DISPUTE BOARD COMO MEIO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO NOS CONTRATOS DE LONGA DURAÇÃO

JOANA D'ARC AMARAL BORTONE

Mestrado em Ciência Jurídico Forense

Orientação: Prof. ª Doutora Maria João Mimoso

Março/2020

UNIVERSIDADE PORTUCALENSE

JOANA D'ARC AMARAL BORTONE

DISPUTE BOARD COMO MEIO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO NOS CONTRADOS DE LONGA DURAÇÃO

Dissertação de Mestrado

Trabalho realizado sob a orientação da Professora Doutora Maria João Mimoso

Porto

Março/2020

RESUMO

Os contratos de longa duração, além do requisito temporal, são conhecidos pela sua complexidade e especificidades. Nesse contexto, ante a necessidade de uma resposta imediata aos conflitos existentes durante a execução dos contratos dessa natureza, surgiram os *Dispute Boards*: comitês responsáveis por auxiliar as partes e evitar disputas, ou ajudá-las na solução rápida, econômica e eficiente, evitando o litígio e a interrupção desses contratos. Mais do que um meio alternativo de resolução de conflitos, como atualmente é conceituado pela doutrina majoritária, ou câmara pré-arbitral, um *Dispute Board* é o mecanismo indicado para prevenir conflitos, evitando não só o rompimento dos contratos, mas a redução de prejuízos decorrentes de sua interrupção. Em todas as searas, a instituição desse comitê permite o seu acompanhamento por especialistas que emitirão relatórios ao longo do desenvolvimento do projeto, minimizando potenciais disputas decorrentes dessas relações contratuais que possam colocar em risco seu efetivo cumprimento. Os resultados obtidos são extremamente positivos, verificando a efetividade dos contratos que, uma vez cumpridos na totalidade, satisfazem não só os interesses das partes contratantes, mas também dos terceiros envolvidos, pela implementação de sua função social, bem como evitando demandas judiciais onerosas e demoradas, que nem sempre salvaguardam o direito objeto do litígio.

Palavras-chave: Dispute Board. Contratos de Longa Duração. Arbitragem.

ABSTRACT

Long-term contracts, in addition to the time requirement, are known for their complexity and specificities. In this context, before the need for an immediate response to existing conflicts during the execution of contracts of this nature, dispute panels emerged. A committee responsible for assisting as parties and avoiding disputes, or helping to resolve quickly, economically and efficiently, prevent litigation and terminate these contracts. More than an alternative means of conflict resolution, as currently conceived by the majority doctrine, or pre-arbitration chamber, a Litigation Council is the indicated mechanism to prevent conflicts, it is not allowed or breach of contracts, but the reduction of final damages if your interruption. In all surveys, an institution of this type of committee allows the monitoring of specialists who issue reports throughout the development of the project, minimizing legal disputes related to contractual relationships that may jeopardize its effective performance. The results obtained are extremely positive, verifying the effectiveness of the contracts that, once fulfilled, satisfy not the interests of the contracting parties, but of the third parties involved, for the performance of their social function, as well as the costly and collapsed legal demands, which are not always safeguard or right subject to litigation.

Key words: Dispute Board.Long-term Contracts. Arbitration.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 7
2 CAPÍTULO 1 – MEIOS EXTRAJUDICIAIS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS 11
3 CAPÍTULO 2 – DISPUTE BOARD 27
3.1 MODALIDADES DE COMPOSIÇÃO DO COMITÊ DISPUTE BOARD 39
3.2 MODALIDADES DE DISPUTE BOARD QUANTO AO EFEITO DAS DECISÕES 43
3.3 POSSIBILIDADE DE REVISÃO, RESOLUÇÃO OU MODIFICAÇÃO DA COMPOSIÇÃO DO DISPUTE BOARD 51
3.4 IMPLEMENTAÇÃO DAS CONCLUSÕES DO DISPUTE BOARD 55
4 CAPÍTULO 3 – DISPUTE BOARD E OS CONTRATOS DE LONGA DURAÇÃO 61
5 CONCLUSÃO 91
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 93

1 INTRODUÇÃO

O número de demandas judiciais no mundo vem crescendo desenfreadamente, desencadeando uma demora no sistema judiciário que não tem conseguido atender com a mesma celeridade de outrora os dilatados números de processos que batem à porta do Poder Judiciário, fragilizando as relações sócias que reclamam cada vez mais agilidade e segurança jurídica.

Nesse contexto, meios alternativos de resolução de conflito, judiciais e extrajudiciais, vêm ganhando espaço, na tentativa de suprir a demanda resolutiva nos casos que justificam a intervenção de terceiro, para minimizar os prejuízos decorrentes da incapacidade da máquina judiciária no atendimento de tão numerosas demandas.

A evolução do mercado e do direito empresarial fez com que passássemos a adotar como técnica administrativa de lides e contratos, formas diferentes de gestão de conflitos de interesses. Partindo do princípio das relações contratuais, a crise negocial melhor serve às partes se resolvida por solução interna do que por decisão imposta por uma autoridade, sem que se possa ter controle do tempo e do custo de um processo.

A vantagem está no fato de que a construção de uma decisão em processos consensuais acaba por evitar desgastes próprios das lides judiciais, em que o emprego da técnica puramente litigiosa deprecia as relações mercantis em prejuízo do intercâmbio comercial.

Nesse contexto, ao lado dos já conhecidos e estudados meios alternativos de resolução de conflito, ganha espaço o Dispute Board, que nada mais é do que um comitê formado de especialistas independentes e imparciais, com intuito de conceder mais agilidade e eficiência na resolução de disputas que são muito comuns nos contratos de longa duração.

Sua principal vantagem em relação aos demais meios alternativos de resolução de conflito é o caráter preventivo que os demais mecanismos não apresentam. Um Dispute Board bem implementado pode evitar um desacordo entre as partes, antecipando eventual problema decorrente da execução do

contrato e, com a solução proposta pelo comitê, garantir a manutenção do contrato principal, o que é prioridade para ambas as partes, independentemente do interesse relativizado por eventual disputa.

O mecanismo foi implementado inicialmente no ano de 1975, nos Estados Unidos. A partir de então, ganhou bastante relevância naquele país e passou a ser empregado em diversos outros projetos, se destacando principalmente no âmbito da construção civil.

Especificamente em contratos de execução continuada, o Dispute Boad funciona como o principal propósito de prevenir disputas e, caso não seja possível, dirimir as questões que podem ser consideradas prejudiciais à execução ou conclusão do contrato. Para que isso seja possível, o comitê não se limita em documentar o andamento e execução do contrato, mas também realiza visitas regulares às obras, recolhendo informações sobre o andamento, revisando projetos, checando estoques e ainda promovendo aconselhamentos ou ordens de execução.

Pode ser implementado em diversas modalidades, o que garante a melhor personificação do mecanismo ao objeto do contrato, para o fim de garantir os melhores resultados para ambas as partes. As manifestações proferidas pelos comitês – recomendação ou decisão – podem ter, ou não, caráter vinculativo, o que vai designar o procedimento em caso de disputa, através de contrato firmado entre as partes, no momento da instituição do comitê.

A maior vantagem do Dispute Board é a possibilidade de pactuação entre as partes de todos os detalhes para atuação do comitê, a começar pelo número de integrantes, suas especialidades, prazos para manifestação, assiduidade de visitas, cabimento ou não de recursos e competência para julgamento, em face de eventual necessidade de judicialização.

Desse modo, a velocidade na resolução das controvérsias contratuais, em comparação com outros meios alternativos de resolução de conflitos, até mesmo os judiciais ou arbitrais, atrelada à redução de gastos, constitui como principal ponto que auxilia na instituição dos Dispute Boards.

Os estudos mundiais, como se verá mais à frente, comprovam que mais

de 95% dos casos que aderiram ao mecanismo conseguiram evitar a arbitragem e o judiciário, em curto período de tempo – tempo médio de 90 dias, bem como reduzir significativamente seu custo, de 2% do valor do projeto contra 8% a 10% das disputas arbitrais e judiciais.

Sem sombra de dúvidas, o Dispute Board é um mecanismo que merece destaque e aprofundamento de estudo, se revelando como uma grande promessa para as relações contratuais do terceiro milênio.

2 CAPÍTULO 1 – MEIOS EXTRAJUDICIAIS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

A escolha pela vida em sociedade exige do homem a capacidade de abjudicar de alguns aspectos de sua individualidade para dispor os bens disponíveis, materiais e imateriais, com os seus iguais. Trata-se do ideal de convivência, corolário da destinação coexistência dos seres humanos, cuja realização reivindica dos partícipes um regime de contenções. Em sociedade, não pode o homem exercer toda sua natural liberdade que lhe seria possível testar na vida singular. Tal sacrifício tem suas compensações, pois, para além dos laços afetivos, a humanidade deve boa parte do seu avanço a esse convívio.[1]

Com efeito, não obstante à existência desse regime de contenções, o homem compreende que a vida em sociedade é um valor fundamental. O fiel da balança entre o irrestrito exercício da liberdade individual e as diversas contenções necessárias ao bom convívio social é representado por um conjunto de preceitos desenvolvidos a partir da evolução da humanidade, da religião, do seguimento do Estado, que pode ser designado Direito. Tal direito corresponde à exigência essencial e indeclinável de uma convivência ordenada, pois nenhuma sociedade poderia subsistir sem um mínimo de ordem, direção e solidariedade.[2]

Onde houver sociedade, lá estará o Direito, que também a pressupõe. Trata-se de fenômeno social, de uma realidade que pode naturalmente ser objeto de estudo, pela Ciência do Direto. Tal ordenação social, principalmente nos sistemas ocidentais de raízes romano-germânicas, é obtida, em regra, mediante a expedição de normas pelo Estado, caracterizadas pelo fato de apresentarem uma estrutura proposital enunciativa de uma forma de organização, ou de uma forma de conduta adequada, que deve ser seguida de maneira objetiva e, normalmente, obrigatória.[3]

---

[1] FICHTNER, José Antônio, MANNHEIMER, Sergio Nelson, MONTEIRO, André Luís. *Teoria geral da arbitragem*. Rio de Janeiro: Forense, 2019. p. 09. ISBN 978-85-309-8258-4.
[2] REALE, Miguel. *Lições preliminares de direito*. São Paulo: Saraiva, 2000, v. 25. p. 02. ISBN 978-85-020-4126-4.
[3] REALE, Miguel. *Lições preliminares de direito*. São Paulo: Saraiva, 2000, v. 25. p. 02. ISBN 978-85-020-4126-4.
[4] REALE, Miguel. *Lições preliminares de direito*. São Paulo: Saraiva, 2000, v. 25. p. 05.
[5] ARRUDA ALVIM, José Manoel de. *Tratado de direito processual civil*. 2. ed. São Paulo: RT, 1990, v. 1. p. 10. ISBN

O mesmo fenômeno ocorre nas relações internacionais, reclamando ordenação pelos próprios agentes, modelo de solução de divergência que conta com o apoio dos Estados Soberanos. A vida em sociedade, em resumo, exige uma ordenação que é feita pelo Direito, ao mesmo tempo libertadora e opressiva. Tal ordenação é elaborada para ser observada pelos cidadãos integrantes daquela zona limítrofe onde tem vigência a referida norma de conduta. Ocorre que, apesar do ideal de obediência e renúncia de parte de direitos disponíveis em nome do bem coletivo, nem sempre tais normas são cumpridas, seja por causa da escassez de bens em comparação às necessidades dos integrantes, seja pela decorrência de algum desvio de comportamento socialmente esperado e aceito.[4]

Se o homem vive em sociedade, em virtude de tendência incoercível, por outro lado é, outrossim, fato constantemente observado em todas as sociedades a ocorrência de conflitos de interesses entre os homens. Sob um prisma prático, o descompasso entre os preceitos normativos e a conduta dos cidadãos cria, em regra, um verdadeiro conflito de interesses, de um lado por aquele que afirma ter tido seu direito material violado e, de outro lado, por aquele que é apontado como violador, não obstante sempre esses personagens detenham consciência sobre qual dos dois pólos efetivamente ocupem.

O eminente jurista italiano chama de lide *"al conflito de intereses calificado por la pretensión de uno de los interesados y por la resistencia del otro"*[5]. A pretensão é a exigência da subordinação de um interesse alheio ao interesse próprio. E interesse é a posição favorável para satisfação de uma necessidade. Diante do conflito de interesses, o Direito põe à disposição das sociedades e dos indivíduos em litígio mecanismos que possam, imediatamente, atuar a vontade concreta do Direito e, mediatamente, pôr termo à lide, ao menos sob o ângulo jurídico, afastado de sua responsabilidade e competência o campo psicológico.

---

[4] ARRUDA ALVIM, José Manoel de. *Tratado de direito processual civil*. 2. ed. São Paulo: RT, 1990, v. 1. p. 10. ISBN 978-85-203-0830-1.

[5] CARNELUTTI, Francisco. *Sistema de derecho procesal civil.* Tradução de Niceto Alcalá-Zamora y Castillo e Santiago Sentis Melendo. Buenos Aires: Uteha Argentina, 1944, v. 2. p. 44. ISBN 4057224.

Pode se afirmar que a atividade jurisdicional possui vários escopos, sendo eles: social (pacificação com justiça e educação), político (liberdade, participação, afirmação da autoridade do Estado e do seu ordenamento) e jurídico (atuação da vontade concreta do direito). Esses escopos podem ser alcançados pelo Estado direta ou indiretamente. Em outras palavras, mediante o exercício da jurisdição estatal ou por meios alternativos de resolução de conflitos, podendo estes serem classificados em preventivos e repressivos, subdivididos em extrajudiciais e judiciais, desde que autorizados pelo ordenamento jurídico, como acontece na maior parte do mundo.

Portanto, o conflito de interesses é inerente às relações humanas e ao fenômeno jurídico, asserção esta que decorre da constatação de que existem muito mais interesses a serem satisfeitos do que bens da vida para satisfazê-los. Tais relações evoluíram dentro do contexto de globalização em que o mundo se encontra inserido, demandando maior intervenção por parte do Estado Juiz para solucionar conflitos decorrentes dessas relações, promovendo a distribuição do bem da vida, dentro do conceito clássico de jurisdição, atribuindo direitos e deveres aos sujeitos de tais relações.

Ante a multiplicidade das relações jurídicas, bem como as especificidades dos setores e conteúdo, o Poder Judiciário passou a ficar deveras sobrecarregado, não conseguindo, apesar do robusto arcabouço processual, oferecer tempestivamente a intervenção requerida para garantia do direito pleiteado, o que justificou a necessidade de desenvolvimento de outros meios que não os judiciais para solução dos conflitos.

A título exemplificativo, no Brasil, estudo realizado pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, órgão do Poder Judiciário cuja competência é, em linhas gerais, o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e do cumprimento dos deveres funcionais dos juízes, demonstrou através do “Justiça em números” o volume de processos distribuídos e julgados pelo Poder Judiciário Brasileiro, em relatório atualizado em 2018.[6]

---

[6] CNJ [Conselho Nacional de Justiça]. *Justiça em números 2018: ano-base 2017*. Brasília: CNJ, 2018 [consult. 08 jan. 2020]. Disponível em https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf

Tal estudo abarcou também o tempo médio de tramitação dos processos, bem como a taxa de efetividade dos meios extrajudiciais e alternativos de resolução de conflitos. Segundo o estudo, no ano de 2017, as despesas totais do Poder Judiciário somaram R$ 90,8 bilhões, o que representou um crescimento de 4,4% em relação ao último ano e uma média de 4,1% ao ano desde 2011.[7] O Poder Judiciário finalizou o ano de 2017 com 80,1 milhões de processos em tramitação, aguardando alguma solução definitiva. Destes, 14,5 milhões, ou seja, 18,1% estavam suspensos, sobrestados ou em arquivo provisório, aguardando alguma situação jurídica futura.[8] Durante o ano de 2017, foram proferidas 31 milhões de sentenças e decisões terminativas, com aumento de 707,6 mil casos (2,3%) em relação a 2016. Registra-se, também, crescimento acumulado de 32,8% em nove anos. Tais diferenças significam que, mesmo que não houvesse ingresso de novas demandas, e fosse mantida a produtividade dos magistrados e dos servidores, seriam necessários aproximadamente dois anos e sete meses de trabalho para zerar o estoque.

Outra perspectiva não pode ser ignorada, que não o acesso à justiça. É preciso que um número cada vez maior de pessoas tenha a oportunidade de chegar à justiça, como fato natural e inerente à condição da pessoa humana, e como parte indispensável do complexo de direitos e deveres que caracteriza o viver em sociedade. Um dos principais problemas da justiça é a demora no julgamento dos processos. A Convenção Européia de Proteção aos Direitos Humanos e Liberdades fundamentais, diz expressamente no §1º do art. 6º: *"(...)a Justiça que não cumpre suas funções dentro de um prazo razoável é, para muitas pessoas, uma Justiça inacessível"*[9]. Rui Barbosa já fazia esse registro, quando discursava aos seus alunos bacharelandos de 1920 da Faculdade de São Paulo/SP:

> *Mas justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta. Porque a dilação ilegal nas mãos do julgador contraria o direito das partes, e, assim, as lesa no patrimônio, honra e liberdade. Os juízes tardinheiros são culpados, que a lassidão comum vai tolerando. Mas sua culpa tresdobra com a terrível agravante de que o lesado*

---

[7] CNJ, ref. 6, p. 56.
[8] CNJ, ref. 6, p. 73.
[9] TRIBUNAL EUROPEU DOS DIREITOS DO HOMEM. *Convenção Europeia de Direitos do Homem*. Council of Europe: Strasbourg, 1994 [consult. 08 jan. 2020]. Disponível em https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_POR.pdf

não tem meio de reagir contra o delinqüente poderoso, em cujas mãos jaz a sorte do litígio pendente.[10]

Apesar da nítida capacidade técnica dos magistrados e de todo esforço envidado para vencer as estatísticas, tendo em vista a incapacidade mecânica do sistema judiciário, a celeridade que as crises necessitam para solução imediata de divergência e a segurança jurídica que tal intervenção requer, meios extrajudiciais e alternativos foram surgindo pelo mundo para implementação e salvaguarda desses direitos.

Na Europa não foi diferente. Com a implementação do Tratado de Amsterdam, o qual foi assinado em meados de 1997 e alterou o Tratado da União Europeia e os tratados que instituíram as Comunidades Europeias, a União Europeia estabeleceu para si o objetivo de manter e desenvolver um espaço de liberdade, de segurança, em que fosse assegurada a livre circulação de capital, pessoas e serviços.[11]

Já naquela época, a crescente preocupação com os custos elevados para manutenção dos Tribunais dos países europeus, as elevadas estatísticas de demandas ajuizadas, além dos obstáculos já identificados à solução dos litígios transfronteiriços, ampliaram o foco sobre os meios extrajudiciais de conflitos da União Europeia, já que esses instrumentos se demonstravam muito mais céleres e menos dispendiosos do que os procedimentos judiciais ordinários e, em muitos casos, levavam a soluções mais criativas que excediam os limites possíveis de uma decisão judicial.[12]

Identificou-se, então, que o modelo de resolução de conflitos baseado exclusivamente em decisões compulsórias adjudicadas por juízes técnicos, submetidos a um regulamento legal exacerbado e que absorvia toda capacidade dos cidadãos de negociarem seus próprios interesses, não era eficaz nem útil para os novos litígios que surgiriam em decorrência das

---

[10] PISKE, Oriana. Formas alternativas de resolução de conflitos. *Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região*. Tribunal Regional Federal da 1ª Região. Maio 2012, **24**(5), 47-55, p. 48 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em https://core.ac.uk/download/pdf/16037209.pdf

[11] Parte I, art. 1º, item 5 do Tratado de Amsterdam: "A União atribui-se os seguintes objectivos: (...) - a manutenção e o desenvolvimento da União enquanto espaço de liberdade, de segurança e de justiça, em que seja assegurada a livre circulação de pessoas, em conjugação com medidas adequadas em matéria de controlos na fronteira externa, asilo e imigração, bem como de prevenção e combate à criminalidade".

[12] BILLIET, Philippe, KURLANDA, Ewa. An Introduction to the Directive on Certain Aspects of Mediation in Civil and Commercial matters. In: Association for International Arbitration. *The New EU Directive on Mediation: first insights*. Antwerpen/Apeldoorn: Maklu, 2008, p. 9. ISBN 978-90-466-0242-3.

conhecidas relações sociais. A Europa experimentava cotidianamente o crescimento das relações de intercâmbio, a intensificação da mobilidade de cidadãos e o aquecimento do mercado interno amplificado pelo auge do comércio eletrônico transfronteiriço, vendo crescer o número de litígios entre nacionais de Estados diferentes ou entre residentes em Estados-membros diferentes que se multiplicavam nos tribunais.[13]

Em decorrência disso, os procedimentos para julgamento se prolongavam e os gastos inerentes a eles aumentavam na mesma proporção do tempo dispendido para julgamento[14], sem contar que a quantidade, a complexidade e o caráter técnico dos textos legislativos, potencializados pelas dificuldades práticas de caráter linguístico, também contribuíam para dificultar o acesso à justiça.

Em outubro de 1999, convencidos da importância que tinha para economia da União Europeia, em especial a celeridade na solução das controvérsias que pleiteavam julgamento perante os Tribunais de Justiça dos distintos países que compunham aquela união, o Conselho Europeu em sessão extraordinária e profetizou através de esforços significativos, pedindo que aos Estados membros que criassem procedimentos extrajudiciais para solução de litígios.[15]

No ano de 2001, o Conselho da Europa, através da Recomendação Rec(2001)9 do Comitê de Ministros[16], definiu os princípios orientadores de procedimentos extrajudiciais de resolução de litígios em matéria civil e comercial, recordando a Recomendação n.º R(86)12, e propôs aos Estados-membros medidas para prevenir a excessiva carga de trabalho que recaía sobre os Tribunais, convidando os governos dos Estados-Membros a atender diferentes objetivos, dentre eles promover a potencialização do uso de solução

---

[13] DELCASSO, Juan Pablo Correa. Valoración crítica de la Directiva 2008/52/CE sobre ciertos aspectos de la mediación em asuntos civiles y mercantiles y de su trasposición em algunos ordenamentos jurídicos europeos. In: MANSO, Teresa Hualde. *La mediación em asuntos civiles y mercantiles: la transposición de la Directiva 2008/52 em Francia y em España*. Madrid: La Ley, 2013, p. 34-35. ISBN 978-84-9020-138-1.

[14] MUÑOZ, Ortuño. *El libro verde sobre las modalidades alternativas de resolución de conflitos en el ámbio civil y mercantil*. Luxemburgo: Comissão das Comunidades Europeias, 2003, p. 42.

[15] Conclusão obtida do apelo do Conselho na Consideração nº 2 da Diretiva 2008/52/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 21 de maio de 2008.

[16] Item 4 da Recomendação Rec (2001) 9 do Comitê de Ministros do Conselho da Europa: "4 - Recalling Recommendation No. R (86) 12 concerning measures to prevent and reduce the excessive workload in the courts, which calls for encouraging, in appropriate cases, the use of friendly settlement of disputes, either outside the judicial system altogether or before or during legal proceedings".

amistosa de litígios, seja fora do sistema judicial totalmente, antes ou durante o procedimento legal.[17]

Tais movimentações, somadas às recomendações emitidas pelo Conselho, promoveram minuciosas investigações e três anos depois daquele encontro, em abril de 2002, a Comissão Europeia publicou um documento para discussão acerca da resolução alternativa de litígios, denominado *Livro Verde,* sobre os modos alternativos de resolução dos litígios em matéria civil e comercial[18], que buscava fazer um balanço da situação existente e iniciar uma ampla consulta sobre as medidas que deveriam ser adotadas para implementação dos institutos.

O Livro Verde tinha como objetivo primeiro encontrar respostas para o delicado equilíbrio entre garantir a necessária flexibilidade dos meios alternativos de solução de conflitos, garantindo simultaneamente a sua qualidade e uma relação harmoniosa com os procedimentos judiciais. O Livro Verde também buscava conhecer com melhor clareza as realizações e iniciativas já tomadas naquele domínio pelos Estados-membros. Além disso, com aquele documento, a Comissão inseriu-se nas discussões em curso nos Estados-membros e em nível internacional sobre a melhor maneira de garantir um ambiente ideal para o desenvolvimento de métodos alternativos de resolução de litígios.[19]

As questões levantadas no Livro Verde diziam respeito aos elementos determinantes dos diferentes modos alternativos de resolução de conflitos, como a questão do recurso das decisões tomadas nesses procedimentos, o problema dos prazos de prescrição, a exigência de confidencialidade, a validade do consentimento, a eficácia dos acordos resultantes desses processos, a formação dos terceiros intervenientes, o credenciamento destes e o regime de responsabilidade. Todas as questões foram posteriormente fundamentais no desenvolvimento do debate e marcaram as linhas legislativas

---

[17] CANLE, Inés C. Iglesias, SÁNCHEZ-ARJONA, Mercedes Llorente. La mediación civil y mercantil em España tras la ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación em asuntos civilis y mercantiles. In: BUSACCA, Angela. *La mediación em las controvérsias civiles y mercantiles: guía para la prática de la mediación civil y mercantil em España y em Italia*. Valencia: Tirant Lo Blanch, 2014, p. 155-156. ISBN 978-84-9086-034-2.

[18] Texto oficial em Português do Livro Verde.

[19] VILAR, Silvia Barona. *Mediación em asuntos civiles y mercantiles em España: tras la aprobación de la Ley 5/2012, de 6 de julio*. Valencia: Tirant lo blanch, 2013, p. 69-70. ISBN 9788490333778.

que deveriam ser tomadas pelos legisladores dos países integrantes da União.[20]

O pensamento majoritário reconhecia que os meios extrajudiciais de solução de conflitos representavam uma prioridade política para as instituições da União Europeia, as quais deveriam promovê-los através de instrumentos adequados que garantissem o desenvolvimento e a qualidade daquela política. Os debates promovidos naquele período reuniram diferentes pontos de vista, bem como observações gerais que serviram para definir as diretrizes da política que seria seguida para continuar a promover iniciativas legislativas e operacionais. As conclusões foram bem recebidas pela comunidade jurídica e empresarial europeia, existindo acordo praticamente majoritário na necessidade de incentivar sistemas alternativos de solução de conflitos transnacionais, ligado ao pensamento de que todo intento para harmonizar o ordenamento jurídico sobre aqueles instrumentos deveria respeitar as leis dos regimes internos.[21]

A importância do Livro Verde é inegável, pois além de ter identificado alternativas de mecanismos de resolução de litígios, apontou um meio melhor para garantir às partes em disputa a proteção efetiva do direito de acesso à justiça. A mudança de percepção gerada pelo Livro Verde produziu inevitavelmente efeitos positivos, posto que permitiu às instituições europeias atribuírem aos meios alternativos de resolução de litígios um papel fundamental no contexto jurídico da União Europeia e dos Estados-Membros.[22]

Nos Estados Unidos, a situação não foi diferente, surgiu na década de 1970, por meio da Conferência de Roscoe Pound, onde se buscaram melhorias para o processo legal norte-americano, após diagnóstico de crise quase insustentável para o Poder Judiciário, em que pese à contratação de novos juízes e o aumento do número de Tribunais, não era possível vencer as estatísticas e o volume de demandas. Como resposta a essa situação de lentidão do Poder Judiciário, houve um incentivo às chamadas formas

---

[20] VILAR, ref. 19, p. 69-70.
[21] CANLE, SÁNCHEZ-ARJONA, ref. 17, p. 156.
[22] MARZOCCO, Antonio Maria, NINO, Michele. The EU Directive on Mediation in civil and comercial matters an the principle of effective judicial protection. *LESIJ*. Lex ET Scientia International Journal. Julho 2012, **19**(2), 105-127, p. 110 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em http://lexetscientia.univnt.ro/download/458_458_lesij_js_XIX_2_2012_art_007.pdf

alternativas de solução de conflitos, que nos Estados Unidos recebem o nome de *Alternative Dispute Resolution – ADR,* representado por uma diversidade de mecanismos alternativos e ágeis de solução de conflitos, com o claro intuito de se evitar que as controvérsias sejam decididas pela via do processo[23].

Mas no que consistem tais métodos extrajudiciais alternativos? Nada mais são do que processos que oferecem, de acordo com suas respectivas peculiaridades, opções para chegar a um consenso sem necessidade de acionar o Poder Judiciário Estadual. Sua função é a necessidade de evitar um colapso do sistema judicial, reduzindo significativamente o número de processos, e garantindo o direito das partes em estágio preliminar à ação judicial. Em tais métodos, é privilegiada a cooperação, tolerância, empatia e diálogo, para que as partes, em conjunto, encontrem uma solução, tendo total controle do processo e sob prevalência de sua decisão, sendo ambas as partes beneficiadas e seguindo com brevidade seus próprios interesses.[24]

A mais primitiva forma de resolução de conflitos foi a autotutela, na qual o entendimento ao interesse contrastado muitas vezes era alcançado pelo uso da força, pela imposição do poder físico, *manu militari*. Essa prática afeta a paz social, o Direito e a segurança, pois o conflito não é resolvido, pelo contrário, causando maiores prejuízos.[25] Tal modalidade de solução foi felizmente superada há séculos, quando o Estado tomou para si o monopólio da jurisdição, vetando assim que uma das partes, pelo uso da força, impusesse à outra parte a sua justiça.

Em linhas gerais, e sem a pretensão de vencer todos os institutos com a profundidade merecida de investigação, os métodos mais conhecidos são: i) negociação/autocomposição: onde as partes têm total controle sobre o resultado, estabelecendo todos os protocolos do trabalho. Em tal modalidade, são possíveis três modalidades, sendo elas: desistência (renúncia da pretensão), submissão (renúncia à resistência oferecida à pretensão) e

---

[23] LONGO, Samantha, WALD, Arnoldo de Paula. *A mediação nos EUA e no Brasil* [consult. 10 jan. 2020]. Disponível emhttps://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI302296,51045-A+mediacao+nos+EUA+e+no+Brasil

[24] SAUCEDA, José Benito Pérez. *Métodos alternativos de resolucion de conflitos: justicia alternativa y restaurativa para uma cultura de paz.* Tese de Doutorado, Universidad Autónoma de Nuevo León, Ciudad Universitaria, 2011, p. 29 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080089679.PDF

[25] ARRUDA ALVIM, José Manoel de. *Direito processual civil: teoria geral do processo de conhecimento.* São Paulo: RT, 1972, v. 1. p. 13. ISBN 9788553603060.

transação (concessões recíprocas)[26]; ii) mediação: é um processo auto compositivo, segundo o qual as partes em disputa são auxiliadas por um terceiro, neutro ao conflito, ou um painel de pessoas sem interesse na causa, para auxiliá-las na composição. Trata-se de negociação assistida ou facilitada, por um ou mais colaboradores que durante o procedimento ajudam na compreensão das posições para que se chegue à solução. Nessa modalidade, o mediador não poderá intervir para sugestão de uma solução, é apenas um facilitador de conversa. É um método vinculante e se caracteriza pela redução ou delegação do direcionamento do procedimento a um terceiro neutro, mas pela manutenção do controle sobre o resultado das partes[27]; iii) conciliação: processo autocompositivo breve, no qual as partes ou os interessados são auxiliados por terceiro, também neutro ao conflito, a fim de chegar a uma solução ou acordo. Nessa modalidade, é possível a intervenção de terceiro para sugestão de solução às partes que podem aceitar ou não[28].

Temos ainda a arbitragem, que apesar de não se classificar como meio extrajudicial de resolução de conflitos, posto que pacificamente definida como jurisdicional sua atividade, tem sido implementada com sucesso em todo o mundo. Trata-se de um processo eminentemente privado, no qual as partes interessadas pactuam através de cláusula compromissória ou compromisso arbitral sua manifestação de vontade em submeter à arbitragem eventual litígio decorrente do contrato firmado entre as partes, bem como a renúncia, ou não, de outra modalidade de resolução[29].

É de destacar que não é apenas judicialmente que se obtém a solução adjudicatória, pois a arbitragem também é espécie desse gênero, cujo desenvolvimento é historicamente notório no prisma internacional. De fato, diante das partes de diferentes nacionalidades ou diversos domicílios e sedes negociais, a submissão à arbitragem pode representar foro neutro, especializado, flexível, confidencial e célere.[30]

---

[26] CINTRA, Antonio Carlos de Araújo, GRINOVER, Ada Pellegrini, DINAMARCO, Cândido Rangel. *Teoria Geral do Processo*. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 2008, p. 27. ISBN 978-8539200009.
[27] JIMÉNEZ, Macarena Paz Gaete. *Fórum de Cortes Supremas do Mercosul. "Métodos alternativos de resolução de conflito"*. Brasília: Programa Teixeira de Freitas, 2016, p. 8 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em http://www.stf.jus.br/repositorio/cms/portalStfInternacional/portalStfCooperacao_pt_br/anexo/Macarena.pdf
[28] JIMÉNEZ, ref. 27, p. 8.
[29] FICHTNER, MANNHEIMER, MONTEIRO, ref. 1, p. 12.
[30] FICHTNER, MANNHEIMER, MONTEIRO, ref. 1, p. 14.

Destacando a característica da neutralidade, é de particular importância, onde as partes, de diferentes partes do mundo gostariam de ter um árbitro no tribunal que entenda seu *background* e compreenda as razões pelas quais as partes vieram até ele.[31] Prova desse desenvolvimento internacional da arbitragem é a ratificação da Convenção de Nova Iorque de 1958 – sobre reconhecimento e execução de sentenças arbitrais estrangeiras – por quase 160 países até 2017, o que coloca no posto de convenção mais aplicada em matéria de comércio internacional no mundo. A ampla adesão por parte dos Estados nacionais decorre da expressiva utilização da arbitragem no âmbito do comércio internacional. Trata-se, via de consequência, de um efeito da globalização da justiça.

Em tempos mais modernos, o instituto ganhou força também na resolução de conflitos internos, ou domésticos, inclusive nas lides de menor potencial econômico. No Brasil, por exemplo, esse fenômeno pôde ser notado a partir da entrada em vigor da Lei de Arbitragem brasileira, e da confirmação de sua constitucionalidade pelo Supremo Tribunal Federal, no final de 2001. Assim, a arbitragem ganhou enorme relevo interno no país como alternativa ao Poder Judiciário, uma vez que permite às partes a escolha dos árbitros especializados nas matérias objeto dos litígios e assegura uma solução de mérito mais célere.

A arbitragem e, genericamente, todos os métodos extrajudiciais de resolução de conflitos, não representam nenhuma concorrência ou desprestígio em relação à fundamental tarefa desempenhada pelo Poder Judiciário. Muito pelo contrário, constituem forças convergentes ao mesmo objetivo fundamental: atuação da vontade concreta do Direito e, por conseguinte, resolução de conflitos e pacificação com justiça. Tanto assim o é que, somente após as decisões proferidas pelo próprio Poder Judiciário, confirmando e validando a competência arbitral, foi que passou a se garantir a segurança jurídica do instituto até então novo em alguns países, o que solidificou a eficiência e legalidade do procedimento.

Depreende-se, portanto, que deve haver uma convergência harmônica entre os meios extrajudiciais, a arbitragem e o Poder Judiciário, sendo

---

[31] LEW, Julian D. M., MISTELIS, Loukas A., KRÖLL, Stefan M. *Comparative internacional comercial arbitration.* The Hague: Wolters Kluwer Law & Business, 2003, p. 7. ISBN 978-90-411-1568-3.

absolutamente correta a assertiva segundo a qual para que haja tal harmonia será necessário estabelecer uma relação de cooperação entre ambos os sistemas.[32]

Tal afirmação pode ser depreendida no exercício de forma coordenada e complementar, sempre que necessário à garantia da tutela dos direitos. Isso porque o Poder Judiciário deve prestar auxílio à arbitragem e aos demais meios extrajudiciais. A utilização do verbo auxiliar para descrever a ação do Estado-juiz em apoio aos procedimentos complementares restringe-se pela lei. A título exemplificativo, o art. 43 da *Ley de Arbitraje espanhola*, de 1988, que trata sobre o então denominado auxílio jurisdicional. A perspectiva de abordagem auxiliar não tem o condão de diminuir a importância do Poder Judiciário. Ao contrário, o que se pretende com isso é confirmar que a atuação ativa do Estado é essencial para que a arbitragem seja efetiva. Em outras palavras, sem participação ativa do Estado, não será possível à arbitragem e aos demais meios extrajudiciais de resolução de conflitos se desenvolverem de forma a permitir a obtenção dos resultados justos que eles se destinam.[33]

No caso específico da arbitragem, por se tratar de mecanismo alternativo à jurisdição estatal, sem atuação do Estado, através de seus órgãos jurisdicionais, não poderá atingir os resultados pacificadores a que se destina, o que a inviabilizaria como mecanismo de resolução de conflitos. Aí porque extrai-se a relevância da atuação do Poder Judiciário, que não é só o mais importante mecanismo de pacificação social conhecido, mas é também o de fundamental relevância para que os demais entes de pacificação social possam atingir seus escopos.

O tema métodos alternativos de resolução de conflitos integra, inclusive, aquilo que se designou chamar Terceira Onda Renovatória do Direito Processual Civil. Consoante resulta a famosa pesquisa intitulada Projeto de Florença, retratada em parte no livro *Acesso à Justiça*[34], a realidade do processo apresenta obstáculos a que os cidadãos possam contar com um

---

[32] CÂMARA, Alexandre Freitas. Das relações entre arbitragem e o Poder Judiciário. *Revista Brasileira de Arbitragem*. Comitê Brasileiro de Arbitragem. Abril-Junho 2005, **2**(6), p. 19.
[33] CÂMARA, ref. 32, p. 23.
[34] CAPPELLETTI, Mauro, GARTH, Bryant. *Acesso à justiça.* Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 2002, p. 13. ISBN 9788588278295.

sistema jurídico igualmente acessível e capaz de produzir resultados justos nos planos individual e social.

Autores consideram que acesso à justiça não é apenas um direito social fundamental, crescentemente reconhecido no mundo, mas é também o ponto central da moderna processualística. A partir disso, se identificam as três ondas renovatórias do processo, cada qual destinada a solucionar um problema: inacessibilidade dos economicamente hipossuficientes, ausência de representação de interesses difusos e ausência de mecanismos processuais mais eficazes à tutela jurisdicional.[35]

A primeira onda pode ser identificada como a assistência ao obstáculo econômico. A segunda onda, como representação e ataque ao obstáculo organizador. A terceira e última onda, como um novo enfoque de acesso à justiça, ataca o obstáculo processual, propriamente dito, sendo certo que esta última está centrada no conjunto geral de instituições e mecanismos, pessoas e procedimentos, utilizados para processar e mesmo prevenir disputas nas sociedades modernas.[36] Na terceira onda é que se encontra referência à necessidade de valorização dos meios paraestatais de resolução de conflitos como mecanismo essencial de acesso à justiça.

O movimento acesso à justiça, como denominado, tem representado nos últimos anos uma importante expressão de uma radical transformação do pensamento jurídico e das reformas normativas e a função dos juristas em nossa época.[37] A conclusão que se chega é da inegável necessidade de implementação e mudança de métodos para prestação dos serviços judiciais e a simplificação do direito, o que inclui, inevitavelmente, a utilização de mecanismos privados ou informais de solução de litígios.[38]

Assim, pode-se dizer que, atualmente, também se reconhece que a pacificação dos litígios e a atuação da vontade da lei podem ser também desempenhados por órgãos e sujeitos não estatais, através de meios alternativos e extrajudiciais de solução de conflitos. O desenvolvimento dos

---

[35] CAPPELLETTI, GARTH, ref. 34, p. 13.
[36] CAPPELLETTI, GARTH, ref. 34, p. 67-68.
[37] CAPPELLETTI, Mauro. O acesso à justiça e a função do jurista na nossa época. *Revista de Processo*. Thomson Reuters Revista dos Tribunais. Janeiro-Março 1992, **16**(61), p. 144.
[38] CAPPELLETTI, GARTH, ref. 34, p. 71.

métodos alternativos de resolução de conflitos, tanto no âmbito doméstico como internacional, representa um novo caminho à disposição dos jurisdicionados para resolução dos conflitos de interesse, e dessa forma, um facilitador de acesso à justiça.

Contudo, não podemos olvidar da efetividade dos mecanismos preventivos de resolução extrajudicial de conflitos que, quando efetivamente implementados, evitam o ajuizamento de ações volumosas, demoradas, cujo custo não justifica a proteção do direito que, muitas das vezes, não consegue tempestivamente a tutela pretendida.

É nesse contexto que os Dispute Boards ganham espaço no cenário mundial, trazendo acertadamente soluções para os contratos que demandam um acompanhamento especializado e contínuo, até a implementação total do seu objeto, sob pena de rupturas e prejuízos para ambas as partes. Trata-se de meio extrajudicial de resolução de conflitos preventivo, método de resolução consensual de disputa, cuja análise se fará detalhadamente no próximo capítulo.

Por fim, cumpre apenas registrar que são características comuns aos meios extrajudiciais de resolução de conflitos, bem como à arbitragem, a imparcialidade, autonomia da vontade das partes, informalidade, celeridade, confidencialidade, independência de vínculos e, por fim, a restauração das relações estabelecidas com a efetivação do Direito e do bem da vida pretendido.

Repise-se não se tratar de mecanismos meramente repressivos, cujo objetivo se limitaria a “desafogar” o Poder Judiciário, mas em verdadeiros mecanismos preventivos, para evitar congestionamento que inviabilize a segurança jurídica, o acesso à justiça, bem como o direito de ação. Tais mecanismos têm se mostrado tão eficientes que, no Brasil, desde a Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, começou a se criar a necessidade de tribunais e magistrados abordarem questões como solucionadores de problemas ou como efetivos pacificadores, ocasionando verdadeiro rompimento de paradigma, ao ponto de se perceber evidente alteração de comportamento que deixou de ser *“como devo sentenciar em*

tempo hábil" e passou a ser *"como devo abordar essa questão para que os interesses que estão sendo pleiteados sejam realizados de modo mais eficiente, com maior satisfação do jurisdicionado e no menor prazo"*.[39]

Quando se pensa em aprimoramentos no sistema de resolução de conflitos, dois valores se destacam neste caminho: a) a busca por justiça, que compreende uma aplicação isonômica, portanto desejável e previsível das regras jurídicas de um dado ordenamento; b) a busca por eficiência, que garanta que a solução das demandas, além de se configurar de forma adequada, se concretize com o menor custo e no menor tempo possível.[40]

A política pública mencionada tem por objetivo a utilização dos meios extrajudiciais e alternativos de solução de conflitos, principalmente da conciliação e da mediação no âmbito do Poder Judiciário e sob a fiscalização deste e, em última análise, a mudança de mentalidade dos operadores do direito e das próprias partes, com a obtenção do escopo magno da jurisdição, que é a pacificação social, sendo apenas consequências indiretas desta, mas de suma relevância para a saúde do sistema, a diminuição do número de processos e o afastamento da morosidade do Poder Judiciário.[41]

---

[39] AZEVEDO, André Gomma de (Org.). *Manual de Mediação Judicial.* 4. ed. Brasília: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento [PNUD], 2013, p. 31.ISBN 9788578040536.

[40] SOUZA, Luciane Moessa de. *Mediação de conflitos coletivos: a aplicação dos meios consensuais à solução de controvérsias que envolvem políticas de concretização de direitos fundamentais*. Belo Horizonte: Fórum, 2012, p. 38-39.ISBN 9788577005567.

[41] LUCHIARI, Valéria Ferioli Lagrasta. Comentários da Resolução nº 125 do Conselho Nacional de Justiça, de 29 de novembro de 2010. In: GROSMAN, Cláudia Frankel, MANDELBAUM, Helena Gurfinkel (Orgs.). *Mediação no Judiciário: teoria na prática*. São Paulo: Primavera Editorial, 2011, p. 303-304.ISBN 978-8561977252.

3 CAPÍTULO 2 – *DISPUTE BOARD*

O denominado *Movimento de Acesso à Justiça*, iniciado no século XX, e que perdura até os dias de hoje, tem como escopo analisar e buscar caminhos para superação dos obstáculos que impedem os cidadãos de obter adequada e tempestivamente sua prestação jurisdicional, fortalecendo a ideia de que somente quando os cidadãos tiverem maior acesso à justiça, os direitos se tornarão mais efetivos.[42]

A Convenção Europeia para Proteção dos Direitos Humanos e Liberdades Fundamentais reconhece que a justiça que não cumpre suas funções dentro de um prazo razoável é, para muitas pessoas, uma justiça inacessível. Contudo, é necessário ponderar que o fenômeno "acesso à justiça" deve ser entendido como garantia de acesso à ordem jurídica justa, sem entraves e delongas, garantia de acesso a uma máquina apta a proporcionar a resolução do conflito trazido com rapidez e segurança, o que nem de longe se limita ao ingresso no Poder Judiciário.[43]

Não obtém justiça substancial quem não consegue sequer o exame de pretensões pelo Poder Judiciário e quem recebe soluções atrasadas ou mal formuladas para suas pretensões, ou soluções, que não lhe melhorem efetivamente a vida em relação ao bem pretendido.[44]

No âmbito internacional, a Organização das Nações Unidas – ONU, por meio da Resolução nº 12/2002 do Conselho Econômico e Social, afirmou ao dispor sobre os princípios básicos para utilização da justiça restaurativa, que os Estados-Membros devem buscar a formulação de estratégias e políticas nacionais objetivando o desenvolvimento da justiça restaurativa e a promoção de uma cultura favorável ao uso da justiça restaurativa pelas autoridades judiciais e sociais.

Se o movimento de acesso à justiça busca, efetivamente, a garantia do acesso à ordem jurídica justa com a consequente pacificação social, não é

---

[42]CAPPELLETTI, GARTH, ref. 34.

[43] WATANABE, Kazuo. Acesso à Justiça e sociedade moderna. In: GRINOVER, Ada Pellegrini, DINAMARCO, Candido. *Participação e processo.* São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988, p. 128. ISBN 9788520306901.

[44] DINAMARCO, Candido Rangel. *Instituições de Direito Processual Civil.* 6. ed. São Paulo: Malheiros, 2009, v. 1, p. 118. ISBN 9788574209395.

possível considerar o processo judicial como única alternativa para solução de conflitos, principalmente quando se tem presente que os conflitos de interesses são os mais variados e o processo estatal nem sempre possui flexibilidade e tempo necessário para dar conta de cada peculiaridade, o que, como já dito, motivou a busca por instrumentos alternativos de resolução de conflitos.[45]

Nessa perspectiva, proprietários e contratados envolvidos em grandes projetos resolveram suas disputas contratuais usando uma variedade de método, desde processos judiciais a processos alternativos de resolução de disputas, como arbitragem, mediação e adjudicação, já apresentados no capítulo anterior. Um dos desenvolvimentos mais recentes e bem sucedidos nesse espaço é a introdução de painéis de disputa – *Dispute Boards* – no processo de contrato e gerenciamento de disputas.

Mas afinal, o que são *Dispute Boards* e onde se encaixam dentro do conceito de acesso à justiça? A Câmara internacional de Comércio (*Internacional Chamber of Commerce – ICC*) define de forma simples e completa o conceito e a finalidade do instituto como organismo independente, composto por um ou três membros, geralmente estabelecido mediante a assinatura ou início da execução de um contrato de médio ou longo prazo, para ajudar as partes a evitar ou superar quaisquer divergências ou litígios que possam surgir durante a execução do contrato.[46]

Nessa definição estão os elementos essenciais do instituto: independência, composição por membros com conhecimento técnico específico, acompanhamento integral dos contratos de longo prazo e voltados essencialmente para prevenção de litígios. Outra característica que não pode deixar de ser observada é a imparcialidade dos membros da comissão de disputa, bem como a confidencialidade dos direitos transigidos inerentes ao procedimento, garantido o sucesso na prevenção de conflitos.

---

[45] WATANABE, ref. 43, p. 132.
THEODORO JÚNIOR, Humberto. *Curso de Direito Processual Civil: teoria geral do direito processual civil, processo de conhecimento e procedimento comum*. 58. ed. atual e ampliada. Rio de Janeiro: Forense, 2017, v. 1. ISBN 9999200030676.
SALLES, Carlos Alberto de. Mecanismos alternativos de solução de controvérsias e acesso à justiça: a inafastabilidade da tutela jurisdicional recolocada. In: FUX, Luiz, NERY JR, Nelson, WAMBIER, Teresa Arruda Alvim (Coords.). *Processo e Constituição: estudos em homenagem ao Professor José Carlos Barbosa Moreira*. São Paulo: RT, 2006, p. 784. ISBN 9788520328910.

[46] ICC [International Chamber of Commerce]. *Dispute Boards* [consult. 03 fev. 2020]. Disponível em http://www.iccbrasil.org/resolucao-de-litigios/dispute-boards/

Os *Dispute Boards* constituem-se como aspecto importante do gerenciamento de projetos de práticas recomendadas. Os principais projetos, particularmente os da indústria da construção, dão origem a níveis significativos de risco dos participantes, dependendo do tipo de projeto, complexidade, duração e orçamento disponível.

A Fundação do Conselho de Resolução de Disputas – DRB, com sede na Carolina do Norte, conceitua o instituto como painel composto por três membros experientes, respeitados e imparciais, que se forma no início de determinada obra para encorajar as partes a encontrarem soluções no ambiente da própria obra, para disputas instauradas, podendo, no entanto, proferir decisão dirimente do conflito nas hipóteses em que o conflito não puder ser resolvido pelos próprios interessados.[47]

Os membros deste painel recebem os documentos contratuais necessários, familiarizam-se com os procedimentos do projeto e com seus participantes, são atualizados acerca do andamento das obras, mantêm encontros regulares com representantes das partes e gozam de grande confiança dos interessados no projeto.

Como parte do design e aquisição de um projeto, um proprietário normalmente realiza uma análise abrangente dos riscos e desenvolve um plano de gerenciamento de riscos para lidar e mitigar riscos identificáveis.

As ferramentas de gerenciamento de projetos são usadas para gerenciar esse risco. Por exemplo, otimizar a alocação de riscos nos contratos, buscando colocar o risco na parte mais capaz de evitar, mitigar ou absorver a responsabilidade. Certos riscos definidos também podem ser cobertos pelo seguro e outros riscos são tratados nos processos de gerenciamento de contratos, como programas de segurança e garantia de qualidade.

Os principais tipos de risco abordados pelos bancos de dados envolvem tempo e custo do projeto. Quando problemas de custo e tempo surgem dentro de um projeto, como inevitavelmente acontecem e as partes contratantes discordam sobre sua responsabilidade por esses riscos, um Dispute Board

---

[47] SALOMÃO, Luis Felipe. Guerra e paz: As conexões entre jurisdição estatal e os métodos adequados de resolução de conflitos. In: CURY, Augusto (Coord.). *Soluções Pacíficas de Conflitos para um Brasil Moderno*. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 29. ISBN 978-85-309-8208-9.

pode aconselhar, ajudar e resolver os problemas, com baixo custo e maior celeridade.

Em sua função precípua preventiva de evitar disputas, o *Dispute Board* auxilia as partes no gerenciamento ou resolução de questões contenciosas e desacordos contratuais antes de se transformarem em uma disputa formal. Em sua função de resolução de disputas, o *Dispute Board* fornece às partes uma recomendação ou decisão independente sobre disputas formais, permitindo assim que as partes resolvam esses assuntos no nível do projeto.

Da perspectiva dos negócios, o gerenciamento e a resolução convencionais de disputas podem ser muito caros. Não apenas existem custos adicionais significativos na contratação de consultores e advogados especializados, mas o grupo do projeto pode ficar preso na preparação ou na defesa de reivindicações, em vez de se concentrar na entrega do projeto.

Além disso, disputas não resolvidas e prolongadas podem levar a atrasos e interrupções no trabalho no projeto, aumentando os custos e causando um colapso nos relacionamentos e nas comunicações. Com projetos públicos e governamentais, essas disputas também podem gerar problemas políticos e comunitários, além de custos e atrasos adicionais, que podem ter um impacto muito além dos limites do projeto.[48]

Disputas não resolvidas que se prolongam após o final do projeto podem fazer com que as partes se indisponham de tal forma que geralmente levam meses e anos de arbitragem ou litígio extremamente onerosos e demorados. Tal questão é de extrema relevância, pois ordinariamente os proprietários e contratados veem os *Dispute Boards* apenas como um custo extra, e não como uma ferramenta de gerenciamento econômica.

Uma comparação com o seguro do projeto é instrutiva nesse sentido. Proprietários e contratados, sem hesitar, gastam grandes somas em linhas de seguro para projetos que envolvam garantias para responsabilidade geral, responsabilidade profissional, remuneração dos trabalhadores, risco do construtor, apólices, dentre outros. Projetos maiores e mais complexos geralmente implementam programas de seguro controlados por proprietários

---

[48] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION. *Dispute Board Manual: A Guide to Best Practices and Produces 2019* [consult. 04 fev. 2020]. p. 17. Disponível em http://www.drb.org/concept/manual/

ou contratados que, além dos custos reais da política, trazem custos associados de gerenciamento e administrar o programa.[49]

O objetivo desses programas de seguros é prevenir ou minimizar perdas e pagar por perdas que possam surgir através de uma transferência de risco para as seguradoras, o que envolve as funções preventivas e resolutivas. Essas funções são semelhantes ao papel de um *Dispute Board*, embora este sirva a um propósito muito mais amplo e positivo de influenciar os resultados do projeto.

Um programa de seguro é considerado um sucesso se serve para evitar perdas e a cobertura do seguro resolve as perdas que ocorrem durante o projeto. O fato de milhões de dólares em prêmios de seguros e custos administrativos serem investidos para prevenir e resolver perdas é considerado um gasto inteligente, pois mitigou e absorveu os riscos do projeto. No entanto, as estatísticas coletadas pelo DRBF indicam que o custo do seguro em grandes projetos quase sempre excede o custo de um *Dispute Board* por uma margem significativa[50], mesmo antes de contabilizar outros benefícios do instituto.

Uma análise de custo-benefício para o uso de bancos de dados em um projeto começa pela ponderação dos custos relativamente fixos de um banco de dados em relação aos benefícios obtidos, minimizando o impacto no custo em relação ao tempo dos problemas em disputa. Há vários fatores importantes a serem considerados, dentre eles, o fato de que os custos contábeis de um *Dispute Board* em relação ao orçamento do projeto são pequenos, geralmente na faixa de 0,05% a 0,15% dos custos do projeto.[51]

Um banco de dados trabalha dentro da estrutura de gerenciamento do projeto para minimizar os custos. Por exemplo, o *Dispute Board* frequentemente participará de reuniões de gerência sênior realizadas em conjunto com as reuniões do comitê. O banco de dados também pode agendar reuniões convenientes para as partes, reuniões estas que são direcionadas à

[49] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 48, p. 18.
[50] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 48, p. 18.
[51] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 48, p. 18.

otimização dos resultados do projeto, incluindo visitas à execução dos projetos, instalações de obras e seu andamento.

O custo marginal extra de um *Dispute Board* é menor que qualquer outro processo formal de resolução de disputas. O *Dispute Board* é relativamente informal, geralmente não envolve consultores ou advogados externos, não inclui nenhum procedimento de descoberta de documentos, produção de relatórios periciais, instrução probatória de modo geral, usando informações em tempo real prontamente disponíveis para as partes e para o comitê.[52]

Os estudos de comparação entre projetos que não aderiram ao *Dispute Board* e projetos de *Dispute Board* quase sempre demonstram resultados positivos. Projetos de banco de dados, outra nomenclatura do instituto, em comparação com projetos que não são de banco de dados, têm excedentes de custos cada vez menores e atrasos na programação[53]. Em suma, o custo de um comitê proporcionará um retorno positivo do investimento como resultado de prazos mais rápidos de entrega do projeto, minimização de excedentes de custos, prevenção da maioria das disputas e custo de resolução muito menor para disputas inevitáveis.[54]

A existência do comitê também fornece outros benefícios importantes para um projeto. Reuniões regulares de *Dispute Board* com equipes de projeto promovem a comunicação aberta e comportamento colaborativo que ajuda a preservar as relações contratuais. Os *Dispute Boards* incentivam as partes a resolver problemas que podem resultar em disputas em um estágio inicial, quando elas são mais propensas à resolução.[55] Os bancos de dados também podem atuar para facilitar as melhores soluções para o projeto, que minimizam os excedentes de custo e tempo.

Mesmo quando surgem disputas, o processo de audiência do *Dispute Board* fornece uma maneira de canalizar e gerenciar conflitos de maneira ordenada, rápida, eficaz e neutra. O processo *Dispute Board* é o único processo alternativo de resolução de disputas que ocorre em tempo real. As

---

[52] MIMOSO, Maria João, ANJOS, Maria Rosário. Prevenção de Conflitos na Implementação de Contratos Grandes e Complexos. *International Journal of Trend in Research and Development (IJTRD)*. International Peer Reviewed. Dezembro 2018, edição especial, 6-10 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em http://www.ijtrd.com/papers/IJTRD19208.pdf

[53] MIMOSO, Maria João, BORTONE, Joana D'arc Amaral. *Dispute Boards e Contratos de Construção*. Antalya

[54] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 48, p. 18.

[55] MIMOSO, ANJOS, ref. 52.

disputas podem ser resolvidas rapidamente enquanto o projeto está em andamento, permitindo que a gerência se concentre na entrega de melhores resultados do projeto. Além disso, os resultados do processo respeitam e mantêm as cláusulas contratuais e a alocação de risco, porque o *Dispute Board* é obrigado a aplicar os termos do contrato, conforme acordado nos documentos do contrato.[56]

Finalmente, os *Dispute Boards* fornecem um processo de resolução de disputas com integridade e imparcialidade processual. O processo é baseado em registros factuais, documentação do projeto e legislação aplicável. O *Dispute Board* fornecerá descobertas fundamentadas e detalhadas por especialistas experientes e independentes que entendem o projeto, os atores e os fatos da disputa. O *Dispute Board* fornece aos proprietários e contratados um processo baseado no mérito, no qual eles podem ter a máxima confiança.

Embora o instituto seja relativamente novo como uma abordagem de resolução de disputas para grandes projetos, ele provou ser notavelmente bem-sucedido. O recurso distintivo do processo *Dispute Board* é claro em muitos anos de uso. Se empregado adequadamente, o processo pode oferecer um meio econômico e altamente eficaz de auxiliar as partes em um projeto - não apenas para resolver disputas rapidamente, mas mais importante, para evitar disputas e alcançar os melhores resultados do projeto.

Um membro do comitê é um profissional respeitado e confiável, selecionado por seu conhecimento, experiência e independência no assunto do projeto. Normalmente, para um projeto de construção, um comitê pode incluir uma mistura de engenheiros, empreiteiros, arquitetos, construtores, consultores e advogados, todos especialistas em trabalhos de construção. A formatação de cada comitê será determinada sempre pelo objeto do contrato e a especialidade de cada um deles, para que assim todos os tipos de disputas possam ser resolvidos e abarcados pelos especialistas.[57]

Outro ponto importante é que todos os membros do *Dispute Board* devem ser aprovados pelas partes contratantes, podendo a indicação ser bilateral,

---

[56] CAIRNS, David. J. A., MADALENA, Ignásio. El reglamento de la ICC relativo a los dispute boards. *Revista de Arbitragem e Mediação*. Thomson Reuters Revista dos Tribunais. Julho-Setembro 2006, **3**(10), 178-198.

[57] GALVÃO, A. de M. V. Os dispute review boards e o sistema jurídico brasileiro. *Revista de Arbitragem e Mediação*. Thomson Reuters Revista dos Tribunais. 2012, **9**(32), 190-211.

mas sempre com anuência e aprovação dos demais envolvidos. Os membros do *Dispute Board* devem permanecer independentes e imparciais o tempo todo e não representam uma parte contratante específica, mas contratada, com previsão contratual, para prestação de atividade específica de solução de disputa, sendo objeto de cláusula todos os detalhes envolvidos na sua instituição, como pagamento, prazos, recursos, procedimento, extensão vinculativa das decisões, dentre outros.

Sobre a independência e imparcialidade dos membros do comitê, é importante destacar a distinção entre os princípios. Isso porque, para garantir o sucesso do processo do instituto e ser um membro bem-sucedido do *Dispute Board*, existem dois requisitos absolutos de ser imparcial e independente todo o tempo.

Os membros do *Dispute Board* precisam obter e reter a confiança das partes no contrato. A construção e manutenção dessa confiança é a chave para a operação bem-sucedida de um banco de dados. O relacionamento entre o comitê e as partes deve ser baseado na divulgação aberta e completa e na manutenção da imparcialidade e independência por todos os membros do *Dispute Board*.[58]

Embora um membro do *Dispute Board* possa ser indicado por uma das partes no contrato, é fundamental que o membro não atue, a qualquer momento, como advogado ou representante de qualquer uma das partes. O membro do comitê, após a nomeação, deve agir no interesse do projeto como um todo e sempre deve ser visto como imparcial e independente em todos os aspectos.[59]

Os conceitos de imparcialidade e independência estão bem estabelecidos na maioria dos sistemas e jurisdições legais. De acordo com definições comuns, a imparcialidade significa não ter envolvimento ou interesse direto e não favorecer uma pessoa ou lado mais do que outro e a Independência significa livre da influência, controle ou determinação de outra ou de outras

---

[58] LEMES, Selma Ferreira, CARMONA, Carlos Alberto, MARTINS, Pedro Batista (Coords.). *Arbitragem estudos em homenagem ao Prof. Guido Fernando Silva Soares, In Memoriam*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 113-120. ISBN 9788522466825.

[59] VALDÉS, J. E. F. Dispute boards: la visión de las partes y su co-existencia con los contratos administrativos. Experiencias en Chile. In: GARCÍA, R. H. (Coord.). *Dispute Boards in Latinoamérica experiências y retos.* Perú: Estudio Mario Castillo Freyre, 2012.. p. 55/56 ISBN 9786124637421.

pessoas, sendo tais definições complementares e amplamente autoexplicativas.[60]

Dúvidas sobre a imparcialidade de um membro do comitê devem ser consideradas, não apenas no que diz respeito à evidência do viés real, mas à ideia de uma percepção do viés[61]. Na terminologia legal, o teste para o viés é se um observador imparcial e independente, considerando o histórico, a experiência e o comportamento do candidato do comitê, pode concluir que existe uma possibilidade real de viés.

No entanto, questões de imparcialidade e a percepção de viés são frequentemente assuntos subjetivos. Uma avaliação adequada da imparcialidade deve ser feita pelas partes em cada caso, antes da indicação de um membro do *Dispute Board*. Além disso, ao desempenhar a função, o membro deve continuar a agir de maneira imparcial durante toda a duração do *Dispute Board*.

Ao contrário da imparcialidade, a independência é amplamente baseada em fatos objetivos e pode ser avaliada a partir de informações divulgadas pelo candidato do *Dispute Board*. Os indicados ao comitê devem ser independentes das partes no momento da aceitação de um compromisso para servir como membro do *Dispute Board* e devem permanecer assim até o término do compromisso. Isso significa que a função de um membro no comitê impedirá qualquer outro relacionamento com as partes ou com outras entidades envolvidas no projeto.[62]

O comitê se reúne regularmente com as partes durante o projeto ajudando a evitar e, se necessário, resolver problemas e disputas, o que caracteriza sua ação evidentemente preventiva, e reafirma sua principal vantagem em relação aos outros meios de solução de conflito alternativos. O *Dispute Board* faz isso fornecendo um fórum imparcial para a resolução de disputas em tempo real e a um custo mínimo.

A própria existência de um processo de prevenção e resolução de disputas prontamente disponível, que se baseia em “neutros” mutuamente

---

[60] LEMES, CARMONA, MARTINS, ref. 58, p. 87.
[61] MADERO, C. Q. Introducción a los dispute boards. *Revista de Arbitragem e Mediação*. Thomson Reuters Revista dos Tribunais. Julho-Setembro 2006, **3**(10), 172-178.
[62] FICHTNER, MANNHEIMER, MONTEIRO, ref. 1.

selecionados, com conhecimento técnico e experientes e familiarizados com o projeto, promove um acordo sobre problemas que de outra forma poderiam estar sujeitos a arbitragem ou litígio demorado e dispendioso.[63]

O comitê de *Dispute Board* é normalmente formado quando as partes firmam um contrato para entrega do projeto. Naquele momento, as partes também firmam um Contrato formal de *Dispute Board* com cada um dos membros. No entanto, cumpre ressaltar que um *Dispute Board* pode ser estabelecido a qualquer momento, se as partes concordarem.

O Contrato do *Dispute Board* estabelece as respectivas responsabilidades das partes, bem como as funções e obrigações dos seus integrantes. Os custos de contratação e instituição do comitê geralmente são compartilhados igualmente entre o proprietário e o contratado.

As reuniões entre as partes contratantes e o comitê geralmente são realizadas no local do projeto em intervalos regulares e geralmente incluem uma inspeção no local. Nas reuniões, das quais participam executivos externos e altos funcionários locais, o *Dispute Board* recebe uma atualização sobre o progresso de todos os aspectos do projeto. O banco de dados é informado sobre problemas que podem causar aumentos ou atrasos de custos e também sobre quaisquer problemas não resolvidos que possam se tornar disputas, o que pode se resumir à interpretação de uma cláusula contratual, por exemplo. O *Dispute Board* debate e consulta as partes sobre formas e meios para resolver os problemas apontados ou previstos.

Entre as reuniões regulares, o *Dispute Board* é mantido informado do progresso por meio de relatórios mensais, atas das reuniões e outra documentação que as partes e o comitê consideram necessária para manter o DB sempre informado adequadamente.

Se qualquer questão decorrente do contrato permanecer sem solução após negociações entre as partes e discussões com o DB, qualquer uma das partes poderá encaminhar formalmente essa disputa ao DB para uma recomendação ou decisão.

---

[63] GARCÍA, R. H. Dispute boards (paneles de solución de controvérsias) em Latinoamérica: retos y perspectivas de un fascinante medio de solución de controvérsias. In: GARCÍA, R. H. (Coord.). *Dispute boards in Latinoamérica experiências y retos*. Peru: Estudio Mario Castillo Freyre, 2014. p. 23-32. ISBN 9786124637421.

Para definição dos integrantes do comitê, os processos de seleção podem variar. O proprietário e o contratado precisam identificar os candidatos preferidos ao *Dispute Board*, levando em consideração qualificações, disponibilidade, experiência e antecedentes. Os candidatos podem ser solicitados a fornecer uma declaração formal quanto à imparcialidade e independência das partes ou pessoas associadas ao projeto. Depois que os indicados são aprovados, o *Dispute Board* é formalmente estabelecido pelas partes e pelos membros do comitê que executam conjuntamente um Contrato do *Dispute Board*.[64]

Mas o que faz desse instituto algo tão efetivo e eficiente? A maioria dos contratos de construção sem um *Dispute Board* especifica um processo estrito de resolução de conflitos que deve ser seguido caso algum desentendimento ocorra. Por outro lado, a função de prevenção de disputas do *Dispute Board* não se limita a nenhum processo predeterminado. Isso permite que o comitê envolva as partes em estratégias de prevenção de disputas mais adequadas para resolver um problema em questão.[65]

Ao constituir o banco de dados o mais rápido possível após a execução do contrato, o banco de dados se familiariza com o projeto desde o início, quando surgem problemas e podem surgir disputas. O estabelecimento antecipado de um comitê também compromete as partes a uma estrutura destinada a resolver problemas e evitar disputas, incentivando relacionamentos positivos e comunicação aberta entre as partes em todos os níveis, bem como segurança e confiabilidade entre elas.[66]

À medida que o *Dispute Board* monitora e é atualizado sobre o andamento do trabalho e quaisquer problemas em andamento entre as partes, o comitê está pronto e pode ajudar as partes a resolver problemas em tempo real, à medida que forem surgindo. A resolução antecipada de problemas, para que não se tornem disputas, preserva os relacionamentos e reduz muito os custos e a perda de tempo produtivo do projeto.[67]

---

[64] CAIRNS, MADALENA, ref. 56.
[65] LEMES, CARMONA, MARTINS, ref. 58, p. 87.
[66] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION. *Banco de Dados do Projeto Dispute Board* [consult. 11 fev. 2020]. Disponível em http://www.drb.org/publications-data/drb-database/
[67] GALVÃO, ref. 57.

A presença de altos funcionários externos nas reuniões não apenas os mantém mais bem informados sobre o progresso no local do projeto, como também lhes permite a oportunidade de usar sua autoridade para intervir no enfrentamento de possíveis disputas.

No entanto, se as partes não puderem resolver um problema e se tornar uma disputa, o *Dispute Board* poderá resolvê-lo dentro de um curto prazo, uma vez que uma indicação formal tenha sido feita por uma das partes. Quando uma disputa é encaminhada ao *Dispute Board* para resolução, o processo é econômico quando comparado com outros métodos de resolução de conflitos. O banco de dados possui uma ampla variedade de técnicas de prevenção de disputas que podem ser utilizadas dependendo do problema.

Normalmente, o *Dispute Board* adota uma postura proativa e incentiva a prevenção de disputas, abordando o gerenciamento de projetos e a resolução de problemas durante as reuniões regulares do comitê. O *Dispute Board* consulta rotineiramente sobre possíveis problemas, reclamações ou disputas e analisa e monitora o *status* de tais assuntos com as partes. O Comitê também insta as partes a discutir a resolução antecipada de questões e a usá-lo para facilitar sessões informais ou reuniões especiais com as partes ou terceiros interessados. O feedback do *Dispute Board* às partes faz com que elas avaliem criticamente suas respectivas posições sobre o assunto em questão.[68]

Além disso, antes de encaminhar formalmente uma controvérsia ao *Dispute Board*, as partes podem buscar uma opinião consultiva informal e não vinculativa do mesmo comitê. O benefício de tal opinião consultiva é que muitas vezes pode ser fornecido pelo *Dispute Board* em pouco tempo e geralmente resulta na resolução de um problema que, de outra forma, poderia ter sido formalmente encaminhado ao *Dispute Board* para uma recomendação ou decisão.[69]

Quando as partes não puderem resolver as disputas em tempo hábil, sozinhas ou com a assistência do comitê ainda na perspectiva preventiva,

---

[68] VAZ, Gilberto José. Breves Considerações sobre os Dispute Boards no Direito Brasileiro. *Revista de Arbitragem e Mediação*. Thomson Reuters Revista dos Tribunais. Julho-Setembro 2006, **3**(10), 140-179, p. 167.
[69] VALDÉS, ref. 59.

qualquer uma das partes poderá remeter formalmente o conflito para o *Dispute Board*.[70]

Normalmente, a cláusula contratual que instituiu o comitê rege o processo que leva à entrega de uma recomendação ou decisão. Isso geralmente envolve cada parte fornecendo documentos de posição, documentos e evidências relacionadas à disputa, com cada uma delas tendo a oportunidade de responder às observações da outra parte.

Uma audiência é realizada mediante acordo das partes ou quando o *Dispute Board* exigir das partes. Isso permite que expliquem melhor suas respectivas posições e respondam ao caso do outro lado. Os advogados podem ou não ser permitidos durante essas audiências, dependendo do Contrato do *Dispute Board*.

Após a apresentação e o envio de todo o material relevante, o *Dispute Board* produz uma recomendação ou decisão por escrito - que inclui a análise e o raciocínio do DB - dentro do prazo exigido pelo Contrato. Dependendo da forma e das disposições do contrato, o *Dispute Board* pode emitir uma recomendação não vinculativa ou uma decisão vinculativa (sujeita apenas a arbitragem posterior). Em ambos os casos, a experiência mostrou que o fornecimento de uma análise bem fundamentada da disputa por um painel de profissionais neutros e altamente experientes resulta quase sempre na solução da disputa sem procedimentos legais subsequentes[71].

3.1 MODALIDADES DE COMPOSIÇÃO DO COMITÊ DISPUTE BOARD

Diversos modelos estruturais de *Dispute Boards* são de prática comum ao redor do mundo. Esses modelos de *Dispute Board* se caracterizam por sua função primária dentro de um projeto (prevenir ou resolver conflitos, ou ambos), pelo número de membros (um ou três), a duração comitê (permanentes ou ad

---

[70] WALD, Arnoldo. A arbitragem contratual e os dispute boards. *Revista de Arbitragem e Mediação*. Thomson Reuters Revista dos Tribunais. Julho-Setembro 2005, **2**(6), 9-24, p. 18-19.
[71] MIMOSO, ANJOS, ref. 52.

hoc) e pela natureza de regras ou procedimentos sob as quais o *Dispute Board* opera.

A maioria dos modelos de *Dispute Board* incorpora atributos que maximizam um desfecho bem-sucedido dos projetos — como o estabelecimento do *Dispute Board* no início do projeto, uma seleção adequada dos membros do *Dispute Board* e um envolvimento regular do *Dispute Board* na administração e governança do projeto.[72]

No entanto, parte do valor dos *Dispute Boards* pode ser comprometido caso o modelo adequado não seja utilizado. Por exemplo, selecionar um *Dispute Board* composto por apenas uma pessoa, apenas pela aparente economia de custos, pode comprometer a efetividade do *Dispute Board* em projetos de grande porte ou de maior complexidade, que se beneficiam da diversidade de experiências encontrada em um *Dispute Board* composto por três membros.[73]

A forma mais comum de composição do comitê é o modelo triplo. Membros do *Dispute Board* são selecionados por uma variedade de métodos relativos ao conteúdo, objeto do contrato e objetivo de implementação, que são aprovados tanto pelo proprietário quanto pela empreiteira.[74]

Os benefícios de um *Dispute Board* triplo em comparação com um singular incluem a probabilidade de apresentar maiores e mais diversas experiências para contribuir com o projeto, opiniões, recomendações e/ou decisões carregam consigo um peso maior, especialmente se tais opiniões e decisões forem unânimes.

Há ainda uma maior capacidade e efetividade tanto no papel de prevenir quanto no de determinar, bem como maior reatividade e flexibilidade, uma vez que ainda pode exercer sua função mesmo que um ou dois membros do *Dispute Board* estejam temporariamente indisponíveis. No lugar de todos os três, um ou dois membros do *Dispute Board* podem ser designados para lidar com uma tarefa em particular, como facilitar uma reunião informal, assistir as

---

[72] MADERO, ref. 61.
[73] WALD, ref. 70, p. 18-19.
[74] LEMES, CARMONA, MARTINS, ref. 58, p. 113-120.

partes na resolução de suas disputas, diretamente ligados à sua especialidade.[75]

Isso porque cada membro do comitê pode ter uma área de atuação específica e distinta. Inicialmente, os comitês eram formados na composição tradicional de economista, engenheiro e advogado. Atualmente, tal formação é flexibilizada, buscando exatamente a personalização do contrato específico.

O modelo singular, que tem operado com sucesso em diversos países, é particularmente adequado para projetos menores, nos quais os custos de um *Dispute Board* triplo não podem ser justificados. No entanto, um *Dispute Board* singular apenas pode ser completamente efetivo quando uma pessoa independente com todas as qualificações e experiências necessárias está disponível. Na prática, o principal benefício de um *Dispute Board* singular quando comparado a um *Dispute Board* triplo é a economia de gastos.

Após essa perspectiva quantitativa do comitê, é possível ainda classificar em relação ao tempo de duração e momento de instituição. Nessa definição, teremos os *Dispute Boards* temporários – ad hoc, onde o comitê não é estabelecido até que o projeto se encontre significativamente avançado, ou até mesmo completo, ou ainda enquanto não surgir a disputa. Ele é normalmente implementado como um esforço para diminuir custos. No entanto, *Dispute Boards* ad hoc sacrificam a significativa vantagem de regulares reuniões com as partes e visitas ao local de construção que permitem que o *Dispute Board* prontamente assista as partes a prevenir disputas e resolvê-las amigavelmente. O *Dispute Board* ad hoc também poda as oportunidades de seus membros de estabelecer familiaridade e credibilidade com as partes, um fator importante para facilitar a resolução de disputas. A vantagem que se tem é exclusivamente a nomeação de especialista específico na disputa, caso venha a acontecer.

Os *Dispute Boards* permanentes, como já dito acima, são os instituídos no início do contrato, cuja duração e permanência se institui durante toda a execução, podendo perdurar até o final das obrigações entre as partes. É seguramente a modalidade mais indicada e mais vantajosa do instituto, nessa perspectiva.

---

[75] VALDÉS, ref. 59.

Diante da diversidade de conceitos, bem como a ausência de regramento específico, a Câmara do Comércio Internacional – CCI criou uma espécie de código com regras gerais sobre o instituto, a fim de direcionar, uniformizar e formalizar a criação e instituição dos comitês *Dispute Boards*. Tal ordem normativa não tem efeito vinculante ou imperativo, mas tem sido utilizada como espécie de guia para os contratantes.

As regras do Conselho de Litígios da Câmara de Comércio Internacional consistem em um conjunto abrangente de disposições para o estabelecimento e operação de um *Dispute Board*, servindo de referência para o mundo quanto à implementação do comitê, e aqui dissemos referência, posto que, como já dito, no momento da instituição da cláusula contratual que cria o comitê, todos os procedimentos, prazo, competência, remuneração, nomeação de membros, limite de serviço e demais características podem ser convencionados pelas partes.[76]

Isso porque, uma das maiores vantagens do instituto é se tratar de cláusula aberta, podendo se adequar perfeitamente à espécie do contrato, aos interesses das partes e às peculiaridades do direito em discussão, o que favorece a resolução rápida e eficaz, evitando a judicialização. Tais regras estabelecem que, ao perceber um possível desacordo, o *Dispute Board* pode identificar o desacordo e incentivar as partes a resolvê-lo por conta própria, sem um envolvimento adicional. Se for impossível ou a discordância for manifestamente enraizada, o *Dispute Board* poderá intervir com assistência informal para ajudar as partes a resolverem o assunto mediante acordo.[77]

Como alternativa, o *Dispute Board* também pode determinar uma disputa por meio de uma recomendação ou decisão emitida após um procedimento de referência formal. Cada uma dessas funções é de igual importância para ajudar a reduzir o risco e o custo de interrupção do contrato das partes.

O termo *Dispute Resolution Board* representa gênero do qual são espécies: a) *Dispute Review Board*, mecanismo originado nos EUA que profere manifestações não vinculativas; b) *Dispute Adjudication Board*, mecanismo que

---

[76] ICC [International Chamber of Commerce]. *Regras do Conselho de Litígio* [consult. 11 fev. 2020]. Disponível em https://iccwbo.org/dispute-resolution-services/dispute-boards/rules/

[77] CAIRNS, MADALENA, ref. 56.

resulta em manifestação vinculante (decisões); c) *Combined Dispute Board*, mecanismo híbrido que permite a elaboração tanto de manifestações não vinculantes quanto de decisões vinculativas.[78]

Tais modalidades merecem aprofundamento de estudo.

3.2 MODALIDADES DE DISPUTE BOARD QUANTO AO EFEITO DAS DECISÕES

A primeira modalidade, *Dispute Review Board*, é amplamente utilizada nos Estados Unidos e nos contratos da Federação Internacional de Engenheiros Consultores (FIDIC). Deve-se reparar que os modelos contratuais desenvolvidos por essa entidade preveem a existência de um comitê DRB. Também as Regras de Dispute Boards (DB Rules) da Câmara Internacional de Comércio (ICC) determinam essa possibilidade.[79]

Os *Dispute Review Boards* emitem recomendações relacionadas aos conflitos sujeitos a eles, sendo presumidos como mecanismos consensuais sempre que as partes estejam de acordo com a recomendação emitida e se comprometam a obedecê-la; se discordarem, devem notificar a outra parte dentro do tempo estipulado, e se houver uma cláusula de arbitragem a disputa pode ser submetida à arbitragem. Em caso de não contemplação, estarão sujeitos à conclusão de um acordo arbitral ou, finalmente, recurso a uma corte judicial.

O comitê *Dispute Review Board* é composto de três membros, dois técnicos especialistas e o terceiro, o presidente, normalmente advogado, especialista em arbitragem e na área contratual especificada. A designação desses membros, independentes e imparciais, é feita de acordo com as regras de constituição dos tribunais de arbitragem.[80]

---

[78] CHAPMAN, Peter H. J. The use of Dispute Boards on Major Infrastructure Projecs. *The Turkish Commercial Law Review*. The Turkish Commercial Law Review. Outubro 2015, **1**(3), 219-232, p. 220 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em http://www.drb.org/wp-content/uploads/2018/04/TCLR_3-web-051.pdf
CETINEL, Yasemin. The Nature of Dispute Board Decisions, with Special Emphasis on the Turkish Law Approach. *The Turkish Commercial Law Review*. The Turkish Commercial Law Review. Junho 2016, **2**(1), 103-110, p. 104 [consult. 07 fev. 2020]. Disponível em http://the-tclr.org/wp-content/uploads/2016/07/7-yasemin_cetinel-1.pdf
[79] MIMOSO, ANJOS, ref. 52.
[80] MIMOSO, ANJOS, ref. 52.

O comitê é normalmente determinado no início do serviço e regularmente visita os trabalhos e acompanha o progresso destes. Essa abordagem certamente influenciará o comportamento das partes ao longo do contrato. Deve-se enfatizar que o contrato deve também cobrir o modus operandi do comitê, assim como os direitos e deveres dos envolvidos. Isso vai ser dispensado sempre que as partes optarem por uma instituição especializada em serviços de Dispute Boards.

Os *Dispute Review Boards* podem ajudar as Partes a evitar desentendimentos, resolvê-los por meio de assistência informal e emitir conclusões com relação a disputas mediante encaminhamento formal. Em encaminhamentos formais, os *Dispute Review Boards* fazem Recomendações com relação a Disputas.

Nos termos do art. 4º das Regras de Conselho de Litígio – CCI, após o recebimento de uma recomendação, as Partes podem cumpri-la voluntariamente, mas não são obrigadas a fazê-lo. As Partes concordam que, se nenhuma Parte tiver notificado por escrito a outra Parte e o *Dispute Review Board* expressando sua insatisfação com uma Recomendação no prazo de 30 dias após o recebimento, a Recomendação se tornará definitiva e vinculativa para as Partes[81].

As Partes cumprirão sem demora uma Recomendação que se tornou definitiva e vinculativa e concordarão em não contestar essa Recomendação, a menos que tal acordo seja proibido pela lei aplicável. Se uma Parte não cumprir uma Recomendação quando for necessário fazê-lo, a outra Parte poderá remeter a falha em si, sem ter que encaminhá-la ao *Dispute Review Board* primeiro, ou à arbitragem, se as partes tiverem concordado. Ou ainda a qualquer tribunal de jurisdição competente. Uma parte que não cumpriu uma recomendação, quando necessário, não levantará qualquer questão sobre os méritos da recomendação como defesa ao seu não cumprimento imediato da recomendação.

Qualquer Parte que esteja insatisfeita com uma recomendação deverá, no prazo de 30 dias após o recebimento, notificar por escrito expressando sua

[81] ICC, ref. 76, art. 4.

insatisfação à outra parte e ao *Dispute Review Board*. Esse aviso pode especificar os motivos da insatisfação da parte, na ausência do qual o *Dispute Review Board* pode solicitar à parte que forneça ao *Dispute Review Board* e à outra parte breves razões para sua insatisfação.

Se qualquer parte enviar uma notificação por escrito expressando sua insatisfação com uma recomendação, se o *Dispute Review Board* não proferir recomendação no prazo de 90 dias, ou se o *Dispute Review Board* for dissolvido de acordo com as regras antes de uma recomendação sobre uma disputa for proferida, a disputa em questão será finalmente resolvida por meio de arbitragem, se as partes concordarem ou, se não, por qualquer tribunal de jurisdição competente.

Na segunda modalidade, *Dispute Adjudication Board,* modelo europeu, as decisões são emitidas de maneira menos consensual que a primeira, apesar das partes terem se comprometido a agir de acordo com essas decisões. Se isso não ocorrer, deve-se recorrer à arbitragem ou à corte judicial. O comitê de *Dispute Adjudication Board* pode ser composto por um ou três membros. Se a composição for única, o membro do *Dispute Adjudication Board* não pode ser da mesma nacionalidade das partes. Se for coletiva, é preciso apenas que o presidente não seja da mesma nacionalidade das partes.[82]

A nomeação dos membros remanescentes deve ser da incumbência de cada uma das partes, com a exceção do *Dispute Adjudication Board* individual, que requer um acordo. Se as partes não concordarem na nomeação dos membros da *Dispute Adjudication Board* e se for um Dispute Board institucional, o provedor do serviço será responsável pela nomeação.

Nos termos do art. 5º das Regras de Conselho de Litígio – CCI,[83] os *Dispute Adjudication Boards* podem ajudar as partes a evitar desentendimentos e resolvê-los por meio de assistência informal, e a emitir conclusões com relação a disputas mediante encaminhamento formal. Em referências formais, os *Dispute Adjudication Boards* tomam decisões com relação a disputas.

Uma decisão é vinculativa para as partes após seu recebimento, devendo ser cumprida sem demora, apesar de qualquer manifestação de insatisfação

[82] MIMOSO, ANJOS, ref. 52.
[83] ICC, ref. 76, art. 5.

através de notificação. Se nenhuma parte tiver notificado por escrito a outra parte e o *Dispute Adjudication Board* manifestando sua insatisfação com a Decisão dentro de 30 dias após a sua recepção, a decisão permanecerá vinculativa e se tornará definitiva. Pelo dispositivo, as partes ficam impedidas de contestar uma decisão que se tornou definitiva, a menos que tal acordo seja proibido pela lei aplicável. 4

Se uma parte deixar de cumprir uma decisão proferida, seja ela vinculativa ou definitiva e vinculativa, a outra parte poderá remeter a própria falha, sem ter que remeter primeiro ao comitê, seja para arbitragem, se as partes assim tiverem pactuado na cláusula de instituição do *Dispute Adjudication Board*, ou com qualquer outro tribunal de jurisdição competente. A parte que não cumpriu uma decisão não poderá arguir nenhuma questão quanto aos méritos da decisão como defesa ao seu não cumprimento imediato da decisão.

Ainda nos termos do art. 5º das Regras de Conselho de Litígio – CCI, qualquer parte que esteja insatisfeita com uma decisão deverá, no prazo de 30 dias após a sua recepção, notificar por escrito expressando sua insatisfação à outra parte e ao *Dispute Adjudication Board*. Esse aviso pode especificar os motivos da irresignação, na ausência do qual o *Dispute Adjudication Board* possa solicitar à parte que forneça ao comitê e à outra parte breves razões que justifiquem sua insatisfação.

Se alguma Parte enviar uma notificação por escrito expressando sua insatisfação com uma decisão, ou se o DAB não a proferir dentro do prazo de 90 dias[84], ou se o *Dispute Adjudication Board* for dissolvido de acordo com as regras antes de uma decisão sobre uma disputa ter sido processada, a controvérsia em questão será finalmente resolvida por meio de arbitragem, se as partes concordarem ou, se não, por qualquer tribunal de jurisdição

[84] ICC, ref. 76, art. 22. "Prazo para emitir uma conclusão: 1 - O DB deve emitir sua Conclusão prontamente e, em qualquer caso, dentro de 90 dias a partir da Data de Início, conforme definido no Artigo 19 (2). No entanto, o DB pode estender o prazo com o acordo das Partes. Na ausência de tal acordo, o DB poderá, após consulta às Partes, prorrogar o prazo pelo menor tempo que considerar necessário, desde que, no entanto, a duração total de tais extensões não exceda 20 dias. Ao decidir se estender o prazo, o DB e as Partes levarão em conta a natureza e a complexidade da Disputa e outras circunstâncias relevantes. 2 - Quando as Partes concordarem em submeter decisões ao TPI para revisão, o prazo para a tomada de uma decisão será prorrogado pelo tempo necessário para que o Centro a revise. O Centro concluirá sua revisão dentro de 30 dias após o recebimento da Decisão ou do pagamento da taxa de arquivamento referida no Artigo 3 do Apêndice II, o que ocorrer posteriormente. No entanto, se for necessário tempo adicional para essa revisão, o Centro notificará o DB e as Partes por escrito antes do vencimento dos 30 dias, especificando a nova data em que a revisão do Centro será concluída.".

competente. Até que a controvérsia seja finalmente resolvida por arbitragem ou de outra forma, ou a menos que o tribunal arbitral ou o tribunal decida de outra forma, as partes permanecem obrigadas a cumprir qualquer decisão proferida dentro do prazo prescrito.

Finalmente, o *Combined Dispute Board* é uma combinação das duas modalidades anteriores, como sugere o próprio nome. Nessa modalidade, as partes podem pactuar em quais disputas se aplica cada modalidade, a fim de alcançar a maior previsibilidade possível de soluções e os meios mais adequados para alcançá-la. O comitê emite recomendações. Caso não haja oposição das partes, tais recomendações se tornarão decisões provisórias até que as disputas sejam resolvidas por arbitragem ou processo judicial. Esse é um *Dispute Board* "híbrido" previsto na regulação da Câmara do Comércio Internacional – CCI.[85]

Nos termos do art. 6º das Regras de Conselho de Litígio – CCI[86], CDBs podem ajudar as partes a evitar desentendimentos, resolvê-los por meio de assistência informal e emitir conclusões com relação a disputas mediante encaminhamento formal. Em encaminhamentos formais, os *Combined Dispute Board* fazem recomendações em relação a disputas nos termos do art. 4º, mas podem tomar decisões nos termos do art. 5º.

Se qualquer parte solicitar uma decisão com relação a uma determinada controvérsia e nenhuma outra fizer objeção, o comitê emitirá uma decisão. Se qualquer parte solicitar uma decisão e outra parte se opuser, o *Combined Dispute Board* tomará uma decisão final sobre se fará ou não uma recomendação ou decisão. Ao decidir, o comitê deve considerar, dentre outros, os seguintes fatores: se devido à urgência da situação ou outras considerações relevantes, uma decisão facilitaria a execução do contrato ou impediria perdas ou danos substanciais a qualquer parte, se uma decisão impediria a interrupção do contrato, ou ainda se uma decisão é necessária para preservar evidências.[87]

---

[85] MIMOSO, ANJOS, ref. 52.
[86] ICC, ref. 76, art. 6.
[87] ICC, ref. 76, art. 6.

Qualquer pedido de decisão da parte referente a uma controvérsia ao *Combined Dispute Board* deverá ser feito na declaração de casos.[88] Qualquer pedido de outra parte deverá ser feito por escrito, o mais tardar na sua resposta.[89]

Imperioso destacar que, apesar da nomenclatura, os *Dispute Boards* não são tribunais, não podendo, portanto, suas recomendações e decisões serem equiparadas a sentenças. Isso porque lhes falta o elemento imperativo, estando, portanto, manifestadas apenas pelo elemento racional, que é expresso em um grupo de proposições que determinam como a disputa deve ser solucionada, como o que uma das partes deve fazer para chegar à solução proposta.[90]

Na arbitragem contratual, esses elementos racional e imperativo são desassociados e existe apenas o elemento racional. O elemento de exigibilidade é encontrado no acordo entre as partes, no qual eles concordaram em seguir a opinião do terceiro por mera liberalidade em prestígio à autonomia da vontade, que rege as relações contratuais.

Por fim, imperioso destacar a natureza jurídica do instituto. Classificado pela doutrina como meio alternativo de resolução de conflitos preventivo, posto sua função principal de evitar disputas e a judicialização dos desacordos. Parte da doutrina classifica como câmara pré-arbitral, em razão da característica de ser instituída antes de uma arbitragem, ou processo judicial. Contudo,

---

[88] ICC, ref. 76, art. 19. “Declaração de caso. 1 - Qualquer Parte deverá encaminhar uma controvérsia ao DB, enviando uma declaração concisa por escrito do seu caso (a “Declaração do Caso”) à outra Parte e ao DB. A declaração de caso deve incluir: • uma descrição clara e concisa da natureza e das circunstâncias da disputa; • uma lista das questões submetidas ao DB para uma Conclusão e uma declaração da posição da Parte referente, incluindo quaisquer fatos e leis relevantes; • suporte relevante para a posição da Parte referente, como documentos, desenhos, cronogramas e correspondência; • uma declaração do alívio buscado, juntamente com os valores de quaisquer reivindicações quantificadas e, na medida do possível, uma estimativa do valor monetário de quaisquer outras reivindicações; • qualquer pedido de medidas provisórias ou conservatórias; e • no caso de um CDB, se a Parte que remeter deseja que o CDB tome uma decisão, seu pedido de decisão e as razões pelas quais acredita que o CDB deve apresentar uma decisão em vez de uma recomendação. 2 - A data em que a Declaração de Caso for recebida pelo único Membro do DB ou pelo presidente do DB, conforme o caso, será, para todos os efeitos, considerada a data do início da remessa (o " Data de início"). 3 - As Partes permanecem livres para resolver a disputa a qualquer momento, com ou sem a assistência do DB.”.

[89] ICC, ref. 76, art. 20. “Resposta e documentação adicional. 1 - A menos que as Partes concordem em contrário ou a DB ordene o contrário, dentro de 30 dias após o recebimento da Declaração de Caso, a Parte respondente deverá responder por escrito (a “Resposta”). A resposta deve incluir: • uma declaração clara e concisa da posição da Parte demandante em relação à Disputa; • suporte relevante para sua posição, como documentos, desenhos, cronogramas e correspondência; • uma declaração das questões sobre as quais a Parte demandante solicita a Conclusão do DB, incluindo qualquer solicitação de medidas provisórias ou conservadoras; • no caso de um CDB, uma resposta a qualquer pedido de decisão feito pela Parte que o remete ou, se a Parte que o remete não tiver feito tal pedido, a qualquer pedido de decisão pela Parte que responde, incluindo os motivos pelos quais acredita que o CDB deve emitir o tipo de conclusão que deseja. 2 - O DB poderá, a qualquer momento, solicitar que uma Parte envie declarações ou documentação por escrito adicionais para ajudar o DB a preparar sua Conclusão. Cada solicitação desse tipo deve ser comunicada por escrito pelo DB às Partes.”.

[90] WALD, ref. 70, p. 18.

manifestamos aderência à primeira classificação, uma vez que se bem implementado o *Dispute Board*, sequer será necessária a utilização da arbitragem ou do Poder Judiciário Estatal, o que nos parece ser a maior vantagem do instituto.

Contudo, incontroversa a característica contratual do instituto, uma vez que é instituído através de cláusula contratual, que pode estar inserida no contrato principal, ou em contrato apartado, onde serão previstas todas as nuances da instituição como, remuneração, composição do comitê, tempo de duração, efeitos das decisões, competência recursal, especialidade dos integrantes, dentre outros.

Os *Dispute Boards*, que foram adotados na prática internacional pelo Banco Mundial e por outras organizações financeiras internacionais, visam garantir o bom funcionamento do contrato, evitando recurso, seja à arbitragem, seja ao Poder Judiciário, com duas finalidades. A primeira é a manutenção de um clima harmônico e construtivo entre as partes para permitir a execução completa do contrato nos prazos e com os custos previstos. A segunda é evitar a demora das decisões judiciais ou arbitrais, preliminares ou cautelares, que não dão segurança jurídica às partes.[91]

Verifica-se na prática que diante de divergências, uma das partes suspende o cumprimento das suas prestações. Ou é o construtor que, insatisfeito, suspende o andamento das obras ou é o cliente que, alegando a inadimplência da outra parte, deixa de fazer os pagamentos. Em ambos os casos, a obra passa a ser mais demorada e consequentemente mais onerosa, em virtude da necessidade de fazer o pagamento das máquinas paradas e de juros do capital com o qual a obra está sendo financiada.[92]

Cabe acrescentar que a estrutura do *project finance*, que tem sido utilizada cada vez mais em grandes obras, não permite atraso nem na realização da obra, nem nos pagamentos, sob pena de perturbar radicalmente o fluxo de caixa.

A flexibilidade nos *Dispute Boards* é imensa, pois a sua estruturação e competência decorrem da aplicação do princípio da autonomia da vontade,

---

[91] WALD, ref. 70, p. 19.
[92] WALD, ref. 70, p. 19.

podendo as partes escolher o modelo que mais lhes convêm, tendo em vista a natureza e duração do objeto do contrato, como já registrado. Por outro lado, embora, originalmente, os *Dispute boards* tenham sido concebidos para os contratos de obras civis, nada impede que possam ser utilizados em concessões e em parcerias público-privadas, em contratos de fornecimento de longo prazo e até para dirimir eventuais divergências no campo societário, quando se tratar de interpretação e aplicação de um acordo de acionistas.[93]

Por isso, independente da modalidade escolhida, é importante definir as especificações do comitê, tratadas pelo Manual *Dispute Board*[94] como *Dispute Board Specification*. O *Dispute Board Specification* determina os requerimentos para o processo de *Dispute Board*, incluindo aqueles do estabelecimento, da seleção e nomeação de membros do comitê e das suas responsabilidades tanto na prevenção quanto na resolução de disputas.

O *Dispute Board Specification* deve delinear claramente o papel e a jurisdição aceitos pelo *Dispute Boards* de maneira a permitir uma abordagem flexível tanto na prevenção quanto na resolução de disputas.

Chegando a situações críticas quando problemas surgirem ou as partes entrarem em disputa, é importante que o comitê tenha uma autoridade clara e forte com a qual possa tomar uma robusta atitude em relação à prevenção e à resolução de disputas. Lidando com uma disputa, o *Dispute Board* deve ter o poder de determinar sua própria jurisdição e estabelecer seus próprios procedimentos.[95]

Assim, são previsões recomendadas para inclusão no momento da instituição do comitê: i) a obrigação de ambas as partes de estabelecer o *Dispute Board*; ii) a composição do comitê referente ao número de integrantes; iii) os requisitos qualitativos de seus membros; iv) requisitos para transparência e conflito de interesses; v) qual processo pelo qual será feita a indicação, seleção e nomeação dos membros do comitê; vi) previsão de mecanismo de indicação em caso de falha de alguma das partes na indicação desses membros; vii) responsabilidade dos membros do *Dispute Board* e submissão

[93] WALD, ref. 70, p. 20.
[94] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 48, p. 18.
[95] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 48, p. 18.

ao código de ética a que fizer referência; viii) o papel do Dispute Board na prevenção de disputas, tais como regulares reuniões do projeto e visitas ao local de construção, e a oportunidade de fornecer opiniões ou conselhos informais; ix) o papel do *Dispute Board* (se aplicável) como facilitador de negociações ou mediador de acordos entre as partes; x) o processo para receber, lidar e resolver qualquer disputa encaminhada para recomendação e decisão; xi) a responsabilidade das partes em face de uma recomendação ou decisão; xii) o processo para lidar com uma disputa em caso de insatisfação de alguma das partes após a conclusão do processo de *Dispute Board*; xiii) competência para julgamento dos recursos; xiv) prazos aplicáveis e eventuais sanções.

3.3 POSSIBILIDADE DE REVISÃO, RESOLUÇÃO OU MODIFICAÇÃO DA COMPOSIÇÃO DO *DISPUTE BOARD*

Em razão da natureza dos contratos que usualmente instituem um comitê *Dispute Board*, bem como do tempo de duração desses contratos, podem ocorrer eventos que resultam na renúncia de um membro do comitê ou em uma solicitação de uma parte para encerrar um membro do *Dispute Board*, ou ele por inteiro. A título exemplificativo, podemos citar a insatisfação de alguma das partes, ou de ambas, com o desempenho do *Dispute Board*, sem descobertas ou outro aspecto de seu trabalho, ou ainda a indisponibilidade contínua de um membro do *Dispute Board*, geralmente por causa de outro trabalho ou compromisso, problemas de saúde ou até mesmo morte.

Tal decisão de rescisão ou demissão é difícil aos membros, uma vez que o resultado pode ser controverso ao *Dispute Board*. Vários fatores devem ser considerados na decisão de encerrar, renunciar ou renovar o comitê *Dispute Board*. Se um membro do comitê for desligado dos trabalhos, a perda poderá ser significativa, principalmente se considerado o estágio em que o projeto se

encontra. O projeto perde conhecimento e experiência, aspectos valiosos que o membro adquiriu sobre o projeto e contrato.

Como resultado, as partes e os demais membros do comitê devem evitar a perda prematura de seus membros sempre que possível. Isso porque é fundamental para o sucesso do *Dispute Board* que os membros estabeleçam uma relação de confiança com as partes, uma vez que perdida essa confiança, estaria seriamente comprometida a capacidade de alcançar sucesso na missão preventiva. A confiança é a chave para um processo bem-sucedido de *Dispute Board*. A manutenção de um bom relacionamento com as partes superará todas as outras considerações quando forem necessárias decisões sobre rescisão ou renúncia de algum membro.[96]

Contudo, é preciso ficar atento para o fato de que a parte pode não estar agindo de boa-fé. Se uma parte estiver insatisfeita com um membro do comitê ou com o comitê inteiro, deve consultar primeiro o Contrato do *Dispute Board* para determinar quais ações são possíveis. O Contrato do *Dispute Board* geralmente incluirá disposições que regem a rescisão, renúncia e recondução dos membros do comitê.

Alguns contratos permitem que uma parte finalize unilateralmente a nomeação de um membro. No entanto, a rescisão unilateral gera várias dificuldades e não é considerada uma prática recomendada. A maioria dos contratos prevê que membros individuais do comitê (ou o comitê como um todo) possam ser rescindidos apenas por acordo de ambas as partes contratantes. Como resultado, se uma parte deseja rescindir um membro do *Dispute Board*, ela deve primeiro tentar chegar a um acordo sobre a rescisão desse membro com a outra parte e, em seguida, solicitar conjuntamente que o membro renuncie.

As partes devem encaminhar a questão ao presidente do *Dispute Board* (ou ao Dispute Board enquanto entidade), particularmente se a base do desafio resultar de supostas impropriedades ou violações éticas pelo membro. Nos

---

[96] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION. *Banco de Dados do Projeto Dispute Board. Capítulo 19: Revisão, Rescisão ou Renovação do Conselho de Litígios* [consult. 27 fev. 2020]. Disponível em http://www.drb.org/publications-data/drb-database/

casos em que ambas as partes concordam que o membro deve renunciar, o consentimento do comitê ou de seu presidente não é necessário.

O *Dispute Board* deve sempre ser sensível a qualquer aparência de viés ou impropriedade em suas relações com as partes e a qualquer desilusão óbvia de uma parte com o *Dispute Board*. Se o comitê detectar um problema ou a insatisfação de uma parte, deve ser proativo e levantar o problema com as partes.

Se uma parte estiver preocupada com a parcialidade ou conduta do comitê ou de um de seus membros, todos os membros do *Dispute Board* deverão tratar o assunto com seriedade. O *Dispute Board* deve ter conversas francas com as partes e procurar resolver o problema. Conversas unilaterais são permitidas nessas circunstâncias, e o resultado dessas conversas deve ser compartilhado com todas as partes, garantindo sempre a melhor solução para o contrato, e nunca para uma parte individualmente.[97]

As dificuldades envolvidas na remoção e substituição dos membros do *Dispute Board* destacam a importância de selecionar inicialmente membros adequadamente qualificados, independentes, imparciais e éticos. É muito melhor para as partes considerar adequadamente os requisitos do projeto primeiro e depois pesquisar as qualificações, experiência e disponibilidade dos membros propostos do *Dispute Board*.

Essa abordagem também é muito melhor do que aceitar automaticamente um membro nomeado e, posteriormente, ter que lidar com os problemas de rescisão e encontrar um substituto adequado. Se um membro do banco de dados for rescindido ou se demitir por qualquer motivo, o Contrato normalmente conterá disposições que permitem que esse membro seja substituído. Essas disposições incluirão a renomeação pelo contratado ou proprietário, se um dos seus nomeados tiver renunciado ou removido, ou a renomeação pelos dois membros restantes do *Dispute Board*, a depender de sua formatação.[98]

É necessário o consentimento de todas as partes antes que um membro substituto do *Dispute Board* possa ser aceito e ocupar seu lugar no comitê. O

[97] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 96.
[98] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 96.

novo membro do banco de dados será obrigado a firmar o Contrato do banco de dados. Ele deve revisar as atas das reuniões do comitê até o momento e quaisquer decisões ou recomendações emitidas pelo *Dispute Board* e, em geral, ser atualizadas no projeto pelos outros membros.

Em algumas circunstâncias, particularmente no final do projeto, quando ocorre uma renúncia ou remoção, o proprietário, o contratado e os membros restantes do *Dispute Board* talvez não precisem procurar e concordar com uma substituição. Embora essa seja uma questão prática para as partes, na maioria das circunstâncias é desejável nomear um novo membro do *Dispute Board* para preencher a posição em aberto, para que o comitê permaneça total e adequadamente constituído até o final de seu mandato.[99]

Ocasionalmente, uma ou ambas as partes podem ficar insatisfeitas ou perder o interesse no processo do *Dispute Board* - na medida em que cancelam reuniões, não se envolvem com o comitê com o objetivo de evitar disputas, rejeitam opiniões ou recomendações do *Dispute Board* em relação a disputas - e/ou tornar-se geralmente não cooperativo.

Mesmo que não exista base racional para essa insatisfação, a falta de confiança no processo do *Dispute Board* pode reduzir o seu valor ao ponto em que possa ser do melhor interesse do projeto para a renúncia de todo o *Dispute Board*. Se um comitê substituto deve ser nomeado é uma consideração importante neste momento. No entanto, em todos esses casos, a manutenção da integridade e eficácia do processo do *Dispute Board* deve prevalecer sobre as visões subjetivas dos membros que renunciaram.

Se um banco de dados inteiro for substituído, devido à renúncia voluntária ou rescisão pelas partes, o banco de dados não deverá executar nenhum outro trabalho além de concluir tarefas inacabadas. Tais tarefas incluem recomendações e decisões sobre disputas anteriormente mencionadas e para as quais as submissões e audiências foram concluídas.[100]

Recomendações e decisões anteriores que foram aceitas por ambas as partes não devem ser revisadas por um novo banco de dados. No entanto, uma solicitação das partes para um novo banco de dados reexaminar disputas

[99] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 96.
[100] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 96.

anteriores que ainda não foram resolvidas pode, em algumas circunstâncias, ajudar na resolução desses assuntos dentro do projeto, em vez de prosseguir com um litígio ou arbitragem.[101]

A maioria dos contratos prevê que o comitê deixe de operar na conclusão do projeto. No entanto, a definição de conclusão e o papel do Dispute Board após a conclusão podem depender dos termos do contrato do projeto. Por exemplo, os comitês do FIDIC são obrigados a permanecer no local até que o período de notificação de defeitos termine, pois disputas e questões como defeitos latentes ainda podem surgir para resolução. Nessas circunstâncias, a manutenção da posição do *Dispute Board*, mesmo que ele esteja suspenso, dará às partes o benefício potencial do conhecimento e da experiência do comitê e permitirá que o *Dispute Board* ajude as partes na resolução de quaisquer disputas pendentes.

Além disso, se o projeto estiver em andamento como um contrato de manutenção renovado anualmente, ou se o projeto for construído em fases, às vezes durante vários anos, deve-se prever a renovação do *Dispute Board* a cada ano ou no início de cada fase. Nesses casos, o Contrato do banco de dados deve prever que o termo do banco de dados ou de um membro do banco de dados seja limitado a um período especificado. Essa disposição também faz sentido para projetos de longa duração[102] ou quando um projeto continua por um período ilimitado.

3.4 IMPLEMENTAÇÃO DAS CONCLUSÕES DO *DISPUTE BOARD*

Apresentadas as modalidades de comitês e suas manifestações – opinião consultiva, recomendação vinculativa ou não e decisão – resta saber de que forma se dá a implementação dessas decisões perante as partes e perante terceiros.

---

[101] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 96.

[102] Sobre os riscos chamados “endógenos”, ver: GLAVINIS, Panayotis. *Le contrat international de construction*.Paris: GLN Joly Editions, n. 209, 1993. p. 146.

Salvo convenção em contrário das Partes, uma Recomendação ou Decisão será admissível em qualquer procedimento judicial ou arbitral, desde que todas as Partes desse procedimento tenham sido parte no procedimento do CRD no qual a Conclusão ou Recomendação for proferida.

Nesse ponto, importante destacar que caso haja resistência ao cumprimento das conclusões do *Dispute Board*, a solução adequada dependerá dos termos pactuados pelas partes. Em outras palavras, se estipulado no contrato que a competência será da arbitragem, deverá ser encaminhado ao Tribunal arbitral para deliberação da melhor conclusão, o que não significa dizer que haverá interrupção dos trabalhos do contrato e do próprio comitê. Tal remessa pode acontecer, inclusive, apenas ao final do contrato, como já esclarecido em tópico anterior.

Isso porque as decisões ou recomendações exaradas pelo *Dispute Board* não possuem imperatividade suficiente, carecendo então de decisão arbitral ou judicial que exija o seu cumprimento.

Importante destacar ainda que o *Dispute Board* não pode ser equiparado a meio de prova, tampouco terceira instância judicial. Como detalhadamente esclarecido, trata-se de meio extrajudicial de resolução de conflito que, assim como todos os demais existentes, podem se valer da tutela jurisdicional apenas para dar cumprimento às suas conclusões, sem revisar o seu conteúdo de mérito.

Imperioso relembrar que são três os serviços primordiais prestados pelo comitê *Dispute Board*, quais sejam: prevenção de desacordos, assistência informal para desacordos e remissão formal para uma conclusão (recomendação ou decisão).[103]

Se a qualquer momento, especificamente durante as reuniões ou visitas às obras, o *Dispute Board* considerar que poderá haver um potencial desacordo entre as partes, o comitê poderá abordá-lo com as partes para incentivá-las a evitar o desacordo por conta própria e sem qualquer

---

[103] ICC [International Chamber of Commerce]. *Regulamento Relativo aos Dispute Boards*[consult. 03 mar. 2020]. Disponível em https://cms.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2016/11/2015-Dispute-Board-Rules-Portuguese-version-2.pdf

envolvimento adicional do *Dispute Board*. Ao fazê-lo, o *Dispute Board* poderá ajudar as partes na definição do potencial Desacordo.

O *Dispute Board* poderá sugerir um processo específico que as Partes poderiam seguir para evitar o desacordo e, ao mesmo tempo, deixando claro para as Partes que o *Dispute Board* está pronto para prestar assistência informal ou para emitir uma Conclusão no caso das partes ficarem incapazes de evitar o desacordo por conta própria.

Por iniciativa própria ou a pedido de uma das partes, mas sempre com o consentimento de todas as partes, o *Dispute Board* poderá, de maneira informal, auxiliar na resolução de qualquer desacordo que tiver surgido durante a execução do contrato. Essa assistência informal pode ser prestada durante qualquer reunião ou visita às obras.[104]

A Parte que propuser a assistência informal do *Dispute Board* deverá envidar esforços para informar o comitê e a outra parte de tal proposta com o máximo de antecedência possível da data da reunião ou visita às obras durante a qual tal assistência informal deverá ser prestada.

A assistência informal do *Dispute Board* poderá ser prestada sob a forma de diálogo entre o comitê e as partes, uma ou mais reuniões separadas entre o comitê e qualquer uma das partes, com o consentimento prévio de todos, de opiniões informais fornecidas pelo *Dispute Board*, de nota do comitê endereçada por escrito às partes; ou qualquer outra forma de assistência capaz de auxiliar as Partes a solucionarem o desacordo.[105]

Se o *Dispute Board* for chamado para emitir uma conclusão em relação a um desacordo sobre o qual ele já prestou assistência informal, o *Dispute Board* não ficará vinculado por nenhuma opinião, oral ou escrita, que tiver expressado ao prestar assistência informal, nem levará em consideração nenhuma informação que não estiver disponível a todas as Partes.[106]

A remissão formal para uma conclusão qualquer das partes pode, a qualquer momento, remeter o desacordo formalmente ao *Dispute Board* para obter uma conclusão, em consequência do qual o desacordo passa a ser um

---

[104] ICC, ref. 103.
[105] ICC, ref. 103.
[106] ICC, ref. 103, art. 17.

Litígio. Durante a remissão formal, não haverá diálogos informais nem reuniões separadas entre qualquer membro do *Dispute Board* e qualquer parte em relação às questões abrangidas pela remissão formal.[107]

Como regra geral, são elementos obrigatórios nas conclusões emitidas pelo comitê a data de sua emissão e a exposição das constatações do *Dispute Board*, assim como as razões em que se fundamentam. As conclusões também poderão incluir as seguintes informações, sem, contudo, se limitar a elas: a) um resumo do Litígio, das respectivas posições das partes e da conclusão requerida; b) um resumo das disposições relevantes do Contrato; c) uma cronologia dos eventos relevantes; d) um resumo do procedimento adotado pelo *Dispute Board*; e) uma relação das manifestações e dos documentos apresentados pelas Partes durante o procedimento.[108]

Por iniciativa própria, o *Dispute Board* poderá corrigir qualquer erro material, de cálculo ou tipográfico, ou quaisquer erros similares encontrados na conclusão, desde que tal correção seja submetida às partes dentro do prazo de 30 dias a partir da data da emissão da conclusão. Qualquer das Partes poderá requerer ao *Dispute Board* a correção de qualquer erro material ou a interpretação de uma conclusão.[109]

Esse requerimento deverá ser encaminhado ao *Dispute Board* em até 30 dias[110] após o recebimento da conclusão pela parte em questão, ou em prazo diverso estabelecido pelas partes. Após o recebimento do requerimento pelo membro único ou pelo presidente do *Dispute Board*, conforme o caso, o *Dispute Board* concederá à outra parte prazo razoável, contado a partir do recebimento do requerimento, para apresentar as suas observações.[111]

Qualquer correção ou interpretação feita pelo *Dispute Board* deverá ser emitida em até 30 dias após o término do prazo para o recebimento das observações da outra parte, ou dentro do prazo estabelecido no contrato. As partes poderão ainda decidir pela prorrogação do prazo para a emissão de qualquer correção ou interpretação. Se o *Dispute Board* fizer uma correção ou

---

[107] ICC, ref. 103, art. 18.
[108] ICC, ref. 103, art. 24.
[109] ICC, ref. 103, art. 26.
[110] ICC, ref. 103, art. 24.
[111] CAIRNS, MADALENA, ref. 56.

interpretação da conclusão, todos os prazos relacionados à conclusão começarão a correr novamente a partir do recebimento, pelas partes, da correção ou interpretação da conclusão.[112]

[112] ICC, ref. 103, art. 24.

4 CAPÍTULO 3 – *DISPUTE BOARD* E OS CONTRATOS DE LONGA DURAÇÃO

Na medida em que o papel da economia passou a ser muito mais importante para todos os integrantes da sociedade pelas repercussões que pode ensejar, sentiu-se a necessidade de conciliar o mercado e a legislação vigente. O problema mais agudo consiste na inserção do contrato no tempo.[113] Ocorre que são distintos os tempos da economia e do direito e, certamente, os da realização dos negócios pelas empresas e da distribuição da Justiça. Já se disse, aliás, que a Justiça quer reconstruir o passado, restabelecer o *status quo ante*, enquanto a economia olha para frente, tentando pacificar o futuro.[114]

Na conciliação que devemos fazer entre os dados econômicos e as premissas jurídicas, impõe-se introduzir na vida judiciária alguns conceitos econômicos entre os quais se destaca o da eficiência. Enquanto a eficiência constitui-se no problema fundamental dos economistas, a justiça é a preocupação que norteia os homens do direito. É profunda a diferença entre uma disciplina que procura explicar a vida econômica, e de fato todo comportamento racional, e outra que pretende alcançar a justiça como elemento regulador de todos os aspectos da conduta humana. Essa diferença significativa, basicamente, é que o economista e o jurista vivem em mundos diferentes e falam diferentes línguas.[115]

A maioria dos ordenamentos jurídicos já incorporaram o conceito de eficiência, a título exemplificativo, o Brasil, ao determinar na Constituição Federal que o Estado deve ser eficiente (art. 37, caput) e considerou que o Poder Judiciário deve ser eficiente, nos termos precisos da EC nº 45/20014, conhecida como reforma do judiciário.[116]

---

[113] MIMOSO, Maria João. BORTONE, Joana D'arc Amaral. *Dispute Boards and Construction Contract.* Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues. Awaiting publication.

[114] WALD, Arnoldo. A nova economia e o direito no terceiro milênio. *Revista Ibero-Americana de Direito Público*. Instituto Ibero-Americana de Direito Público. Outubro-Dezembro 2004, **4**(16), 45-49, p. 47 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:rede.virtual.bibliotecas:artigo.revista:2004;1001081245

[115] PINHEIRO, Armando Castelar. A relação entre o desempenho das instituições jurídicas e o crescimento econômico. In: WALD, Arnoldo, MARTINS, Ives Gandra da Silva, PRADO, Ney (Coords.). *O direito brasileiro e os desafios da economia globalizada*. Rio de Janeiro: América Jurídica, 2003. p. 28. ISBN 978-8587984784.

[116] Art. 5, Inc. LXXVIII da CF/88, de acordo com o qual fica garantido a todos os brasileiros e estrangeiros residentes no país que no: "âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.".

Todavia, é preciso registrar que não se trata de fazer prevalecer a eficiência sobre a justiça, pois tanto é perversa a eficiência injusta, quanto a justiça ineficiente.[117]

No campo contratual, a eficiência significa garantir a manutenção e continuidade do contrato, de modo que seja equilibrado e atenda ao espírito e à vontade das partes manifestada quando foi celebrado, com os eventuais sacrifícios de um ou de ambos os contratantes no interesse comum.

A doutrina reconhece hoje a existência de uma *affectio contractus* análoga à *affectio societatis* ou à *affectio matrimonii*. Assim, é preciso que ambas as partes se esforcem para que o contrato se mantenha vivo, minimizando-se ou partilhando, se for o caso, os prejuízos. Cabe, pois, evitar a resolução do contrato, recorrendo à renegociação e à revisão, sem afetar o equilíbrio contratual inicial ou, no mínimo, mantendo-o nas suas linhas mestras.[118]

Em geral, rescindir o contrato significa perder tempo e dinheiro e a renegociação é modalidade de recuperar o tempo perdido. Ocorre que a complexidade crescente dos contratos comerciais não se coaduna com a demora da justiça, nem com as suas decisões provisórias sujeitas a eventual reforma no futuro. As exigências do mercado de capitais, a exatidão das contas cada vez mais precisas determinada pelos auditores, pelas Bolsas de Valores e pelos órgãos governamentais (CVM e agências reguladoras independentes) não se coadunam com o tempo normal de julgamento das ações ordinárias, e que, pela sua demora, o são em todos os sentidos.

Considerando a nova dinâmica do tempo, o direito fez alguns progressos, substituindo a condenação em perdas e danos pela execução específica, no caso de determinadas obrigações de fazer, consideradas fungíveis, mas até essa solução só é obtida, de modo definitivo, decorrido algum tempo.

Por outro lado, as cautelares, liminares e tutelas antecipadas resolvem parte do problema, mas deixam os contratantes entre a cruz e a espada, receando uma ou várias modificações sucessivas da decisão, em virtude de recursos para os tribunais superiores e até da ação rescisória, cujo raio de

---

[117] WALD, ref. 70, p. 12.
[118] WALD, ref. 70, p. 12.

ação tem sido aumentado recentemente, tanto em virtude de modificações legislativas como de certas posições assumidas pela doutrina e pela jurisprudência.[119]

Acresce que o grande número de processos em curso dificulta a adequada apreciação de litígios complexos, decorrentes tanto de relações internacionais como de contratos internos, nos quais não houve possibilidade de previsão de todas as circunstâncias futuras. Do mesmo modo que os juizados especiais de pequenas causas foram uma solução adequada para os processos mais simples, a arbitragem se desenvolve especialmente nas relações contratuais mais sofisticadas e nos contratos de longo prazo ou de parceria.

Sendo assim, a arbitragem tornou-se o modo preferido de solução para os contratos denominados evolutivos, dinâmicos ou relacionais, que posteriormente podem ser considerados incompletos, por não terem previsto todas as circunstâncias futuras suscetíveis de afetar os interesses das partes. Esses riscos não são apenas os que existiam no passado, como os decorrentes de flutuações comerciais dos preços, mas abrangem os políticos, fiscais, regulatórios, monetários, legislativos e até judiciários, conhecidos por fortuitos externos. E, por outro lado, as soluções das divergências devem ser rápidas, sob pena de se tornarem inócuas e injustas.

Nos contratos cuja totalidade dos efeitos não se exaure de imediato, podem surgir, entre as partes, divergências ou litígios referentes à interpretação das cláusulas ou à execução das prestações. Tais divergências podem encontrar soluções já previstas pelo contrato ou serem negociadas posteriormente, ou caso contrário ensejar litígios entre os contratantes, que se resolverão por arbitragem ou pela via judiciária.

Mesmo assim, os contratos careciam de um instituto que fosse mais familiarizado, específico, e acima de tudo preventivo em relação às disputas que surgiam nesses contratos de grande envergadura.

Os conselhos de disputa foram, então, concebidos na indústria da construção. Tradicionalmente, a indústria da construção resolveu disputas

---

[119] WALD, ref. 70, p. 13.

contratuais em projetos usando métodos que variam de litígios a processos alternativos de resolução, como arbitragem, mediação e adjudicação. O desenvolvimento mais recente e bem-sucedido é a introdução de painéis de disputa (*Dispute Boards*) no processo de gerenciamento de contratos e disputas.[120]

Na década de 1950, a concorrência por contratos públicos de construção nos Estados Unidos tornou-se intensa e os empreiteiros foram forçados a aceitar margens de lucro mais baixas. Além disso, os projetos de construção tornaram-se maiores e mais complexos, com muitas partes realizando diferentes aspectos do trabalho.[121]

O processo de construção também foi sobrecarregado com demandas não técnicas, como regulamentos ambientais, requisitos governamentais e socioeconômicos e pressões de grupos de interesse público. Além disso, procedimentos internos e impedimentos estatutários ou regulamentares limitaram a capacidade de proprietários e empregadores públicos de resolver disputas.

O resultado líquido desses fatores, associado à instabilidade financeira de muitos contratados com margens apertadas, exigiu que as partes contratantes buscassem todos os meios disponíveis para proteger sua posição comercial. Um crescente corpo de advogados e consultores estava pronto para ajudá-los.

À medida que a tendência para resolver disputas por litígios formais aumentava e os relacionamentos se tornavam mais adversários, a indústria da construção buscava soluções práticas e mais econômicas.

A arbitragem se tornou popular porque era mais barata e mais rápida que o litígio. No entanto, como um processo de resolução de disputas, ele também se tornou caro, demorado e contraditório. Embora a arbitragem comercial continue a oferecer certos benefícios indisponíveis em processos judiciais - principalmente o uso de partes neutras experientes no campo em que a disputa decorrente das demandas de custo e tempo da arbitragem hoje em dia podem

---

[120] FERNÁNDEZ, Maximiliano Rodríguez. Resolución de disputas en el contrato internacional de construcción: la labor del enginner y de los dispute boards.*Revista e-mercatória*. Universidad Externado de Colombia. Dezembro 2006, **5**(2), 1-29 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/emerca/article/view/2077

[121] DURAN, Juan, YATES, J. K. Utilizing dispute review boards in relational contracting: a case study. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*. ASCE Library. Outubro 2006, **132**(4), 334-341 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em https://doi.org/10.1061/(ASCE)1052-3928(2006)132:4(334)

frequentemente exceder a dos litígios complexos. O movimento subsequente para afastar litígios e arbitragens levou a processos alternativos de resolução de disputas (ADR), como mediação e, posteriormente, ao desenvolvimento do conceito de Dispute Board.[122]

Em 1972, o Comitê Nacional de Tecnologia de Túnel dos EUA patrocinou um estudo de práticas de contratação em todo o mundo, para desenvolver recomendações para métodos de contratação aprimorados nos Estados Unidos. O estudo concluiu que o efeito deletério de disputas e litígios sobre a eficiência do processo de construção foi uma das principais causas dos crescentes custos de construção. Os resultados do estudo foram apresentados no relatório "Melhor contratação para construção subterrânea", publicado em 1974 - e nasceu o conceito Dispute Board.

Em 1975, nos EUA, o processo Dispute Board foi usado pela primeira vez durante a construção do segundo furo do túnel Eisenhower para a Interestadual 70 no Colorado. Os membros originais do DB incluíam Al Mathews, Palmer King e Charles McGraw.[123]

Comparado com os processos anteriores de resolução de disputas, o processo do DB foi um sucesso esmagador. O Conselho lidou com três disputas significativas, mas o relacionamento proprietário-contratado permaneceu cordial durante toda a construção, e todas as partes ficaram satisfeitas com os resultados de tempo e custo do projeto. Outros Dispute Boards de sucesso logo se seguiram e o setor de construção dos EUA começou a reconhecer os recursos exclusivos do processo de Dispute Board para gerenciar e resolver disputas.

A Sociedade Americana de Engenheiros Civis promoveu o conceito de DB na primeira edição de seu manual, "Evitando e resolvendo disputas durante a construção", em 1989. Essa publicação foi atualizada e revisada em 1991 pelo Comitê Técnico de Práticas de Contratação da Underground Technology Research. Entre os 12 membros do comitê, destacam-se A.A. "Al" Mathews,

---

[122] MARCONDES, Antonio Fernando Mello. Os Dispute Boards e os contratos de construção. In: BAPTISTA, Luiz Olavo, PRADO, Maurício Almeida (Orgs.). *Construção civil e direito*. São Paulo: Lex, 2011. p. 41. ISBN 9788577211548.

[123] PUIL VAN DER, J., VAN WEELE, A. *International contracting: contract management incomplex construction projects*. London: Imperial College Press, 2014. ISBN 978-1908979506.

P.E. "Joe" Sperry e Robert J. "Bob" Smith, três dos eventuais fundadores da Fundação do Conselho de Resolução de Disputas (DRBF).

À medida que o sucesso do processo DB se tornou óbvio, o uso de DB's se espalhou pelo mundo. O primeiro DB fora dos EUA ocorreu em Honduras, com a construção da Usina Hidrelétrica El Cajón, em 1980. Outros DB's logo seguiram internacionalmente, incentivados pelo apoio de governos, associações profissionais de engenharia e instituições de financiamento de projetos como o Banco Mundial.

Na década de 1990, vários grandes projetos internacionais utilizaram com sucesso DB's, incluindo o Channel Tunnel Project (Reino Unido / França), o novo Aeroporto Internacional de Hong Kong e o Projeto Hidrelétrico Ertan, na China.

Em janeiro de 1995, o Banco Mundial publicou uma nova edição de seu documento padrão de licitação, "Aquisição de Obras", que forneceu ao mutuário três opções para a solução de controvérsias, incluindo o uso de um banco de dados de três pessoas. O Dispute Board de três pessoas foi tornado obrigatório para contratos superiores a US $ 50 milhões.[124]

Mais tarde, em 1995, a Federação Internacional de Engenheiros de Consultoria – FIDIC – publicou a primeira edição do seu "Livro Laranja", que introduziu o conceito do Conselho de Adjudicação de Litígios nos contratos da FIDIC.

Em 1999, o FIDIC introduziu os Dispute Boards permanentes e ad hoc - o "Livro Vermelho" do FIDIC que prevê um Dispute Board permanente e os livros Amarelo e Prata que fornecem um Dispute Board ad hoc, com a opção de um Dispute Board permanente, cujo procedimento veremos detalhadamente mais à frente. Em 2017, todo o Conjunto de Contratos Arco-Íris da FIDIC passou por uma revisão significativa e agora inclui o conceito de Dispute Board em sua forma revisada de um Conselho de Prevenção de Litígios e Adjudicação.[125]

---

[124] SOUSA, Antonio Luis Pereira de. *Dispute boards* [consult. 03 mar. 2020]. Disponível em https://www.institutodeengenharia.org.br/site/2020/01/06/dispute-boards/

[125] SEPPÄLÄ, Christopher R. International construction contract disputes: second commentary on ICC awards dealing primarily with FIDIC contracts. *ICC International Court of Arbitration Bulletin*. ICC Digital Library. Julho 2008, **19**(2), [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em https://library.iccwbo.org/dr-bulletins.htm#divCollapse2008No4

Enquanto isso, o processo de Dispute Board se enraizou nos anos 90 com várias agências estaduais de transporte nos EUA, principalmente na Flórida e na Califórnia. Encorajadas pelo desempenho e sucesso de seus Dispute Boards, essas agências começaram a usá-los em todos os principais projetos de construção.

Desde meados dos anos 90, os marcos na expansão do processo DB incluíram a adoção em 1997 pelo Banco Asiático de Desenvolvimento e pelo Banco Europeu de Reconstrução e Desenvolvimento para seus projetos financiados internacionalmente.

Em 2004, a Câmara de Comércio Internacional (ICC) introduziu suas regras de DB, que permitiam aos usuários escolher entre um Conselho de Revisão de Disputas, um Conselho de Adjudicação de Disputas e um Conselho Combinado de Disputas (um híbrido que permitia recomendações não vinculativas em alguns casos e decisões vinculativas). As regras da ICC foram posteriormente atualizadas em 2015 para incorporar, entre outras coisas, os conceitos de prevenção e facilitação de disputas como parte do processo do DB.

Em 2005, como parte dos Objetivos do Milênio das Nações Unidas, os chefes de compras de muitos bancos de desenvolvimento e agências de empréstimo multilaterais ("MDBs") fizeram uma parceria com o FIDIC para desenvolver as "Condições Contratuais Harmonizadas do FIDIC MDB" ou "Pink Book", que incluía um processo de Dispute Board para evitar e resolver disputas. Os países em desenvolvimento agora usam amplamente essas condições do contrato, atualizadas em 2010, para grandes projetos de infraestrutura. Posteriormente, nove MDB's em todo o mundo adotaram o processo Dispute Board.[126]

Também em 2005, a Instituição de Engenheiros Civis do Reino Unido publicou a primeira edição de seus "Procedimentos do Conselho de resolução de disputas".

Na Austrália, o número de Dispute Boards cresceu exponencialmente desde 2005. A maioria dos grandes projetos de infraestrutura pública agora

[126] SEPPÄLÄ, ref. 124.

inclui um processo de Dispute Board em sua estrutura contratual, incluindo vários contratos grandes de Parceria Pública Privada (PPP). A Austrália também foi pioneira em deixar o papel tradicional de resolução de conflitos do Dispute Board para uma forma mais proativa de Dispute Board, onde o papel principal é evitar conflitos.[127]

Desde 2008, a Agência de Cooperação Internacional do Japão – JICA – promove ativamente o uso de Dispute Boards em projetos no exterior financiados por empréstimos da JICA Official Development Assistance, frequentemente chamados de empréstimos da APD. Dispute Boards são uma inclusão obrigatória nas diretrizes de compras da JICA e nos lances padrão documentos. A JICA também desenvolveu seu próprio manual de banco de dados e conduziu treinamento extensivo para membros e usuários de banco de dados.[128]

Na África do Sul, a Instituição de Engenharia Civil forneceu Dispute Boards ad hoc e permanentes em sua edição de 2010 das "Condições Gerais do Contrato para Obras de Construção". Esses Dispute Boards refletem a tendência internacional atual no processo, enfatizando o papel proativo dos Dispute Boards na prevenção de disputas, bem como na resolução de disputas.[129]

Em 2014, o Chartered Institute of Arbitrators do Reino Unido publicou a primeira edição de suas "Regras do Conselho de Litígios" internacionais. Essas regras (como as regras da ICC) estendem o processo do Dispute Board além dos contratos de construção a qualquer projeto de médio ou longo prazo, construção ou construção de outra forma.[130]

Várias outras novas formas de regras de banco de dados apareceram recentemente, das quais, algumas ainda serão amplamente utilizadas. Por exemplo, regras específicas para a implementação de Dispute Boards foram publicadas na América do Sul, inclusive no Peru, Brasil e Chile. Na Indonésia, o

[127] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 66.
[128] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 66.
[129] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 66.
[130] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 66.

governo introduziu recentemente uma nova lei que permite o uso de Dispute Boards para resolução de disputas em grandes projetos de obras públicas.[131]

Os Dispute Boards estão cada vez mais sendo usados nos projetos de PPP, tanto no nível do patrocinador quanto na entrega do projeto. Também foram desenvolvidas regras de banco de dados híbridas para alguns projetos grandes, geralmente com vários contratos. Exemplos são os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de Londres 2012, os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos Rio 2016 e o megaprojeto internacional de engenharia e pesquisa e engenharia de fusão nuclear da União Européia, denominado Empresa Comum para o ITER e o Desenvolvimento da Energia de Fusão, mais conhecida como "Fusion for Energy (F4E)."

Hoje, os Dispute Boards representam o único processo de gerenciamento de contratos que auxilia proativamente as partes de um projeto a evitar ou (se necessário) resolver disputas de maneira oportuna e econômica. Os Dispute Boards são parte integrante de muitos dos principais projetos de construção em todo o mundo. Além disso, outros setores, como tecnologia da informação, seguros, defesa e fabricação, começaram a empregar o processo Dispute Board para contratos grandes e complexos.[132]

A Federação Internacional de Engenheiros Construtores – FIDIC também incluiu os Dispute Boards em seus contratos, diante da eficiência de seus resultados. FIDIC significa Fédération International des Ingénieurs-Conseils (International Federation of Consulting Engineers - Federação Internacional de Engenheiros Consultores). É um grupo industrial guarda-chuva com base em Genebra e composto aproximadamente por 100 associações nacionais de engenheiros consultores. A organização foi fundada em 1913 com o objetivo de promover excelência no gerenciamento de engenharia, incluindo estudos aprofundados e a publicação de guias de melhores práticas industriais.[133]

---

[131] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 66.
[132] MARCONDES, ref. 121.
[133] Sobre os contratos da FIDIC anteriores à edição de 2017, ver: BAKER, Elis, LAVER, Anthony P. *Introduction to the FIDIC Suite of Contracts* [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em https://www.whitecase.com/sites/whitecase/files/files/download/publications/introduction-to_-the-fidic-suite-of-contracts.pdf
GLOBAL ARBITRATION REVIEW. *Guide to Construction Arbitration*. London: Law Business Research Ltd, 2017. ISBN 978-1-83862-211-4
KULESZA, G., AUN, D. Contratos FIDIC. In: BAPTISTA, Luiz Olavo, PRADO, Maurício Almeida (Orgs.). *Construção civil e direito*. São Paulo: Lex, 2011. p. 175. ISBN 9788577211548.

A FIDIC também publica guias de aquisições e desde 1957 tem fornecido modelos internacionais de contratos de construção que se tornaram padrões mundiais. Esses formulários de contrato FIDIC são amplamente utilizados por bancos de desenvolvimento multilateral (MDB - Multilateral Development Banks), autoridades governamentais e entidades privadas em muitos países. Por causa de seu amplo uso, este capítulo irá se basear em termos encontrados em documentos FIDIC em maiúsculas como no estilo utilizado ao longo deste manual para as referências similares.[134]

Por muitos anos, a FIDIC tem adotado provisões inovadoras de resolução de disputas dentro de seus modelos de contrato. A sinergia entre a DRBF e a FIDIC vem desde os anos 1980, com a implementação do primeiro Dispute Board internacional para o complexo hidrelétrico *El Cajón*, financiado pelo Banco Mundial em Honduras. Àquele tempo, o Banco Mundial já estava se utilizando de contratos FICID em seus Standard Bidding Documents (Documentos Padrão de Licitação).

A FIDIC atualmente publica seus formulários padrão adaptados para variados métodos de contratação e tipos de construção. Os formulários mais conhecidos são chamados de Pacote arco-íris (Rainbow Suite):

* The Red Book (O Livro Vermelho): “Conditions of Contract for Construction” (Condições de Contratação para Construções).

* The Yellow Book (O Livro Amarelo): “Conditions of Contract for Plant and Design- Build” (Condições de Contratação para Projeção de Plantas e Design).

* The Silver Book (O Livro Prateado): “Conditions of Contract for EPC Turnkey Projects” (Condições de Contratação para Projetos EPC Turnkey[135]).

Usuários habituais de formulários FIDIC provavelmente estão familiarizados com as edições de 1999 do *Rainbow Suite* e com suas novas versões, publicadas em 2017. Em cooperação com os MDB’s, a FIDIC publicou

---

[134] HÖK, Götz-Sebastian. FIDIC dispute adjudication: outline and core elements. *Revista de Arbitragem e Mediação*. Thomson Reuters Revista dos Tribunais. Outubro-Dezembro 2012, **35**, 137-166.

[135] A sigla EPC designa “Engineering, procurement and construction, compreendendo num instrumento só o projeto, a construção, a montagem e a compra de equipamentos para uma determinada obra.”.

Turnkey é uma “expressão do direito norte americano, significando que o contratado deve entregar a obra totalmente pronta, para o contratante poder tão simplesmente ligar a chave do empreendimento.”.

Para mais, ver: ROCHA, João Luiz Coelho da. *EPC, turn key e empreitada global* [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em https://www.migalhas.com.br/depeso/223717/epc-turn-key-e-empreitada-global

uma versão customizada de *The Red Book*, com edições subsequentes em 2006 e 2010, conhecido como *The Pink Book* (O Livro Rosa). Há também um outro formulário, "Condições de Contratação para Operar, Desenhar e Construir Projetos" (Conditions of Contract for Design, Build and Operate Projects), publicado em 2008 e conhecido como *The Gold Book* (O Livro Dourado).

Devido a inclusões de provisões para Dispute Boards em todos os formulários padrão da FIDIC desde 1992, juntamente com o endosso de MDB's, esses contratos se tornaram a espinha dorsal do uso global de Dispute Boards. Historicamente, a FIDIC usa o termo Dispute Adjudication Board para descrever o processo de Dispute Board, exceto na edição MDB onde encontramos o termo preferido pela DRBF — Dispute Board. Os contratos FIDIC de 2017 atualmente se utilizam do termo Dispute Avoidance/Adjudication Board (DAAB - Banca de Adjudicação e Prevenção de Disputas).[136]

Em 1999, o Rainbow Suite fazia uma diferenciação entre os contratos de construção e design (Yellow Book e Silver Book) e contratos nos quais o design era providenciado pelo Empregador (Red Book). DB's permanentes foram incluídos neste e Dispute Boards*ad hoc* naquele. No entanto, no Rainbow Suite de 2017, todos os três tipos de contratos padrão adotaram o Dispute Board permanente.[137]

A Fundação do Conselho de Resolução de Disputas recomenda o uso de Dispute Boards permanentes no lugar de tipos *ad hoc* e apreciou essa mudança nas edições de 2017 — porque ela agora permite que Dispute Boards pratiquem medidas de prevenção de disputas em casos de design e construção e EPC, além de em casos de apenas construção.[138]

O *Gold Book* apresenta um Dispute Board permanente durante o período de design e construção, que é então substituído por um Dispute Board singular e permanente por um tempo de cinco anos, um período renovável por acordo entre as partes e o membro do Dispute Board. Os contratos do Rainbow Suite

---

[136] SEPPÄLÄ, ref. 124.

[137] Alguns autores chegam a afirmar que o livro Vermelho da FIDIC se integra à *lex mecatoria*.
HAUTOT, Isabelle, FLECHEUX, Georges. *La clause de règlement des différends dans les conditions F.I.D.I.C. Génie civil de 1987*. Rev. Arb., p. 609, 1989.

[138] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION. *Banco de Dados do Projeto Dispute Board. Capítulo 9: Dispute Boards em Contratos FIDIC* [consult. 27 fev. 2020]. Disponível em http://www.drb.org/publications-data/drb-database/

de 1999 possuem 20 cláusulas, seguindo a estrutura padrão. Dentre elas, estão incluídos temas como cronograma, papel das partes, engenheiros, trabalho, planta, materiais, questões financeiras, provisões de rescisão, riscos, seguro e reclamações, por exemplo.[139]

Na Cláusula 20, a FIDIC adotou um mecanismo de resolução de disputas em três etapas. Na primeira, o administrador do contrato, chamado de "Engenheiro", deve emitir uma determinação justa. Nos formulários de contrato FIDIC, a determinação do Engenheiro deve refletir sua própria percepção e determinação da disputa, independentemente da posição do Empregador. O procedimento DB chega então a sua segunda etapa no mecanismo. Um Dispute Board FIDIC conduzirá um processo justo e emitirá uma decisão vinculante, mas não decisiva da disputa. A terceira etapa é a arbitragem, com a ICC nomeada como o corpo que administra o processo arbitral.

Nas versões de 1999 do contrato FIDIC, as provisões de DB estão determinadas na Cláusula 20 (Reclamações, Disputas e Arbitragem). Sub-cláusulas chave da Cláusula 20 determinam os detalhes do processo de Dispute Board e serão descritos abaixo. Os formulários padrão da FIDIC também incluem um modelo de formulário de *Dispute Board Agreement* com um conjunto de *Dispute Board Procedural Rules* (Regras Procedimentais de Dispute Board).[140]

As provisões a seguir delimitam a indicação do Dispute Board de acordo com a Subcláusula 20.2. O Dispute Board é composto de um ou três membros, dependendo do estipulado no Apêndice de Apresentação. Caso o Apêndice não indique, o Dispute Board será composto por três membros. Para Dispute Boards permanentes, de acordo com o *Red Book* de 1999, o comitê deve ser designado em até 28 dias da Carta de Aceite enviada para a Empreiteira pelo Empregador.

No caso de Dispute Boards *ad hoc* do *Yellow Book* ou do *Silver Book*, o Dispute Board apenas é designado caso uma disputa surja. De acordo com o procedimento especificado, no qual há um Dispute Board triplo, cada parte indica um membro para a aprovação da outra. Uma parte pode rejeitar a

[139] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 66.
[140] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 66.

indicação da outra à sua vontade e sem explicar os motivos da rejeição. Uma vez que os dois co-membros do Dispute Board forem aceitos, as partes e os membros selecionam o Presidente do comitê (*DB Chair*) em consulta mútua.[141]

No caso de um Dispute Board singular, a pessoa é selecionada por consulta mútua e de acordo entre as partes. A Subcláusula 20.2 providencia uma opção para incluir uma lista de membros potenciais como um anexo ao contrato, o que é determinado no momento da licitação. No *Rainbow Suite* de2017, a FIDIC criou uma lista de membros de Dispute Board em potencial no contrato como um procedimento padrão, e não simplesmente uma opção.[142]

Caso as partes sejam incapazes de chegar a um acordo na seleção dos membros do comitê, a Sub-cláusula 20.3 determina um procedimento para recorrer a uma entidade de seleção. Tal entidade deve ser nomeada no Apêndice de Apresentação. Nos contratos FIDIC, são comumente indicados o Presidente da FIDIC e a Câmara do Comércio Internacional – CCI. Paralelo a isso, a FIDIC mantém pública uma lista de adjudicadores cadastrados, que usualmente atuam como membros de Dispute Boards, que para integrar tal lista são certificados através de um exame.

O procedimento da Subcláusula 20.3 é aplicável quando as partes não chegam ao acordo sobre o substituto de um membro do comitê que já não possa mais atuar, seja por morte, doença, suspensão ou demissão. Se procurada, a entidade deve consultar ambas as partes e, ao indicar um membro, tal indicação deve ser final e conclusiva. A entidade indicada cobra uma taxa para tais indicações e seleções que devem ser divididas entre as partes.

Na versão de 1999 do *Rainbow Suite*, não há previsão que autorize que alguma das partes desafie a posição de um membro do Dispute Board em exercício. Nas edições de 2017, a FIDIC inseriu a possibilidade de conflito de interesses em relação a um membro do comitê, por meio de procedimento administrativo.[143]

---

[141] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 66.
[142] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 66.
[143] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 137.

Todos os contratos FIDIC incluem ainda um modelo de acordo de Dispute Board, incorporando um conjunto de condições gerais e um conjunto de regras procedimentais. Merece destaque a cláusula 4, referente aos poderes do Dispute Board dentro das regras procedimentais. Já a remuneração fica inserida nas condições gerais, cláusula 6.[144] A cláusula de condições gerais inclui, dentre outras coisas, não possuir nenhum histórico de conexão financeira com as partes ou engenheiros, nenhum histórico empregatício ou consultoria com uma parte, agir de acordo com as regras procedimentais estabelecidas no contrato de trabalho, manter a confidencialidade do procedimento e não emitir nenhum conselho a não ser que querido por ambas as partes.

A maioria dos contratos que se utiliza do modelo FIDIC terá ao menos um membro internacional no comitê, enquanto visitas à construção tomarão em média de dois a quatro dias no país onde está localizado o projeto. Na atividade preventiva de disputas, os membros do comitê devem encorajar as partes a tomarem atitudes imediatas em relação a questões que estão prejudicando ou podem prejudicar o andamento do projeto ou resultem em aumento de custos. Via de regra, é elaborado um relatório antes de sair do local da construção, podendo ser reservado um dia da visita para a preparação e discussão do relatório antes que os membros partam.[145]

No que diz respeito às taxas, os contratos FIDIC geralmente possuem arranjos de pagamento complexos. De acordo com as edições FIDIC de 1999 e com a edição MDB/2010, membros do comitê faturam o empreiteiro por seus pagamentos, e estes então incluem 50% do custo do Dispute Board em sua fatura mensal ao proprietário. Nas edições FIDIC de 2017, membros do Dispute Board faturam cada parte por 50% de seus pagamentos, incluindo adiantamentos e despesas, a não ser que devidamente acordado.[146]

Membros de Dispute Board ad hoc nomeados de acordo com as edições do FIDIC Plant and Design Buil e do EPC Turnkey (1999) podem faturar de forma adiantada 25% das taxas e providenciar um estimado de despesas totais

---

[144] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 137.
[145] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 66.
[146] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 137.

assim que o Dispute Board Agreement passa a produzir efeitos. O pagamento é feito pelo empreiteiro após o recebimento da fatura e os membros do comitê não são obrigados a começar seu trabalho até que o pagamento seja recebido.

Problemas com taxas governamentais e moeda, que são relevantes em algumas locações internacionais, devem ser discutidos previamente. O Dispute Board Agreement deve deixar claro se as taxas e deduções legais estão incluídas nas taxas do Dispute Board ou se serão reembolsáveis. Em alguns países, os membros do Dispute Board são sempre aconselhados a consultar um contador profissional. O Dispute Board Agreement deve também ser claro em relação à moeda utilizada para pagamento. Devido a flutuações de câmbio, membros do comitê devem considerar a inclusão da taxa de câmbio aplicável em suas faturas no momento da faturação.[147]

Apresentado o contrato FIDIC, passamos à análise da implementação dos Dispute Boards em Parcerias Público-Privadas – PPP. Trata-se de projeto governamental público no qual o desenvolvimento, construção e operações são financiados por entidades privadas. PPP's são formas cada vez mais populares de construção para projetos grandes e de infraestrutura ao redor do mundo. Esses projetos normalmente são realizados para produzir infraestrutura pública em setores como transporte, energia e água, incluindo projetos como rodovias, túneis, ferrovias, operações de água, portos e aeroportos.[148]

Em alguns países são utilizados também para desenvolvimento de locais de acomodação como casas, escolas, ginásios, hospitais e prisões. Os benefícios são identificados através da entrega ao setor público de projetos que poderiam não ser acessíveis ao setor privado, exclusivamente, mas que apresentam valor econômico tanto para o governo, tanto para o público em geral.[149]

PPP's podem ter diferentes formas e serem vistos em diferentes estágios de evolução. Relativos à forma, há principalmente dois tipos: um baseado em disponibilidade, no qual a autoridade pública paga ao servidor privado uma taxa

---

[147] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 137.
[148] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 66.
[149] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 137.

por um bem ou serviço, ou o modelo de concessão, no qual o provedor do bem ou serviço privado é pago pelo usuário.

Em resumo, uma PPP pode ser descrita como parceria firmada por meio de acordo contratado entre uma autoridade pública ou governo, e um parceiro privado para promover o bem, através do financiamento e estruturação privado, cujo serviço é entregue ao público. A característica fundamental de um projeto PPP é a provisão de infraestrutura física ou social, ou de serviços por uma entidade privada em favor de uma entidade pública.[150]

Nesse tipo de projeto, o potencial para disputas entre as partes contratantes é alto. E o imperativo para evitar tais disputas e manter um bom relacionamento funcional pela duração de vida da PPP é ainda maior, em uma situação típica de contrato, em razão da natureza de serviço essencial, e pela natureza jurídica dos contratos – longa duração.

Na maioria dos casos, os contratos de PPP são bem desenvolvidos e possuem um padrão de cláusulas obrigatórias, extremamente complexos e detalhados. Há pouca ou nenhuma possibilidade de negociação pelos contratados dos termos e alocações de risco, ou termos que cobrem questões de prevenção e resolução de disputas.[151]

Além disso, é necessário estabelecer um padrão com o mesmo processo de resolução de disputas em cada contrato dentro da estrutura, com alterações mínimas, para minimizar decisões contraditórias em assuntos similares. Isso requer provisões detalhadas de adesão dos Dispute Boards. Normalmente implementados na formatação de comitês cujos integrantes são especialistas técnicos, financeiros e legais, que podem ser chamados para lidar com disputas quando elas surgirem. Por causa da natureza temporária estabelecida, o escopo fica restrito à disputa em questão, afastada a natureza preventiva.[152]

Isso porque o custo de um Dispute Board permanente, nesse tipo de contrato, resultaria em um custo extremamente elevado, que não justificaria sua implementação, ao menos na fase operacional. Esse é o motivo pelo qual

---

[150] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 137.
[151] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 66.
[152] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 137.

normalmente os *Dispute Boards* se limitam à fase de construção e a um curto período após a encomenda.

No fim, o melhor modelo a ser adotado para os contratos PPP depende do desejo e da experiência dos primeiros participantes – a entidade pública, o contratado DB e os credores – relacionados aos riscos. A recomendação é de que o comitê seja estabelecido no início do projeto e opere ao menos ao longo do período de construção e do período inicial de operação e manutenção.

Para além dos contratos PPP, temos como gênero a aplicação dos *Dispute Board* nos contratos de construção civil. A doutrina registra que até a década de 50, prevalecia a informalidade dos contratos de construção, cujos ônus acabavam por ser suportados exclusivamente pelo Construtor. Daí então, a arbitragem passou a ser o mecanismo de equilíbrio contratual, sendo que a complexidade dos contratos e litígios fez surgir o instituto *Dispute Board* para prevenção e solução dessas controvérsias.[153]

A adoção do mecanismo foi decorrente do encarecimento dos projetos em virtude das inevitáveis lides judiciais. Tal ônus se dava porque, na maioria das vezes, o tempo de espera não era razoável, quase sempre extenso e impiedoso, conduzindo à paralisação das obras, seja por incapacidade financeira, seja por ordem judicial. O que mais preocupava, acima de tudo, era o desfecho incerto, uma vez que dar continuidade ao projeto calçado em decisões liminares, ou cautelares, cujo caráter precário é evidente, gerava enorme insegurança e instabilidade desses contratos.[154]

Foi então que a opção por contratos com cláusulas mais flexibilizadas e equilibradas referentes aos conflitos e disputas passou a ser mais recorrente por parte dos proprietários, em benefício do próprio empreendimento. Assim, a implementação dos *Dispute Boards* passou a fazer sentido e superar resistência. Isso porque a multiplicidade de bens e serviços envolvidos na execução dos contratos dessa natureza, como fornecimento de mercadorias, serviços terceirizados de áreas técnicas e operacionais, levou à necessidade de implementação de soluções rápidas e eficazes.

---

[153] VAZ, ref. 68, p. 167.
[154] VAZ, ref. 68.

Se considerado o contrato de construção, desde o nascimento do projeto até a entrega da obra, as variáveis internas e externas como crises econômicas, alteração de legislação, valor de insumos, eventos naturais, dentre outros, tais situações são capazes de gerar litígios em decorrência de eventual conflito de interesses, vindo a causar a paralisação da obra em total prejuízo das partes, dos que se beneficiação com a construção em si, se traduzindo praticamente no conceito de direito difuso.

Nessa perspectiva, os *Dispute Boards* possuem todos os elementos de sucesso, vez que sua prioridade é a conclusão do contrato, o que não significa prejuízo a apenas uma das partes, já que, como vimos, tais disputas podem ser revolvidas paralelamente ou posterior ao final dos trabalhos, se mantendo, assim, a prioridade de cumprimento e finalização fiel do contrato firmado.[155]

Com a crescente implementação dos comitês, o *Dispute Board* tem sido utilizado em diversas formas de contratos de construção, mistos, híbridos e até de manutenção. Os requisitos formais para sua implementação são a existência válida de cláusula de *Dispute Board* no contrato de construção prevendo a possibilidade de constituição do comitê, independente da modalidade, suas regras procedimentais para delimitar os tipos de ação do *Dispute Board* e, por fim, o ajuste entre contratante, construtor e os membros do comitê, anuindo e formalizando as regras procedimentais.

Normalmente, é utilizado no mercado da construção civil o modelo de contrato apresentado pela Federação Internacional de Engenheiros Consultores – FIDIC e pela Câmara Internacional do Comércio - ICC, e dizemos normalmente porque, como já esclarecido acima, os *Dispute Boards* são passíveis de livre negociação e formatação, tratando-se de cláusula aberta onde os contratantes podem dispor das regras para obtenção do seu melhor interesse.[156]

Tendo por base o modelo FIDIC de contratação, é condição para cláusula contratual a nomeação conjunta do comitê, até a data estipulada para adjudicação. Tal nomeação é feita a partir de uma lista potencial de membros no contrato. Na oportunidade, também se define a remuneração dos membros

---

[155] WALD, ref. 70, p. 18-19.
[156] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 66.

e se eventual questão poderá ser encaminhada para o Dispute Board, com ou sem concordância das partes.

A Câmara Internacional de Comércio (*International Chamber of Commerce* - ICC) recomenda em sua cláusula contratual de uso do *Dispute Board* para contratos de construção, que todas as disputas devem ser submetidas em primeira instância ao comitê e que a decisão proferida deve ser emitida de acordo com as regras pactuadas. Caso alguma parte descumpra a decisão, a outra parte deve encaminhar a intercorrência à arbitragem, foro eleito para resolução do litígio formado. Em havendo insatisfação em relação a uma decisão do *Dispute Adjudication Bord* (modalidade sugerida pela ICC), a disputa também deve ser encaminha à arbitragem do ICC. O mesmo acontece em caso de omissão do comitê ou demora na decisão.[157]

Estatísticas do setor apontam que o custo benefício da implementação dos comitês é extremamente atrativo ao mercado, uma vez que os gastos comprovadamente são insignificantes em face do valor global dos contratos.[158]

O site oficial da A Fundação das Bancas de Resolução de Disputas (*Dispute Resolution Board Foundation* - DRBF)[159] fornece um banco de dados extensivo em projetos ao redor do mundo que utilizaram o *Dispute Board* no mercado de construção civil, identificando Contratante e Construtor, valor dos contratos e valores referentes às disputas ouvidas, solucionadas ou encaminhadas a outros procedimentos de resolução. Os números são atrativos e comprovam a eficiência do mecanismo, justificando a razão pela qual vários países do mundo vêm adotando em seus contratos, inclusive públicos, a obrigatoriedade dos *Dispute Boards*.

São considerados com grande índice de sucesso por fornecerem, conforme demonstrado acima, mecanismos imparciais, informados e racionais para resolver questões rapidamente. Seu objetivo principal é o conceito literal de eficiência. Ademais, não se pode perder de vista o fator expertise dos membros, que facilita a identificação dos problemas que, nos contratos de construção, podem estar envolvidos não só com o projeto, mas com questões

---

[157] ICC [International Chamber of Commerce]. *Dispute Resolution Services* [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em https://iccwbo.org/dispute-resolution-services/

[158] DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 66.

[158]DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, ref. 66.

relevantes de design, estrutura, implementação e aplicação de documentos do contrato, processo geral de resolução de disputas incidentais e o histórico do projeto específico a ser tratado.[160]

Se ambas as partes estão favoráveis e voluntariamente dispostas a aceitarem as recomendações do DRB, ou não discutir as determinações do DAB, tendo em vista que as próprias partes aprovaram os membros da banca, possuindo confiança e respeito por eles, as disputas são sempre solucionadas rapidamente, evitando dilação de prazo e custo.[161]

Outrossim, questões discutidas podem frequentemente surgir, ser ouvidas, recomendadas e resolvidas dentro do tempo que levaria para selecionar um painel de arbitragem ou encaminhar uma ação ordinária para um tribunal de justiça estadual.

Outra vantagem evidente é que os comitês são ouvidos imediatamente após um impasse, enquanto os fatos e circunstâncias ainda estão frescos na memória dos envolvidos. Portanto, soluções mais bem informadas são possíveis, considerando que testemunhas ainda estão disponíveis e o Dispute Board pode efetivamente ver o problema e calcular seus impactos na obra, sendo inclusive realizadas audiências em tempo real, minimizando custos, já que o comitê habitualmente acompanha a execução do projeto, estando sempre presente e contemporâneo ao surgimento da disputa.

Não se pode perder de vista que é necessário o incentivo de implementação de mecanismos como o *Dispute Board* nos contratos de modo geral, vez que tendem a promover acordos bilaterais, são facilitadores de relação entre os contratantes, viabilizam comunicações abertas, fortalecem a confiança e a cooperação, minimizam reclamações e indisposições, encorajam à identificação, avaliação e negociação de questões de forma imediata e profissional, resolvendo questões simples que, futuramente, se transformariam em grandes litígios, caso não fossem tempestivamente resolvidas.

Os Dispute Boards possuem um histórico vasto de casos de sucesso no mundo. Muitas vezes, apenas a sua presença nas obras, somada à capacidade

---

[160] LEMES, CARMONA, MARTINS, ref. 58, p. 87.
[161] MIMOSO, ANJOS, ref. 52.

dos membros de dar opiniões informais antes do surgimento de qualquer disputa, pode fornecer assistência ao empreendimento.[162]

A construção do Túnel *Einsenhower* foi o primeiro empreendimento a utilizar, na forma como conhecemos, um Dispute Review Board, que foi estabelecido em 1975.[163] Segundo a DRBF, os membros do comitê analisaram três disputas e as relações entre as partes contratante e contratada mantiveram-se cordiais ao longo da execução, o que tornou esse projeto um exemplo para o uso do *Dispute Board* no mundo todo.

Em 1980, um *Dispute Board* na modalidade recomendação foi utilizado em um empreendimento de construção em Honduras. O empreendimento construído pela construção da barragem e da usina hidrelétrica *El Cajón* foi financiado pelo Banco Mundial, que exigiu a utilização do Dispute Board.[164]

Como resultado, a barragem proveniente de contratos entre uma construtora italiana, um engenheiro suíço e a Companhia de Eletricidade de Honduras foi concluída no prazo estimado inicialmente e teve seus conflitos solucionados sem a necessidade de recorrer a processos judiciais ou arbitragem.[165]

A Hidrelétrica *Ertan* representou o primeiro caso de uso de *Dispute Board* na China, uma hidrelétrica com capacidade total de armazenamento de 5,8 bilhões de m cúbicos e com custo total de US$ 5 bilhões. Nesse projeto, que iniciou em 1991 e foi finalizado em 1999, os chineses que não possuíam experiência com o conceito de *Dispute Boards*, nem familiaridade com suas práticas, se adaptaram ao método e solucionaram disputas consideradas difíceis. A modalidade adotada no caso possuía caráter de proferir apenas recomendações e a composição do conselho consistiu na presença de três membros. Durante todo o período da obra, 20 visitas ao local foram feitas e 40

---

[162] CHERN, Cyril. *Chern on Dispute Boards: Practice and Procedure*. 3. ed. Abingdon: Informa Law, 2015. ISBN 9781138781733.
[163] MAIA NETO, Francisco. Formas Extrajudiciais de Solução de Disputas. In: TRINDADE, Bernardo Ramos (Coord.). *CRD – Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura*. São Paulo: PINI, 2016. p. 13-31. ISBN 978-8572664738.
[164] CHERN, ref. 161.
[165] RIBEIRO, Marcia Carla Pereira, ALMEIDA, Caroline Sampaio de. Análise Crítica das Cláusulas Dispute Board: Eficiência e casos práticos. *NEJ: Novos Estudos Jurídicos*. Fundação Universidade do Vale do Itajaí. Maio-Agosto 2013, **18**(2), 224-239 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em http://dx.doi.org/10.14210/nej.v18n2.p224-239

conflitos foram encaminhados aos Dispute Board, dos quais nenhum avançou para fase de arbitragem ou litígio.[166]

Já a construção da barragem Katse, localizada na África do Sul, foi iniciada em 1993 e finalizada em 1999, com custo total aproximado de US$ 2,5 bilhões. O contrato adotou a utilização de Dispute Board da modalidade review e com a atuação de três membros. Durante todo o período de obra, 16 visitas foram feitas ao local e 12 conflitos foram encaminhados ao Dispute Board, dos quais apenas um avançou para fase de arbitragem. Para esse único caso, o tribunal confirmou a recomendação proferida pelo conselho.[167]

A construção do Aeroporto Internacional de Hong Kong, na ilha de Chek Lap Kok, entre 1995 e 1998, representou um dos maiores projetos da indústria da construção, custando mais de US$ 20 bilhões distribuídos em 225 contratos. Ao contrário da formulação típica dos *Dispute Boards*, nesse caso foram previstos seis membros mais um coordenador. Conselhos de um ou três membros eram selecionados, dependendo da complexidade da disputa. Os membros se reuniam a cada três meses e realizaram 16 visitas ao local. Nesse empreendimento, o *Dispute Board* foi designado a fazer determinações, que embora fossem vinculantes, não eram definitivas, podendo ser levadas à arbitragem. Durante a construção, seis disputas foram levadas ao *Dispute Board*, das quais apenas uma foi levada ao Tribunal Arbitral, que confirmou a determinação do conselho.[168]

O sistema metropolitano de Londres de *Docklands Light Railway* foi construído no período de 1996 a 1999, com custos de aproximadamente US$ 500 milhões. Nesse empreendimento, foram previstos dois conjuntos de três pessoas, com um presidente em comum para formar os Dispute Boards, todos escolhidos por acordo entre as partes. O conselho se reunia trimestralmente e realizou dez visitas ao local das obras. Nesse caso, todas as determinações proferidas pelo Dispute Board foram definitivas. [169]

A usina de energia *Saltend*, localizada na Inglaterra, foi um empreendimento construído entre o período de 1997 e 2000, com valor

[166] CHERN, ref. 161.
[167] CHERN, ref. 161.
[168] CHERN, ref. 161.
[169] CHERN, ref. 161.

aproximado de US$ 200 milhões. Nesse contrato, foi prevista a atuação de um *Dispute Board* com cinco membros, sendo três membros principais e dois alternativos, todos escolhidos por acordo entre as partes. O conselho adotado na modalidade de determinações – *Dispute Adjudication Board* – realizou ao longo da construção seis visitas ao local. Nesse contrato, nenhuma disputa foi levada ao *Dispute Board*.[170]

A linha *Sheppard* de metrô de Toronto no Canadá, inaugurada em 2002, foi solicitada pela Comissão de Trânsito de Toronto (*Toronto Transit Comission* – TTC) e custou aproximadamente US$ 1 bilhão. As obras, que envolviam a execução de 4,35 km de túnel pelo método *Twin Tunnels* (método que envolve a execução com duas máquinas tuneladoras paralelas), levaram oito anos para serem finalizadas.[171]

O contrato previa a instauração de *Dispute Boards* na modalidade Review. A formação era de três membros, sendo dois deles indicados pelas partes e o terceiro indicado em conselho pelos membros já nomeados. Nesse caso específico, o contrato previa que os membros do comitê tivessem experiência em construções do tipo *Twin Tunnels* e em gerenciamento de contratos.

A composição foi diversificada, sendo constituído por um engenheiro que havia sido presidente de uma empresa de consultoria, com experiência em transporte coletivo e obras subterrâneas, um engenheiro de segurança, civil e geotécnico, professor da Universidade de Stanford, que já havia atuado em outros *Dispute Boards* e um consultor de engenharia com larga experiência em gerenciamento de escavação de túneis, em contratos de construção subterrânea e com numerosas atuações em *Dispute Boards* relacionados à escavação, projetos de infraestrutura e construção de metrôs. Nesse empreendimento, todas as disputas do contrato foram solucionadas com sucesso pelo conselho.[172]

Outros importantes empreendimentos de construção implantaram o método Dispute Board durante a sua construção para a prevenção e solução

---

[170] CHERN, ref. 161.
[171] KIRSH, H. J. *Resolving Complex Construction Claims: The Sheppard Subway Case Study*. p. 111-113, 2010.
[172] KIRSH, ref. 170.

de disputas. Dentre eles, destaca-se o desvio do Rio Amarelo na China, com 12 disputas levadas ao *Dispute Board* e todas solucionadas. A reconstrução do corredor I-15 em Salt Lake City, com uma disputa levada ao *Dispute Board* e solucionada. O Eurotúneo que liga a Inglaterra à França, com 12 disputas levadas ao *Dispute Board* e 11 soluções.[173]

Em 2015, outros grandes empreendimentos estavam em execução, fazendo uso do método alternativo de prevenção e solução de disputas, como a ampliação do Canal do Panamá, o sistema de Metrô *Marmaray* em Istambul, o novo aeroporto internacional de Beijing, a rede ferroviária *Eithad* nos Emirados Árabes, o metrô *Hyderabad* na Índia, o empreendimento *Lapsset* entre o Quênia, a Etiópia e o Sudão do Sul e, por fim, as novas linhas ferroviárias conhecidas como *Crossrail,* em Londres.[174]

No Brasil a experiência teve início de maneira tardia. Em 1995, o sucesso mundial na utilização dos *Dispute Boards* em contratos de construção levou o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD – a estabelecer a obrigatoriedade na previsão do método para empreendimentos financeiros com valor superior a US$ 50 milhões.[175]

Na época, o ordenamento jurídico brasileiro não previa, em qualquer legislação, a utilização de *Dispute Board* em contratos de construção, mas indiretamente permitia que obras brasileiras cumprissem requisitos exigidos pela instituição responsável pelo financiamento do projeto com condição para sua aprovação.[176]

A Lei nº 8.666/1993, que regulamenta as licitações e os contratos administrativos no Brasil, de forma abrangente autoriza a Administração Pública em contratos firmados com particulares a cumprir as exigências de instituições financeiras multilaterais ou agências de fomento externas quando houver concessão de financiamento por elas. Assim, indiretamente passou a

---

[173] CHERN, ref. 161.
[174] CHERN, ref. 161.
[175] JOBIM, Jorge Pinheiro, RICARDINO, Roberto, CAMARGO, Rui Arruda. A Experiência Brasileira em CRD: O caso do metrô de São Paulo. In: TRINDADE, Bernardo Ramos (Coord.). *CRD – Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura*. São Paulo: PINI, 2016. p. 169-191. ISBN 978-8572664738.
[176] RIBEIRO, Ana Paula Brandão, RODRIGUES, Isabella Carolina Miranda. Os Dispute Boards no Direito Brasileiro. *Revista Direito Mackenzie*. Programa de Graduação e Pós-graduação da Faculdade de Direito da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). Julho-Dezembro 2015, **9**(2), 129-159 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/rmd/article/view/10108/6253

ser possível a inclusão de mecanismos extrajudiciais para solucionar conflitos, como o Dispute Board nesses contratos.[177]

Além disso, a Lei das Concessões nº8.987/1995, que foi modificada pela Lei nº11.196/2005, passou a autorizar a Administração Pública a celebrar contratos de concessão de serviços públicos que previssem cláusulas de mecanismos privados, para resolução de disputas, incluindo-se aqui os Dispute Boards.[178] Nos mesmos termos, a Lei Federal de Parcerias Público-Privadas – PPP, Lei nº11.079 de 2004.[179]

No início dos anos 2000, nesse contexto de popularização de métodos alternativos para prevenção e solução de disputa no país, especialmente em função da criação da Lei Federal nº 9.307 sobre Arbitragem, ocorreu a primeira experiência de adoção de Dispute Board em uma obra brasileira: a Linha 4 Amarela do Metrô do município de São Paulo.[180]

Os contratos da "Fase 1 de Implantação da Linha 4 Amarela do Metrô" foram licitadas em 2003 pela Companhia do Metropolitano de São Paulo e financiados pelo Banco Mundial, que além de exigir a Arbitragem como forma

---

[177] "**Art. 42.** Nas concorrências de âmbito internacional, o edital deverá ajustar-se às diretrizes da política monetária e do comércio exterior e atender às exigências dos órgãos competentes.
§ 1o Quando for permitido ao licitante estrangeiro cotar preço em moeda estrangeira, igualmente o poderá fazer o licitante brasileiro.
§ 2o O pagamento feito ao licitante brasileiro eventualmente contratado em virtude da licitação de que trata o parágrafo anterior será efetuado em moeda brasileira, à taxa de câmbio vigente no dia útil imediatamente anterior à data do efetivo pagamento. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994).
§ 3o As garantias de pagamento ao licitante brasileiro serão equivalentes àquelas oferecidas ao licitante estrangeiro.
§ 4o Para fins de julgamento da licitação, as propostas apresentadas por licitantes estrangeiros serão acrescidas dos gravames conseqüentes dos mesmos tributos que oneram exclusivamente os licitantes brasileiros quanto à operação final de venda.
§ 5o Para a realização de obras, prestação de serviços ou aquisição de bens com recursos provenientes de financiamento ou doação oriundos de agência oficial de cooperação estrangeira ou organismo financeiro multilateral de que o Brasil seja parte, poderão ser admitidas, na respectiva licitação, as condições decorrentes de acordos, protocolos, convenções ou tratados internacionais aprovados pelo Congresso Nacional, bem como as normas e procedimentos daquelas entidades, inclusive quanto ao critério de seleção da proposta mais vantajosa para a administração, o qual poderá contemplar, além do preço, outros fatores de avaliação, desde que por elas exigidos para a obtenção do financiamento ou da doação, e que também não conflitem com o princípio do julgamento objetivo e sejam objeto de despacho motivado do órgão executor do contrato, despacho esse ratificado pela autoridade imediatamente superior. (Redação dada pela Lei nº 8.883, de 1994).
§ 6o As cotações de todos os licitantes serão para entrega no mesmo local de destino.".

[178] "**Art. 23**-A. O contrato de concessão poderá prever o emprego de mecanismos privados para resolução de disputas decorrentes ou relacionadas ao contrato, inclusive a arbitragem, a ser realizada no Brasil e em língua portuguesa, nos termos da Lei no 9.307, de 23 de setembro de 1996. (Incluído pela Lei nº 11.196, de 2005.".

[179] "**Art. 11.** O instrumento convocatório conterá minuta do contrato, indicará expressamente a submissão da licitação às normas desta Lei e observará, no que couber, os §§ 3º e 4º do art. 15, os arts. 18, 19 e 21 da Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, podendo ainda prever:
I – exigência de garantia de proposta do licitante, observado o limite do inciso III do art. 31 da Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993;
II – (VETADO);
III – o emprego dos mecanismos privados de resolução de disputas, inclusive a arbitragem, a ser realizada no Brasil e em língua portuguesa, nos termos da Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996, para dirimir conflitos decorrentes ou relacionados ao contrato.
Parágrafo único. O edital deverá especificar, quando houver, as garantias da contraprestação do parceiro público a serem concedidas ao parceiro privado.".

[180] JOBIM, RICARDINO, CAMARGO, ref. 174.

de solução definitiva de disputas, exigia também a existência de um conselho revisor nos moldes Dispute Boards utilizados nos Estados Unidos.[181]

Recentemente, uma das disputas decorrente desse contrato passou a ser conhecida em razão da sua judicialização. A decisão vinculante que havia sido proferida pelo Dispute Board que atua na modalidade DAB é formada por três técnicos, dois engenheiros e um advogado, e foi confirmada pelo Tribunal de Justiça de São Paulo em 2018. Os membros do Dispute Board haviam decidido que a Companhia Metropolitano deveria pagar a quantia equivalente a R$ 10 milhões ao consórcio construtor, em função de custo com a retirada de material contaminado da construção.

Em 2004, aproximadamente dez meses após a assinatura dos contratos de construção, foi então instituído o primeiro Dispute Board do Brasil, composto por três membros e nomeado de Junta de Revisão de Litígios, cuja função era acompanhar as obras, analisar a documentação e atuar como conciliador e propositor de soluções para as disputas que viessem a ocorrer.

Estudos afirmam que a adoção dos Dispute Boards no Brasil foi impulsionada principalmente pelos resultados obtidos com a utilização do meio alternativo no mundo e pela exigência de bancos financiadores de grandes obras.[182]

Pouco se sabe sobre outras obras brasileiras que fizeram uso dos Dispute Boards. Em geral, por questões de sigilo e confidencialidade, informações sobre a adoção do método e seus resultados não costumam ser divulgadas, contudo, ainda assim é possível identificar alguns exemplos, como: o Complexo Criminal Ribeirão das Neves, em Belo Horizonte, Minas Gerais, no ano de 2009; em 2010 PPP da Rodovia MG-050, em Minas Gerais; ainda em 2010, PPP da Arena Fonte Nova, em Salvador, Bahia; em 2011, PPP da Areia das Dunas, em Natal, Rio Grande do Norte; em 2012, o Projeto do Aeroporto de São Gonçalo do Amarante, em Pernambuco e também em 2012 a PPP das Águas Claras, Minas Gerais.

---

[181] JOBIM, RICARDINO, CAMARGO, ref. 174.

[182] TRINDADE, Bernardo Ramos et al. Conhecimento e Aplicabilidades do Comitê de Resolução de Disputas – CRD em Obras de Médio e Grande Porte. In: TRINDADE, Bernardo Ramos (Coord.). *CRD – Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura*. São Paulo: PINI, 2016. p. 34-57. ISBN 978-8572664738.

Um importante evento que foi impulsionador para popularização do conceito dos Dispute Boards no Brasil foram os Jogos Olímpicos que ocorreram na cidade do Rio de Janeiro em 2016. O comitê organizador Rio 2016 celebrou 36 contratos de prestação de serviços que previam cláusulas de instauração de Dispute Boards, cuja finalidade era evitar disputas contratuais surgidas durante a execução, reduzindo custos e prazo.[183]

Essas ações demandaram a existência de profissionais capacitados no país, o que levou o Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos de 2016 a contratar a Dispute Resolution Board Foudation – DRBF para promover a certificação de dezenas de pessoas para eventual atuação como membros em Dispute Board.

De acordo com a DRBF, os contratos celebrados pelo Comitê Organizador Rio 2016 aconteceriam em curtos períodos de seis a nove meses e, portanto, teriam poucas folgas para acomodar eventuais atrasos, o que exigiria nesses casos, uma atuação precisa dos Dispute Boards. O treinamento realizado constituiu em um Workshop interativo que durou três dias e cujo público era composto por cerca de 70 engenheiros e advogados experientes que nunca haviam lidado com o método. Para a atuação como Presidente de Dispute Boards, foi realizada separadamente uma sessão de um dia de treinamento a profissionais selecionados que já tivessem vasta experiência em métodos similares de prevenção e solução de disputas.

Em 2013, os contratos para construção do trecho Norte do Rodoanel, importante anel rodoviário que circunda a região da Grande São Paulo, que são administrados pela DERSA – empresa de economia mista controlada pelo Governo do Estado de São Paulo), também adotaram o Dispute Board.[184]

Até 2018, o Brasil não possuía qualquer legislação específica sobre os Dispute Boards, cabendo à câmara arbitral ou a outras instituições a responsabilidade por apresentar regulamentos sobre o tema. Em fevereiro de 2018, por meio de divulgação no Diário Oficial da Cidade, o prefeito de São Paulo promulgou o Projeto de Lei n°577/17 que se tornou a Lei Municipal

[183] MAIA NETO, ref. 162.
[184] SOUSA, ref. 123.

n°16.873 que trata sobre Dispute Boards em contratos administrativos na cidade de São Paulo.

A ementa da Disposição "reconhece e regulamenta a instalação de Comitês de Prevenção e Solução de Disputas em contratos administrativos continuados celebrados pela Prefeitura de São Paulo". A Lei Paulistana n°. 16.973 prevê que os comitês tenham natureza revisora, adjudicativa ou híbrida, sendo que para os comitês de revisão é conferido poder de emitir recomendações não vinculantes, para os comitês de adjudicação é conferido poder de emitir decisões vinculantes e para os comitês híbridos é possível tanto recomendar como decidir sobre os conflitos, cabendo à parte do requerente estabelecer a sua competência revisora ou adjudicativa. Em caso de inconformidade de uma das partes no cumprimento de decisões vinculantes, a Lei estabelece que estas sejam submetidas à jurisdição estadual ou arbitral.

É previsto ainda na lei que a instituição dos comitês seja feita de acordo com o edital de licitação ou com o contrato, sendo possível definir em anexos a regulamentação própria para instalação e processamento.

A Lei Paulistana determina ainda que os valores a serem desembolsados pelo órgão público contratante para pagamento de honorários dos membros do comitê componham o orçamento da contratação, cabendo à parte contratada o pagamento dos custos de instalações e manutenção do comitê, enquanto o órgão contratante deve reembolsar o contratado com metade de tais custos, e após as devidas aprovações previstas no contrato.[185]

Segundo a Lei, o comitê deve ser obrigatoriamente composto por dois engenheiros e um advogado, cabendo ao órgão público contratante, em conjunto com a contratada, indicar membros. A atuação do comitê é então iniciada com a assinatura do Termo de Compromisso pelas partes e pelos membros, que deve ocorrer até 30 dias a partir da celebração do contrato administrativo.

Por fim, a Lei n.° 16.873 estabelece o impedimento da atuação de pessoas no comitê que tenham alguma relação com as partes ou com o litígio

[185] SÃO PAULO. *Lei Paulista nº 16.873 de 22 de Fevereiro de 2018*. São Paulo: Secretaria do Governo Municipal [SGM] e Secretaria Municipal de Justiça [SMJ], 2018 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-16873-de-22-de-fevereiro-de-2018/detalhe

que desconfigure a imparcialidade ou a independência. Já no exercício de suas funções, para efeitos de legislação penal, os membros do comitê são equiparados pela Lei a funcionários públicos. A Lei Paulistana representa um marco para o país. Até então, o tema não possuía qualquer tratamento normativo, sendo regulado no Brasil apenas o plano contratual.

A lei inspirou ainda um Projeto de Lei similar no Senado Federal Brasileiro, que pode oferecer futuramente uma legislação federal para o Dispute Board no Brasil. O Projeto de Lei do Senado n.º 206 de 2018, de autoria do Senador Antonio Anastasia e que atualmente está em tramitação, regulamenta a criação de Comitês de Prevenção e Solução de Disputas para dirimir conflitos de direitos patrimoniais disponíveis em contratos firmados pela administração pública.[186]

Além desse projeto, também entrou em análise em 2018 um projeto de lei sobre Dispute Board na Câmara dos Deputados. O projeto de Lei nº 9.883/18 inclui os Comitês de Resolução de Disputas entre os métodos de solução de controvérsia em contratos firmados pelos poder público e pressupõe regras gerais para o funcionamento desse mecanismo.[187]

A aplicação do Dispute Board já é vista como ferramenta que pode contribuir para afastar a crise econômica brasileira e para fomentar o desenvolvimento por meio da indústria da construção no país. Além disso, os Dispute Boards são entendidos como um método que pode contribuir para o aumento da confiança nas relações comerciais no setor da construção, para o bloqueio do sobrepreço, para a redução da corrupção dos Tribunais de Contas do Ministério Público Federal – MPF.[188]

---

[186] SENADO NOTICIAS. *Projeto institui comitês para resolução extrajudicial de conflitos em contratos celebrados pela União* [consult. 03 mar. 2020]. Disponível em https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2018/11/29/projeto-institui-comites-para-resolucao-extrajudicial-de-conflitos-em-contratos-celebrados-pela-uniao

[187] BRASIL. *Projeto de Lei 9883/2018*. Brasília: Câmara dos Deputados, 2018 [consult. 03 mar. 2020]. Disponível em https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2170449

[188] ANASTASIA, Antonio, CARNEIRO, Caio M. 'Dispute Boards' para desenvolver o Brasil. *Jornal O Estado de São Paulo*, 31 julho de 2018 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,dispute-boards-para-desenvolver-o-brasil,70002422904

5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente trabalho teve como intuito expor os conceitos e características do Dispute Board e da sua importância e eficiência como mecanismo de resolução de conflito nos contratos de longa duração.

A análise bibliográfica realizada permitiu evidenciar que a existência de disputas e conflitos é inerente aos contratos de longa duração e que a ação imediata e preventiva representa um alto potencial de eficácia na prevenção e resolução desses conflitos, com a significativa mitigação de custos e prazos.

E dentro desse contexto, constatou-se a importância do Dispute Board como ferramenta para atender às necessidades dos contratantes, tendo como função primordial impedir que interesses particulares ou problemas de execução impactem na continuidade das obras e serviços, a depender do contrato, para que sejam entregues nos prazos pactuados inicialmente, com a qualidade esperada e dentro do cronograma e orçamento estabelecidos.

O mecanismo Dispute Board tem potencial para oferecer diversos benefícios para os contratos de longa duração, como fortalecimento da transparência nas relações contratuais, na execução e redução de custos e prazos, o que confirma que a adoção desse método seja cada vez mais incentivada.

Observou-se que instituições de referência como a Câmara do Comércio Internacional – CCI, Federação Internacional de Engenheiros Consultores – FIDIC, Fundação Conselho de Resolução de Disputas – DRBF, aconselham e determinam, em alguns casos, a obrigatoriedade de inclusão do Dispute Board nos contratos de sua natureza, fazendo levantamento periódico dos resultados e benefícios de sua implementação. Por parte das instituições, observou ainda as regras gerais criadas para utilização do Dispute Board, reservada as adaptações requeridas pelas partes no momento da instituição do comitê, por não estarem adstritas de maneira absoluta a nenhum conteúdo legislativo geral.

Registrou-se ainda as modalidades de composição dos comitês, modalidade de manifestações – recomendações ou decisões – proferidas pelos

comitês, os efeitos de suas manifestações, as formas de adequação em caso de resolução do comitê, modificação de integrante ausente, ou retirada obrigatória, sempre preservando o interesse principal do contrato, que é a manutenção de sua execução sem prejuízo a qualquer das partes.

Sem pretensão de esgotar os exemplos, tratou-se ainda de listar os maiores contratos de longa duração do mundo onde foram implementados os comitês Dispute Board e seus resultados positivos, o que nos faz crer ser possível a implementação desse mecanismo em diversos tipos de contratos existentes, bem como a evidente necessidade de divulgação e fomentação desse mecanismo que pode vir a ser a solução mais eficaz, econômica e eficiente para a redução de demandas judiciais, aliados aos ganhos privados como redução de custo, menos prejuízo e menor tempo efetivo.

Estima-se que o uso efetivo do Dispute Board possa ser executado de maneira íntegra, consciente e eficiente, contribuindo para melhoria do desenvolvimento social e econômico mundial.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANASTASIA, Antonio, CARNEIRO, Caio M. 'Dispute Boards' para desenvolver o Brasil. *Jornal O Estado de São Paulo*, 31 julho de 2018 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,dispute-boards-para-desenvolver-o-brasil,70002422904

ARRUDA ALVIM, José Manoel de. *Direito processual civil: teoria geral do processo de conhecimento*. São Paulo: RT, 1972, v. 1. ISBN 9788553603060.

ARRUDA ALVIM, José Manoel de. *Tratado de direito processual civil*. 2. ed. São Paulo: RT, 1990, v. 1. ISBN 978-85-203-0830-1.

AZEVEDO, André Gomma de (Org.). *Manual de Mediação Judicial*. 4. ed. Brasília: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento [PNUD], 2013. ISBN 9788578040536.

BAKER, Elis, LAVER, Anthony P. *Introduction to the FIDIC Suite of Contracts* [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em https://www.whitecase.com/sites/whitecase/files/files/download/publications/introduction-to_-the-fidic-suite-of-contracts.pdf

BILLIET, Philippe, KURLANDA, Ewa. An Introduction to the Directive on Certain Aspects of Mediation in Civil and Commercial matters. In: Association for International Arbitration. *The New EU Directive on Mediation: first insights*. Antwerpen/Apeldoorn: Maklu, 2008. ISBN 978-90-466-0242-3.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília: Presidência da República, 1988 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm

BRASIL. *Lei nº 11.079, de 30 de Dezembro de 2004*. Brasília: Presidência da República, 2004 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L11079.htm

BRASIL. *Lei nº 11.196, de 21 de Novembro de 2005*. Brasília: Presidência da República, 2005 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11196.htm

BRASIL. *Lei nº 8.666, de 21 de Junho de 1993*. Brasília: Presidência da República, 1993 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm.

BRASIL. *Projeto de Lei 9883/2018*. Brasília: Câmara dos Deputados, 2018 [consult. 03 mar. 2020]. Disponível em https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2170449

CAIRNS, David. J. A., MADALENA, Ignásio. El reglamento de la ICC relativo a los dispute boards. *Revista de Arbitragem e Mediação*. Thomson Reuters Revista dos Tribunais. Julho-Setembro 2006, **3**(10).

CÂMARA, Alexandre Freitas. Das relações entre arbitragem e o Poder Judiciário. *Revista Brasileira de Arbitragem*. Comitê Brasileiro de Arbitragem. Abril-Junho 2005, **2**(6).

CANLE, Inés C. Iglesias, SÁNCHEZ-ARJONA, Mercedes Llorente. La mediación civil y mercantil em España tras la ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación em asuntos civilis y mercantiles. In: BUSACCA, Angela. *La mediación em las controvérsias civiles y mercantiles: guía para la prática de la mediación civil y mercantil em España y em Italia*. Valencia: Tirant Lo Blanch, 2014. ISBN 978-84-9086-034-2.

CAPPELLETTI, Mauro, GARTH, Bryant. *Acesso à justiça*. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 2002. ISBN 9788588278295.

CAPPELLETTI, Mauro. O acesso à justiça e a função do jurista na nossa época. *Revista de Processo*. Thomson Reuters Revista dos Tribunais. Janeiro-Março 1992, **16**(61).

CARNELUTTI, Francisco. *Sistema de derecho procesal civil*. Tradução de Niceto Alcalá-Zamora y Castillo e Santiago Sentis Melendo. Buenos Aires: Uteha Argentina, 1944, v. 2. ISBN 4057224.

CETINEL, Yasemin. The Nature of Dispute Board Decisions, with Special Emphasis on the Turkish Law Approach. *The Turkish Commercial Law Review*. The Turkish Commercial Law Review. Junho 2016, **2**(1) [consult. 07 fev. 2020]. Disponível em http://the-tclr.org/wp-content/uploads/2016/07/7-yasemin_cetinel-1.pdf

CHAPMAN, Peter H. J. The use of Dispute Boards on Major Infrastructure Projecs. *The Turkish Commercial Law Review*. The Turkish Commercial Law Review. Outubro 2015, **1**(3)[consult. 07 abr. 2020]. Disponível em http://www.drb.org/wp-content/uploads/2018/04/TCLR_3-web-051.pdf

CHERN, Cyril. *Chern on Dispute Boards: Practice and Procedure*. 3. ed. Abingdon: Informa Law, 2015. ISBN 9781138781733.

CINTRA, Antonio Carlos de Araújo, GRINOVER, Ada Pellegrini, DINAMARCO, Cândido Rangel. *Teoria Geral do Processo*. 24. ed. São Paulo: Malheiros, 2008. ISBN 978-8539200009.

CNJ [Conselho Nacional de Justiça]. *Justiça em números 2018: ano-base 2017*. Brasília: CNJ, 2018 [consult. 08 jan. 2020]. Disponível em https://www.cnj.jus.br/wp-

content/uploads/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf

COMITÊ DE MINISTROS DO CONSELHO DA EUROPA. *Recomendação Rec (2001) 9*[consult. 10 jan. 2020]. Disponível em https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=220409&Back

DELCASSO, Juan Pablo Correa. Valoración crítica de la Directiva 2008/52/CE sobre ciertos aspectos de la mediación em asuntos civiles y mercantiles y de su trasposición em algunos ordenamentos jurídicos europeos. In: MANSO, Teresa Hualde. *La mediación em asuntos civiles y mercantiles: la transposición de la Directiva 2008/52 em Francia y em España*. Madrid: La Ley, 2013. ISBN 978-84-9020-138-1.

DINAMARCO, Candido Rangel. *Instituições de Direito Processual Civil*. 6. ed. São Paulo: Malheiros, 2009, v. 1. ISBN 9788574209395.

DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION. *Banco de Dados do Projeto Dispute Board* [consult. 11 fev. 2020]. Disponível em http://www.drb.org/publications-data/drb-database/

DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION. *Banco de Dados do Projeto Dispute Board. Capítulo 19: Revisão, Rescisão ou Renovação do Conselho de Litígios* [consult. 27 fev. 2020]. Disponível em http://www.drb.org/publications-data/drb-database/

DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION. *Banco de Dados do Projeto Dispute Board. Capítulo 9: Dispute Boards em Contratos FIDIC* [consult. 27 fev. 2020]. Disponível em http://www.drb.org/publications-data/drb-database/

DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION. *Dispute Board Manual: A Guide to Best Practices and Produces 2019* [consult. 04 fev. 2020]. Disponível em http://www.drb.org/concept/manual/

DURAN, Juan, YATES, J. K. Utilizing dispute review boards in relational contracting: a case study. Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice. *ASCE Library*. Outubro 2006, **132**(4) [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em https://doi.org/10.1061/(ASCE)1052-3928(2006)132:4(334)

FERNÁNDEZ, Maximiliano Rodríguez. Resolución de disputas en el contrato internacional de construcción: la labor del enginner y de los dispute boards. *Revista e-mercatória*. Universidad Externado de Colombia. Dezembro 2006, **5**(2) [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/emerca/article/view/2077

FICHTNER, José Antônio, MANNHEIMER, Sergio Nelson, MONTEIRO, André Luís. *Teoria geral da arbitragem*. Rio de Janeiro: Forense, 2019. ISBN 978-85-309-8258-4.

GALVÃO, A. de M. V. Os dispute review boards e o sistema jurídico brasileiro. *Revista de Arbitragem e Mediação*. Thomson Reuters Revista dos Tribunais. 2012, **9**(32).

GARCÍA, R. H. Dispute boards (paneles de solución de controvérsias) em Latinoamérica: retos y perspectivas de un fascinante medio de solución de controvérsias. In: GARCÍA, R. H. (Coord.). *Dispute boards in Latinoamérica experiências y retos*. Peru: Estudio Mario Castillo Freyre, 2014. ISBN 9786124637421.

GLAVINIS, Panayotis. *Le contrat international de construction*. Paris: GLN Joly Editions, n. 209, 1993.

GLOBAL ARBITRATION REVIEW. *Guide to Construction Arbitration*. London: Law Business Research Ltd, 2017. ISBN 978-1-83862-211-4.

HAUTOT, Isabelle, FLECHEUX, Georges. *La clause de règlement des différends dans les conditions F.I.D.I.C. Génie civil de 1987*. Rev. Arb., p. 609, 1989.

HÖK, Götz-Sebastian. FIDIC dispute adjudication: outline and core elements. *Revista de Arbitragem e Mediação*. Thomson Reuters Revista dos Tribunais. Outubro-Dezembro 2012, **35**.

ICC [International Chamber of Commerce]. *Dispute Boards* [consult. 03 fev. 2020]. Disponível em http://www.iccbrasil.org/resolucao-de-litigios/dispute-boards/

ICC [International Chamber of Commerce]. *Dispute Resolution Services* [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em https://iccwbo.org/dispute-resolution-services/

ICC [International Chamber of Commerce]. *Regras do Conselho de Litígio* [consult. 11 fev. 2020]. Disponível em https://iccwbo.org/dispute-resolution-services/dispute-boards/rules/

ICC [International Chamber of Commerce]. *Regulamento Relativo aos Dispute Boards* [consult. 03 mar. 2020]. Disponível em https://cms.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2016/11/2015-Dispute-Board-Rules-Portuguese-version-2.pdf

JIMÉNEZ, Macarena Paz Gaete. *Fórum de Cortes Supremas do Mercosul. "Métodos alternativos de resolução de conflito"*. Brasília: Programa Teixeira de Freitas, 2016 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em

http://www.stf.jus.br/repositorio/cms/portalStfInternacional/portalStfCooperacao_pt_br/anexo/Macarena.pdf

JOBIM, Jorge Pinheiro, RICARDINO, Roberto, CAMARGO, Rui Arruda. A Experiência Brasileira em CRD: O caso do metrô de São Paulo. In: TRINDADE, Bernardo Ramos (Coord.). *CRD – Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura*. São Paulo: PINI, 2016. ISBN 978-8572664738.

KIRSH, H. J. *Resolving Complex Construction Claims: The Sheppard Subway Case Study*. 2010.

KULESZA, G., AUN, D. Contratos FIDIC. In: BAPTISTA, Luiz Olavo, PRADO, Maurício Almeida (Orgs.). *Construção civil e direito*. São Paulo: Lex, 2011. ISBN 9788577211548.

LEMES, Selma Ferreira, CARMONA, Carlos Alberto, MARTINS, Pedro Batista (Coords.). *Arbitragem estudos em homenagem ao Prof. Guido Fernando Silva Soares, In Memoriam*. São Paulo: Atlas, 2007. ISBN 9788522466825.

LEW, Julian D. M., MISTELIS, Loukas A., KRÖLL, Stefan M. *Comparative internacional comercial arbitration*. The Hague: Wolters Kluwer Law & Business, 2003. ISBN 978-90-411-1568-3.

LONGO, Samantha, WALD, Arnoldo de Paula. *A mediação nos EUA e no Brasil* [consult. 10 jan. 2020]. Disponível em https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI302296,51045-A+mediacao+nos+EUA+e+no+Brasil

LUCHIARI, Valéria Ferioli Lagrasta. Comentários da Resolução nº 125 do Conselho Nacional de Justiça, de 29 de novembro de 2010. In: GROSMAN, Cláudia Frankel, MANDELBAUM, Helena Gurfinkel (Orgs.). *Mediação no*

Judiciário: teoria na prática. São Paulo: Primavera Editorial, 2011. ISBN 978-8561977252.

MADERO, C. Q. Introducción a los dispute boards. *Revista de Arbitragem e Mediação*. Thomson Reuters Revista dos Tribunais. Julho-Setembro 2006, **3**(10).

MAIA NETO, Francisco. Formas Extrajudiciais de Solução de Disputas. In: TRINDADE, Bernardo Ramos (Coord.). *CRD – Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura*. São Paulo: PINI, 2016. ISBN 978-8572664738.

MARCONDES, Antonio Fernando Mello. Os Dispute Boards e os contratos de construção. In: BAPTISTA, Luiz Olavo, PRADO, Maurício Almeida (Orgs.). *Construção civil e direito*. São Paulo: Lex, 2011. ISBN 9788577211548.

MARZOCCO, Antonio Maria, NINO, Michele. The EU Directive on Mediation in civil and comercial matters the principle of effective judicial protection. *LESIJ*. Lex ET Scientia International Journal. Julho 2012, **19**(2) [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em http://lexetscientia.univnt.ro/download/458_458_lesij_js_XIX_2_2012_art_007.pdf

MIMOSO, Maria João, ANJOS, Maria Rosário. Prevenção de Conflitos na Implementação de Contratos Grandes e Complexos. *International Journal of Trend in Research and Development (IJTRD)*. International Peer Reviewed. Dezembro 2018, edição especial[consult. 07 abr. 2020]. Disponível em http://www.ijtrd.com/papers/IJTRD19208.pdf

MIMOSO, Maria João, BORTONE, Joana D'arc Amaral. *Dispute Boards e Contratos de Construção*. Antalya

MIMOSO, Maria João, BORTONE, Joana D'arc Amaral. *Dispute Boards e and Construction Contract.* Global Journal of Bussiness, Economics and Management: Current Issues.

MUÑOZ, Ortuño. *El libro verde sobre las modalidades alternativas de resolución de conflitos en el ámbio civil y mercantil*. Luxemburgo: Comissão das Comunidades Europeias, 2003.

PARLAMENTO EUROPEU. Tratado de Amsterdam. *Jornal Oficial das Comunidades Europeias*. União Europeia. Outubro 1997, **340**[consult. 08 abr. 2020]. Disponível emhttps://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:11997D/TXT&from=PL

PARLAMENTO EUROPEU E CONSELHO DA UNIÃO EUROPEIA. Directiva 2008/52/CEdo Parlamento Europeu edo Conselho de 21 de Maio de 2008. *Jornal Oficial da União Europeia*. União Europeia. Maio 2008, **9**(19) [consult. 08 abr. 2020]. Disponível em https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:136:0003:0008:PT:PDF

PINHEIRO, Armando Castelar. A relação entre o desempenho das instituições jurídicas e o crescimento econômico. In: WALD, Arnoldo, MARTINS, Ives Gandra da Silva, PRADO, Ney (Coords.). *O direito brasileiro e os desafios da economia globalizada*. Rio de Janeiro: América Jurídica, 2003. ISBN 978-8587984784.

PISKE, Oriana. Formas alternativas de resolução de conflitos. *Revista do Tribunal Regional Federal da 1ª Região*. Tribunal Regional Federal da 1ª Região. Maio 2012, **24**(5) [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em https://core.ac.uk/download/pdf/16037209.pdf

PUIL VAN DER, J., VAN WEELE, A. *International contracting: contract management in complex construction projects*. London: Imperial College Press, 2014. ISBN 978-1908979506.

REALE, Miguel. *Lições preliminares de direito*. São Paulo: Saraiva, 2000, v. 25. ISBN 978-85-020-4126-4.

RIBEIRO, Ana Paula Brandão, RODRIGUES, Isabella Carolina Miranda. Os Dispute Boards no Direito Brasileiro. *Revista Direito Mackenzie*. Programa de Graduação e Pós-graduação da Faculdade de Direito da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). Julho-Dezembro 2015, **9**(2) [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/rmd/article/view/10108/6253

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira, ALMEIDA, Caroline Sampaio de. Análise Crítica das Cláusulas Dispute Board: Eficiência e casos práticos. *NEJ: Novos Estudos Jurídicos*. Fundação Universidade do Vale do Itajaí. Maio-Agosto 2013, **18**(2) [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em http://dx.doi.org/10.14210/nej.v18n2.p224-239

ROCHA, João Luiz Coelho da. *EPC, turn key e empreitada global* [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em https://www.migalhas.com.br/depeso/223717/epc-turn-key-e-empreitada-global

SALLES, Carlos Alberto de. Mecanismos alternativos de solução de controvérsias e acesso à justiça: a inafastabilidade da tutela jurisdicional recolocada. In: FUX, Luiz, NERY JR, Nelson, WAMBIER, Teresa Arruda Alvim (Coords.). *Processo e Constituição: estudos em homenagem ao Professor José Carlos Barbosa Moreira*. São Paulo: RT, 2006. ISBN 9788520328910.

SALOMÃO, Luis Felipe. Guerra e paz: As conexões entre jurisdição estatal e os métodos adequados de resolução de conflitos. In: CURY, Augusto (Coord.).

Soluções Pacíficas de Conflitos para um Brasil Moderno. Rio de Janeiro: Forense, 2019. ISBN 978-85-309-8208-9.

SÃO PAULO. *Lei Paulista nº 16.873 de 22 de Fevereiro de 2018*. São Paulo: Secretaria do Governo Municipal [SGM] e Secretaria Municipal de Justiça [SMJ], 2018 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-16873-de-22-de-fevereiro-de-2018/detalhe

SAUCEDA, José Benito Pérez. *Métodos alternativos de resolucion de conflitos: justicia alternativa y restaurativa para uma cultura de paz*. Tese de Doutorado, Universidad Autónoma de Nuevo León, Ciudad Universitaria, 2011 [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1080089679.PDF

SENADO NOTICIAS. *Projeto institui comitês para resolução extrajudicial de conflitos em contratos celebrados pela União* [consult. 03 mar. 2020]. Disponível em https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2018/11/29/projeto-institui-comites-para-resolucao-extrajudicial-de-conflitos-em-contratos-celebrados-pela-uniao

SEPPÄLÄ, Christopher R. International construction contract disputes: second commentary on ICC awards dealing primarily with FIDIC contracts. *ICC International Court of Arbitration Bulletin*. ICC Digital Library. Julho 2008, **19**(2) [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em https://library.iccwbo.org/dr-bulletins.htm#divCollapse2008No4

SOUSA, Antonio Luis Pereira de. *Dispute boards* [consult. 03 mar. 2020]. Disponível em https://www.institutodeengenharia.org.br/site/2020/01/06/dispute-boards/

SOUZA, Luciane Moessa de. *Mediação de conflitos coletivos: a aplicação dos meios consensuais à solução de controvérsias que envolvem políticas de concretização de direitos fundamentais*. Belo Horizonte: Fórum, 2012. ISBN 9788577005567.

Texto oficial em Português do Livro Verde [consult. 10 jan. 2020]. Disponível em http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:52002DC0196

THEODORO JÚNIOR, Humberto. *Curso de Direito Processual Civil: teoria geral do direito processual civil, processo de conhecimento e procedimento comum*. 58. ed. atual e ampliada. Rio de Janeiro: Forense, 2017, v. 1. ISBN 9999200030676.

TRIBUNAL EUROPEU DOS DIREITOS DO HOMEM. *Convenção Europeia de Direitos do Homem*. Council of Europe: Strasbourg, 1994 [consult. 08 jan. 2020]. Disponível em https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_POR.pdf

TRINDADE, Bernardo Ramos et al. Conhecimento e Aplicabilidades do Comitê de Resolução de Disputas – CRD em Obras de Médio e Grande Porte. In: TRINDADE, Bernardo Ramos (Coord.). *CRD – Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura*. São Paulo: PINI, 2016. ISBN 978-8572664738

VALDÉS, J. E. F. Dispute boards: la visión de las partes y su co-existencia con los contratos administrativos. Experiencias en Chile. In: GARCÍA, R. H. (Coord.). *Dispute Boards in Latinoamérica experiências y retos*. Perú: Estudio Mario Castillo Freyre, 2012. ISBN 9786124637421.

VAZ, Gilberto José. Breves Considerações sobre os Dispute Boards no Direito Brasileiro. *Revista de Arbitragem e Mediação*. Thomson Reuters Revista dos Tribunais. Julho-Setembro 2006, **3**(10).

VILAR, Silvia Barona. *Mediación em asuntos civiles y mercantiles em España: tras la aprobación de la Ley 5/2012, de 6 de julio*. Valencia: Tirant lo blanch, 2013. ISBN 9788490333778.

WALD, Arnoldo. A arbitragem contratual e os dispute boards. *Revista de Arbitragem e Mediação*. Thomson Reuters Revista dos Tribunais. Julho-Setembro 2005, **2**(6).

WALD, Arnoldo. A nova economia e o direito no terceiro milênio. *Revista Ibero-Americana de Direito Público*. Instituto Ibero-Americana de Direito Público. Outubro-Dezembro 2004, **4**(16) [consult. 07 abr. 2020]. Disponível em https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:rede.virtual.bibliotecas:artigo.revista:2004;1001081245

WATANABE, Kazuo. Acesso à Justiça e sociedade moderna. In: GRINOVER, Ada Pellegrini, DINAMARCO, Candido. *Participação e processo*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988. ISBN 9788520306901.