

UMA PROPOSTA DE NOVO OLHAR PARA A DECISÃO DE INVESTIR EM *DISPUTE BOARDS*

André Barros Bolzani Petersen¹
Augusto Barros de Figueiredo e Silva Neto²

RESUMO

O artigo visa uma proposta de um novo olhar para a decisão de investir em dispute boards. O objetivo é refletir criticamente sobre o seu “custo” em relação ao projeto e de validar a hipótese de que este pode representar um “investimento” na sua eficiência e na confiança das partes no seu cumprimento. Elabora-se a revisão bibliográfica sobre o tema e analisa-se os percentuais encontrados na literatura com a prática. O intuito é o de desenvolver, aprofundar e propor melhorias ao cenário atual. Analisando a teoria disponível, por outro lado, verifica-se que o desenvolvimento desse mecanismo na prática não vem sendo acompanhado na teoria. A falta de dados publicados e auditáveis dificulta o desenvolvimento da abordagem proposta. A inexistência de parâmetros semelhantes em diferentes câmaras arbitrais e nas boas práticas identificadas nos países também reforça essa constatação. O próprio poder de compra das diferentes moedas e regiões deve ser levado em consideração, especialmente no Brasil e na América Latina, em razão de suas históricas oscilações econômicas, de modo que não sejam aplicados exclusivamente a referência em termos percentuais gerais sobre os valores dos contratos e/ou em disputa. Como conclusões gerais têm-se que os *dispute boards* devem ser melhor analisados pelo mercado, com os honorários dos membros sendo percebidos como um investimento no projeto e, para isso, os custos devem alinhar-se com aqueles que reflitam as boas práticas da região. Com isso, o mecanismo também poderá atrair e manter os melhores profissionais disponíveis e, ainda assim, se manter substancialmente menos oneroso que aqueles que seriam destinados à resolução no judiciário ou na arbitragem.

Palavras-chave: *Dispute Boards*; custo; investimento; métodos alternativos.

Keywords: *Dispute Boards*; cost; investment; alternative methods.

¹ Pós-doutorando em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Doutor em Engenharia Civil pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Foi visiting scholar no Instituto Superior Técnico de Lisboa (Portugal). Mestre em Real Estate Science pela Universitat Politècnica de València (Espanha). Perito oficial e assistente técnico em ações judiciais e extrajudiciais. Engenheiro civil. andre@construdoc.com.br.

² Bacharel em Direito pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Analista Internacional pelo Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Rio de Janeiro; Mestre em Direito Internacional Privado e do Comércio Internacional pela Universidade de Paris I (Panthéon-Sorbonne), mestre em Global Business Law pelo Instituto de Estudos Políticos de Paris (IEP - Science Po); Doutorando pelo PPGDIN UFF; Membro do Board da Região 4 (América Latina) na Dispute Resolution Board Foundation (DRBF); Vice-presidente de Dispute Board do Centro Brasileiro de Mediação e Arbitragem (CBMA) e Fellow do Chartered Institute of Arbitrators (FCI Arb). Advogado, árbitro, mediador e membro de dispute boards no Brasil e no exterior.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO

2. O ESTADO DA ARTE: CARACTERÍSTICAS DOS MEMBROS E SUA RENUMERAÇÃO

2.1. Breves considerações sobre os *Dispute Boards*

2.1.1. Critérios e qualidades exigidas de profissionais atuantes como membros

2.1.2. Litigiosidade e o investimento em *Dispute Boards*

3. CONCLUSÕES

3.1. Gerais

3.2. Específicas

REFERÊNCIAS

ANEXO A

1. INTRODUÇÃO

Historicamente, a indústria da construção³ busca a solução para os problemas em seus projetos através de processos judiciais ou de métodos alternativos, como a mediação⁴, a arbitragem ou a adjudicação. Na medida em que o volume de casos submetidos à solução de disputas aumentou, e que as relações se tornaram mais beligerantes entre as partes, surge a necessidade de soluções mais práticas e de melhor custo-benefício. A arbitragem, ainda que apresente certos benefícios em relação aos processos judiciais, se tornou cara e complexa, o que comprometeu as expectativas iniciais de menores custos e de maior celeridade.

Esta nova demanda por uma alternativa viável e eficiente aos métodos alternativos usuais impulsionou o desenvolvimento do conceito de *Dispute Boards* dentro do mercado da construção. Tendo por base⁵ a vontade das partes e procedimentos flexíveis, o método se mostra adaptável também a outros tipos de projetos, tais como em fusões e aquisições (entre a

³ No manual de Dispute Boards da DRBF constam detalhes sobre a utilização do primeiro comitê, iniciado em 1972, nos Estados Unidos, bem como o histórico e a dissipação deste conceito pelo mundo afora até o ano de 2016. Adentram inclusive, na introdução desse método alternativo na primeira edição do Orange Book da FIDIC. Skitnevsky (2016) e Figueiredo e Salla (2021) também descrevem parte deste histórico. Em Jobim, Ricardino e Camargo (2016) constam detalhes sobre o primeiro dispute board utilizado no Brasil, o da Linha 4 do Sistema de Metrô de São Paulo. Em Rosa, Rottmann e Benvenuti (2022) consta uma síntese dos comitês de disputas utilizados no Brasil que tiveram seus dados divulgados. Chapman (2009) também apresenta considerações gerais sobre esse mecanismo.

⁴ No âmbito deste artigo, Yates (2010), por exemplo, aborda o tema da mediação na indústria da engenharia e da construção.

⁵ Barboza (2021).

assinatura e o fechamento das operações – *pre-closing disputes*), em questões societárias⁶, em procedimentos de recuperação judicial⁷ e para o tratamento de questões complexas de cunho ambiental⁸.

O *Dispute Board* configura um método alternativo⁹ ao judiciário ou à arbitragem. Trata-se de relevante mecanismo de prevenção de controvérsias, que propõe soluções rápidas, confidenciais, menos onerosas e, em consequência, mais eficientes, cuja principal finalidade é a de garantir o andamento do contrato e/ou a de evitar desentendimentos entre as partes. Ademais, sua utilização vem crescendo¹⁰ de forma significativa ao longo do tempo, marcadamente, ao longo da última década em nosso país.

Sendo assim, o escopo deste artigo não é o de analisar as questões já publicadas sobre os *Dispute Boards*, como suas origens ou como a mecânica da sua utilização. O objetivo é abordar aspectos relacionados à remuneração dos membros, mais especificamente verificar se, a remuneração proposta no mercado brasileiro está compatível com a prática internacional, condizente com os resultados que são gerados às partes envolvidas e/ou com a especialização dos profissionais com perfil para atuação nos comitês.

Não é difícil encontrar publicações, de menor e de maior fiabilidade científica, que falem sobre o baixo valor relativo que é destinado aos comitês. Todavia, limitar esta análise ao indicador financeiro sem uma avaliação de outros aspectos econômicos relacionados à formação deste valor gera um risco de serem inferidas informações equivocadas a partir de

⁶ Craveiro (2021).

⁷ Guimarães (2021) e Branco, Oliveira e Oliveira (2021).

⁸ Roveda (2021).

⁹ Skitnevsky (2016). Loots e Charrett (2022) mencionam que a principal diferença entre litigar e todos os métodos alternativos talvez seja que esses últimos permitem a seleção da terceira pessoa, neutra, que mais se adequa ao caso concreto.

¹⁰ Menassa e Mora (2009) apresentam uma revisão, uma análise de tendências e a classificação de projetos de construção dos EUA, que tiveram *Dispute Boards* no período de 1975 a 2007. Segundo os autores, o uso dos comitês como técnica de prevenção e como forma alternativa de resolução aumentou nas últimas três décadas, em particular, na construção de rodovias. Além disso, os resultados indicam que os participantes de projetos de construção e de túneis têm implementado os comitês como parte de sua metodologia de mitigação e resolução de disputas, mas em menor escala se comparados com os projetos de rodovias. Os resultados do estudo indicam que, nos Estados Unidos, os comitês foram implementados com sucesso em todos os três setores de construção. A eficácia como técnica de prevenção foi observada em aproximadamente 50% dos 810 projetos em que nenhuma disputa foi ouvida por meio de uma audiência formal pelo painel de membros. Para os 50% restantes, a eficácia do comitê como técnica alternativa para resolução foi superior a 90%. Segundo Alpkokin e Capar (2019), embora o setor de construção turco tenha realizado recentemente 40% do investimento global em PPP e registrado o segundo maior negócio do mundo em termos monetários, o sistema de resolução de disputas é baseado principalmente em litígios, portanto o uso de práticas emergentes de *dispute boards* internacionais ainda é limitado. De qualquer modo, sugerem que a implementação de *dispute boards* em um grande e popular megaprojeto de obra pública acelerou sua conscientização e aceitação no país. Isso ajudou o mercado local, primeiro por aumentar o profissionalismo e a expectativa de imparcialidade e, segundo, por evidenciar a aplicabilidade imediata das decisões adjudicadas. No entanto, até que ponto as partes darão cumprimento às decisões ainda é uma questão central a ser vivenciada para os profissionais turcos.

dados incompletos, que na verdade são multivariados e, portanto, assim devem ser tratados. Nessa linha, entende-se, por exemplo, que uma eventual remuneração inadequada possa baralhar o foco dos membros na prestação dos melhores serviços às partes. No caso desta tendência prosperar, os profissionais de maior experiência e qualificação poderão afastar-se desse mecanismo, situação que receberá outros profissionais, talvez com perfis indesejados. Esse encaminhamento poderá colocar a eficiência do método e, conseqüentemente, a reputação¹¹ desse importante mecanismo de prevenção em risco, como já ocorreu com o judiciário e, de certa forma, também vêm ocorrendo com as arbitragens¹².

2. O ESTADO DA ARTE: CARACTERÍSTICAS DOS MEMBROS E SUA RENUMERAÇÃO

Conforme já elencado, não restam dúvidas sobre os benefícios da utilização de *Dispute Boards*. O ponto que nos interessa é a remuneração dos membros como fator de atratividade do método, seja para as partes, seja para os profissionais que formam os comitês. Desse modo, o desenvolvimento deste artigo está estruturado em fases. Cada fase da pesquisa está estruturada em etapas, que se constituem em um roteiro executivo para fundamentar e alcançar os objetivos geral e específicos. Com o objetivo de refletir criticamente sobre o seu “custo” em relação ao projeto e de validar a hipótese de que este pode representar um “investimento” na sua eficiência e na confiança das partes no seu cumprimento. Elabora-se a revisão bibliográfica sobre o tema e analisa-se os percentuais encontrados na literatura com a prática. O intuito é o de desenvolver, aprofundar e propor melhorias ao cenário atual.

A premissa é que os membros precisam ter remuneração condizente com sua especialização e que as partes contratantes possam ser capazes de reconhecer a compatibilidade dessa contrapartida com os resultados que naturalmente acabam sendo obtidos através desse

¹¹ Segundo Ndekugri *et al.* (2013), muitas vezes se tem um *board* de um único membro, quando um conselho de três membros era necessário. Outra vez, utiliza-se de comitês *ad hoc* em vez de um permanente. Reiteram que muitos insistem em ter engenheiros ou advogados locais, sem experiência adequada como membros. Ademais, que às vezes as partes atrasam a nomeação dos membros na esperança de que nenhuma disputa realmente surja. Por fim, registram a insistência em parâmetros de remuneração que poucos profissionais com a experiência adequada aceitariam.

¹² Ndekugri *et al.* (2013), Skitnevsky (2016) e Alpkokin e Capar (2019). Mehany, Jennings e Kumar (2022) sugerem ainda, embora existam diversos métodos para resolução de litígios, que a arbitragem ainda configura um dos principais. No estudo investigaram (1) as vantagens e desvantagens da arbitragem; (2) as razões do crescimento dos custos de arbitragem; e (3) mais importante, as estratégias mais eficazes para mitigar o crescimento dos custos de arbitragem. Os dados foram coletados por meio de um questionário que foi distribuído aos especialistas em resolução de disputas e arbitragem. Lee *et al.* (2016), segmentam artigos em relação aos diferentes temas associáveis à prevenção e à resolução de disputas. Verifica-se, cada vez mais, um foco em prevenções, já que a arbitragem e o judiciário corresponderam a 2,2% e a 2,7% dos artigos mapeados pelos pesquisadores.

mecanismo. Desconsidera-se, para esse fim, que a cultura litigiosa das empresas em geral deva ser um ônus¹³ a ser imposto à limitação de valores destinados aos comitês.

2.1. Breves considerações sobre os *Dispute Boards*

Através de estudo de caso verifica-se que o *Dispute Board* resolveu possíveis disputas¹⁴ e que foi bem-sucedido em evitar que essas se transformassem em litígios judiciais ou extrajudiciais. Os contratantes se beneficiaram com a resolução de conflitos no local e dentro do prazo estabelecido para o projeto. Embora as partes contratantes reconheçam os pontos fortes desse mecanismo, seus pontos fracos não foram identificados, nem analisados durante o projeto. Se os pontos fracos tivessem sido identificados e analisados durante o projeto, o mecanismo poderia ter sido mais eficaz na resolução de disputas e até menos oneroso às partes.

Embora suas vantagens estejam claras, verifica-se que a constituição¹⁵ dos comitês é muitas vezes postergada devido ao desconhecimento dos intervenientes do projeto sobre o mecanismo. Em outros momentos, os contratantes também buscam removê-lo em função de seu custo, tornando as cláusulas contratuais que definem a sua adoção letra morta nos contratos. Também se identifica alguma preferência pela nomeação de membros locais, engenheiros ou advogados, com o objetivo de redução de custos, ainda que os membros possam não ter suficiente compreensão ou domínio do procedimento. Isso ilustra a visão equivocada de algumas partes quanto à eficiência do método em seus projetos e a consequente relatividade destes custos na remuneração dos seus membros. Registram ainda, à medida que os comitês forem mais utilizados, que o debate sobre os custos irá atrair maiores controvérsias.

A justificativa do mercado¹⁶ para manter as taxas sugere uma ação concentrada para expandir o conceito e os possíveis candidatos às nomeações. Essa expansão também reduziria

¹³ A anatomia proposta em Cheung e Pang (2012) distingue os tipos de disputas de construção em duas: contratuais ou especulativas. Para os autores, a incompletude do contrato é a causa raiz de ambos os tipos de disputa. Este arranjo oferece uma abordagem alternativa para descrever disputas de construção além da abordagem convencional do assunto. Além disso, respectivamente, o *fator tarefa* e o *fator pessoas* sustentam as disputas contratuais e especulativas. O *fator tarefa* decorre de ambiguidades que os contratos podem causar, em particular os que tratam de interesses incompatíveis para as partes. Quando uma tarefa exige o esforço colaborativo das partes, o efeito de interesses divergentes é particularmente significativo. Já o *fator pessoas* aborda que o conflito também pode resultar de cognições, de comportamentos e de emoções das pessoas envolvidas. De modo geral, as partes contratantes se comportam de forma oportunista, buscando seus próprios interesses e benefícios sob condições de informação assimétrica ou incerta. O conflito emocional delineia o conflito afetivo pessoal e interpessoal entre os membros da equipe do projeto. Muitas vezes alimenta discussões e impede esforços para buscar soluções ótimas para conflitos ou reivindicações. Deste modo, nesse formato proposto, os participantes da construção puderam entender como esses eventos contribuem para a probabilidade de ocorrência de litígios.

¹⁴ Yates e Duran (2006).

¹⁵ Ndekugri *et al.* (2013).

¹⁶ Ndekugri *et al.* (2013).

as indicações repetidas de um determinado profissional por determinada organização, fato que pode gerar preocupações sobre vieses.

Há quem associe, por exemplo, os custos despendidos com os comitês, à contratação de um seguro¹⁷. Por outro lado, lembre-se que os valores praticados pelas seguradoras decorrem do volume de contratação para que o risco assumido possa ser compensado. Por outro lado, as limitações humanas dos membros e as exigências das rotinas práticas do método não permitem a atuação em grande escala. Há significativo desgaste físico e mental dos membros em decorrência da responsabilidade e dos tempos despendidos com viagens e deslocamentos quando das visitas às obras, muito superior ao de outros métodos como a Arbitragem e a Mediação. Por essa razão, cresce a importância dos debates sobre a adequada remuneração dos membros para que esse mecanismo se mantenha em desenvolvimento e em consequente evolução.

É importante registrar¹⁸ que os *Dispute Boards* não necessariamente substituem as técnicas tradicionais de prevenção e de resolução de disputas. Essas técnicas incluem o reconhecimento de potenciais disputas futuras, adequada manutenção de registros e de documentos ou premissas contratuais claras, envolvimento na prevenção e na resolução de possíveis conflitos, manutenção de uma comunicação eficaz, de parceria e de alocação de riscos. Outrossim, os esforços de minimização¹⁹ de disputas podem se concentrar em mecanismos não contratuais, como a construção de compromisso e de confiança. Esses esforços não são fáceis, mas aliviarão positivamente os *fatores tarefa e pessoas* que segundo a doutrina são causas para o surgimento de demandas. De todo modo, diversos autores²⁰ propõem diferentes causas para a instauração dos conflitos em geral. Em suma, há que se buscar uma forma de tornar a técnica²¹ de utilização de comitês mais atraente para os contratantes, sem comprometer a remuneração e, em consequência, a qualificação dos membros.

¹⁷ Charrett (2022).

¹⁸ Yates e Duran (2006). Em cima disso, Harmon (2008) ressalta, dentre outras conclusões, que o uso de *Dispute Boards* não significa que esse será acionado e/ou quando utilizado, que atuará de forma eficiente. Para isso, traz o exemplo de uma disputa que foi tardiamente submetida ao *board*.

¹⁹ Cheung e Pang (2012). No mais, Silva (2017), por exemplo, propõe uma modificação do perfil sancionador dos contratos. De modo sucinto, sugere que, nos contratos de aliança, de projetos complexos, as partes passam a compor um único time, em situação de paridade, tomando desse modo, decisões no melhor interesse do projeto, e em consenso.

²⁰ Van Wassenae (2012), por exemplo, os segmenta em: (i) fator humano; (ii) falta de claro entendimento dos riscos do projeto; (iii) falha na percepção e a questão dos jargões de linguagem; (iv) comunicação inadequada na fase de projeto; e (v) confusão entre o interesse próprio e o do projeto. Awwad, Barakat e Menassa (2016), por exemplo, analisam as respostas de um questionário a partir de três perspectivas distintas, ou seja, dos empreiteiros, dos proprietários e dos consultores do Oriente Médio, e propõem 12 (doze) diferentes causas.

²¹ Ndekugri *et al.* (2013).

2.1.1. Critérios e qualidades exigidas de profissionais atuantes como membros

Os membros²² do *Dispute Board* precisam possuir relevante experiência no tipo de projeto que será construído e ter um entendimento completo das questões contratuais. Devem ainda ser respeitados pela sua experiência e especialidade, além de serem imparciais. Ademais, um componente que se mostra relevante é que os membros devem construir uma relação de confiança²³ com as partes, antes mesmo de receberem a primeira disputa. Fala-se em saber “vender” a sua recomendação de modo que essa tenha eficácia e que atenda às necessidades dos contratantes.

A CAM-FGV²⁴ determina que os membros possuam formação em engenharia, capacitação e conduta ilibada. No CBMA, formação técnica de acordo com o contrato. A CMA CIESP-FIESP não possui regras nesse sentido. A CAMARB requer formação técnica de acordo com o contrato, independência, disponibilidade e imparcialidade. A CAM-CCBC determina que os membros sejam maiores de vinte e um anos e que tenham formação técnica de acordo com o contrato. A CCI impõe qualificação técnica de acordo com o contrato, experiência, disponibilidade e capacidade de gerir o comitê. Já a CIArb foca em *expertise* técnica de acordo com o contrato. As CAM-FGV, CBMA e CAM-CCBC determinam que o presidente tenha formação jurídica. Há também uma tendência no mercado brasileiro de recomendar que o presidente (usualmente com formação jurídica), seja o membro de maior experiência no ramo de comitês de disputas, sem, contudo, prescindir da indicação de um membro com formação jurídica para compor o comitê.

Além das características²⁵ de independência e de imparcialidade, também é trazida a necessidade de conduta proativa, bem como que os membros não podem ficar dependentes das partes para emissão de suas recomendações ou decisões. Acrescenta ainda que devem ser objetivos ao apreciarem os temas, neutros, imparciais, isentos de preconceitos e de conflitos de interesses.

Diretamente relacionados aos temas anteriores, os profissionais atuantes devem entender de questões operacionais, isto é, ter um claro entendimento do regulamento disponível

²² Charrett (2022).

²³ Harmon (2004). A construção de confiança baseia-se na neutralidade (supressão de preconceitos), na integridade (ética) e na experiência dos membros. Este artigo também discutiu a conduta do painel nas reuniões regulares do canteiro de obras e das audiências. Reitera a necessidade de ouvir, mas de também escutar o que está sendo dito, fornecendo desse modo, representatividade, justiça e com isso, voz aos litigantes. O estudo também aborda os elementos de uma recomendação bem elaborada, que possua precisão e correção.

²⁴ Aguiar (2021).

²⁵ Skitnevsky (2016).

e elevada capacidade de pesquisa para embasamento de futuras recomendações ou decisões, bem como agilidade na busca de estratégias no caso de o regulamento adotado eventualmente ser omissivo ou incompleto a respeito de um problema prático real.

O comitê²⁶ ideal é, portanto, aquele que combina conhecimento profissional, capacidade de gerenciamento, compreensão e habilidades necessárias para a resolução de uma ampla gama de disputas. Considerando a amplitude da cláusula de disputas, é difícil prever no momento da constituição de um comitê, o tipo e a natureza das disputas que lhe serão submetidas. Por exemplo, os únicos requisitos de um membro declarados no Contrato *Multilateral Development Banks* (MDB) são que ele(a) seja: (1) fluente no idioma para comunicações relativas ao contrato; (2) experiente no tipo de construção envolvida; e (3) experiente na interpretação de documentos contratuais. Em adição, no *General Conditions of Dispute Board Agreement* (GCDBA), que é incorporado ao contrato entre o membro e as partes, contém uma garantia do profissional de que esse(a) é imparcial e independente do empreiteiro, do empregador e do engenheiro. Na mesma pesquisa foi ressaltado por alguns participantes, que conhecimentos ou experiências profissionais relevantes por si só não seriam suficientes. Atributos adicionais considerados na mesma pesquisa como essenciais foram o conhecimento do processo do comitê, a capacidade de comunicar o seu ponto de vista aos outros membros com suficiente clareza e persuasão, a consciência das implicações das ações tomadas como membro do comitê, as questões éticas relacionadas e a posse de personalidade adequada.

2.1.2. Litigiosidade e o investimento em *Dispute Boards*

As disputas²⁷ são uma das epidemias da indústria da construção. Estudos desvendam que os riscos, as incertezas, a documentação de contrato inadequada e os fatores comportamentais são fontes notáveis de disputa.

Problemas e desacordos²⁸ são uma parte inerente a todos os projetos de construção. Muitas vezes os conflitos surgem quando os empreiteiros, os proprietários ou os gerentes de construção não lidam diretamente com esses problemas. Os projetos de construção possuem enormes incertezas²⁹ e o contrato é inevitavelmente incompleto pela incapacidade de incorporar disposições para fazer face a todas as eventuais contingências. Em algumas situações são necessários esforços conjuntos para resolução dos problemas que possam surgir. Qualquer

²⁶ Ndekugri *et al.* (2013).

²⁷ Cheung e Pang (2012).

²⁸ Yates e Duran (2006).

²⁹ Cheung e Pang (2012).

questão não resolvida que surja pode se tornar uma disputa e desfazer, ou no mínimo desgastar, o relacionamento dos diferentes intervenientes. Além disso, o sistema de licitação competitivo comumente utilizado incentiva a apresentação de propostas nos menores patamares possíveis. Com isso, muitas vezes, o empreiteiro necessita atuar de forma oportunista³⁰ na tentativa de recuperar o *déficit* decorrente das licitações acirradas através de reivindicações, durante ou após a execução do contrato. Além disso, é comum que os contratantes não concordem em oferecer uma justa compensação aos contratados, mesmo que haja causas legítimas, oferecendo desse modo a receita perfeita para estabelecimento de uma nova disputa.

A litigiosidade do Brasil pode ser facilmente verificada nas estatísticas³¹ e nos relatórios³² divulgados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Mais, configura fato notório na sociedade. A essência e a busca por mecanismos alternativos, não raras vezes, partem do pressuposto de que há a necessidade de adaptar os possíveis litígios às melhores formas de prevenção e de resolução que estejam disponíveis.

De todo modo, há que se registrar a reduzida teoria disponível e/ou a inexistência de dados efetivamente publicados e/ou auditáveis no que tange à remuneração efetiva que tenha sido destinada aos comitês de disputas. Portanto, neste momento, talvez deva-se analisar as taxas mensais, também conhecidas como *retainers*, já que independem da litigiosidade do contrato e, em tese, são fixas e, portanto, de modo geral, configuram a maior parte dos honorários dos membros.

Nessa linha, consta no DBRF Manual, cujos valores em tese reportam-se ao ano de 2019, por exemplo, para a América Latina, que a taxa mensal por membro varia entre USD2,500 e USD4,000. Na Austrália e na Nova Zelândia, quando aplicada essa taxa, corresponderiam a metade da diária, ou seja, para oito horas, algo entre USD1,200 e USD1,800. Nas Ilhas do Pacífico, quando aplicada essa taxa, da mesma forma que calculado para a Austrália, entre USD600 e US1,000. Nos Estados Unidos, nos casos em que não há um valor mensal, consta que a diária deva ser entre USD1,200 e USD2,500. Para os contratos do tipo FIDIC, quando aplicada essa taxa, essa varia entre USD2,000 e USD5,000 dólares, sendo comum que sejam semelhantes ao valor da diária. Uma recente recomendação emitida pela

³⁰ Yates e Duran (2006). Ho e Liu (2004), por exemplo, desenvolvem um estudo baseado na teoria dos jogos. O modelo explica: (i) como as pessoas se comportam durante uma potencial ou já existente reclamação; (ii) como diferentes situações estão relacionadas ao comportamento oportunista; (iii) quais situações incentivam ou desencorajam o comportamento oportunista.

³¹Disponível em: <https://painel-estatistica.stg.cloud.cnj.jus.br/estatisticas.html>. Acesso em 22 ago. 2023.

³²Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>. Acesso em 22 ago. 2023.

DRBF³³ às instituições que administram *Dispute Boards* reforça estes números ao mencionar que a recomendação média praticada na América Latina esteja entre USD2,000 e USD3,000, com diárias de pelo menos metade dessa taxa mensal. Ao final, consta ainda uma referência de que a taxa mensal deve ser de no mínimo de R\$10.000,00.

Em alguns casos, constam valores fixos, em outros, não determinam valores, de modo que as partes devem chegar a um consenso³⁴ sobre as taxas mensais ou sobre as demais custas. Na CMA CIESP-FIESP³⁵, todavia, verifica-se a proposição de que taxa mensal seja vinculada ao valor do contrato, variando entre 0,01% e 0,08% desse. De forma análoga, ainda que não seja direcionada para os *Dispute Boards*, verifica-se que a ICC³⁶ sugere valores escalonados para os *expert proceedings* com base nos valores em disputa.

Os custos³⁷ dos *Dispute Boards* são frequentemente uma pedra no caminho para sua implementação. Ademais, as taxas de remuneração dos membros dos *Dispute Boards* variam amplamente³⁸. Assim, a existência de dados ou referências concretas para a sua definição poderá auxiliar as partes na tomada de decisão para implementação de comitês de disputa. No Quadro 1, abaixo, é apresentado um resumo dos percentuais pesquisados:

³³Anexo A: recomendação de atualização da tabela de honorários de Dispute Boards da Câmara.

³⁴Nesse sentido, corroborando a importância desta pesquisa, depreende-se que as câmaras e suas recomendações, pelo menos no Brasil, ainda não parecem ser uníssonas. Como exemplo, Aguiar (2021) apresenta as divergências e as convergências entre determinações de sete diferentes câmaras arbitrais.

³⁵Disponível em: <https://www.camaradearbitragemsp.com.br/pt/dispute-boards/tabela-custas.html>. Acesso em: 22 ago. 2023.

³⁶ Disponível em: <https://iccwbo.org/dispute-resolution/dispute-resolution-services/adr/experts/administration-of-experts-proceedings/rules-for-the-administration-of-expert-proceedings/#block-accordion-13>. Acesso em: 1 set. 2023.

³⁷ Segundo Ndekugri *et al.* (2013), o custo dos comitês é um impedimento contra sua adoção mais ampla, particularmente para proprietários de projetos com orçamentos limitados, como é o caso da maioria dos países em desenvolvimento. Esses proprietários são tentados a fazer economias que podem prejudicar a eficácia dos *dispute boards*. Charrett (2022) corrobora esse entendimento.

³⁸ Ndekugri *et al.* (2013) ressaltam que existe uma variação muito grande nas taxas de DB, com membros de países em desenvolvimento sendo remunerados em menos de um décimo de suas contrapartes de locais desenvolvidos. Isso gera o perigo de que tal variação possa não apenas criar impedimentos para constituição harmoniosa dos comitês, mas também que prejudique as relações de trabalho dentro do *board*. Em adição, sugerem que a oferta de treinamento para membros do *board* é inadequada, que o processo de seleção de candidatos para membros e a negociação do acordo tripartite entre cada membro e as partes contratuais deve ser conduzido com muito cuidado para evitar problemas éticos. Destacam ainda a importância de taxas realistas para membros do *board* dentro de uma estrutura padrão para alcançar o estabelecimento oportuno de um conselho que funcione bem como uma equipe. Mencionam também que a taxa de retenção mensal deve ser reduzida em um terço para refletir a redução no ônus de se manter atualizado com a evolução do projeto.

Quadro 1: Resumo dos percentuais pesquisados.

-	Percentual sobre o valor do contrato	Fonte
Dispute Board, internacionalmente	< 0,25%	Charrett (2022, p. 347)
Dispute Board Foundation	< 0,15%	Charrett (2022, p. 363)
Risco geral de obras	≥ 0,4%	Charrett (2022, p. 347)
DRBF Website	Os custos do DB variam entre 0,05% e 0,25%. Considerando apenas projetos que remetem disputas ao DB ou que tiveram problemas difíceis, o custo varia de 0,04% a 0,26% com uma média de 0,15%. Para estes valores, considera-se uma média de quatro recomendações por comitê de disputas.	https://www.drb.org/db-faqs
DBRF Manual	<u>Geral</u> : No exemplo 1, é 0,1%, no exemplo 2, é 0,24%, ambos sobre o custo total do projeto.	https://www.drb.org/dispute-board-manual

Fonte: elaborado pelos autores.

Pode-se, então, comparar os termos do Quadro 1, supra, com as custas jurídicas genéricas atreladas aos projetos de construção. De qualquer maneira, em 10% dos projetos³⁹, cerca de 8 a 10% é destinado às despesas jurídicas⁴⁰, sendo que 50% desse montante costuma ser utilizado em disputas.

As referências acima não podem ser comparadas diretamente com a doutrina, pois na teoria se fala de percentuais finais, sem abordar nuances ou variáveis independentes relevantes para sua composição. Em outras palavras, é importante considerar que os custos despendidos com os comitês que desconsideram a amplitude das disputas que lhes são submetidas ou outros procedimentos necessários é insuficiente, já que pode distorcer as conclusões daí decorrentes.

3. CONCLUSÕES

3.1. Gerais

Como conclusões gerais têm-se que os comitês de disputas configuram um relevante método alternativo de prevenção e de resolução de controvérsias. Esse mecanismo propõe soluções rápidas, confidenciais, menos onerosas e, em consequência, mais eficientes, além de garantir o andamento do contrato e o de evitar desentendimentos diretos entre as partes, os quais

³⁹ Chapman (2009).

⁴⁰ Mehany, Jennings e Kumar (2022) sugerem, em termos de honorários dos árbitros, que a maioria dos entrevistados (61%) entende que os honorários desses deva oscilar entre 5% e 10% do valor em disputa, enquanto 39% dos entrevistados apoiaram uma taxa mais elevada, de 10% a 15% sobre a mesma base.

podem tornar-se irreconciliáveis. Ademais, verifica-se que a utilização deste mecanismo vem crescendo ao longo do tempo e em diferentes continentes.

Analizando a teoria disponível, por outro lado, verifica-se que o desenvolvimento desse mecanismo na prática não vem sendo acompanhado na teoria. A falta de dados publicados e auditáveis permite tal abordagem. A inexistência de parâmetros semelhantes em diferentes câmaras arbitrais e países também demonstra tal situação. O próprio poder de compra das diferentes moedas e regiões devem ser abordados, especialmente no Brasil e na América Latina, em razão de suas históricas oscilações econômicas, de modo que não sejam aplicados exclusivamente percentuais gerais sobre os valores dos contratos e/ou em disputa. Veja-se, ademais, que os contratos que possuam elevada litigiosidade necessitam considerar tal variação em relação àqueles que não são, já que, caso contrário, as comparações seriam equivocadas e talvez induzam a conclusões inadequadas sobre o efetivo valor (inclusive preventivo) que é trazido aos contratos pela utilização de comitês.

Os profissionais mais indicados para atuação como membros devem possuir consideráveis qualificações, tanto teóricas como práticas. Além disso, devem apresentar disponibilidade constante, a aceitação de que possivelmente ficarão impedidos de atuar em diversos outros casos em decorrência de possíveis conflitos profissionais e, em tese, menor remuneração do que receberiam caso os conflitos fossem remetidos ao judiciário ou à arbitragem. Tais fatos podem impedir que as empresas de prestação de serviços de elevada qualidade e especialização se desenvolvam e/ou prosperem em função dessas variáveis, que decorrem de questões culturais associadas à litigiosidade. Em outras palavras, há que se considerar a notória litigiosidade existente e imputá-la a sua real origem.

Assim, depreende-se que o valor do *Dispute Board* necessita ser melhor analisado pelo mercado, com os honorários dos membros sendo percebidos como um investimento no projeto e, para isso, os custos devem alinhar-se com aqueles que reflitam as boas práticas da região. Com isso, o mecanismo também poderá atrair e manter os melhores profissionais disponíveis e, ainda assim, se manter substancialmente menos oneroso que àqueles que seriam destinados à resolução no judiciário ou na arbitragem.

3.2. Específicas

Como conclusões específicas têm-se que:

- Urge a necessidade de atenção do mundo acadêmico para os mecanismos alternativos de resolução de disputa, inclusive com críticas às formas usuais já

existentes e com a proposição de outros e novos meios. Ndekugri *et al.* (2013) corroboram tais considerações;

- Na medida em que os comitês de disputas têm sido administrados por câmaras arbitrais, essas devem passar a gerar um banco de dados sobre seus comitês. Desse modo, futuramente, essas câmaras poderão contribuir para a melhor compreensão dos números efetivamente relacionados aos *Dispute Boards*;
- Os treinamentos devem ser constantemente revisados por seus pares, bem como devem acrescentar explanação de conteúdos sobre raciocínio e direito probatório a todas as partes, de modo que tal ensinamento, futuramente, seja intrínseco a todos os intervenientes;
- A tempestividade da submissão de disputas aos membros deve ser observada pelas partes e/ou até eventualmente inferida de forma preditiva pelo *board*. Em outras palavras, a simples presença de um comitê não é suficiente para sua adequada utilização e eficácia;
- Os potenciais membros devem ser profissionais de considerável destaque e notório conhecimento no mercado contencioso. Portanto, a busca por uma limitação constante de honorários mostra-se incompatível com a premissa original de concepção deste mecanismo. Daí nasce o risco de que os profissionais mais indicados não tenham interesse em atuar como membros, já que configura uma alternativa consideravelmente desgastante, com inúmeros deslocamentos e outras implicações diretas em suas agendas profissionais;
- O uso de, no mínimo, um perito com experiência forense mostra-se relevante para esses comitês, seja porque as futuras disputas podem não ser previstas na fase de composição do *board*, seja porque esses profissionais estão acostumados com a análise de diferentes e complexos pleitos que usualmente são a eles submetidos durante a produção de seus laudos ou pareceres. Em outras palavras, seria fundamental que este perfil forense proposto, desde que devidamente treinado no tema de raciocínio probatório, de teoria geral das provas etc., pudesse compor a equipe multidisciplinar do comitê. A capacitação do profissional, com organizados critérios de pesquisa também parece se mostrar determinante para evolução desse mecanismo como um todo, já que as potenciais decisões devem ser devidamente fundamentadas;

- Os ônus decorrentes do mercado como um todo ser litigioso devem ser imputados a quem efetivamente costuma possuir esse *modus operandi*, e não aos potenciais membros. Naturalmente, admite-se que os potenciais membros normalmente possuem condutas não conflituosas e, portanto, sempre que possível, focam em autocomposições;
- As referências percentuais sobre o valor dos contratos (entre 0,04% e 0,26%, com uma média de 0,15%), não parece abordar nuances ou variáveis independentes relevantes para sua composição. Em outras palavras, é importante considerar que os custos despendidos com os comitês que desconsideram a amplitude das disputas que lhes são submetidas ou outros procedimentos necessários é incompleta e pode distorcer as conclusões daí decorrentes;
- A recomendação emitida em 2023 pela DRBF seção Brasil às instituições que administram *Dispute Boards* baliza as taxas mensais (*retainers*) com base na média praticada na América Latina parece coerente com a doutrina pesquisada:
 - Taxa mensal (*retainer*): entre USD2,000 e USD3,000, não devendo ser inferior a R\$10.000,00;
 - Diárias de pelo menos metade dessa taxa mensal, ou seja, entre USD1,000 e USD1,500, não devendo ser inferior a R\$5.000,00;
- A comparação entre os valores médios mensais efetivamente destinados aos membros dos comitês talvez possa ser comparada com os custos destinados a um engenheiro, gerente ou superintendente dos respectivos projetos, em regime de CLT, inclusive já considerando eventual bonificação anual e outros benefícios usualmente oferecidos pelas empresas;
- Complementarmente e/ou no futuro, talvez possa ser considerado que os honorários dos potenciais membros devam ter algum tipo de relação com os valores dos contratos e/ou com os valores em disputa, de modo a gerar maior atratividade aos profissionais mais requisitados do mercado. Isso porque esse mecanismo impõe reais limitações as agendas desses profissionais, de modo que esses não conseguem acumular muitos casos, limitando a sua disponibilidade;
- Os investimentos em *Dispute Boards* através dos honorários de capacitados membros possuem espaço (inclusive percentual sobre os contratos) para serem majorados e ainda assim se manterem substancialmente inferiores aos custos destinados às futuras e hoje quiçá inerentes resoluções de conflitos (judiciais ou

arbitrais). Propõe-se, desse modo, assim como ocorreu com as questões de segurança do trabalho, ambientais, de ESG etc., todas surgidas recentemente, mas que já foram incorporadas aos custos dos projetos, que os comitês também podem configurar um novo custo fixo previsto para o projeto.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, João Benício. Os regulamentos dos Dispute Boards em paralelo: convergências e divergências. In: FIGUEIREDO, Augusto Barros de; SALLA, Ricardo Medina (coord.). **Manual de Dispute Boards: teoria, prática e provocações**. São Paulo: Quartier Latin, 2021.

ALPKOKIN, Peli; CAPAR, Murat Samil. **Dispute boards in Turkey for infrastructure projects**. Utilities Policy, v. 60, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jup.2019.100958>. Acesso em: 26 set. 2023.

AWWAD, Rita; BARAKAT, Boushra; MENASSA, Carol. **Understanding Dispute Resolution in the Middle East Region from Perspectives of Different Stakeholders**. Journal of Management in Engineering, v. 32, n. 6, 2016. Disponível em: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)ME.1943-5479.0000465](https://doi.org/10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0000465). Acesso em: 26 set. 2023.

BARBOZA, Affonso Henriques Motta. Além da construção civil: os Dispute Boards em operações de fusões e de aquisições. In: FIGUEIREDO, Augusto Barros de; SALLA, Ricardo Medina (coord.). **Manual de Dispute Boards: teoria, prática e provocações**. São Paulo: Quartier Latin, 2021.

BRANCO, Gerson Luiz Carlos; OLIVEIRA, Gilvar Paim de; OLIVEIRA, Lucas Terres de. A utilização do dispute board na recuperação judicial. **Revista dos Tribunais**, vol. 1030, n. 110, p. 161-183. São Paulo: Ed. RT, ago. 2021. Disponível em: <https://revistadostribunais.com.br/maf/app/document?stid=st-rql&marg=DTR-2021-10212>. Acesso em: 26 set. 2023.

CHAPMAN, P. H. J. **Dispute Boards on major infrastructure projects**. Management, procurement and law, v. 162, n. 1, 2009. Disponível em: <https://www.icevirtuallibrary.com/doi/10.1680/mpal.2009.162.1.7>. Acesso em: 26 set. 2023.

CHARRETT, Donald. **Contracts for construction and engineering projects**. 2. ed. New York: Routledge, 2022. 546 p.

CHEUNG, Sai On; PANG, Karen Hoi Yan. **Anatomy of construction Disputes**. Journal of Construction Engineering and Management, v. 139, n. 1, 2012. Disponível em: <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%29CO.1943-7862.0000532>. Acesso em: 26 set. 2023.

CRAVEIRO, Mariana Conti. Ensaio sobre a possível utilização de Dispute Boards em relações societárias. In: FIGUEIREDO, Augusto Barros de; SALLA, Ricardo Medina (coord.). **Manual de Dispute Boards: teoria, prática e provocações**. São Paulo: Quartier Latin, 2021.

DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION. **Dispute Board Manual: A guide to best practice and procedures.** 1 ed. Carolina do Norte (EUA): Spark Publication, 2019. Disponível em: <https://www.drb.org/dispute-board-manual>. Acesso em: 26 set. 2023.

FIGUEIREDO, Augusto Barros de; SALLA, Ricardo Medina (coord.). **Manual de Dispute Boards: teoria, prática e provocações.** São Paulo: Quartier Latin, 2021.

GUIMARÃES, Márcio Souza. O comitê de resolução ou prevenção de disputas e o direito das empresas em dificuldade. In: FIGUEIREDO, Augusto Barros de; SALLA, Ricardo Medina (coord.). **Manual de Dispute Boards: teoria, prática e provocações.** São Paulo: Quartier Latin, 2021.

HARMON, Kathleen M. **Case study as to the effectiveness of Dispute Review Boards on the central artery/tunnel project.** Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%291943-4162%282009%291%3A1%2818%29>. Acesso em: 26 set. 2023.

_____. **Dispute Review Boards: Elements of a convincing recommendation.** Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice, v. 130, n. 4, 2004. Disponível em: <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%291052-3928%282004%29130%3A4%28289%29>. Acesso em: 26 set. 2023.

HO, S. Ping; LIU, Liang Y. **Analytical model for analyzing construction claims and opportunistic bidding.** Journal of Construction Engineering and Management, v. 130, n. 1, 2004. Disponível em: <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%290733-9364%282004%29130%3A1%2894%29>. Acesso em: 26 set. 2023.

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: DRB Dispute Resolution Board.** São Paulo: Pini, 2016, cap. 10, p. 169-191.

LEE, Chia Kuang; YIU, Tak Wing; CHEUNG, Sai On. **Selection and use of Alternative Dispute Resolution (ADR) in construction projects — Past and future research.** International Journal of Project Management, v. 34, n. 3, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.12.008>. Acesso em: 26 set. 2023.

LOOTS, Philip; CHARRETT; Donald (ed.). **Construction contracts for infrastructure projects: an international guide to application.** New York: Routledge, 2022. 588 p.

MEHANY, Mohammed Hashem M.; JENNINGS, Scott; KUMAR, Shantanu. **Cost control of arbitration in construction projects.** Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction, v. 14, n. 2, 2022. Disponível em: <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%29LA.1943-4170.0000530>. Acesso em: 26 set. 2023.

MENASSA, Carol C.; MORA, Feniosky Peña. **Analysis of Dispute Review Boards application in U.S. construction projects from 1975 to 2007.** Journal of Management in Engineering, v. 26, n. 2, 2009. Disponível em: <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%29ME.1943-5479.0000001>. Acesso em: 26 set. 2023.

NDEKUGRI, Issaka; CHAPMAN, Peter; SMITH, Nigel; HUGHES, Will. **Best practice in the training, appointment, and remuneration of members of Dispute Boards for large infrastructure projects**. Journal of Management in Engineering, v. 30, n. 2, 2013.

Disponível em: <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%29ME.1943-5479.0000195>. Acesso em: 26 set. 2023.

ROSA, Beatriz V. X.; ROTTMANN, Eduardo; BENVENUTI, Ronaldo. Dispute Boards em contratos de engenharia: a experiência brasileira. In: MACORIN, Adriano F.. **Perícias de engenharia: uma visão contemporânea**. São Paulo: Leud, 2022. Cap. 5. p. 111-132.

ROVEDA, Jerônimo Pinotti. Os Dispute Boards como alternativa para a solução das complexas questões ambientais. In: FIGUEIREDO, Augusto Barros de; SALLA, Ricardo Medina (coord.). **Manual de Dispute Boards: teoria, prática e provocações**. São Paulo: Quartier Latin, 2021.

SILVA, Leonardo Toledo da. **Contrato de aliança: projetos colaborativos em infraestrutura e construção**. São Paulo: Almedina, 2017. 274 p.

SKITNEVSKY, Karin Hlavnicka. **Dispute Boards: meio de prevenção de controvérsias**. Belo Horizonte: Arraes, 2016. 106 p.

VAN WASSENAER, Arent. Alianças e parcerias como métodos de assegurar a entrega dos projetos melhores. In: TRIDENTE, Alessandra. **Direito e Infraestrutura**. São Paulo: Saraiva, 2012. Cap. 3. p. 79-100.

YATES, J. K. **Art of mediation in the engineering and construction industry**. Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction, v. 2, n. 3, 2010.

Disponível em: <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%29LA.1943-4170.0000041>. Acesso em: 26 set. 2023.

YATES, J. K.; DURAN, Juan. **Utilizing Dispute Review Boards in relational contracting: a case study**. Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice, v. 132, n. 4, 2006. Disponível em: <https://ascelibrary.org/doi/10.1061/%28ASCE%291052-3928%282006%29132%3A4%28334%29>. Acesso em: 26 set. 2023.

ANEXO A:

Rio de Janeiro e São Paulo, 15 de agosto de 2023

À
CAMERS - Câmara de Arbitragem, Mediação e
Conciliação do CIERGS
Av. Assis Brasil, 8787 – Sarandi, Porto Alegre – RS
CEP. 91140-001
At. Ricardo Borges Ranzolin - Presidente

Referência: Recomendação de atualização da tabela de honorários de *Dispute Boards* da
Câmara

Prezados,

Considerando que a Dispute Resolution Board Foundation (“DRBF”) tem por objetivo divulgar e promover os *Dispute Boards* como mecanismo de prevenção e resolução de controvérsias;

Considerando que um dos compromissos assumidos pela DRBF é orientar sobre as melhores práticas, através de manuais da instituição ou por outras orientações;

Considerando que o tema *Dispute Board* vem evoluindo rapidamente no país e que se constata uma grande disparidade no racional da remuneração dos membros definido nas tabelas disponibilizadas pelas câmaras e a prática na América Latina, até mesmo internacional;

Considerando que não apenas existe uma disparidade no racional da remuneração dos membros, mas também nos valores definidos pelas câmaras e que se nota que esta disparidade vem provocando dificuldades na instauração de *Dispute Boards* e provocando uma tendência ao nivelamento por baixo das remunerações, afastando os melhores e mais experientes profissionais disponíveis no mercado;

Considerando que esta disparidade além de provocar o afastamento dos bons profissionais dos procedimentos, dificulta a atração de profissionais qualificados que poderiam se capacitar para atuar como membros de *Dispute Boards*, e pior, atrairá profissionais menos qualificados para os comitês e, com isso, impactando a necessária qualidade dos procedimentos, sobretudo neste momento de desenvolvimento do mercado;

Considerando a atual proposta de regulamentação dos *Dispute Boards* no âmbito da Agência Nacional de Transportes Terrestre e que a agência e demais entes públicos interessados na utilização dos *Dispute Boards* utilizará as regras disponíveis no mercado como referência para a definição dos valores a serem oferecidos pelos profissionais na sua atuação em contratos públicos, com grande probabilidade de utilizar sistemas de pagamentos inadequados e os valores mais baixos como única referência para esta definição;

Considerando que os honorários dos membros não devem ser fator de competitividade entre as câmaras, mas sim de segurança e atratividade para os melhores profissionais, deixando o diferencial competitivo da instituição para as custas administrativas e para a qualidade dos serviços oferecidos.

A DRBF no Brasil, por seu Representante Nacional Fernando Marcondes e seus Diretores para a Região 4 (América Latina e Caribe) Beatriz Vidigal Xavier da Silveira Rosa e Augusto Barros de Figueiredo, elaborou a seguinte Recomendação que será apresentada a todas as Câmaras que se proponham a regulamentar o uso dos *Dispute Boards*:

BOAS PRÁTICAS SOBRE A REMUNERAÇÃO DOS MEMBROS DE *DISPUTE BOARDS*

Para a definição da remuneração dos membros do comitê é necessário considerar as seguintes referências, devendo todas estar bem definidas nos Regulamentos e no Termo de Instauração do Comitê de Prevenção e Resolução de Disputas assinado entre os membros, as Partes e a Câmara no início dos trabalhos:

- a) **Parcela fixa mensal:** correspondente à permanente disponibilidade do membro durante o seu vínculo com o projeto, remunerando também atividades de rotina previamente definidas e que usualmente incluem o recebimento e organização dos documentos relevantes para o acompanhamento do projeto e outros temas de rotina, além de significar que o membro estará disponível durante todo o projeto e em posição de inexistência de conflitos de interesse.
- b) **Valor de diária:** referente à remuneração dos membros quando das visitas aos projetos;
- c) **Valor da hora de trabalho:** parcela variável que permite remunerar as atividades não incluídas na parcela fixa mensal, incluindo as reuniões virtuais, estudos das Disputas submetidas ao Comitê e preparação das Recomendações ou Decisões;
- d) **Valor da emissão de Recomendações e Decisões:** caso não se use o valor horário para recomendações e decisões, parcela que remunerará o trabalho dos membros do *Dispute Board* na emissão das Recomendações e Decisões;
- e) **Reembolso de Despesas:** regras para o reembolso das despesas feitas pelos membros para os deslocamentos, hospedagem, alimentação e outros nas visitas aos projetos.

Sobre estes cinco pontos, é importante considerar que se constata na América Latina a seguinte prática, com os valores mais baixos sendo constatados no Peru, Equador e Costa Rica e os mais altos no Chile e no Panamá:

Parcela fixa mensal: Entre USD 2.000 (dois mil dólares) e USD 3.000 (três mil dólares).

Valor de diária: Entre USD 1.600 (mil e seiscentos dólares) e USD 2.000 (dois mil dólares).

Valor da hora de trabalho: Entre USD 200 (duzentos dólares) e USD 250 (duzentos e cinquenta dólares).

Valor da emissão de Recomendações e Decisões: na prática da região estas atividades são remuneradas pelas horas efetivamente gastas pelos membros, a serem comunicadas após a sua emissão.

Reembolso de Despesas: USD 400 (quatrocentos dólares) por dia para hospedagem e alimentação, além das passagens aéreas, sendo reembolsadas integralmente na tarifa business (quando disponível). Também é remunerado por hora o tempo de deslocamento do membro da sua residência/escritório até o local das visitas.

Estes valores refletem as recomendações da Câmara de Comércio Internacional de Paris (CCI), instituição que, apesar de não administrar procedimentos, tem a maior experiência no apoio aos *Dispute Boards* dentro do seu centro de Alternative Dispute Resolution, e tem sido referência para a América Latina.