

Dispute Boards: Evolução adaptativa e adoção estratégica

Augusto Barros de Figueiredo

Bacharel em Direito pela UFRJ, mestre pela Universidade de Paris I (*Panthéon-Sorbonne*) e pela Science Po/Paris, doutor em Direito pela UFF, é Presidente Eleito para a América Latina da *Dispute Resolution Board Foundation* e fellow do *Chartered Institute of Arbitrators*. É especialista em Direito da Infraestrutura e da Construção, atuando como árbitro, mediador e membro de *Dispute Boards* no Brasil e no exterior.

Introdução

Se Charles Darwin estivesse entre nós, talvez pudesse concordar que a trajetória dos *Dispute Boards* (DBs) guarda paralelos com a lógica evolutiva da sua teoria sobre a evolução das espécies. Para o naturalista inglês, o ambiente atua como um filtro, favorecendo as características que conferem vantagens adaptativas aos indivíduos em um determinado contexto. Assim vem ocorrendo com os DBs que, de um início com foco apenas a resolução de disputas, se beneficiou do hibridismo da sua atuação e da flexibilidade da sua estruturação para adaptar-se continuamente ao longo das últimas décadas, evoluindo e consolidando-se como método extrajudicial de solução de controvérsias.

O potencial de contribuição dos DBs aos projetos se amplifica na proporção da sua complexidade e, neste sentido, poucos segmentos econômicos se mostram tão complexos como o mercado de óleo e gás. Para além das usuais dificuldades de tratamento das usuais zonas cinzentas contratuais e da multiplicidade de partes, fontes usuais de disputas, o setor apresenta uma delicada teia de potenciais externalidades peculiares ao setor, impactado pela volatilidade dos preços internacionais, pelos constante desafio tecnológico, pela inconstância regulatória e pelas externalidades políticas, entre outros fatores. Some-se ainda a complexidade intrínseca à execução dos projetos, com grande número de subcontratos, risco ambiental, demanda por mão-de-obra altamente especializada, rigidez da governança interna das empresas do setor e questões relacionadas a compliance, que permanentemente desafiam a gestão contratual e os departamentos jurídicos no desempenho de suas missões.

A pressão por maior performance exige a busca permanente por soluções inovadoras e adaptáveis e é nesse contexto que o uso estratégico dos *Dispute Boards* se apresenta como uma possibilidade real de mudança qualitativa na execução dos projetos. Revisitando suas origens e boas práticas consolidadas na utilização do método (Parte I), poderemos avançar nas provocações sobre possibilidades estratégicas para a sua utilização (Parte II), esperando, ao final, mostrar que os *Dispute Boards* podem ser muito mais do que um método de prevenção e resolução de disputas, oferecendo-se como um novo aliado da boa gestão contratual e da governança dos projetos.

I. O que já sabemos: o DB como método de prevenção e resolução de disputas

Na última década, avançamos significativamente em relação ao conhecimento sobre os *Dispute Boards*, que se consolidou como ferramenta eficaz de resolução e prevenção de conflitos em escala global. A notável história construída ao longo das cinco décadas de existência serve de lastro para a crescente utilização do método que, tendo nascido como uma solução pontual para impasses contratuais, evoluiu para adaptar-se a novos ambientes e novas formas de utilização (A), mantendo sua essência e consolidando boas práticas (B).

A. Dos EUA para o mundo

1. Como tudo começou

Os DBs surgem como uma reação pragmática e criativa aos desafios enfrentados pela indústria da construção nos EUA. A partir da década de 1950, nos Estados Unidos, a intensificação da concorrência por contratos públicos levou empreiteiros a operar com margens cada vez mais estreitas. Os projetos se tornaram mais ambiciosos e tecnicamente sofisticados, exigindo a coordenação de múltiplas partes na execução simultânea de diferentes parcelas da obra¹.

A expansão de normas ambientais, sociais e administrativas, somada à atuação de grupos de interesse e à crescente judicialização das disputas, expôs os contratados a riscos

¹ *Dispute Resolution Board Foundation, Manual de Dispute Boards: Guia das Melhores Práticas e Procedimentos*, publicado em 2023 e disponível em <https://www.drpf.org/dispute-board-manual>. Acesso em 11 de julho de 2025.

adicionais. O próprio Estado, limitado por entraves legais e regulatórios, passou a dispor de pouca flexibilidade para renegociar ou readequar contratos em curso, o que agravava a rigidez das relações. Não raro, o resultado era a paralisação de projetos estratégicos, à espera de decisões judiciais lentas e descoladas da realidade dos canteiros.

Na tentativa de reagir a esse ambiente hostil, os operadores do setor passaram a explorar mecanismos mais ágeis e especializados de resolução de disputas, como a arbitragem. Esta, embora promissora, gradualmente se tornou dispendiosa e demasiadamente formal, perdendo parte de sua atratividade como solução célere. Foi como resposta a este cenário que surgem os DBs, como uma instância técnica, independente e célere para o destravamento de impasses surgidos durante a execução do contrato.

O primeiro registro do uso do conceito que inspira o método foi no projeto de construção da *Boundary Dam*, no estado de Washington, nos EUA, ao final da década de 1960. Na ocasião, as partes solicitaram que o *joint consulting board* permanecesse ativo e emitisse opiniões, de adoção não obrigatória, em relação aos conflitos que viessem a surgir. Alguns artigos mencionam que a publicação de um relatório pelo US *National Committee* sobre tecnologia na perfuração de túneis tenha chamado a atenção do mercado para a inovação, resultado na adoção do que hoje conhecemos como Dispute Board nos projetos de construção do Túnel *Eisenhower* no ano de 1975 e contribuído para a difusão da prática nos EUA².

Ainda sem normas uniformes ou regulamentos consolidados, os primeiros *Dispute Boards* eram essencialmente mecanismos informais de diálogo técnico, mas revelavam um traço que atravessaria toda a evolução posterior do método: sua vocação para manter o projeto em movimento, preservando a continuidade da execução contratual e protegendo os fluxos físicos e financeiros da obra.

2. Expansão e adaptação

Com o êxito do modelo norte-americano, com a sua crescente utilização em projetos no país e a formatação como um método, os *Dispute Boards* atraíram a atenção de duas

² CHERN, Cyril. *Dispute Boards*. Oxford: Blackwell, 2008, p. 13.

importantes instituições: a FIDIC³ e o Banco Mundial⁴. Os novos parceiros levaram o método pelas mãos em sua marcha transfronteiriça, sendo o primeiro projeto internacional a construção da hidrelétrica de *El Cajón*, em Honduras, na década de 80. Nos anos seguintes, novos projetos na região da América Central⁵ e o interesse de outros bancos de fomento⁶, que também adotaram modelos contratuais que trazem os DBs por padrão nos projetos sob seu financiamento, seguiu impulsionando a sua difusão global. A crescente utilização em novos ambientes normativos impactou a maneira de executar o método, resultando em graduais ajustes ao modelo original de DB.

O principal ajuste decorre dos novos ambientes normativos, pois enquanto nos países de *common law* o modelo de recomendação seguiu forte e com pouca – ou nenhuma – intervenção de advogados no procedimento, nos sistemas romano-germânicos, de maior formalismo e também maior litigiosidade, a preferência por pronunciamentos vinculantes passa a ser o padrão⁷. A adoção do modelo adjudicatório faz com que as partes se tornem mais atentas ao procedimento, com os advogados voltando à cena tanto na condição de membros do comitê quanto no seu acompanhamento, assessorando as partes de forma mais próxima.

³ A FIDIC (*Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils* ou, em português, Federação Internacional dos Engenheiros Consultores) é uma organização global, fundada em 1913, que tem como missão principal representar globalmente os interesses da indústria de engenharia consultiva. Uma das contribuições mais notáveis da FIDIC para o campo da construção e engenharia é o desenvolvimento de seus contratos padrão, amplamente reconhecidos e utilizados internacionalmente em projetos de infraestrutura. Esses contratos são projetados para serem justos e equilibrados, proporcionando uma base sólida para a execução de projetos, ao mesmo tempo em que mitigam riscos e promovem práticas justas. Para mais informações ver www.fidic.org.

⁴ O Banco Mundial, na década de 1990, mais especificamente a partir de 1995, com seu “*Procurement of Works*”, disponibilizou três meios alternativos de resolução de controvérsias para que seus empréstimos fossem realizados. Entretanto, havia a obrigatoriedade para que projetos com valores acima de 50 milhões de dólares utilizassem um *Dispute Board* formado por três membros e, para projetos de valor menor, podiam as partes optar por um ou três membros.

⁵ Como em El Salvador, nos projetos financiados por instituições como a *Millenium Challenge Corporation*, que utilizam DBs em seus contratos.

⁶ Podemos citar o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Banco Asiático de Desenvolvimento (ADB), o Banco Africano de Desenvolvimento (AFDB), o Banco Europeu de Reconstrução e Desenvolvimento (EBRD) como instituições que frequentemente fornecem diretrizes e treinamento sobre como implementar e gerenciar *Dispute Boards*, além de incorporar a exigência de DBs nos contratos de projetos que financiam. Também o Banco Japonês de Cooperação Internacional (JICA) apoia o uso de *Dispute Boards* (DBs) em projetos financiados pelos empréstimos de Assistência Oficial ao Desenvolvimento (ODA) do Japão.

⁷ A mudança é tão pacífica e uniforme que é interessante notar que em toda a América Latina, à exceção do Brasil, os DBs são conhecidos como DABs, com os profissionais que se dedicam à prática sendo referidos como Adjudicadores.

O avanço do uso dos DBs em contratos administrativos, com a continuidade nos financiamentos de projetos pelos bancos de fomento, e o crescente interesse no seu uso em parcerias público-privadas, trouxe à tona desafios jurídicos específicos para a advocacia pública e para os órgãos de controle, com as discussões travadas pela arbitragem e pela mediação nas décadas que antecederam sua chegada contribuindo significativamente para a rápida superação dos questionamentos. Da resistência inicial à utilização dos métodos adequados de solução de controvérsias já se havia evoluído para um ambiente jurídico e regulatório mais receptivo à ideia de que conflitos contratuais podem — e na maior parte dos casos devem — ser resolvidos fora do Judiciário, com a busca pelo consensualismo sendo hoje palavra de ordem na Administração Pública, com a necessidade de regular o método se tornando imperativa⁸.

A evolução dos modelos FIDIC também contribuiu para consolidar uma linguagem contratual comum e na sistematização do procedimento de aplicação do método. Uma singela mudança ocorrida na revisão dos modelos contratuais no ano de 2017 se mostrou extremamente importante na sua evolução, com o seu papel na prevenção de disputas sendo enfim reconhecido ao acrescentar-se o conceito de *Avoidance* ao de *Adjudication* em seu nome de batismo, passando de *Dispute Adjudication Boards* (DABs) para *Dispute Avoidance and Adjudication Boards* (DAABs). Parafraseando Neil Armstrong, um pequeno passo contratual, um salto gigantesco para o método, como veremos adiante.

B. A consolidação das boas práticas

1. A resolução de disputas pelo DB

Os DBs nascem de uma cláusula contratual que cria um comitê independente encarregado de prevenir e resolver controvérsias durante a execução do projeto, tendo, portanto, natureza contratual. O compromisso é formalizado num Contrato Tripartite (ou Termo de Instauração) assinado entre os membros e as partes, no qual se fixam a

⁸ A necessidade de regulamentação dos *Dispute Boards* emerge como uma questão crucial diante da complexidade e da escala de utilização desses mecanismos. A ausência de diretrizes específicas para a sua implementação e utilização inevitavelmente resulta em interpretações díspares, com impacto na eficácia do processo. O tema é objeto de estudo específico em BARROS DE FIGUEIREDO, Augusto. "Dispute Boards e Desenvolvimento Econômico: Contribuições para a Harmonização Normativa do Método", Rio de Janeiro, Ed. Almedina, 2025.

remuneração, os deveres éticos e regras procedimentais. Com sua força obrigacional derivando da autonomia privada; sua atuação se impõe às partes com a força que elas próprias lhe conferem, sem afastar a tutela final do Poder Judiciário ou da arbitragem.

A composição é flexível, com o arranjo mais comum prevendo três integrantes – dois especialistas técnicos e um membro de perfil jurídico – indicados em sistema semelhante ao da arbitragem (indicações sucessivas ou, preferencialmente, a composição completa de forma consensual). Projetos menores podem optar por DB único, mais econômico e ágil, e em megaprojetos, como o Eurotúnel ou o ITER⁹, podem ter painéis ampliados.

Quanto ao tipo, distinguem-se o DB permanente, constituído logo após a assinatura do contrato e ativo até a entrega final, do DB *ad hoc*, formado apenas quando surge uma disputa específica – às vezes, já no encerramento, como tentativa derradeira de evitar litígio externo. A prática internacional mostra clara preferência pelos painéis permanentes, por razões já tratadas neste artigo, e pelas decisões vinculantes, com as recomendações predominando apenas nos EUA, como mencionado anteriormente.

O procedimento pode ser autogerido, com o próprio DB sendo o responsável pelos aspectos administrativos e de suporte relacionados a sua atuação, ou administrado por câmara especializada. A institucionalização do procedimento traz diversas vantagens, como maior transparência, melhor gestão de documentos, apoio ao pagamento de honorários e reembolsos dos membros, realização de audiências e outros mais, tendo se tornado uma tendência na América Latina.

As vantagens dos DBs, sobretudo em sua função decisória, são inequívocas, entregando soluções céleres, técnicas e baseadas no contrato, com menor custo e maior previsibilidade¹⁰. Ao reduzir drasticamente os riscos de judicialização o DB permite que a

⁹ Tendo como escopo a construção de um reator de fusão nuclear em Cadarache, sul da França, o projeto é reconhecido como um dos empreendimentos mais complexos do mundo atualmente. Informações completas sobre o projeto podem ser obtidas em <https://www.iter.org/>, consultado em 14 de julho de 2025.

¹⁰ Sobre a perspectiva positiva, vale leitura o interessante e recente estudo publicado pelo King's College. 2024 Dispute Boards International Survey. London: King's College, 2024. Disponível em <https://www.kcl.ac.uk/law/assets/kcl-dpsl-2024-dispute-boards-international-survey-report-digital-aw.pdf>. Acesso em 12 julho de 2025.

disputa seja resolvida com o projeto em movimento, evitando a paralisia e gerando resultados mais eficientes para todos os envolvidos, sobretudo se adotado no formato recomendado.¹¹

2. A função preventiva e a evolução pós-Covid

Se a função decisória dos *Dispute Boards* garantiu sua consolidação como método de resolução de disputas, é a dimensão preventiva que lhe vem conferindo maturidade. Trata-se de uma evolução natural do modelo, que ampliou o escopo de atuação dos membros e legitimou a sua atuação como instrumentos de estabilização contratual.

A mencionada revisão dos modelos FIDIC e a incorporação da função de *avoidance* (prevenção) ao seu nome introduz a possibilidade de atuar por meio da chamada assistência informal. Trata-se de um mecanismo de aconselhamento, conduzido de forma proativa ou a pedido das partes, com o objetivo de identificar e mitigar tensões contratuais antes que se transformem em disputas formais, em uma interação com as partes bem distinta da que ocorre na função decisória.

A assistência informal prestada pelos *Dispute Boards* consiste em contribuições não decisórias, feitas com o objetivo de auxiliar tecnicamente as partes antes que as divergências se transformem em disputas formais. Essa atuação pode ocorrer por meio de reuniões específicas, convocadas para tratar de questões pontuais, ou mediante manifestações escritas do Comitê, como notas técnicas ou sugestões de encaminhamento do problema. A assistência também pode ser prestada por solicitação formal das partes, como consultas específicas que trazem alguma formalidade ao procedimento ainda informal, mas mantendo aberto o canal de diálogo construtivo entre as partes e fortalecendo o ambiente colaborativo no projeto¹².

A valorização e o amadurecimento da função preventiva foram significativamente amplificados no contexto da pandemia de Covid-19. A necessidade de manter os projetos em

¹¹ GOMES, Rafael Martins; CAMPITELI, Marcus Vinicius; SOUZA, André Luiz Gama de. *Dispute Boards* e obras públicas: uma proposta para maior efetividade a partir do uso da teoria dos jogos. Revista do Tribunal de Contas do Município de São Paulo, ano X, n. 15, p. 136–167, 2025.

¹² Vale notar que a assistência informal não se confunde com mediação já que o DB precisa articular a negociação entre as partes ao mesmo tempo que protege uma possível atuação futura na própria divergência objeto da negociação. Por esta razão há ressalvas quanto à possibilidade de reuniões em separado com as partes que, quando permitidas pelos regulamentos e autorizadas pelas partes, exigem cautela na sua realização.

andamento, mesmo diante de incertezas logísticas, sanitárias e contratuais, levou muitos DBs a adotarem práticas mais regulares de interação com as partes. Consolidou-se, nesse período, a realização das reuniões mensais de acompanhamento, que antes variavam muito de acordo com o contrato. Nessas reuniões, o comitê toma ciência do andamento do projeto, ouve os representantes das partes e, quando necessário, oferece encaminhamentos informais. Estas reuniões tornaram-se o principal canal de gestão de riscos e comunicação técnica entre as partes e o DB.

Esse novo padrão de atuação contribuiu para consolidar o DB como espaço permanente de acompanhamento do contrato e não apenas como instância de julgamento. A proximidade com o projeto, somada ao envolvimento contínuo com os responsáveis pela execução e pelo controle contratual, elevou o nível de confiança das partes no comitê e permitiu decisões mais contextualizadas e precisas quando a adjudicação se mostrou necessária. Ao mesmo tempo, contribuiu para reduzir o número de disputas formalizadas e aumentar a capacidade de resposta aos riscos contratuais.

Vale notar que a função preventiva somente pode ser exercida por um DB permanente. Um DB *ad hoc* não faz visitas e não interage com as partes, não tendo nenhum contato com o projeto antes do chamado a decidir uma disputa sobre a qual tomará conhecimento apenas no momento que a receba. Não estando presente e disponível, torna-se impossível prestar qualquer tipo de apoio na prevenção das disputas.

A evolução da função preventiva fez surgir um espaço novo nos projetos, abrindo caminho para reflexões sobre novas possíveis contribuições dos DBs aos projetos, como veremos a seguir.

II. O que ainda não sabemos: o DB como novo aliado da governança contratual

Sendo os DBs uma criatura do contrato, as diversas possibilidades de estruturação do método fazem como que este mecanismo híbrido, que incorpora as vantagens da negociação, da mediação, da adjudicação e da arbitragem, possa adaptar-se de forma única às expectativas

das partes, tornando possíveis novas interfaces que agregam ainda maior valor à sua utilização, observando as boas práticas para que não se desvirtue o método.

Com a atuação do advogado interno corporativo já há tempos não estando limitada a contratos e litígios, os modernos departamentos jurídicos atuam de forma mais próxima aos seus clientes internos, como verdadeiros parceiros de negócios, o que exige uma compreensão estratégica da sua atuação direta e também sistêmica, com sensibilidade para antecipar riscos e visão estratégica.

Dentro desta nova forma de atuação, com uma compreensão clara sobre os DBs é possível enxergar o método não mais apenas um mecanismo de resolução de disputas, mas como parte em potencial de uma engrenagem maior. A percepção da contribuição dos DBs como uma ferramenta de estabilização contratual (A), e a sua simbiose com a gestão dos projetos e demais áreas envolvidas, incluindo o próprio departamento jurídico (B) apresenta potencial para mudar a forma que os projetos são executados.

A. O Dispute Board como ferramenta de estabilização contratual

1. As novas possibilidades em projetos com um Dispute Board permanente

A atuação de *Dispute Boards* em caráter permanente representa uma inflexão relevante na lógica tradicional de resolução de disputas em contratos de infraestrutura. Como já visto, ao acompanhar o projeto desde sua concepção até as fases finais de execução, o DB deixa de ser uma instância de último recurso para se tornar um organismo vivo e interativo, capaz de atuar de forma contínua, preventiva e informada. Esse modelo rompe com o paradigma da adjudicação esporádica e reativa, substituindo-o por uma abordagem mais próxima da gestão contratual integrada, com potencial para impactar positivamente o desempenho do projeto em todas as suas dimensões.

A presença contínua do DB no projeto tende a produzir efeitos positivos já na conduta das partes, como efeito constatado no chamado experimento de *Hawthorne*, conduzido nos anos 1920 na *Western Electric Company*, em Chicago. Na ocasião, descobriu-se que a produtividade dos trabalhadores aumentava não necessariamente pela mudança de variáveis físicas, como a iluminação, mas pelo simples fato de saberem que estavam sendo observados

e avaliados. De forma semelhante, a existência de um DB ativo gera uma espécie de “efeito halo” de disciplina contratual e de melhor comportamento relacional.

A figura do DB permanente e com atuação preventiva inaugura, portanto, um novo espaço de diálogo contratual. Não se trata apenas de um fórum para resolver controvérsias, mas de um ambiente que encoraja o confronto técnico respeitoso, a deliberação estruturada, onde se pode explorar a busca por consensos com base na realidade do projeto e acompanhar os assuntos relevantes, muitas vezes negligenciados pelas partes. Ao permitir e provocar o acompanhamento de temas sensíveis, o Comitê reduz a assimetria de informações e auxilia as partes a desarmar os conflitos em sua origem, colaborando para a preservação do vínculo cooperativo entre as partes.

O DB permanente, quando bem estruturado, passa a funcionar como um centro de interpretação dinâmica do contrato. Sua familiaridade com a evolução do projeto permite melhor avaliação de eventuais pedidos de reequilíbrio, alterações técnicas e disputas sobre cronograma com base não apenas em cláusulas contratuais, conferindo legitimidade e robustez à sua atuação.

Um DB permanente também fortalece a transparência na gestão contratual. Os relatórios de visitas técnicas, atas de reuniões e registros das assistências informais formam um acervo documental valioso, que pode ser compartilhado com outras áreas da organização e stakeholders externos, quando apropriado. Essa prática amplia o grau de visibilidade sobre a execução do projeto, facilitando a governança interna e a *accountability* dos gestores. A existência de um canal regular de acompanhamento estimula uma maior diligência na documentação do projeto, contribuindo com as áreas de interface com o projeto e facilitando a estruturação de eventuais disputas em instâncias jurisdicionais.

A utilização exitosa deste novo espaço de interação nos projetos é em muito potencializada pela qualidade das informações geradas e disponibilizadas ao DB. Neste ponto, a conexão com o PMO ou estruturas de gestão técnica e documental se mostra essencial. A interação entre o Comitê e os responsáveis pela supervisão do projeto cria uma cadeia virtuosa, permitindo que dados operacionais se tornem insumos valiosos para decisões

mais seguras e para inibir disputas oportunistas, consolidando o DB como um integrador na nova dinâmica contratual.

2. O DB como integrador em projetos complexos

Projetos complexos são frequentemente caracterizados por estruturas matriciais, consórcios, múltiplas interfaces e intensa fragmentação organizacional. Nestes cenários, o DB pode se prestar a uma função mais ampla, tornando-se um ponto de convergência entre os diversos atores do projeto para promover a integração e o alinhamento contínuo.

Essa integração não ocorre de forma automática, mas é uma consequência natural do papel de confiança que o DB passa a exercer quando bem implementado e nas mãos de membros competentes. Com o contato periódico com as equipes técnicas, jurídicas e de gestão das partes envolvidas, o Comitê adquire uma visão abrangente e contextualizada do projeto, permitindo identificar desalinhamentos precoces, ruídos na comunicação entre áreas e potenciais fontes de conflito antes que se agravem.

O DB permanente também cria um espaço informal, mas legitimado, para que os diferentes setores do projeto exponham preocupações, compartilhem interpretações contratuais e discutam encaminhamentos com base na realidade vivida. Trata-se de um canal técnico e neutro, que permite o enfrentamento de temas sensíveis sem os filtros ou amarras hierárquicas usuais, contribuindo para a quebra de barreiras internas e a circulação mais fluida de informações.

As informações geradas pelo Comitê conferem-lhe papel relevante na interlocução técnica entre o projeto e stakeholders externos, como agências reguladoras, instituições de fomento, órgãos de controle e seguradoras, que podem ter acesso aos informes de visita e reuniões, mantendo-se informados sobre a evolução do projeto. No caso das seguradoras, que já veem nos DBs um aliado para maior confiança na conclusão dos projetos, a transparência no acompanhamento do incremento dos riscos pode ser elemento importante para a redução dos valores dos seguros.

É interessante, também, conhecer novas iniciativas que vêm sendo experimentadas na atuação dos DBs, como a do Banco Mundial voltada à prevenção da violência baseada em

gênero, que envolve a responsabilização e desqualificação de contratados que não cumpram com suas obrigações contratuais relacionadas à prevenção e resposta à exploração e abuso sexual e ao assédio sexual¹³. A experiência ilustra a versatilidade do método e o potencial para a sua utilização estratégica, sempre com olhos a não desvirtuar a essência da sua atuação neutra e imparcial.

B. A interação com os escritórios de gestão de projetos (PMOs) e o departamento jurídico.

1. O DB como aliado da gestão contratual

A profissionalização da governança em projetos de infraestrutura vem sendo marcada pela institucionalização de estruturas voltadas à gestão, como a utilização dos escritórios de gestão de Projetos (PMOs)¹⁴. Inicialmente focados em metodologias, padrões e relatórios, esses escritórios passaram a exercer funções mais amplas, atuando como centros de excelência em gestão estratégica, de risco e de desempenho, abrindo hoje espaço para sinergias ainda pouco exploradas com os DBs.

Sendo ambos focados na antecipação de problemas e na mitigação de riscos, a conveniência de uma maior interação entre ambos surge de maneira intuitiva. Enquanto o DB atua como um órgão independente e imparcial, com viés técnico-jurídico, o PMO funciona como fonte interna e contínua na geração e gestão de dados de qualidade. Esta função de informar, atribuída ao PMO, se materializa com a geração de relatórios, indicadores de desempenho e alertas precoces, que são ativos essenciais para que os DBs cumpram sua função preventiva. Na prática, o PMO fornece ao projeto dados críticos como registros de risco com probabilidade e impacto, tendências de desvios em prazo e custos,

¹³ O Banco Mundial é o primeiro banco multilateral de desenvolvimento a implementar estas medidas, proibindo-os de receber contratos financiados pelo Banco Mundial em qualquer lugar do mundo por um período de dois anos. O mecanismo foca puramente em avaliar se o contratado cumpriu com suas obrigações contratuais de prevenir *Sexual Exploitation and Abuse/Sexual Harassment* (SEA-SH) e responder adequadamente, mas serve para indicar interessante potencial para a utilização do DB na validação de políticas, por exemplo, sempre com cuidado para não desnaturar a atuação do Comitê.

¹⁴ Sobre os DBs e a gestão de projetos, de uma forma ampla, ver IEIRI, Marlon Shigueru Ushiro, e POLI, Maria Juliana Candal, *Dispute Boards* como ferramenta de administração contratual eficaz na prevenção de litígios em contratos de construção, publicado na obra no “Manual de *Dispute Boards*: teoria, prática e provocações”, coordenada por Augusto Barros de Figueiredo e Ricardo Medina e publicada pela Editora Quartier Latin no ano de 2020.

indicadores de desempenho de fornecedores, métricas de qualidade, resultados de testes e solicitações emergentes de alteração contratual com respectivos riscos.

No projeto de *Reconstrucción con C mbios*, implementado no Peru no ano de 2021 e ainda em execução, observou-se interessante papel dos PMOs na função de assistência, com os escritórios passando a atuar como centros de formação e apoio técnico às equipes envolvidas no projeto. Essa atuação colaborativa criou um ecossistema em que os DBs deixaram de ser vistos como último recurso e passam a ser compreendidos como parceiros estratégicos para a viabilidade e continuidade contratual¹⁵.

A integração entre essas estruturas também estimula a formalização de rotinas conjuntas. Em alguns projetos, é comum que o PMO participe das reuniões mensais com o DB, apresente relatórios específicos ou até proponha pautas de atenção. Essa prática contribui para que as reuniões de acompanhamento tenham maior densidade e sejam efetivamente orientadas   gestão estratégica de riscos, dando cadência e consistência   sua realização, oferecendo resultados mais consistentes na redução de disputas e melhora qualitativa na governança.

2. Os desafios jurídicos no novo cenário.

A evolução na forma de conceber, contratar e executar projetos complexos impõe ao departamento jurídico a revisão da sua atuação. Já não se trata apenas de garantir a conformidade normativa ou redigir cláusulas padronizadas, mas de compreender a lógica dos projetos em sua totalidade e atuar, desde a origem, no desenho da sua estratégia.

Nesse novo cenário, o departamento jurídico é chamado a entender *Dispute Boards* como instrumentos centrais na nova dinâmica contratual, com a sua flexibilidade e tecnicidade de atuação os qualificando para além dos verdadeiros tribunais multiportas

¹⁵ A advogada peruana Am lia Moreno, ex-diretora da *Autoridad para la Reconstrucción con Cambios* (ARCC) e grande impulsionadora do uso dos DBs em projetos no Peru, país hoje referência na prática do método, defende a integração entre PMOs e *Dispute Boards* para a adoção de estruturas de governança robustas e maior eficiência dos projetos de construção. Sobre o tema, ver entrevista concedida no programa *Discusiones Constructivas*, do Canal Arbitraje, *El impacto de los PMO en los proyectos de infraestructura*, disponível em https://www.youtube.com/watch?v=qRyw0M_SUbc. Acesso em 12 de julho de 2025.

intracontratuais que representam, mas como um agente capaz de operar em diferentes modos e a responder de forma eficaz às distintas demandas apresentadas pelas partes.

Para tanto, é necessário ir além da mera inserção de cláusula que prevê a sua existência, mas do efetivo convencimento de que o método é um organismo vivo do contrato que, para frutificar, exige adequada estruturação e acionamento qualificado, preparando os envolvidos para a sua boa utilização. Não basta ter os DBs nos modelos contratuais, sendo necessário, em cada projeto, estar envolvido desde as primeiras discussões e participar ativamente do acompanhamento da operação. Ao final, o bom acompanhamento da sua utilização também consistindo em um ativo valioso no auxílio aos colegas responsáveis pelas carteiras contenciosas nas possíveis disputas jurisdicionais decorrentes do contrato, sendo hoje rara que os projetos tenham tantos e tão ricos registros da sua execução.

Nesse contexto de transformação, em que o jurídico assume protagonismo no desenho estratégico de novos arranjos institucionais para os projetos, ficará ainda mais claro que os Dispute Boards não representam um custo adicional ao projeto, podendo entregar resultados mensuráveis e contribuir para economias relevantes, tanto financeiras quanto operacionais, representando um investimento das partes e facilitando, assim, a decisão pela sua adoção.

Ao assumir esta função, o departamento jurídico agrega valor à sua atuação em escala estratégica, promovendo maior segurança jurídica, reduzindo custos de transação, protegendo interesses institucionais do contratante público ou privado e, sobretudo, entregando maior estabilidade aos projetos sob seu apoio.

Conclusão

Como vimos, a evolução dos DBs transformou o método de um mecanismo focado apenas na resolução de disputas em verdadeiros instrumentos de estabilização e governança contratual. Em um mercado como o de óleo e gás, de altos riscos operacionais, financeiros e até mesmo reputacionais, trata-se de um novo aliado no enfrentamento dos permanentes desafios do setor, cabendo ao jurídico, na nova dinâmica de execução contratual, assumir seu protagonismo no desenho deste novo sistema, zelando pela sua correta estruturação, instauração e operação.

Bibliografia

- CHERN, Cyril. *Dispute Boards*. Oxford: Blackwell, 2008, p. 360.
- MORENO, Amália, MEREMINSKAYA, Elina e BARROS DE FIGUEIREDO, Augusto, *El impacto de los PMO en los proyectos de infraestructura, Discusiones Constructivas, Canal Arbitraje*, disponível em https://www.youtube.com/watch?v=qRyw0M_SUbc , Acesso em 12 julho de 2025.
- DRBF, Manual de Dispute Boards: Guia das Melhores Práticas e Procedimentos, publicado em 2023 e disponível em <https://www.drbf.org/dispute-board-manual>. Acesso em 11 de julho de 2025.
- BARROS DE FIGUEIREDO, Augusto. "Dispute Boards e Desenvolvimento Econômico: Contribuições para a Harmonização Normativa do Método", Rio de Janeiro, Ed. Almedina, 2025.
- BARROS DE FIGUEIREDO, Augusto; MEDINA SALLA, Ricardo. Manual de *Dispute Boards*: Teoria, Prática e Provocações, São Paulo, Quartier Latin, 2020.
- GOMES, Rafael Martins; CAMPITELI, Marcus Vinicius; SOUZA, André Luiz Gama de. Dispute Boards e obras públicas: uma proposta para maior efetividade a partir do uso da teoria dos jogos. Revista do Tribunal de Contas do Município de São Paulo, ano X, n. 15, p. 136–167, 2025.
- KING'S COLLEGE, Dispute Boards International Survey. London: King's College, 2024. Disponível em <https://www.kcl.ac.uk/law/assets/kcl-dpsl-2024-dispute-boards-international-survey-report-digital-aw.pdf>. Acesso em 12 de dezembro de 2024.
- IEIRI, Marlon Shigueru Ushiro, e POLI, Maria Juliana Candal, Dispute Boards como ferramenta de administração contratual eficaz na prevenção de litígios em contratos de construção, publicado na obra BARROS DE FIGUEIREDO, Augusto; MEDINA SALLA, Ricardo. Manual de *Dispute Boards*: Teoria, Prática e Provocações, São Paulo, Quartier Latin, 2020.