



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS – CCJ
COORDENAÇÃO DO CURSO DE DIREITO – CAMPUS JOÃO PESSOA
COORDENAÇÃO DE MONOGRAFIA**

AIMEE CALADO MIYASHITA

**COMITÊ DE RESOLUÇÃO DE DISPUTAS (*DISPUTE BOARD*) COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO DE CONFLITOS NOS CONTRATOS DE
CONSTRUÇÃO E INFRAESTRUTURA**

**JOÃO PESSOA
2025**

AIMEE CALADO MIYASHITA

**COMITÊ DE RESOLUÇÃO DE DISPUTAS (*DISPUTE BOARD*) COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO DE CONFLITOS NOS CONTRATOS DE
CONSTRUÇÃO E INFRAESTRUTURA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Direito de João Pessoa do Centro de
Ciências Jurídicas da Universidade
Federal da Paraíba como requisito parcial
da obtenção do grau de Bacharel em
Direito.

Orientadora: Dr.^a Larissa Teixeira
Menezes de Freitas

**JOÃO PESSOA
2025**

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

M685c Miyashita, Aimêe Calado.

Comitê de resolução de disputas (dispute board) como instrumento de gestão de conflitos nos contratos de construção e infraestrutura / Aimêe Calado Miyashita. - João Pessoa, 2025.
60 f. : il.

Orientação: Larissa Teixeira Menezes de Freitas.
TCC (Graduação) - UFPB/CCJ.

1. Dispute boards. 2. Construção civil. 3. Contratos. I. Freitas, Larissa Teixeira Menezes de. II. Título.

UFPB/CCJ

CDU 34

AIMEE CALADO MIYASHITA

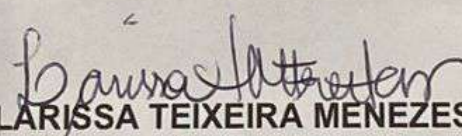
**COMITÊ DE RESOLUÇÃO DE DISPUTAS (DISPUTE BOARD) COMO
INSTRUMENTO DE GESTÃO DE CONFLITOS NOS CONTRATOS DE
CONSTRUÇÃO E INFRAESTRUTURA**

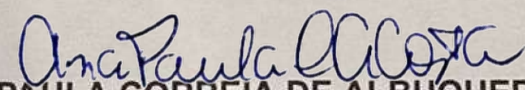
Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Graduação em
Direito de João Pessoa do Centro de
Ciências Jurídicas da Universidade
Federal da Paraíba como requisito parcial
da obtenção do grau de Bacharel em
Direito.

Orientadora: Dr.^a Larissa Teixeira
Menezes de Freitas

DATA DA APROVAÇÃO: 25 DE SETEMBRO DE 2025

BANCA EXAMINADORA:


Prof.^a Dr.^a LARISSA TEIXEIRA MENEZES DE FREITAS
(ORIENTADORA)


Prof.^a Dr.^a ANA PAULA CORREIA DE ALBUQUERQUE DA COSTA
(AVALIADOR)


Prof.^a Me. ANDREA COSTA DO AMARAL MOTTA
(AVALIADORA)

Dedico este trabalho à minha mãe, Mewri Glaucia Calado Godoi Miyashita, por ter se dedicado incansavelmente para me oferecer o melhor em todas as fases da vida, e à minha irmã, Maira Calado Miyashita, pelo amor, incentivo e companheirismo constantes, que sempre me fortaleceram ao longo desta caminhada.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela vida e pelas bênçãos concedidas ao longo dessa caminhada acadêmica.

Não poderia deixar de agradecer à minha mãe, que nunca mediu esforços para me oferecer sempre o melhor. Sem ela, eu nada seria. Sua dedicação incansável em todas as fases da minha vida constitui a base do que sou hoje.

Estendo minha gratidão à minha irmã, que representa o meu mundo e me concede a força necessária todos os dias. Seu amor e apoio constante me sustentam em tudo da minha vida.

Ao meu pai, agradeço pela presença, ainda que à distância, que sempre significou apoio e incentivo.

Registro, ainda, minha gratidão aos amigos que conquistei ao longo da graduação em Direito. Sou profundamente grata a Deus por tê-los colocado em minha vida. Eduarda Campos, Laura Beatriz, André Maracajá, Luciano Henrique, Daniel Prado, Danyel Aguiar e Áurea Brandão, além de todos os integrantes da melhor turma, marcaram a minha trajetória. Em especial, Flávia Brasil, Helena Luna e Lucas Toscano, que estiveram ao meu lado nos momentos bons e nos desafiadores. Vocês são minha luz.

Aos amigos-irmãos do NUMESC, que tanto me alegam e me proporcionam boas risadas, deixo meu carinho e reconhecimento. Chade Fernandes, Pedro Costa e Júlia Bonfim: minha vida não teria tanta graça sem vocês. Obrigada por tudo que me ensinaram.

À professora Ana Paula Albuquerque, que, por meio do NUMESC, me possibilitou não apenas conhecer o universo da arbitragem, mas também alcançar voos que, no início da graduação, eu jamais imaginaria conquistar, deixo meu especial agradecimento.

Sou igualmente grata aos meus amigos do colégio. É motivo de grande alegria constatar que, mesmo com o passar do tempo, nossos caminhos continuaram a se cruzar. Compartilhamos inúmeros momentos e seguimos crescendo juntos, lado a lado.

Reconheço, ainda, o apoio das minhas amigas da ginástica, que me proporcionaram felicidade e me ensinaram sobre a leveza da vida. Vocês são parte do meu primeiro amor.

Expresso, de forma especial, minha gratidão a Andrea Amaral, Caio Honorato e Ana Esther Aranha, que, com zelo e paciência, me proporcionaram grandes aprendizados ao longo da graduação. A cada um deles, deixo registrada minha eterna gratidão.

Por fim, agradeço a todos os professores que contribuíram para a minha formação acadêmica, transmitindo não apenas conhecimento, mas também motivação e exemplo. Destaco a professora Larissa Teixeira, com quem tive a oportunidade de atuar como monitora e, com imensa alegria, de tê-la como minha orientadora. Manifesto minha profunda gratidão por sua dedicação, carinho e atenção. Você me inspira a acreditar no poder transformador da educação e a seguir meus sonhos com coragem e entusiasmo.

RESUMO

O setor da construção civil caracteriza-se por elevada complexidade técnica, econômica e social, reunindo múltiplos agentes e fatores externos que tornam os contratos de infraestrutura especialmente propensos a disputas. A evolução histórica demonstra que, a partir do pós-Segunda Guerra Mundial, o aumento da complexidade contratual, aliado a variáveis como crises econômicas, variações cambiais, exigências normativas e condições climáticas, ampliou significativamente o potencial de conflitos, frequentemente convertidos em atrasos, sobrecustos e paralisações de obras. Nesse contexto, os *Dispute Boards* surgem como instrumentos de governança contratual orientados à prevenção e à resolução célere de controvérsias, permitindo a continuidade da execução contratual ao mesmo tempo em que reduzem a necessidade de escalonamento para arbitragem ou Judiciário. Evidências empíricas e casos paradigmáticos, como o Túnel Eisenhower, El Cajón, Eurotúnel e a Linha Amarela do Metrô de São Paulo, confirmam sua eficácia na promoção da cooperação entre as partes, na previsibilidade de prazos e custos e na mitigação de litígios. Além do custo proporcionalmente reduzido em comparação com a arbitragem, observa-se no Brasil o amadurecimento institucional do instituto, com avanços normativos, reconhecimento jurisprudencial e regulamentação por câmaras arbitrais de referência, que consolidam sua viabilidade econômica e jurídica. A análise desenvolvida permite concluir que os *Dispute Boards* configuram-se como instrumentos efetivos na resolução de conflitos em contratos de construção e infraestrutura, na medida em que alinham eficiência procedimental, redução de riscos e preservação da finalidade social das obras, ainda que sua efetividade dependa de desenho contratual adequado e de sua utilização com foco preventivo.

Palavras-chave: *dispute boards*; construção civil; infraestrutura; resolução de conflitos; contratos.

ABSTRACT

The construction sector is characterized by high technical, economic, and social complexity, bringing together multiple stakeholders and external factors that make infrastructure contracts particularly prone to disputes. Historical evolution shows that, from the post-World War II period onwards, the increase in contractual complexity, combined with variables such as economic crises, exchange rate fluctuations, regulatory demands, and climatic conditions, significantly expanded the potential for conflicts, often resulting in delays, cost overruns, and project suspensions. In this context, *Dispute Boards* emerge as contractual governance instruments aimed at preventing and swiftly resolving controversies, ensuring the continuity of contractual execution while reducing the need for escalation to arbitration or the Judiciary. Empirical evidence and landmark cases, such as the Eisenhower Tunnel, El Cajón, Eurotunnel, and the Yellow Line of the São Paulo Metro, confirm their effectiveness in promoting cooperation between the parties, improving predictability of deadlines and costs, and mitigating litigation. In addition to proportionally lower costs compared to arbitration, Brazil has witnessed the institutional strengthening of the mechanism, with regulatory advances, jurisprudential recognition, and specific rules established by leading arbitral chambers, consolidating its economic and legal feasibility. The analysis developed allows the conclusion that Dispute Boards constitute effective instruments for resolving conflicts in construction and infrastructure contracts, as they combine procedural efficiency, risk reduction, and the preservation of the social purpose of projects, although their effectiveness depends on adequate contractual design and their preventive use.

Key-words: dispute boards; civil construction; infrastructure; conflict resolution; contracts.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Quadro resumo das fontes de conflitos e disputas na construção.....	20
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADR – ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION

BAD – BANCO ASIÁTICO DE DESENVOLVIMENTO

CAM-CCBC – CÂMARA DE MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM DA CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL-CANADÁ

CAMARB – CÂMARA DE MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM EMPRESARIAL – BRASIL

CAMERS – CÂMARA DE ARBITRAGEM, MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO DO CENTRO DAS INDÚSTRIAS DO CIERGS

CDB – COMBINED DISPUTE BOARD

CF – CONSTITUIÇÃO FEDERAL

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA

CRD – COMITÊ DE RESOLUÇÃO DE DISPUTAS

CPSD – COMITÊ DE PREVENÇÃO E SOLUÇÃO DE DISPUTAS

DAB – DISPUTE ADJUDICATION BOARD

DB – DISPUTE BOARD

DBF – DISPUTE BOARD FEDERATION

DRB – DISPUTE REVIEW BOARD (COMITÊ REVISOR DE DISPUTAS)

DRBF – DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION

FIDIC – FÉDÉRATION INTERNATIONALE DES INGÉNIEURS-CONSEILS

MDB – MULTILATERAL DEVELOPMENT BANK

PPP – PARCERIA PÚBLICO-PRIVADA

STF – SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL

STJ – SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

TCU – TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 DISPUTAS CONTRATUAIS NA CONSTRUÇÃO E INFRAESTRUTURA.....	15
2.1 Panorama geral das disputas no setor de construção.....	15
2.2 Origem dos conflitos nos empreendimentos.....	17
2.2.1 Questões organizacionais	21
2.2.2 Incertezas do empreendimento.....	22
2.3 Impactos das disputas na execução dos contratos.....	24
2.3.1 Paralisação das obras e suas consequências	24
3 NECESSIDADE DE MECANISMOS PREVENTIVOS DE GESTÃO DE CONFLITOS.....	27
3.1 Ineficiência da via judicial como resposta padrão.....	28
3.2 O sistema brasileiro de justiça multiportas.....	29
3.2.1 Meios adequados de soluções de disputas	31
4 DISPUTE BOARDS.....	33
4.1 Formação histórica e consolidação do modelo.....	34
4.1.1 Origem e desenvolvimento internacional.....	35
4.1.2 Inserção normativa e prática no contexto brasileiro.....	37
4.2 Tipologias e funções dos comitês de resolução de disputas.....	40
4.2.1 <i>Dispute Review Board</i> (DRB).....	42
4.2.2 <i>Dispute Adjudication Board</i> (DAB).....	44
4.2.3 <i>Combined Dispute Board</i> (CDB).....	46
5 ANÁLISE DA EFETIVIDADE DOS DISPUTE BOARDS.....	47
5.1 Estudo de casos paradigmáticos aplicados a contratos de construção e infraestrutura.....	50
5.1.1 Caso Eisenhower	51
5.1.2 Linha amarela do metrô de são paulo	52
5.2 Eficiência econômica dos <i>dispute boards</i>.....	54
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	56
REFERÊNCIAS.....	58

1 INTRODUÇÃO

O setor da construção e infraestrutura ocupa papel central no desenvolvimento econômico e social, mas sua execução é frequentemente marcada por elevados índices de conflitos, paralisações de obras e sobrecustos. A complexidade dos empreendimentos, aliada à multiplicidade de agentes envolvidos e à influência de fatores externos como crises econômicas, variações cambiais, oscilações no custo de insumos e mudanças regulatórias, torna os contratos propensos a disputas. A via judicial, tradicionalmente acionada para a resolução de conflitos, se demonstra morosa e onerosa, agravando riscos e comprometendo a efetividade dos projetos.

Nesse cenário, ganham destaque os Comitês de Resolução de Disputas (*Dispute Boards*), mecanismos de governança contratual concebidos para atuar de maneira preventiva e contínua durante a execução dos contratos. A experiência internacional e nacional, confirma sua capacidade de reduzir atrasos, mitigar sobrecustos e estimular a cooperação entre as partes, além de apresentar custos significativamente inferiores aos da arbitragem e do Judiciário.

Assim, o problema que orienta esta pesquisa é: como o *Dispute Board* se torna um instrumento efetivo na resolução dos conflitos nos contratos de construção e infraestrutura no Brasil? A investigação busca compreender de que forma esse instituto se consolida como resposta eficaz frente às particularidades do setor, identificando seus elementos de efetividade

O objetivo geral consistiu em analisar a efetividade dos *Dispute Boards* como instrumentos de prevenção e solução de controvérsias em contratos de construção e infraestrutura. Como objetivos específicos, pretendeu-se: examinar o panorama e as origens das disputas no setor; avaliar a necessidade de mecanismos preventivos de gestão de conflitos diante da ineficiência da via judicial; investigar a formação histórica, a consolidação internacional e a inserção normativa do instituto no Brasil; identificar as modalidades de DBs e suas funções; e, por fim, mensurar sua eficiência econômica e prática com base em casos concretos e dados empíricos.

A justificativa do trabalho encontra respaldo na relevância prática do tema, tendo em vista o expressivo número de obras paralisadas no país, conforme evidenciado pelo Painel de Obras Paralisadas do Tribunal de Contas da União, que

em abril de 2025 apontava mais de 11 mil empreendimentos suspensos, o que representa 50,7% do total das obras públicas¹. Esse quadro compromete não apenas a eficiência da gestão pública, mas também o desenvolvimento social e econômico, reforçando a urgência de mecanismos contratuais capazes de assegurar a continuidade das obras e a efetividade dos contratos.

Metodologicamente, a pesquisa adota abordagem dedutiva e qualitativa, combinada com procedimento monográfico, valendo-se de revisão bibliográfica e documental, incluindo legislação, doutrina, regulamentos de câmaras arbitrais, jurisprudência e dados estatísticos de organismos nacionais e internacionais, como a Dispute Resolution Board Foundation (DRBF).

No que se refere à estrutura, o trabalho está dividido em seis capítulos. O primeiro apresenta a introdução, com a delimitação do tema, o problema, os objetivos, a justificativa e a metodologia. O segundo examina as disputas contratuais na construção e infraestrutura, abordando suas características, origens e impactos. O terceiro capítulo analisa a necessidade de mecanismos preventivos de gestão de conflitos, com destaque para a ineficiência da via judicial e o sistema de justiça multiportas. O quarto capítulo trata especificamente dos *Dispute Boards*, explorando sua formação histórica, desenvolvimento internacional, inserção normativa no Brasil e modalidades. O quinto capítulo dedica-se à análise da efetividade dos DBs, com base em dados empíricos e casos paradigmáticos. Por fim, o sexto capítulo apresenta as considerações finais, respondendo ao problema de pesquisa e refletindo sobre a consolidação do instituto no cenário brasileiro e internacional.

¹ TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). **Gestão das obras paralisadas**. Disponível em: https://sites.tcu.gov.br/listadealtorisco/gestao_das_obras_paralisadas.html. Acesso em: 26 ago. 2025

2 DISPUTAS CONTRATUAIS NA CONSTRUÇÃO E INFRAESTRUTURA

Os contratos de construção e infraestrutura tendem a apresentar elevado potencial de conflitos em razão da complexidade de seus empreendimentos e da longa duração de sua execução. A análise dessas disputas envolve compreender suas principais características, origens e consequências. De um lado, observa-se a evolução histórica e o aumento da complexidade contratual, que ampliaram os riscos desses conflitos. De outro, identificam-se as causas mais recorrentes dos conflitos, que podem decorrer tanto de questões organizacionais quanto de incertezas ligadas ao objeto contratual. Além disso, é indispensável avaliar os impactos diretos dessas disputas na execução dos contratos, sobretudo a paralisação de obras, cujos efeitos repercutem de forma significativa nas dimensões social, econômica e ambiental.

2.1 Panorama geral das disputas no setor de construção

Os seres humanos demonstraram, ao longo do tempo, um notável talento para a construção, revelando minucioso aperfeiçoamento ao longo da história, impulsionado pelo acúmulo de conhecimento e experiência humana². A construção acompanhou o avanço do conhecimento humano. Técnicas, materiais e organização do trabalho foram sendo aperfeiçoados geração após geração, permitindo erguer obras cada vez mais ambiciosas. Esse amadurecimento técnico elevou a escala e a interdependência dos empreendimentos, tornando a gestão contratual mais sensível a decisões tomadas no canteiro e fora dele.

A estrutura dos contratos de construção era mais simples, inexistindo a necessidade de instrumentos complexos para tratar dos conflitos que porventura surgissem. Todavia, no período pós-Segunda Guerra Mundial, especialmente, nas décadas de 1980 e 1990, os contratos passaram a apresentar um grau de complexidade consideravelmente maior, decorrente de fatores ambientais, exigências normativas cada vez mais rigorosas e transformações de ordem

² CLOUGH, Richard H.; SEARS, Glenn A.; SEARS, S. Keoki; SEGNER, Robert O.; ROUNDS, Jerald L. **Construction Contracting: A Practical Guide to Company Management**. 8th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2015, p.1.

socioeconômica³. Esse cenário acabou abrindo espaço para mecanismos considerados, em tese, mais eficientes de composição.⁴ Nesse novo contexto, ganharam espaço mecanismos mais estruturados e preventivos de gestão de controvérsias, capazes de dar respostas rápidas sem paralisar a execução, como os comitês de resolução de disputas.

No mundo contemporâneo, o setor da construção é marcado por uma variedade de estruturas que apresentam formas diversas a fim de suprir as demandas humanas como edifícios, estradas, túneis, barragens, canais, pontes, aeroportos, entre muitos outros.⁵

Os projetos de construção são empreendimentos complexos e demorados, em razão da composição da equipe de construção, que pode incluir diferentes profissionais e entidades como empreiteiros, proprietários, arquitetos, engenheiros, consultores, prestadores de serviços especializados, fornecedores, equipes operacionais e gerenciais, garantidores, agentes financeiros, órgãos públicos, seguradoras, entre outros, variando conforme o projeto. Além disso, as condições do subsolo, a configuração topográfica, o clima, a logística de transporte, a disponibilidade de materiais, as redes de utilidades e serviços, a presença de prestadores locais e as particularidades das relações de trabalho na região, integram, de forma indissociável, o empreendimento construtivo, resultando em projetos de elevada complexidade.⁶

Como resultado dessa complexidade e da influência de fatores externos diversos como crises econômicas, variações cambiais, oscilações no custo dos insumos, alterações nos índices de correção, mudanças legislativas e eventos naturais, os projetos de construção e infraestrutura apresentam elevada propensão ao surgimento de conflitos, desde a concepção do projeto, até a sua conclusão.⁷

³ ARNOLDO WALD, *Dispute Resolution Boards: evolução recente*. **Revista de Arbitragem e Mediação**, v. 30, p. 139–151, jul./set. 2011.

⁴ MARCONDES, Fernando. **O Direito na Construção no Ambiente Internacional: Contribuições para a Consolidação de uma Lex Constructionis**. 2. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2019. E-book. p.345. ISBN 9788584935284. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584935284/>. Acesso em: 11 ago. 2025.

⁵ CLOUGH, Richard H.; SEARS, Glenn A.; SEARS, S. Keoki; SEGNER, Robert O.; ROUNDS, Jerald L. **Construction Contracting: A Practical Guide to Company Management**. 8th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2015, p.1.

⁶ Ibidem, p.2.

⁷ Pérsio Thomaz Ferreira Rosa, Os Dispute Boards e os Contratos de Construção. **Revista de Arbitragem e Mediação**, coord. Arnaldo Wald, São Paulo, ano 7, n. 25, abr./jun. 2010, p. 10.

Em geral, os contratos de construção tendem a apresentar resultados insatisfatórios. Fernando Marcondes, por exemplo, observa que há uma impressão de que os contratos de construção foram feitos para acabar mal.⁸ Esse cenário reforça a percepção de que a construção civil é um terreno fértil para disputas, já que combina múltiplos agentes, altos investimentos e fatores de risco muitas vezes incontroláveis. As divergências não se limitam a questões técnicas, mas envolvem também aspectos financeiros, jurídicos e administrativos, criando um ambiente em que atrasos, sobrecustos e litígios tornam-se recorrentes. Assim, compreender as causas e os efeitos dessas disputas é fundamental para o desenvolvimento de mecanismos de prevenção e resolução que preservem a continuidade das obras e garantam maior equilíbrio entre as partes contratantes.

Assim, percebe-se que a evolução histórica ampliou significativamente o potencial de conflitos nesse setor, tornando indispensável o aprimoramento de instrumentos jurídicos e gerenciais capazes de lidar com a complexidade das obras. A crescente sofisticação dos contratos exige não apenas maior clareza na alocação de riscos e responsabilidades, mas também a incorporação de mecanismos ágeis e especializados de solução de controvérsias. Nesse cenário, a gestão adequada das disputas deixa de ser apenas uma necessidade pontual e passa a constituir elemento estruturante para a viabilidade econômica, social e técnica dos empreendimentos, garantindo que o avanço da construção continue a atender às demandas da sociedade sem ser paralisado por litígios prolongados.

2.2 Origem dos conflitos nos empreendimentos

A compreensão das disputas no setor da construção exige reconhecer que se trata de uma atividade marcada por alta complexidade e singularidade. Ao contrário de processos industriais padronizados, cada empreendimento possui características próprias que influenciam diretamente sua execução e aumentam as chances de litígios. Nesse contexto, a literatura especializada identifica diferentes fatores que alimentam o surgimento de conflitos, seja em razão de questões

⁸ MARCONDES, Fernando. **O Direito na Construção no Ambiente Internacional**: Contribuições para a Consolidação de uma Lex Constructionis. 2. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2019. E-book. p.14. ISBN 9788584935284. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584935284/>. Acesso em: 11 ago. 2025.

técnicas e organizacionais, seja devido às incertezas inerentes ao ambiente de obras.

Embora haja, na literatura, diversas causas de conflitos nos projetos de construção, cada projeto, na maioria dos casos, constitui uma experiência única, mesmo quando as empresas executam projetos de natureza semelhante e para o mesmo cliente. Isso porque as diferenças nas condições do local, regulamentações, subcontratados, condições de mercado e membros da equipe modificam a execução do contrato.⁹ A elevada complexidade das obras, associada à imprevisibilidade parcial das condições do terreno e às variáveis climáticas, contribui para o surgimento de conflitos ao longo de sua execução.¹⁰

Em geral, os conflitos decorrem de falhas de comunicação e divergência de interesses, de alterações no projeto, da escassez de mão de obra ou de recursos financeiros que, por conseguinte, provoquem atrasos, ou ainda de interpretações equivocadas dos dispositivos contratuais.¹¹ Além disso, Peña-Mora, Carlos E. Sosa e D. Sean McConea afirmam que em qualquer projeto, as razões para uma disputa dependem de quem é consultado, em que estágio do projeto a pesquisa é conduzida, como o levantamento é aplicado ou quais documentos estão disponíveis para análise.¹²

Diferentemente da manufatura (em que há produção repetitiva em larga escala), a construção não permite alterar uma única variável e manter todas as demais inalteradas para estudar seus efeitos.¹³

Além da influência do tipo contratual, é importante destacar que muitos conflitos também se originam de fatores relacionados à gestão e à interação entre os diversos agentes envolvidos no projeto. Questões como falhas de comunicação, insuficiência de planejamento e a própria pressão por prazos e custos acabam

⁹ Peña-Mora F, Sosa CE, McCone DS. **Introduction to Construction Dispute Resolution**. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall; 2002. p. 3. 264 p. (MIT-Prentice Hall Series on Civil, Environmental, and Systems Engineering).

¹⁰ BUCKER, Maurício Brun. **Gerenciamento de conflitos, prevenção e solução de disputas em empreendimentos de construção civil**. 2010. 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010, p.84.

¹¹ BUCKER, Maurício Brun. **Gerenciamento de conflitos, prevenção e solução de disputas em empreendimentos de construção civil**. 2010. 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010, p. 84, apud MURDOCH, J.; HUGHES, W. **Construction contracts: law and management**. 4. ed. Oxon, UK: Taylor & Francis Group, 2008, p. 348-349.

¹² Peña-Mora F, Sosa CE, McCone DS. **Introduction to Construction Dispute Resolution**. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall; 2002. p. 3. 264 p. (MIT-Prentice Hall Series on Civil, Environmental, and Systems Engineering).

¹³ Ibidem.

intensificando divergências que poderiam ser minimizadas com uma governança contratual mais estruturada. Dessa forma, compreender as causas dos conflitos não se restringe a apontar formatos contratuais mais ou menos adequados, mas envolve analisar de maneira integrada o ambiente em que a obra é executada, as práticas de gestão aplicadas e a capacidade das partes de cooperar ao longo de toda a execução.

Como forma de prevenir esses conflitos e desenvolver formas de “curar” a indústria da construção e evitar litígios, diversos estudos realizados nas últimas décadas buscaram identificar e compreender as origens dessas disputas.¹⁴

Alguns especialistas organizaram as fontes de conflitos e disputas na construção com base em abordagens específicas.¹⁵ Nesse sentido, Fenn, Lowe e Speck apresentaram uma síntese de pesquisas realizadas por sete autores, concluindo que certos tipos contratuais podem estar associados a maior frequência de disputas, de modo que alguns formatos tendem a gerar mais conflitos que outros¹⁶.

Contudo, Peña-Mora, Carlos E. Sosa e D. Sean McConea alegam que realizando uma análise mais detalhada, é possível concluir que a maioria das causas elencadas na síntese da pesquisa do artigo de Fenn, Lowe e Speck, são as mesmas, mas identificadas com adjetivos diferentes, apresentando, para tanto, uma outra classificação mais simplificada em duas áreas principais, quais sejam questões organizacionais e incertezas do empreendimento¹⁷.

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ BUCKER, Maurício Brun. **Gerenciamento de conflitos, prevenção e solução de disputas em empreendimentos de construção civil**. 2010. 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010, p. 86.

¹⁶ FENN, P.; LOWE, D.; SPECK, C. **Conflict and dispute in construction**. Construction Management and Economics, v.15, 23 May 1997, p.513-518. 1997.

¹⁷ Peña-Mora F, Sosa CE, McCone DS. **Introduction to Construction Dispute Resolution**. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall; 2002. p. 4. 264 p. (MIT-Prentice Hall Series on Civil, Environmental, and Systems Engineering).

Area	Discipline	Sources of Dispute
Organizational Issues	Structure	Internal/external organizational structure, delivery systems, inappropriate contract type, contract documents, contract terms, law
	Process	Performance, quality, tendering pressures, payment, delays, disruption, acceleration, administration, formal communication channels, information sharing, reports and poor communication
	People	Misunderstandings, unrealistic expectations, culture, language, communications, incompatible objectives, management, negligence, work habits, and lack of team spirit
Uncertainty	External	Change, variations, environmental concerns, social impacts, economics, political risks, weather, regulations , and unforeseen site conditions
	Internal	Incomplete scope definition, errors in design, construction methods and workmanship

Figura 1 - Quadro resumo das fontes de conflitos e disputas apresentado por - PEÑA-MORA, CARLOS E. SOSA E D. SEAN MCCONEA, 2002.

No primeiro grupo, denominado Organizational Issues, destacam-se três dimensões centrais. A estrutura envolve problemas ligados ao tipo de contrato, cláusulas mal definidas, sistemas de entrega e até mesmo falhas na redação de documentos contratuais. Já o processo está relacionado a fatores práticos da execução, como atrasos, pressões por prazos, baixa qualidade, falhas de comunicação formal e informal, relatórios inadequados e administração deficiente. A dimensão das pessoas refere-se a expectativas irreais, dificuldades culturais e linguísticas, problemas de coordenação, falhas de gestão e até aspectos comportamentais, como negligência, hábitos de trabalho inadequados ou ausência de espírito de equipe.

No segundo grupo, identificado como Uncertainty, encontram-se fatores externos e internos. As incertezas externas abrangem variáveis fora do controle direto das partes, como mudanças climáticas, variações econômicas, riscos políticos, impactos sociais, alterações regulatórias e eventos inesperados. Já as incertezas internas dizem respeito a erros ou lacunas no próprio projeto, como escopo mal definido, falhas de concepção, equívocos de projeto e problemas nos métodos construtivos empregados.

Essa classificação é valiosa porque permite compreender que os conflitos decorrem tanto da organização e gestão dos contratos quanto de fatores incertos e imprevisíveis, internos ou externos à obra. Assim, o quadro funciona como instrumento analítico que auxilia na identificação das origens das disputas e, conseqüentemente, orienta a formulação de medidas preventivas e corretivas mais eficazes.

2.2.1 Questões organizacionais

É fundamental considerar que os conflitos não surgem apenas das cláusulas contratuais ou da divisão de responsabilidades, mas também do modo como essas disposições são interpretadas e aplicadas no dia a dia do canteiro de obras. A falta de alinhamento entre o que está previsto no contrato e a prática cotidiana pode gerar situações de atrito entre os agentes, sobretudo quando há ausência de mecanismos de monitoramento e acompanhamento contínuo. Dessa forma, a gestão contratual não deve se limitar à formalização dos acordos, mas deve ser entendida como processo dinâmico, que exige constante atualização e comunicação eficaz entre as partes para reduzir ambiguidades e assegurar o cumprimento dos objetivos estabelecidos.

As relações contratuais e os canais de comunicação, quando utilizados de forma ineficiente, tendem a gerar conflitos, visto que as estruturas organizacionais de um projeto, em geral, são complexas. Essas questões podem ser analisadas a partir de três pilares: participantes e questões relacionadas às pessoas, estrutura do projeto e problemas no processo de produção¹⁸.

Outro ponto relevante refere-se à interação entre fatores técnicos e humanos. Mesmo em projetos em que o arcabouço contratual e a estrutura organizacional estejam bem definidos, disputas podem emergir de falhas de comunicação interpessoal, de choques culturais entre equipes de diferentes origens ou da ausência de confiança mútua. Tais elementos subjetivos têm o potencial de desestabilizar a execução do contrato, ampliando riscos de atrasos e sobrecustos. Nesse contexto, estratégias de governança colaborativa, com reuniões periódicas, canais transparentes de informação e ferramentas preventivas de resolução de

¹⁸ Ibidem, p.6.

disputas, mostram-se indispensáveis para mitigar divergências e manter o equilíbrio contratual ao longo de toda a execução da obra.

Os participantes dos projetos (proprietário, arquiteto/engenheiro, empreiteiro geral, gerente de construção, subempreiteiros, fornecedores, sindicatos, advogados e instituições financeiras) são analisados a partir de seus interesses, posições e atitudes. Esses participantes são uma fonte relevante de conflitos, muitas vezes decorrentes de expectativas excessivas ou desconfiança do proprietário, mesmo diante de bom desempenho do empreiteiro¹⁹.

Analisar as relações contratuais e de comunicação é necessário para compreender as funções e responsabilidades dos principais participantes. Essas dimensões são essenciais para analisar negociações e administrar contratos²⁰.

Quanto à estrutura dos projetos, deve ser observado os diversos sistemas contratuais. Os diversos tipos contratuais e formas de entrega do projeto modificam os papéis e posições assumidos por cada participante. Compreender que a clareza sobre funções e relações é essencial, especialmente em grandes empreendimentos, evita confusão de responsabilidades e orienta a elaboração de contratos que distribuam adequadamente riscos e atribuições²¹.

Os conflitos ligados ao processo de produção são inúmeros e dependem da forma a qual o processo está sendo conduzido, podendo ter origem na estrutura adotada para o projeto e ser agravados por aspectos ligados à gestão de pessoas.²²

O foco dos autores são as estruturas dos projetos com base nos tipos contratuais. De modo geral, todos esses mecanismos contratuais buscam equilibrar os objetivos de cada participante quanto à alocação de riscos, qualidade, prazo e custo, entre outros fatores²³.

Portanto, compreender as questões relacionadas às pessoas, estruturas contratuais e os processos de produção é fundamental para prevenir disputas e promover a execução eficiente de obras.

2.2.2 Incertezas do empreendimento

¹⁹ Ibidem.

²⁰ Ibidem, p.7.

²¹ Ibidem.

²² Ibidem, p.11.

²³ Ibidem, p.12.

Além das questões organizacionais, as incertezas do empreendimento constituem fatores que impulsionam, diretamente, a ocorrência de conflitos. Essas incertezas são divididas em internas e externas.

As incertezas externas são aquelas que, não podem ser controladas diretamente, mesmo que consideradas, pois resultam de forças externas. Elas estão presentes em todos os empreendimentos, variando desde condições climáticas adversas, chuva, neve, ventos, neblina, temperaturas extremas, riscos políticos e até eventos de força maior²⁴.

As incertezas internas são circunstâncias, que, geralmente, não são identificadas devido à falta de informações, e vão desde erros técnicos de elaboração até circunstâncias não antecipadas no local ou incompletude na descrição do escopo.²⁵

Dessa forma, constata-se que as incertezas, sejam elas externas ou internas, exercem papel determinante na origem e no agravamento dos conflitos nos contratos de construção e infraestrutura, e compreender a natureza dessas incertezas e tratá-las preventivamente é condição indispensável para a efetividade contratual. As incertezas externas, ligadas a fatores climáticos, políticos ou de força maior, impõem riscos inevitáveis que, embora possam ser considerados no planejamento inicial, permanecem fora do controle direto das partes. Já as incertezas internas decorrem, em grande medida, da insuficiência de informações, da incompletude na definição do escopo ou de falhas técnicas em fases preliminares, e, por isso, poderiam ser mitigadas por meio de planejamento mais rigoroso, revisões contratuais adequadas e comunicação eficiente entre os agentes envolvidos.

Logo, compreender a natureza dessas incertezas e tratá-las de forma preventiva revela-se condição indispensável para a efetividade contratual, pois possibilita a adoção de mecanismos de alocação equilibrada de riscos, a implementação de instrumentos de governança, como os Comitês de Resolução de Disputas, e a redução da probabilidade de litígios prolongados.

²⁴ BUCKER, Maurício Brun. **Gerenciamento de conflitos, prevenção e solução de disputas em empreendimentos de construção civil**. 2010. 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010, p. 90.

²⁵ Peña-Mora F, Sosa CE, McCone DS. **Introduction to Construction Dispute Resolution**. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall; 2002. p. 13. 264 p. (MIT-Prentice Hall Series on Civil, Environmental, and Systems Engineering).

2.3 Impactos das disputas na execução dos contratos

As disputas no setor da construção civil acarretam impactos expressivos tanto na esfera social quanto na econômica, tendo como consequência mais imediata a paralisação das obras. No plano social, a suspensão da execução impede a população de usufruir dos serviços e utilidades que justificaram o empreendimento, como abastecimento de água, fornecimento de energia, infraestrutura educacional, assistência à saúde, entre outros. Sob a ótica econômica, a interrupção de obras públicas provoca efeitos indiretos relevantes na dinâmica local, uma vez que tais investimentos constituem importantes vetores de geração de emprego e de circulação de renda na região em que se inserem.

2.3.1 Paralisação das obras e suas consequências

A paralisação de obras é uma das consequências mais graves dos conflitos na construção, pois interrompe a execução de empreendimentos essenciais, gerando prejuízos sociais, econômicos e ambientais. A coletividade deixa de usufruir de serviços fundamentais, como hospitais, escolas e rodovias, enquanto trabalhadores e empresas sofrem com a perda de renda e postos de trabalho. Além disso, materiais e estruturas iniciadas se deterioram, e o solo exposto fica sujeito a degradação e assoreamento. Esse fenômeno compromete não apenas a eficiência da gestão pública, mas também a confiança da sociedade e dos investidores, uma vez que demanda novos aportes financeiros para retomar projetos já custosos.

Destaca-se que um dos primeiros prejuízos é de natureza social, pois a coletividade deixa de usufruir dos benefícios associados ao empreendimento, frustrando o desenvolvimento esperado, e, no contexto das obras públicas, os efeitos se mostram ainda mais severos, uma vez que a coletividade deixa de ter acesso a estruturas fundamentais para o cotidiano, como serviços de infraestrutura, saúde, educação e mobilidade. Exemplos evidentes incluem a perda de vidas em acidentes que poderiam ser evitados com a duplicação de rodovias ou a ausência de

atendimento em razão da não conclusão de hospitais especializados²⁶. Além disso, a interrupção resulta na deterioração de materiais e, de forma indireta, na redução de postos de trabalho. Outrossim, a paralisação também acarreta impactos ambientais, especialmente quando ocorre nas fases iniciais, após a movimentação de terra, deixando o solo exposto e suscetível à degradação, a processos erosivos e ao assoreamento de corpos hídricos²⁷.

Com base em estudo da Câmara Brasileira da Indústria da Construção (CBIC), o efeito mais imediato da paralisação das obras incide sobre os trabalhadores de todos os níveis envolvidos no empreendimento. A redução da renda desses profissionais e das empresas contratadas repercute diretamente no consumo, provocando efeitos que comprometem a atividade produtiva e a geração de renda em âmbito nacional²⁸.

No Brasil, desde 2018, o Tribunal de Contas da União (TCU) tem sistematizado informações provenientes de diferentes bases públicas com a finalidade de disponibilizar um diagnóstico claro e confiável acerca do quadro de obras paralisadas financiadas com recursos federais. Conforme registrado em seu sítio eletrônico oficial, esse mapeamento possibilita não apenas a identificação de entraves e disfunções na execução dos empreendimentos, mas também o aprimoramento dos mecanismos de controle e o fortalecimento da transparência na gestão do erário²⁹.

Até abril de 2025, das 22.621 obras mapeadas, 11.469 estão paralisadas, o que representa 50,7% do total das obras públicas, com base nos dados atualizados do Painel de Obras Paralisadas do Tribunal de Contas da União³⁰.

²⁶ DOMINGUES, Igor Gimenes A. **Comitês de Resolução de Disputas (*dispute boards*) nos Contratos da Administração Pública**. (Coleção direito da construção - IBDiC). São Paulo: Grupo Almedina, 2022. E-book. p.20. ISBN 9786556276793. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556276793/>. Acesso em: 28 ago. 2025.

²⁷ RABELO, Tiago Randazzo. **Avaliação das causas e consequências da paralisação de obras públicas no âmbito do Tribunal de Justiça de Minas Gerais**. 2023. 1 recurso online (155 f.) Dissertação (Mestrado em Construção Civil) – Escola de Engenharia, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2023. Orientadora: Maria Carmen Couto Ribeiro. Coorientadora: Danielle Meireles de Oliveira.

²⁸ CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). **Impacto econômico e social da paralisação das obras públicas**. Brasília, DF: CBIC, 2018. Disponível em: <https://www.cbic.org.br>. Acesso em: 27 ago. 2025.

²⁹ TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). **Painel de Obras Paralisadas**. Disponível em: <https://paineis.tcu.gov.br/pub/?workspaceld=8bfbd0cc-f2cd-4e1c-8cde-6abfdffea6a8&reportId=013930b6-b989-41c3-bf00-085dc65109de&filterPaneEnabled=false&navContentPaneEnabled=false>. Acesso em: 27 ago. 2025.

³⁰ TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). **Gestão das obras paralisadas**. Disponível em: https://sites.tcu.gov.br/listadealtorisco/gestao_das_obras_paralisadas.html. Acesso em: 26 ago. 2025.

Em outra notícia do TCU, de 2022 para 2024, houve aumento da quantidade de obras paralisadas, com o uso de recursos financeiros estimado em R\$ 9,0 bilhões e ainda necessitam de R\$ 29,4 bilhões adicionais para serem concluídas³¹.

Diante desse cenário, observa-se que a paralisação de obras transcende a esfera meramente contratual, configurando-se como um fenômeno de ampla repercussão social, econômica e ambiental. Os dados apresentados pela CBIC e pelo TCU evidenciam a gravidade do problema, que compromete não apenas a eficiência da gestão pública e a credibilidade das instituições, mas também a própria dinâmica de desenvolvimento do país. Assim, torna-se indispensável a adoção de mecanismos preventivos e de gestão eficaz de conflitos que assegurem a continuidade dos empreendimentos.

³¹ Ibidem.

3 NECESSIDADE DE MECANISMOS PREVENTIVOS DE GESTÃO DE CONFLITOS

A execução de contratos de construção e infraestrutura envolve elevada complexidade técnica, financeira e administrativa, o que torna inevitável a ocorrência de controvérsias ao longo do seu desenvolvimento. Quando não são devidamente geridas, essas disputas podem comprometer a continuidade das obras, gerar sobrecustos e, em casos extremos, resultar em paralisações de grande impacto social e econômico. Nesse contexto, a gestão eficiente dos conflitos deixa de ser uma mera opção contratual para se tornar condição indispensável à efetividade do empreendimento.

Diante do conflito e da consequente paralisação da obra, as disputas tendem a se intensificar, tornando progressivamente mais difícil a conclusão do empreendimento. Nesse cenário, a entrega da obra deve ser compreendida como objetivo primordial, de modo a se sobrepor aos interesses individuais das partes contratantes³².

Verifica-se, entretanto, que os instrumentos legais e contratuais tradicionalmente empregados pela administração pública brasileira mostram-se limitados para atingir tal propósito. Nesse cenário, a experiência internacional evidencia a necessidade de adoção de mecanismos de governança contratual direcionados à prevenção e à solução de controvérsias, capazes de auxiliar as partes na superação dos impasses e de assegurar a conclusão do empreendimento dentro das condições originalmente pactuadas. Entre esses mecanismos destacam-se os *Dispute Boards* (DBs), denominados no Brasil como Comitês de Resolução de Disputas (CRD) ou Comitês de Prevenção e Solução de Disputas (CPSD)³³.

Em síntese, a adoção de mecanismos preventivos de gestão de conflitos, como os *Dispute Boards*, mostra-se não apenas conveniente, mas necessária para assegurar a continuidade e a efetividade dos contratos de construção e infraestrutura. Esses instrumentos reforçam a importância da resolução célere e

³² DOMINGUES, Igor Gimenes A. **Comitês de Resolução de Disputas (*dispute boards*) nos Contratos da Administração Pública**. (Coleção direito da construção - IBDiC). São Paulo: Grupo Almedina, 2022. E-book. p.20. ISBN 9786556276793. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556276793/>. Acesso em: 28 ago. 2025.

³³ Ibidem.

técnica das disputas, mitigando riscos e evitando a paralisação das obras, com claros benefícios sociais, econômicos e ambientais. Todavia, a realidade brasileira ainda revela uma dependência excessiva da via judicial para solucionar controvérsias contratuais, caminho que, como será analisado a seguir, frequentemente se mostra ineficiente para lidar com a complexidade e a urgência que caracterizam o setor da construção civil.

3.1 Ineficiência da via judicial como resposta padrão

O modelo do sistema judicial brasileiro é frequentemente apontado como ineficiente³⁴, conclusão essa que advém dos números mais recentes do “Relatório Justiça em Números” elaborado pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, a qual constitui a principal fonte de estatísticas oficiais do Poder Judiciário, apresentando anualmente um panorama detalhado da realidade dos tribunais brasileiros, reunindo informações sobre estrutura e índices de litigiosidade, além de indicadores e análises fundamentais para orientar a gestão judiciária no país.

Com base nos dados do Relatório Justiça em Números 2024, verifica-se que o volume processual brasileiro continua a evidenciar a sobrecarga estrutural do Poder Judiciário. Ao final de 2023, contabilizavam-se aproximadamente 83,8 milhões de processos em tramitação, número que inclui aqueles suspensos, sobrestados ou em arquivamento provisório. Desconsiderando-se os 18,5 milhões de processos suspensos, dos quais cerca de 2,5 milhões aguardavam julgamento de precedentes obrigatórios, como repercussão geral no Supremo Tribunal Federal (STF), recursos repetitivos no Superior Tribunal de Justiça (STJ), incidente de assunção de competência (IAC) e incidente de resolução de demandas repetitivas (IRDR), restaram 63,6 milhões de ações efetivamente em análise, o que demonstra a magnitude do desafio enfrentado para assegurar uma prestação jurisdicional célere e eficaz no país³⁵.

³⁴ FARIA, Ana Maria Jara Botton. Judiciário & economia: equalização desejada e necessária. **Revista Eletrônica RFD, UniBrasil**, Curitiba, v. 5, n. 2, 2007. Disponível em: <http://revistaeletronicardfd.unibrasil.com.br>. Acesso em: 27 ago. 2025.

³⁵ CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em Números 2024: ano-base 2023**. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/justica_em_numeros. Acesso em: 27 ago. 2025.

No que se refere à duração média, os processos pendentes registraram um tempo de tramitação de 4 anos e 3 meses. Essa média, contudo, varia de acordo com a natureza da demanda: 3 anos e 1 mês quando desconsideradas as execuções fiscais, e 6 anos e 9 meses quando nelas incluídas. Já os processos baixados em 2023 levaram, em média, 2 anos e 7 meses para serem resolvidos, sendo 2 anos e 1 mês sem execuções fiscais e 7 anos e 9 meses quando se tratava de execuções fiscais³⁶.

Esses números evidenciam não apenas a morosidade da Justiça brasileira, mas também a necessidade de repensar os mecanismos de gestão processual e de incentivo à adoção de meios alternativos de resolução de conflitos, especialmente em razão do impacto econômico e social que a lentidão da prestação jurisdicional acarreta. Nesse cenário, ganha relevância o modelo de Justiça Multiportas, que busca diversificar os instrumentos de resolução de disputas e oferecer alternativas mais adequadas, céleres e eficazes para o tratamento dos conflitos, inclusive, no setor da construção e infraestrutura.

3.2 O sistema brasileiro de justiça multiportas

A evolução do sistema de justiça brasileiro reflete uma mudança significativa na forma de lidar com os conflitos, superando a ideia de que o Poder Judiciário é o único responsável por solucioná-los. Inspirado pelo movimento internacional de ampliação dos mecanismos de resolução de disputas, o Brasil consolidou um modelo de justiça multiportas, no qual coexistem diferentes formas de tratamento dos conflitos, adequadas à sua natureza e complexidade. Esse arranjo busca equilibrar eficiência, celeridade e efetividade, permitindo que cidadãos, empresas e o próprio Estado contem com múltiplos caminhos para alcançar soluções justas e proporcionais, sem a necessidade de recorrer exclusivamente ao processo judicial tradicional.

A solução dos conflitos, no Brasil, não é função exclusiva do Poder Judiciário. No sistema de justiça brasileiro, observa-se a existência de um autêntico sistema de justiça multiportas, estruturado por diversos atores institucionais e sociais. A teoria do sistema brasileiro de justiça multiportas integra o campo do

³⁶ Ibidem.

Direito, situando-se em uma zona de interseção entre o Direito Processual, o Direito Constitucional e o Direito Administrativo. Tal concepção pode ser decomposta em teorias parciais, a exemplo da teoria da heterocomposição e da autocomposição, quando adotado o critério do modo de solução do conflito, ou ainda em uma teoria do sistema judiciário e do sistema dos tribunais administrativos, quando a análise é conduzida sob a perspectiva dos sujeitos que compõem esse arranjo³⁷.

O sistema brasileiro de justiça multiportas contempla diferentes formas de solução de conflitos jurídicos (autotutela, autocomposição, heterocomposição e execução extrajudicial). Embora parte da doutrina considere a autotutela excepcional ou praticamente inexistente, há diversas hipóteses previstas em lei que a admitem, como no exercício do poder de polícia pela Administração Pública ou em determinadas cláusulas contratuais entre particulares.

A autocomposição ocorre quando as próprias partes constroem, por consenso, a solução do conflito, com ou sem a intervenção de um terceiro facilitador. Já na heterocomposição, a decisão é atribuída a um terceiro imparcial, que define o desfecho da controvérsia. A execução extrajudicial, por sua vez, confere a agentes públicos ou privados a prática de atos típicos de execução, sem se confundir com a autotutela ou com a heterocomposição³⁸.

É importante destacar que esses métodos podem ser combinados, conforme a natureza do conflito e a vontade das partes. Experiências como a med-arb e a arb-med evidenciam a flexibilidade e a relevância dos negócios processuais na configuração do sistema multiportas, que busca oferecer soluções céleres e adequadas às especificidades de cada situação³⁹.

Nesse cenário, o sistema de justiça brasileiro passou por ampla expansão, incorporando diversos atores e instrumentos de resolução de conflitos. Nesse contexto, destacam-se o agente fiduciário (Decreto-lei nº 70/1966), os árbitros e câmaras arbitrais (Lei nº 9.307/1996), os tribunais administrativos e de contas, os conciliadores e mediadores (Lei nº 13.140/2015), as agências reguladoras, os comitês de resolução de disputas (*dispute boards*), as entidades de autorregulação, os avaliadores independentes e autoridades reconhecidas por comunidades

³⁷ DIDIER JR., Fredie; FERNANDEZ, Leandro. O sistema brasileiro de justiça multiportas como um sistema auto-organizado: interação, integração e seus institutos catalisadores. **Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, n. 88, p. 165-183, abr./jun. 2023.

³⁸ DIDIER JR., Fredie; FERNANDEZ, Leandro. **Introdução à Justiça Multiportas**. 2. ed. Salvador: JusPodivm, 2025.

³⁹ Ibidem, p.138

tradicionais ou grupos sociais. Além disso, instituições já ligadas à administração da justiça tiveram suas atribuições ampliadas, como o Ministério Público (Resolução nº 118/2014 do CNMP), a Advocacia Pública (Lei nº 10.522/2002, art. 19) e as serventias extrajudiciais. Também associações e partidos políticos podem solucionar conflitos em seus processos internos, inclusive aplicando medidas disciplinares (Código Civil, art. 57; Lei nº 9.096/1995, art. 23), sendo igualmente considerados portas de acesso à justiça, ainda que suas decisões estejam sujeitas à revisão pelo Judiciário⁴⁰.

Percebe-se que a multiplicação das portas de acesso à justiça é uma tendência fomentada pela própria previsão constitucional como o artigo 5º, inciso XXXV, da Constituição Federal de 1988, e o artigo 3º, § 3º, do Código de Processo Civil, além da ampla possibilidade de arbitragem⁴¹. Dessa forma, consolida-se no Brasil um modelo institucional cada vez mais aberto à diversificação dos meios de resolução de conflitos.

3.2.1 Meios adequados de soluções de disputas

A consolidação do sistema de justiça multiportas no Brasil trouxe à tona a necessidade de compreender e aplicar diferentes mecanismos de resolução de disputas, cada qual adequado às particularidades do conflito em análise. Esses meios não se limitam a alternativas ao processo judicial, mas configuram-se como instrumentos aptos a promover soluções céleres, econômicas e eficazes, alinhadas à natureza da controvérsia e aos interesses das partes envolvidas. Nesse contexto, os chamados meios adequados de solução de disputas ocupam papel central, pois permitem a utilização de ferramentas autocompositivas e heterocompositivas de forma complementar, reforçando a ideia de que o caminho judicial não deve ser a única, tampouco a primeira, via de enfrentamento das divergências.

Como resposta à esse sistema multiportas, temos os meios ou mecanismos de resolução de conflitos, que, configuram-se como instrumentos voltados à gestão e à solução de disputas, podendo atuar de forma conjunta,

⁴⁰ Ibidem, p.125

⁴¹ Ibidem, p.138.

paralela ou, em determinadas situações, até mesmo em substituição à tutela jurisdicional prestada pelo Poder Judiciário⁴².

Na esfera privada, os métodos de resolução de conflitos são comumente designados pela expressão *Alternative Dispute Resolution* (ADR), abrangendo práticas como negociação, conciliação, mediação, arbitragem, avaliação prévia por terceiro imparcial, *dispute boards* ou comitês de resolução de disputas, além de quaisquer outras formas ou arranjos que não envolvam a instauração de uma ação judicial⁴³.

Todavia, Carlos Alberto Carmona chama atenção para a inadequação da terminologia tradicional que classifica os mecanismos de resolução de controvérsias como “meios alternativos”. Segundo o autor, uma perspectiva mais atualizada os identifica como meios adequados de solução de litígios, pois, em regra, o primeiro caminho para resolver disputas deveria ser a via autocompositiva, reservando-se às formas heterocompositivas, como o processo judicial ou arbitral, o papel de instâncias subsidiárias em caso de insucesso do diálogo inicial. Sob esse prisma, paradoxalmente, os verdadeiros meios “alternativos” seriam os heterocompositivos, e não os autocompositivos. Para superar essa contradição, o uso da expressão “meios adequados” mostra-se mais apropriado, especialmente em um sistema multiportas, no qual cabe ao operador do direito identificar e aplicar o método mais compatível com as especificidades de cada caso concreto⁴⁴.

Em síntese, a consolidação do sistema multiportas no Brasil evidencia a relevância dos meios adequados de resolução de conflitos como instrumentos indispensáveis para a efetividade da tutela de direitos. Entre as diversas modalidades existentes, destaca-se a experiência dos *Dispute Boards*, mecanismo concebido para atuar preventivamente e de forma contínua em contratos complexos, sobretudo de construção e infraestrutura, cabendo aprofundar a análise desse instituto, que se apresenta como uma resposta eficiente aos desafios impostos pela elevada litigiosidade e pela complexidade contratual.

⁴² FERNANDES, Amanda Federico L. **Justiça Consensual**. São Paulo: Almedina Brasil, 2021. E-book. p.26. ISBN 9786556272870. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556272870/>. Acesso em: 01 set. 2025.

⁴³ Ibidem.

⁴⁴ Carmona, Carlos Alberto. **Arbitragem e Processo**: um comentário à Lei Nº 9.307/96. 3a ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 32-33, destaques originais.

4 DISPUTE BOARDS

Diante da elevada complexidade dos projetos de construção, somada à morosidade da via judicial e ao desenvolvimento do modelo de justiça multiportas, surgem os *Dispute Boards*, denominados no Brasil como Comitês de Resolução de Disputas (CRDs). Esses comitês representam um instrumento inovador de governança contratual, concebido para acompanhar a execução dos contratos de forma contínua, preventiva e célere, atuando como instância especializada de apoio às partes. Diferenciam-se de outros métodos de solução de conflitos justamente por seu caráter essencialmente preventivo, pois buscam evitar que os impasses evoluam para litígios judiciais ou arbitrais, reduzindo os custos e os atrasos típicos de procedimentos mais formais. Não por acaso, os *Dispute Boards* têm sido adotados com maior frequência em empreendimentos de grande porte, sobretudo no setor de construção e infraestrutura, em projetos de engenharia marcados por elevado grau de complexidade técnica, multiplicidade de agentes e riscos econômicos significativos.

Os *Dispute Boards* é um “instrumento de governança contratual”⁴⁵ e têm sido adotados com maior frequência em empreendimentos de grande porte, sobretudo nas áreas de construção e infraestrutura, com destaque para projetos de engenharia de elevada complexidade⁴⁶. Seu principal objetivo é auxiliar na execução contratual no prazo previsto, prevenindo o descumprimento das obrigações contratuais, se diferenciando dos demais métodos de resolução de conflitos, em razão de potencializar a prevenção dos conflitos⁴⁷.

No contexto atual, os *Dispute Boards* têm sido amplamente empregados por bancos de desenvolvimento, a exemplo do Banco Mundial, e aplicados em projetos públicos e privados em diferentes países. Instituições internacionais de

⁴⁵ DOMINGUES, Igor Gimenes A. **Comitês de Resolução de Disputas (*dispute boards*) nos Contratos da Administração Pública**. (Coleção direito da construção - IBDiC). São Paulo: Grupo Almedina, 2022. E-book. p.23. ISBN 9786556276793. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556276793/>. Acesso em: 02 set. 2025.

⁴⁶ NASCIMBENI, Asdrubal F.; CARDOSO, Christiana B.; RANZOLIN, Ricardo. **Meios Adequados de Solução de Conflitos: arbitragem, *dispute board*, mediação, negociação e práticas colaborativas**. São Paulo: Almedina, 2023. E-book. p.185. ISBN 9786556279497. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556279497/>. Acesso em: 02 set. 2025.

⁴⁷ DOMINGUES, Igor Gimenes A. **Comitês de Resolução de Disputas (*dispute boards*) nos Contratos da Administração Pública**. (Coleção direito da construção - IBDiC). São Paulo: Grupo Almedina, 2022. E-book. p.23. ISBN 9786556276793. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556276793/>. Acesso em: 02 set. 2025.

grande relevância, como a Câmara de Comércio Internacional (CCI) e a Federação Internacional de Engenheiros Consultores (FIDIC), também incorporam esse mecanismo em seus regulamentos⁴⁸.

Assim, percebe-se que os *Dispute Boards* deixaram de ser apenas uma experiência pontual em contratos de grande porte e se consolidaram como mecanismo amplamente reconhecido no cenário internacional, sendo incorporados por organismos multilaterais, instituições de referência e legislações nacionais. Logo, torna-se necessário examinar sua formação histórica e o processo de consolidação do modelo.

4.1 Formação histórica e consolidação do modelo

A origem dos Comitês de Resolução de Disputas (CRDs) está fortemente vinculada aos contratos de construção, em razão das dificuldades geradas pelo desequilíbrio na forma de solução de controvérsias. Até meados do século XX, era o próprio contratante quem decidia unilateralmente sobre alterações e ajustes considerados necessários, impondo-os ao construtor, que, em regra, não dispunha da possibilidade de interromper a execução da obra⁴⁹. Esse processo evidencia que os *Dispute Boards* nasceram da necessidade de superar práticas contratuais assimétricas e de reduzir os elevados custos decorrentes de disputas na construção civil.

Nesse contexto, a partir do estudo promovido em 1972 pelo U.S. National Committee on Tunneling Technology sobre contratos de construção com o objetivo de aprimorar as práticas adotadas nos Estados Unidos, concluiu-se que os impactos negativos das disputas e litígios sobre a eficiência da execução contratual representavam a principal causa do aumento progressivo dos custos de construção. A partir disso, consolidou-se o conceito dos *Dispute Boards* como instrumento voltado à prevenção desse problema⁵⁰.

⁴⁸ WALD, Arnoldo. *Dispute Resolution Boards: evolução recente*. **Revista de Arbitragem e Mediação**, v. 30, p. 139-151, jul./set. 2011.

⁴⁹ BRAGA, Carlo Fabrizio Campanile. **Os comitês de resolução de conflitos (CRD) e sua utilização nos contratos de concessão no Brasil** – análise sobre a viabilidade jurídica e adequação. Procuradoria Geral do Estado do Mato Grosso do Sul, 2021. Disponível em: <https://www.pge.ms.gov.br/esap/revistaspge/revista-17>. Acesso em: 02, Set. 2025.

⁵⁰ BRAGA, Carlo Fabrizio Campanile. **Os comitês de resolução de conflitos (CRD) e sua utilização nos contratos de concessão no Brasil** – análise sobre a viabilidade jurídica e adequação.

O primeiro marco concreto da aplicação desse modelo ocorreu em 1975, durante a construção do Túnel Eisenhower, no Colorado (EUA), considerado o caso paradigmático para a difusão dos *Dispute Boards*. A experiência demonstrou que a instalação de um comitê permanente, acompanhando as etapas da obra e intervindo sempre que surgissem divergências, contribuiu para evitar atrasos e reduzir significativamente os custos adicionais que, em contratos anteriores, resultavam de disputas prolongadas. Esse êxito inicial serviu de referência para outros projetos de infraestrutura de grande porte, dando início ao processo de internacionalização do instituto e de sua incorporação progressiva em contratos complexos.

4.1.1 Origem e desenvolvimento internacional

A origem dos *Dispute Boards* está intimamente vinculada à evolução histórica da arbitragem, que, desde a Antiguidade, foi utilizada como meio célere e eficiente de solução de controvérsias, sobretudo diante da sobrecarga dos tribunais estatais. Registros de convenções arbitrais remontam ao Egito e à Mesopotâmia (2500–2300 a.C.), bem como à Roma e à Grécia antigas, consolidando-se na Idade Média como instrumento de resolução de litígios comerciais entre mercadores. Durante os séculos XVI a XIX, França e Inglaterra desempenharam papel central na institucionalização da arbitragem, embora com avanços e retrocessos, como o Édito de 1560, as restrições impostas pelos Códigos Napoleônicos e as dificuldades decorrentes do caso *Vynior vs. Wilde* (1609) no direito inglês⁵¹.

Esse cenário evoluiu até a promulgação do Arbitration Act inglês de 1889, que conferiu irrevogabilidade aos compromissos arbitrais, aproximando-os do modelo atual. A partir desse desenvolvimento, consolidou-se o ambiente jurídico e institucional que inspirou a criação dos *Dispute Boards*, os quais, embora distintos da arbitragem, compartilham com ela elementos estruturais, como a vinculação ao contrato e a função decisória imparcial, mas se diferenciam pela atuação preventiva e contínua ao longo da execução contratual⁵².

Procuradoria Geral do Estado do Mato Grosso do Sul, 2021. Disponível em: <https://www.pge.ms.gov.br/esap/revistaspge/revista-17>. Acesso em: 02 set. 2025. *Apud HISTORY of the Dispute Board process and the DRBF*. Disponível em: <https://www.drb.org/history>. Acesso em: 02 set. 2025.

⁵¹ CHERN, Cyril. **Chern on Dispute Boards: Practice and Procedure**. 3. ed. Abingdon; New York: Informa Law from Routledge, 2015, p. 44-47.

⁵² *Ibidem*.

O primeiro uso relatado do instituto, segundo Cyrill Chern ocorreu nos Estados Unidos, durante a construção da represa Boundary Dam, em Washington, na década de 1960. Na ocasião, os contratantes instituíram uma Joint Consulting Board, uma espécie de junta técnica consultiva, com a finalidade de deliberar sobre eventuais controvérsias contratuais que pudessem surgir ao longo da execução do empreendimento⁵³.

Em 1972, o National Committee on Tunneling Technology, dos Estados Unidos, realizou um estudo destinado a aprimorar as práticas contratuais, apresentando recomendações voltadas ao aperfeiçoamento dos métodos de contratação⁵⁴. logo após, a partir de 1975, o uso do *Dispute Board* se consolidou quando foram instituídos, com êxito, um comitê de revisão de disputas estabelecido na construção da segunda fase do Túnel Eisenhower, no estado do Colorado⁵⁵, experiência que se tornou paradigmática e passou a ser replicada em diversos empreendimentos e modalidades de construção nos Estados Unidos⁵⁶.

Poucos anos depois, em âmbito internacional, no ano de 1980, o mecanismo foi novamente utilizado, sendo adotada a modalidade do *Dispute Review Board* (também denominado DRB) no projeto da Usina Hidrelétrica El Cajón, em Honduras, financiado pelo Banco Mundial. Esse episódio adquiriu especial relevância pelo fato de a obra ter sido financiada pelo Banco Mundial, que optou pela adoção do *Dispute Board* diante do risco de conflitos decorrentes da diversidade de nacionalidades entre os envolvidos⁵⁷. O sucesso dessas experiências impulsionou a difusão sistemática dos comitês de resolução de disputas em

⁵³ DOMINGUES, Igor Gimenes A. **Comitês de Resolução de Disputas (dispute boards) nos Contratos da Administração Pública**. (Coleção direito da construção - IBDiC). São Paulo: Grupo Almedina, 2022. E-book. p. 23. ISBN 9786556276793. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556276793/>. Acesso em: 02 set. 2025. Apud CHERN, Cyril. **Chern on Dispute Boards: Practice and Procedure**. 3. ed. Abingdon; New York: Informa Law from Routledge, 2015, p. 11.

⁵⁴ RESENDE, Daniel Freitas. **A Legalização do Dispute Boards no Brasil: o que é o Comitê de Resolução de Disputas, suas características e seu avanço na legislação brasileira**. 1. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2022. p. 23.

⁵⁵ DOMINGUES, Igor Gimenes A. **Comitês de Resolução de Disputas (dispute boards) nos Contratos da Administração Pública**. (Coleção direito da construção - IBDiC). São Paulo: Grupo Almedina, 2022. E-book. p. 23. ISBN 9786556276793. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556276793/>. Acesso em: 02 set. 2025.

⁵⁶ WALD, Arnoldo. *Dispute Resolution Boards: evolução recente*. **Revista de Arbitragem e Mediação**, v. 30, p. 139-151, jul./set. 2011.

⁵⁷ NASCIMBENI, Asdrubal F.; CARDOSO, Christiana B.; RANZOLIN, Ricardo. **Meios Adequados de Solução de Conflitos: arbitragem, dispute board, mediação, negociação e práticas colaborativas**. São Paulo: Almedina, 2023. E-book. p.188. ISBN 9786556279497. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556279497/>. Acesso em: 02 set. 2025.

contratos de construção de grande porte ao redor do mundo, especialmente nas décadas subsequentes⁵⁸.

A partir da década de 1990, o instituto passou a integrar os projetos internacionais financiados por organismos multilaterais, de forma sistemática. Em 1997, o procedimento de DB nos projetos internacionais financiados pelo Banco Asiático de Desenvolvimento e o Banco Europeu de Reconstrução foram incluídos. Já no ano de 2005, no contexto das “Metas do Milênio” promovidas pelas Nações Unidas, foi firmada uma parceria com a FIDIC voltada à harmonização e ao alinhamento das normas contratuais. Dessa iniciativa resultou a publicação do FIDIC MDB Harmonised Conditions of Contract, amplamente conhecido como Pink Book, momento em que o DB foi incluído como processo de prevenção e solução de disputas⁵⁹.

4.1.2 Inserção normativa e prática no contexto brasileiro

No Brasil, desde a edição da Lei de Arbitragem (Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996) e Mediação (Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015) o ordenamento jurídico brasileiro passou por mudanças significativas, recepcionando, ao longo dos anos, os mecanismos adequados de resolução de controvérsias. Esse avanço legislativo possibilitou a edição de normas específicas de heterocomposição e autocomposição.

A Resolução nº 125, de 2010, do Conselho Nacional de Justiça, também teve papel relevante nesse processo, ao instituir a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado de conflitos. Esse marco normativo consolidou, em âmbito nacional, o estímulo à utilização de meios consensuais de resolução de controvérsias, abrindo espaço para que instrumentos como os Comitês de Resolução de Disputas fossem reconhecidos como mecanismos legítimos e eficazes de prevenção e solução de litígios, especialmente em contratos administrativos de grande relevância.

⁵⁸ DOMINGUES, Igor Gimenes A. **Comitês de Resolução de Disputas (*dispute boards*) nos Contratos da Administração Pública**. (Coleção direito da construção - IBDiC). São Paulo: Grupo Almedina, 2022. E-book. p. 23. ISBN 9786556276793. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556276793/>. Acesso em: 02 set. 2025.

⁵⁹ Ibidem, p.32.

Diante desse contexto, surge a primeira Lei Municipal a regulamentar o *Dispute Resolution Board* no Brasil (Lei nº 16.873, de 22 de fevereiro de 2018), a qual teve como relator o Vereador Caio Miranda Carneiro⁶⁰. Ressalta-se que pouco após sua promulgação, a aplicação prática da legislação foi testada durante a construção da Linha Amarela do Metrô de São Paulo. Na ocasião, a Companhia do Metropolitano de São Paulo – Metrô, controlada pelo Governo estadual, foi condenada pelo Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP) ao pagamento de cerca de 10 milhões de reais ao consórcio formado pelas construtoras Tiisa e Comsa, responsável pela execução da obra⁶¹.

Logo após, o Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016 também adotou a utilização dos Comitês de Resolução de Disputas (CRDs). Por meio de um processo de certificação, foram firmados mais de cinquenta contratos de prestação de serviços com empresas privadas, prevendo cláusulas que instituíam CRDs, individuais ou compostos por três membros, com a finalidade de solucionar controvérsias e disputas contratuais surgidas durante a execução das obras temporárias do Parque Olímpico.

O município de Porto Alegre aprovou o Projeto de Lei nº 98/2018, que resultou na promulgação da Lei nº 12.810, de 3 de março de 2021, a qual prevê a possibilidade de criação de Comitês de Prevenção e Solução de Disputas (*Dispute Boards*) nos contratos administrativos firmados pelo Município.

Destaca-se que, no Nordeste, o município do Recife foi pioneiro ao incentivar a utilização dos *Dispute Boards*, ao promover a alteração do artigo 17 de sua Lei de Licitações (Lei nº 17.856/2013), com a inclusão do § 5º. Esse dispositivo passou a prever que os contratos poderiam contemplar a instituição de Comitês de Prevenção e Solução de Disputas (*Dispute Boards*).

Além dessas capitais, no município de Belo Horizonte, foi apresentado à Câmara Municipal o Projeto de Lei nº 388, em 2017, destinado a instituir a utilização de comitês para a solução de controvérsias em contratos da Administração Pública, tanto direta quanto indireta, e, em julho de 2020 foi sancionada a Lei nº 11.241, que regulamentou e disciplinou a aplicação dos *Dispute Boards* na capital mineira⁶².

⁶⁰ RESENDE, Daniel Freitas. **A Legalização do *Dispute Boards* no Brasil**: o que é o Comitê de Resolução de Disputas, suas características e seu avanço na legislação brasileira. 1. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2022. p. 36.

⁶¹ Ibidem.

⁶² Ibidem, p. 37.

Já no âmbito da legislação federal, a promulgação da Nova Lei de Licitações (Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021) consolidou em nível nacional o estímulo ao uso dos Comitês de Resolução de Disputas, reconhecendo-os como mecanismo legítimo e eficaz de prevenção e solução de controvérsias em contratos administrativos de grande relevância.

Recentemente, o município do Rio de Janeiro também passou a integrar o rol de municípios que regulamentaram o uso do DB em contratos administrativos. Em dezembro de 2024, foi aprovado, em primeiro turno e por unanimidade, o Projeto de Lei Complementar nº 165/2024, de autoria do vereador Pedro Duarte e Carlo Caiado. Com base na disposição do artigo 1º do Projeto em comento, a referida lei dispõe sobre a adoção dos Comitês de Prevenção e Solução de Disputas (*Dispute Boards*) nos contratos administrativos firmados pela Administração Pública Direta e Indireta do Município do Rio de Janeiro, com a finalidade de prevenir e solucionar controvérsias relacionadas a direitos patrimoniais disponíveis. A lei complementar nº 285 foi promulgada no dia 02 de setembro, consolidando-se como mais um marco normativo no cenário brasileiro.

Os *Dispute Boards* passaram a ganhar maior visibilidade no cenário jurídico brasileiro ao longo dos anos, sendo, inclusive, incorporados nos enunciados da I Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios do Conselho da Justiça Federal. O Enunciado nº 49 reconheceu os Comitês de Resolução de Disputas como método consensual de solução de conflitos, em conformidade com o § 3º do art. 3º do Código de Processo Civil. O Enunciado nº 76 estabeleceu que as decisões proferidas por esses comitês, quando adotados de forma obrigatória pelas partes, possuem caráter vinculante até eventual revisão pelo Poder Judiciário ou pela arbitragem. Já o Enunciado nº 80 recomendou expressamente a utilização dos *Dispute Boards* em contratos de construção e infraestrutura, ressaltando seu papel na prevenção de litígios, redução de custos e imediata resolução de conflitos durante a execução contratual.

Esses enunciados representaram um marco relevante para a consolidação do instituto no Brasil, ao alinharem doutrina, jurisprudência e práticas contratuais modernas.

Nessa mesma linha, a jurisprudência tem sinalizado avanços no reconhecimento da validade dos *Dispute Boards*. Exemplo disso é o Recurso

Especial nº 1.569.422/RJ⁶³, relatado pelo Ministro Marco Aurélio Bellizze, no qual a 3ª Turma do Superior Tribunal de Justiça, ainda que em sede de fundamentação, reconheceu a existência, a validade e a eficácia desse mecanismo. O acórdão destacou que, com base no princípio da autonomia da vontade, as partes podem atribuir a um terceiro ou a um comitê especialmente instituído a solução de controvérsias contratuais específicas, conferindo caráter vinculante e definitivo às suas decisões. Tal posicionamento reforça a legitimidade dos *Dispute Boards* no ordenamento jurídico brasileiro e contribui para sua consolidação como instrumento adequado de prevenção e solução de controvérsias em contratos de maior complexidade.

Atualmente, diversas câmaras arbitrais brasileiras já instituíram regulamentos próprios voltados aos *Dispute Boards*, como a CAMARB, a CAM-CCBC, a FGV e a CAMERS, o que demonstra um importante fomento do instituto no cenário nacional. A criação de normas específicas confere maior previsibilidade e segurança jurídica, além de incentivar a adoção dos comitês em contratos de construção e infraestrutura. Esse avanço contribui para alinhar a prática brasileira aos padrões internacionais e reforça a maturidade do ambiente jurídico do país na incorporação dos *Dispute Boards* como um mecanismo eficaz de prevenção e solução de controvérsias.

Portanto, percebe-se que a trajetória normativa do instituto, no Brasil, vem construindo espaço para a utilização desse método adequado em todas as esferas. A criação de normas demonstra a modernização dos meios para a resolução dos conflitos, evidenciando o reconhecimento de que tais instrumentos representam uma alternativa eficiente à via judicial tradicional.

4.2 Tipologias e funções dos comitês de resolução de disputas

Diversos modelos de constituição e funcionamento dos *Dispute Boards* vêm sendo aplicados em diferentes jurisdições, diferenciando-se, sobretudo, quanto ao papel desempenhado pelo comitê (prevenção de conflitos, solução de

⁶³ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. *Recurso Especial* nº 1.569.422/RJ. Relator: Ministro Marco Aurélio Bellizze. Brasília, DF, 26 abr. 2016. *Diário da Justiça Eletrônico*, 20 maio 2016. Disponível em: https://scon.stj.jus.br/SCON/GetInteiroTeorDoAcordao?num_registro=201501776949&dt_publicacao=20/05/2016. Acesso em: 6 set. 2025.

controvérsias ou ambos), ao número de integrantes (um, três ou mais), à duração (permanente ou ad hoc) e à natureza das regras ou procedimentos que orientam sua atuação. Não existe, contudo, um modelo uniforme, cabendo às partes definir a estrutura mais adequada às peculiaridades do contrato, seja adotando padrões elaborados por organismos internacionais, como a FIDIC, a CCI ou o Banco Mundial, seja utilizando regulamentos de câmaras arbitrais, seja, ainda, convencionando regramentos próprios com fundamento na autonomia da vontade.

Nesse contexto, com base no Regulamento relativo aos *Dispute Boards* da Câmara de Comércio Internacional (CCI), destacam-se três modalidades principais: o Comitê Revisor (*Dispute Review Board – DRB*), que emite recomendações de caráter não vinculante, cujo descumprimento pode ensejar a submissão do litígio à arbitragem ou ao Poder Judiciário; o Comitê de Adjudicação (*Dispute Adjudication Board – DAB*), cujas deliberações têm força obrigatória entre as partes, favorecendo a gestão contratual pela sua eficácia imediata; e o Comitê Misto (*Combined Dispute Board – CDB*), que reúne elementos dos dois anteriores, permitindo que o painel formule recomendações ou profira decisões, conforme critérios previamente estipulados no contrato⁶⁴.

Apesar de o Regulamento relativo aos *Dispute Boards* do CCI fazer menção à apenas 03 modalidades de *Dispute Boards*, ela pode ser classificada quanto ao número de membros, bem como quanto ao momento de instalação.

A forma mais comum de constituição dos *Dispute Boards* é a de três membros, geralmente escolhidos com a indicação de um representante por cada parte e um terceiro, eleito em conjunto, que assume a presidência. Esse modelo se destaca pela soma da experiência dos integrantes, pela maior credibilidade das recomendações ou decisões e pela flexibilidade operacional. Em grandes projetos, como foi o caso da construção do aeroporto de Hong Kong (6 membros), pode-se adotar comitês ampliados, embora isso implique custos mais elevados⁶⁵.

⁶⁴ CÂMARA DE COMÉRCIO INTERNACIONAL (CCI). **Regulamento da CCI relativo aos *Dispute Boards***. Versão original em inglês publicada em 2015, atualizada em 2018; traduzida e publicada em português em 2016, com atualização em 2019. Paris: International Centre for ADR, 2019. Disponível em: <https://iccwbo.org/dispute-resolution-services/>. Acesso em: 6 set. 2025.

⁶⁵ DOMINGUES, Igor Gimenes A. **Comitês de Resolução de Disputas (*dispute boards*) nos Contratos da Administração Pública**. (Coleção direito da construção - IBDiC). São Paulo: Grupo Almedina, 2022. E-book. p. 23. ISBN 9786556276793. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556276793/>. Acesso em: 02 set. 2025.

Com base no Manual dos Comités de Règlement des Différends da Dispute Resolution Board Foundation (DRBF), para empreendimentos menores, admite-se o formato de membro único, alternativa mais econômica. Entretanto, a efetividade desse modelo está condicionada à seleção de um profissional com elevada qualificação técnica e reconhecida independência. O desafio reside na dificuldade de identificar alguém que goze da confiança de ambas as partes, bem como na imprescindibilidade de estabelecer critérios objetivos para sua substituição em situações de impedimento ou afastamento.

Quanto ao momento de instalação, o mais usual é a sua instituição desde o início do projeto, acompanhando a execução contratual de maneira contínua. Essa atuação preventiva permite identificar problemas potenciais antes que se transformem em litígios.

Em contraste, os ad hoc DBs são constituídos apenas após o surgimento de uma disputa formal, atuando de forma semelhante à arbitragem. Embora sejam mais econômicos e permitam a escolha de especialistas para cada conflito, apresentam desvantagens relevantes, visto que há limitação da análise às versões das partes e a perda da função preventiva, característica central dos comitês permanentes. Por essa razão, o modelo ad hoc tende a restringir os CRDs à resolução pontual de controvérsias, sem explorar plenamente sua vocação como instrumento de governança contratual e de redução de litígios⁶⁶.

Convém salientar que, independentemente da modalidade escolhida, as decisões proferidas pelos comitês não possuem caráter definitivo, o que as diferencia da arbitragem. Tais deliberações permanecem sujeitas à revisão pelo tribunal arbitral ou pelo Poder Judiciário. Todavia, as partes podem convencionar contratualmente que essas decisões tenham eficácia obrigatória até que sejam eventualmente substituídas por pronunciamento judicial ou arbitral, ou, ainda, condicionar o acesso à jurisdição estatal ou arbitral ao cumprimento de determinados procedimentos prévios, sob pena de preclusão.

4.2.1 *Dispute Review Board* (DRB)

⁶⁶ Ibidem, p. 37.

O Comitê Revisor, conhecido como *Dispute Review Board* (DRB), é a modalidade em que o comitê formula recomendações sobre a controvérsia apresentada. As partes assumem o compromisso de observá-las e, caso não o façam, a matéria poderá ser submetida à arbitragem ou ao Poder Judiciário, conforme previamente ajustado no contrato.

Com base no artigo 4º do regulamento da CCI relativo aos *dispute boards*, o *Dispute Review Board* é a modalidade a qual têm como função auxiliar as partes tanto na prevenção de conflitos quanto na solução de divergências, seja por meio de intervenções informais, seja pela emissão de recomendações formais em caso de litígios submetidos ao seu exame. Em outros termos, é a modalidade a qual emite recomendações não vinculantes.

O *Dispute Review Board* (DRB) emite recomendações na forma de pareceres fundamentados, elaborados a partir das informações apresentadas pelas partes no contexto de um determinado conflito. Essas recomendações, em regra, não têm efeito vinculante se houver manifestação de insatisfação por qualquer das partes. No entanto, caso não seja registrada objeção dentro do prazo contratualmente previsto, as partes assumem o compromisso de cumpri-las de maneira obrigatória. O regulamento do CCI, por exemplo, estipula o prazo de 30 dias para notificar a outra parte e o DRB a respeito de sua insatisfação com a recomendação, por escrito. Na hipótese de discordância tempestivamente manifestada, o litígio poderá ser submetido à arbitragem, se houver cláusula compromissória, ou, em sua ausência, ao Poder Judiciário⁶⁷.

Embora as recomendações emitidas por um DRB não possuam força vinculante, sua inserção no contrato revela a escolha consciente das partes em conferir relevância às manifestações do comitê.

Em síntese, o DRB representa uma modalidade que, embora baseada em recomendações não vinculantes, desempenha papel relevante na prevenção e na gestão de disputas em contratos de construção e infraestrutura. Sua eficácia decorre não apenas da análise técnica especializada, mas também do compromisso das partes em considerar seriamente suas manifestações, fortalecendo a governança contratual.

⁶⁷ Ibidem, p. 38.

4.2.2 *Dispute Adjudication Board* (DAB)

Enquanto o *Dispute Review Board* (DRB) emite recomendações, o *Dispute Adjudication Board* (DAB) emite decisões sobre qualquer controvérsia que lhe seja submetida, assumindo uma natureza mais vinculante no processo de resolução de disputas.

No regulamento da CCI relativo aos *dispute boards*, também há menção ao DAB, especificamente em seu artigo 5º. Com base nesse documento, essa modalidade de Comitê exerce função relevante tanto na prevenção de divergências quanto na resolução de controvérsias, e, a sua atuação pode ocorrer por meio de assistência informal às partes ou, quando formalmente provocados, mediante a emissão de decisões sobre os litígios apresentados. Nessas hipóteses, as deliberações do DAB assumem caráter vinculante a partir do momento em que são recebidas pelas partes, que ficam obrigadas a cumpri-las de forma imediata, ainda que tenham manifestado eventual discordância.

Em regra, as partes devem cumprir a decisão do *Dispute Adjudication Board* imediatamente. Caso alguma delas manifeste insatisfação dentro do prazo contratualmente estipulado, poderá submeter a controvérsia à arbitragem (se assim convencionado) ou ao Poder Judiciário. Entretanto, até que o tribunal arbitral ou judicial decida em sentido diverso, as partes permanecem obrigadas a cumprir a decisão do DAB. Se nenhuma das partes demonstrar insatisfação dentro do prazo previsto, a decisão se torna obrigatória em caráter definitivo, conforme o pactuado⁶⁸.

Pelo regulamento da CCI, as decisões do *Dispute Adjudication Board* tornam-se definitivas caso não haja manifestação de inconformismo no prazo de 30 dias. Caso uma das partes deixe de cumprir a decisão proferida pelo DAB, seja ela de caráter vinculante ou já considerada definitiva, a parte contrária poderá submeter o descumprimento diretamente à arbitragem, se houver convenção nesse sentido, ou, na ausência desta, ao tribunal competente. Importa destacar que a parte inadimplente não poderá utilizar a rediscussão do mérito da decisão como justificativa para afastar a obrigação de cumprimento imediato.

⁶⁸ CHERN, Cyril. **Chern on Dispute Boards: Practice and Procedure**. 3. ed. Abingdon; New York: Informa Law from Routledge, 2015, p. 33.

Cumpra ressaltar que, ainda que a função primordial dos *Dispute Adjudication Boards* (DABs) seja a emissão de decisões, nada impede que as partes, por convenção, atribuam ao comitê a competência para emitir opiniões sobre controvérsias específicas. Essa faculdade encontra-se expressamente prevista no artigo 5º do Regulamento da CCI, cujo teor dispõe:

Se qualquer uma das Partes não cumprir uma Decisão emitida nos termos do presente Artigo 5º, quer esta seja vinculativa ou final e vinculativa, a outra Parte poderá submeter esse descumprimento, sem necessidade de submetê-lo primeiro ao DAB, à arbitragem, se as Partes assim o tiverem convencionado, ou, na falta de convenção, à qualquer tribunal competente. A Parte que não cumpriu uma Decisão não deverá impugnar o mérito da Decisão como uma defesa para seu descumprimento sem demora da Decisão⁶⁹.

Ademais, o regulamento da CCI, ainda no mesmo artigo, faz menção expressa tanto às “recomendações” quanto às “decisões”, ao tratar especificamente do funcionamento dos *Dispute Adjudication Boards* (DABs), demonstrando a possibilidade de que tais comitês desempenhem diferentes graus de atuação.

Vale destacar, no entanto, que essas opiniões emitidas no DAB não têm caráter vinculante e, caso o impasse não seja solucionado com base nelas, o DAB pode vir a receber a mesma demanda e, ao final, emitir uma decisão distinta daquela opinião preliminar anteriormente fornecida⁷⁰.

Assim, verifica-se que o *Dispute Adjudication Board* (DAB) representa um avanço significativo em relação ao *Dispute Review Board* (DRB), na medida em que confere caráter vinculante às suas deliberações e assegura maior efetividade na gestão de disputas contratuais. Sua atuação preventiva e decisória reforça a estabilidade dos contratos, permitindo que a execução prossiga sem paralisações desnecessárias e garantindo que eventuais controvérsias sejam tratadas de forma célere e eficaz. O regulamento da CCI, ao disciplinar tanto recomendações quanto decisões, evidencia a flexibilidade do DAB em lidar com diferentes graus de conflito, ao mesmo tempo em que preserva a obrigatoriedade de cumprimento imediato das

⁶⁹ CÂMARA DE COMÉRCIO INTERNACIONAL (CCI). **Regulamento da CCI relativo aos *Dispute Boards***. Versão original em inglês publicada em 2015, atualizada em 2018; traduzida e publicada em português em 2016, com atualização em 2019. Paris: International Centre for ADR, 2019. Disponível em: <https://iccwbo.org/dispute-resolution-services/>. Acesso em: 6 set. 2025

⁷⁰ CHERN, Cyril. **Chern on Dispute Boards: Practice and Procedure**. 3. ed. Abingdon; New York: Informa Law from Routledge, 2015, p. 33.

suas determinações. Dessa forma, consolida-se como mecanismo essencial para a redução da litigiosidade e para o fortalecimento da confiança entre as partes.

4.2.3 *Combined Dispute Board* (CDB)

A terceira modalidade de CRD prevista no regulamento da CCI é o *Combined Dispute Board* (CDB), disposto no artigo 6º. Essa modalidade mescla as duas espécies anteriormente tratadas (DRB e DAB) e foi desenvolvida pela própria Câmara de Comércio Internacional (CCI). Esse modelo de comitê, em regra, apresenta recomendações acerca das controvérsias que lhe são submetidas, mas tem a possibilidade de proferir uma decisão quando uma das partes o requerer e não houver oposição da outra⁷¹. A prerrogativa de solicitar uma decisão em relação a um determinado Litígio no CDB está expressamente prevista no regulamento da CCI.

Caso uma das partes solicite a emissão de uma decisão e a outra apresente objeção, caberá ao Comitê Misto (CDB) deliberar se será emitida uma recomendação ou uma decisão. Para isso, o comitê considerará alguns aspectos:

se, em razão da urgência da situação ou de outras considerações pertinentes, a Decisão facilitará a execução do Contrato ou evitará uma perda ou prejuízo significativo por qualquer uma das Partes; se a Decisão prevenirá a ruptura do Contrato; e se a Decisão é necessária para a preservação de provas⁷².

Enquanto na decisão deve ser cumprida de imediato pelas partes, a recomendação somente adquire caráter obrigatório se não houver manifestação de discordância, e, em qualquer das hipóteses, caso haja inconformismo com o pronunciamento do comitê, a disputa poderá ser levada à arbitragem, quando prevista em cláusula compromissória, ou submetida ao Poder Judiciário, assim como as outras modalidades de *Dispute Boards*.

⁷¹ Ibidem, p. 34.

⁷² CÂMARA DE COMÉRCIO INTERNACIONAL (CCI). **Regulamento da CCI relativo aos *Dispute Boards***. Versão original em inglês publicada em 2015, atualizada em 2018; traduzida e publicada em português em 2016, com atualização em 2019. Paris: International Centre for ADR, 2019. Disponível em: <https://iccwbo.org/dispute-resolution-services/>. Acesso em: 6 set. 2025

5. ANÁLISE DA EFETIVIDADE DOS *DISPUTE BOARDS*

A análise da efetividade do instituto é de extrema relevância, levando em consideração que os comitês têm sido amplamente empregados por bancos de desenvolvimento, a exemplo do Banco Mundial, e aplicados em projetos públicos e privados em diferentes países, além de serem incorporadas por Instituições internacionais de grande relevância, como a CCI e a FIDIC.

A FIDIC, por exemplo, sustenta que nenhum contrato pode ser considerado justo e equilibrado se não contemplar um *Dispute Board* com função adjudicatória, capaz de prevenir e solucionar controvérsias, o que evidencia, no cenário internacional da construção civil, sua consolidação, a ponto de ser reconhecido como elemento indispensável ao equilíbrio contratual⁷³.

Portanto, é indispensável tratar no presente capítulo a efetividade dos Comitês de Resolução de Disputas com base nos dados fornecidos pela Dispute Resolution Board Foundation (DRBF), dado que a instituição reúne estatísticas internacionais consolidadas. Esses dados permitem observar o grau de êxito dos DBs na prevenção e solução de controvérsias, e, por conseguinte, o seu impacto econômico.

No ano de 2018, o Banco Asiático de Desenvolvimento (BAD) solicitou à DRBF que avaliasse a eficácia dos CRDs e elaborasse recomendações para sua implementação em projetos financiados pela instituição, oportunidade em que foram analisados mais de 230 projetos. Desses 230 projetos, verificou-se que quando os mecanismos de prevenção de disputas são utilizados, a chance de um conflito evoluir para a arbitragem é bastante reduzida, alcançando apenas 6%.

Dos 337 pareceres emitidos em caráter consultivo pelos CRDs, somente 7% precisaram ser convertidos em encaminhamentos formais para recomendação ou decisão. Entre as 512 decisões proferidas pelos comitês, apenas 6% chegaram a ser levadas à arbitragem, sendo que somente sete dessas decisões foram anuladas ao final. No conjunto, o funcionamento dos CRDs demonstrou um índice de êxito de 94% na mitigação de processos subsequentes e onerosos de resolução de litígios.

⁷³ DOMINGUES, Igor Gímenes A. **Comitês de Resolução de Disputas (*dispute boards*) nos Contratos da Administração Pública**. (Coleção direito da construção - IBDiC). São Paulo: Grupo Almedina, 2022. E-book. p. 43. ISBN 9786556276793. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556276793/>. Acesso em: 02 set. 2025.

É importante destacar que diversos estudos empíricos têm buscado mensurar a efetividade dos *Dispute Boards* (DBs) na execução de contratos de construção e infraestrutura. Um exemplo relevante, destacado no Manual de *Dispute Board* da DRBF, foi conduzido pelo Departamento de Transporte da Flórida, em 2013, que comparou contratos com e sem a adoção de DBs, permitindo aferir de forma objetiva o impacto desse mecanismo na redução de riscos de extrapolação de prazos e custos.

O gráfico elaborado pelo Departamento de Transporte da Flórida em 2013, evidencia a efetividade dos contratos que adotaram *Dispute Boards* (DBs). Em contratos com duração superior a um ano, observa-se que, entre os 15 contratos com DB, apenas 1,8% apresentaram extrapolação de tempo e 12,1% de custos, índices significativamente inferiores aos verificados nos 60 contratos sem DB, nos quais 19,2% ultrapassaram o prazo e 17,9% registraram aumento de custos. Esses dados demonstram que a presença de um comitê de resolução de disputas contribui para maior controle do cronograma e do orçamento, reforçando seu papel como instrumento de governança contratual eficaz.

Ainda com base nos dados da DRBF, uma vantagem observada do Comitê de Resolução de Disputa que ampliam a efetividade do instituto é a promoção de comunicação aberta e colaborativa entre as partes, a resolução precoce de potenciais impasses e a busca por soluções que evitem atrasos e custos excessivos. Além de funcionarem em tempo real, permitindo a continuidade do projeto mesmo diante de conflitos, preservam as disposições contratuais e a alocação de riscos. Suas conclusões, baseadas em registros factuais e elaboradas por especialistas independentes, conferem segurança e credibilidade ao processo, garantindo às partes um mecanismo justo e eficiente de gestão de disputas.

O êxito desse instituto decorre de vários fatores somados. Entre eles se destacam a imparcialidade e a elevada qualificação técnica de seus membros, os quais são escolhidos de comum acordo pelas partes. Contudo, o aspecto mais relevante não está apenas nesses fatores, mas no fato de que, na maioria dos projetos, o comitê é instituído desde a fase inicial, acompanhando o contrato antes mesmo de surgirem divergências⁷⁴.

⁷⁴ DOMINGUES, Igor Gimenes A. **Comitês de Resolução de Disputas (*dispute boards*) nos Contratos da Administração Pública**. (Coleção direito da construção - IBDiC). São Paulo: Grupo

Essa proximidade permite que os membros conheçam os detalhes do empreendimento e atuem com maior rapidez e eficiência. Dessa forma, quando identificam uma divergência, esta ainda não evoluiu para um conflito consolidado, o que favorece o diálogo e a construção de soluções consensuais. Esse elemento representa um diferencial em relação à arbitragem, que, em regra, é instaurada já em um contexto de litígio formal e adversarial⁷⁵.

Já no início de 2015, mais de 6.600 projetos, totalizando cerca de 200 bilhões de dólares, já haviam utilizado *dispute boards*, com aproximadamente 7.500 disputas analisadas. Menos de 40 casos foram levados à arbitragem ou ao Judiciário, e raríssimos tiveram decisões reformadas, confirmando sua elevada eficácia. Pesquisas da Dispute Board Federation (DBF) mostram que em 99% dos casos os conflitos são resolvidos pelos comitês, e, mesmo nos poucos levados a instâncias posteriores, a maior parte das decisões é mantida. A difusão internacional é ampla, abrangendo países como Estados Unidos, França, Reino Unido, China, Brasil e Austrália, sendo especialmente aplicados em grandes obras, projetos de PPP e concessões de longo prazo⁷⁶.

Destaca-se que, desde a década de 1990, o Banco Mundial e a FIDIC tiveram papel decisivo na consolidação dos *Dispute Boards* em contratos internacionais. Esse movimento promoveu um processo de harmonização normativa, que contou com a participação de diversos bancos multilaterais de desenvolvimento e resultou, em 2005, na adoção de condições contratuais uniformizadas, posteriormente atualizadas em 2011 e amplamente reconhecidas como padrão internacional.

A evolução dos *Dispute Boards* (DBs) aponta para sua consolidação como instrumento de governança contratual, com potencial de expansão em contratos públicos e privados. Além de prevenir e resolver disputas, sua atuação agrega valor aos projetos ao proporcionar maior previsibilidade financeira, redução de riscos e transparência no acompanhamento das obras, o que interessa não apenas às partes contratantes, mas também a financiadores, seguradoras e órgãos de controle. Estudos indicam que a existência de DBs pode reduzir custos de crédito

Almedina, 2022. E-book. p. 44. ISBN 9786556276793. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556276793/>. Acesso em: 02 set. 2025.

⁷⁵ Ibidem.

⁷⁶ CHERN, Cyril. **Chern on Dispute Boards: Practice and Procedure**. 3. ed. Abingdon; New York: Informa Law from Routledge, 2015, p. 13-15.

e seguros, além de minimizar gastos com judicialização, reforçando seu papel como mecanismo eficiente e colaborativo. Nesse cenário, a tendência é que os DBs sejam cada vez mais adotados de forma sistemática, contribuindo para a efetiva entrega de empreendimentos dentro do prazo e ampliando sua aplicação para além do setor de infraestrutura⁷⁷.

Apesar de os números demonstrarem ser esse um método eficiente para a prevenção e solução de disputas na construção, Fernando Marcondes adverte que eles não devem ser utilizados como mero instrumento de coleta de provas para litígios futuros, sob pena de se reduzirem a um rito formal sem efetividade. Para o autor, o desafio está em consolidar uma cultura contratual menos contenciosa e mais voltada ao diálogo qualificado entre as partes, sob pena de o instituto não cumprir plenamente sua função preventiva⁷⁸.

O que se verifica, em geral, é que a adoção dos *Dispute Boards* em contratos de construção e infraestrutura revela-se como um instrumento eficaz para assegurar a adequada execução contratual, contribuindo para maior eficiência, estabilidade e prevenção de litígios.

5.1 Casos paradigmáticos aplicados a contratos de construção e infraestrutura

Para além da análise quantitativa e das evidências empíricas já apresentadas acerca da efetividade dos *Dispute Boards*, é igualmente relevante examinar casos paradigmáticos em que esses comitês foram aplicados em contratos de construção e infraestrutura. A observação de experiências práticas permite não apenas confirmar os dados estatísticos, mas também compreender, de forma concreta, como o instituto se comporta diante de diferentes contextos, desafios e particularidades contratuais, evidenciando seus limites e potencialidades.

⁷⁷ FIGUEIREDO E SILVA NETO, Augusto Barros de. Os *Dispute boards* no Brasil: evolução histórica, a prática e perspectivas futuras. **Revista Brasileira de Alternative Dispute Resolution – RBADR**, Belo Horizonte, ano 1, n. 2, p. 69-95, jul./dez. 2019

⁷⁸ MARCONDES, Fernando. **O Direito na Construção no Ambiente Internacional**: Contribuições para a Consolidação de uma Lex Constructionis. 2. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2019. E-book. p.371. ISBN 9788584935284. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584935284/>. Acesso em: 11 ago. 2025.

No cenário internacional, a construção do Túnel Eisenhower, em 1975, no Colorado, marcou um divisor de águas na adoção dos *Dispute Boards*, tornando-se exemplo paradigmático e sendo amplamente replicado em diversos projetos nos Estados Unidos. No Brasil, por sua vez, o caso de maior relevância foi a implantação da Linha Amarela do Metrô de São Paulo, iniciada em 2004, cujo financiamento contou com o apoio do Banco Mundial, experiência que consolidou o uso desse mecanismo em contratos de grande complexidade no país.

Além desses casos paradigmáticos, outros exemplos de êxito merecem destaque, como a construção da barragem e usina hidrelétrica de El Cajón, em Honduras, bem como o Eurotúnel, no Canal da Mancha. Este último, de elevada complexidade, enfrentou severos desafios técnicos e financeiros, decorrentes tanto da magnitude do empreendimento quanto da subestimação de custos, acrescidos de exigências governamentais posteriores relacionadas à segurança, inicialmente não previstas. Nesse contexto adverso, a implementação dos *dispute boards* revelou-se fundamental, assegurando maior eficiência na gestão contratual e possibilitando, em termos gerais, o cumprimento dos prazos estabelecidos⁷⁹.

5.1.1 Caso eisenhower

O marco inaugural efetivo da utilização dos *Dispute Boards* ocorreu em 1975, durante a construção do Túnel Eisenhower, no Colorado, projeto que passou a prever expressamente em seus contratos a figura do *Dispute Resolution Board* (DRB), também denominado Comitê de Resolução de Disputas (CRD). A inspiração conceitual desse mecanismo remonta à experiência anterior do projeto Boundary Dam, na década de 1960, que já indicava a necessidade de instrumentos voltados à prevenção e ao tratamento célere de conflitos em grandes empreendimentos. De acordo com registros da Dispute Resolution Board Foundation (DRBF), a primeira fase da obra, realizada entre 1967 e 1973, sofreu graves dificuldades técnicas e financeiras, sendo orçada em 49,6 milhões de dólares e concluída com custo final de 109 milhões, além de um atraso de quase dois anos em relação ao cronograma inicialmente previsto.

⁷⁹ ARNOLDO WALD, *Dispute Resolution Boards: evolução recente*. **Revista de Arbitragem e Mediação**, v. 30, p. 139–151, jul./set. 2011.

Na segunda fase, licitada em 1975, houve significativa inovação contratual com a inclusão, de forma expressa, da previsão de um *Dispute Review Board* (DRB). O consórcio vencedor foi composto pelas empresas Peter Kiewit Sons Inc. e Brown & Root Inc., firmando contrato no valor de 102,8 milhões de dólares. Para integrar o primeiro DRB formalmente instituído, foram designados Al Mathews, Palmer King e Charles McGraw⁸⁰.

A experiência revelou-se amplamente bem-sucedida: o projeto, dividido em três zonas distintas de escavação, foi concluído em ambiente de cooperação entre contratante e construtor, com apenas três disputas submetidas ao comitê. O custo final atingiu aproximadamente 108 milhões de dólares, já contemplando diversas modificações solicitadas pelo dono da obra. O caso consolidou-se como referência paradigmática pela eficácia na prevenção e resolução de conflitos, bem como pela capacidade de mitigar custos adicionais e atrasos, tornando-se modelo replicado em diversos contratos de infraestrutura nos Estados Unidos⁸¹.

A experiência da construção do Túnel Eisenhower evidenciou a relevância do DRB como instrumento de governança contratual, difundindo o seu uso em contratos de infraestrutura de grande porte nos Estados Unidos e, posteriormente, em diversos países, tornando-se referência paradigmática para organismos internacionais, como a FIDIC e a CCI, que passaram a incorporá-lo em seus modelos contratuais.

5.1.2 Linha amarela do metrô de São Paulo

No contexto nacional, a primeira experiência de um contrato a qual estabeleceu um Comitê de Resolução de Disputas decorreu da construção da linha amarela do metrô de São Paulo no ano de 2044. Construção essa financiada pelo banco mundial.

A experiência brasileira com *Dispute Boards* no Metrô de São Paulo revela duas fases distintas e igualmente relevantes. Na primeira, decorrente do contrato firmado em 2003, no valor de 1,55 bilhões de dólares, foi instituída uma

⁸⁰ DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION (DRBF). **History of DBs**. Disponível em: <https://www.drbf.org/history-dbs>. Acesso em: 11 set. 2025.

⁸¹Ibidem.

junta composta pelos engenheiros Jorge Pinheiro Jobim, Rui Arruda Camargo e Roberto Ricardino, que até 2015 emitiu 11 recomendações, contribuindo para evitar paralisações e resolvendo impasses a baixo custo, embora um dos casos tenha evoluído para arbitragem internacional, ganhando repercussão nacional e estrangeira.

Já na fase de expansão do metrô de São Paulo, foi instituído um *Dispute Board* composto por três membros, sendo dois engenheiros (André Pacheco de Assis e Eduardo Rottmann), e o advogado Fernando Marcondes. Conforme relata Marcondes, a instalação do comitê ocorreu apenas um ano após o início das obras, em razão da demora das partes na escolha dos integrantes, ocasião em que já havia quatro controvérsias em andamento. A partir das primeiras deliberações, observou-se significativa mudança de postura dos contratantes: resolvidos os quatro primeiros casos pelo comitê, as próprias partes passaram a solucionar, por consenso, outras nove disputas, sem necessidade de submissão formal ao DB⁸².

Ao final da obra, entregue em 2022, foram registradas 11 decisões proferidas pelo comitê e mais de 40 potenciais disputas que deixaram de se formalizar, sendo solucionadas de forma colaborativa em reuniões mediadas pelo board. Segundo Marcondes, a existência do mecanismo gera um certo incômodo que induz à cooperação, transformando a relação entre as partes e criando um ambiente de maior tranquilidade e eficiência na condução do contrato. Embora, em regra, os DBs se dissolvam com a entrega do empreendimento, as partes optaram por mantê-lo ativo para dirimir pendências finais, o que resultou na resolução de sete novos casos, além de um ainda em análise, demonstrando a confiança das partes no instituto como alternativa ao Judiciário⁸³.

Um aspecto interessante desse caso em específico foi manter o comitê em funcionamento mesmo após a conclusão da obra, situação incomum. Nesse período foram submetidas sete disputas já solucionadas e uma ainda em tramitação. Conforme destaca Fernando Marcondes, o DB passou a ser utilizado como via preferencial para resolver os conflitos remanescentes, evitando o recurso ao Judiciário, apesar de este constar como a instância prevista contratualmente⁸⁴.

⁸² RIBEIRO, Suzane de França. **Dispute Boards no Brasil**: dos contratos internacionais de construção para a legislação brasileira. Londrina: Thoth, 2024. p. 90. ISBN 978-65-5959-827-4.

⁸³ Ibidem.

⁸⁴ Ibidem, p. 91.

Esse precedente evidencia não apenas a efetividade do *Dispute Board* na prevenção e resolução de disputas complexas, mas também a sua capacidade de transformar a cultura contratual, promovendo maior cooperação entre os contratantes e reduzindo a dependência do Poder Judiciário. A experiência da Linha Amarela do metrô de São Paulo consolidou-se, assim, como marco paradigmático no Brasil, servindo de referência para a difusão e fortalecimento desse mecanismo em contratos de infraestrutura, em linha com as melhores práticas internacionais.

5.2 Eficiência econômica dos *dispute boards*

Um dos diferenciais dos comitês de Resolução de disputa são os seus custos. Enquanto o custo de uma arbitragem pode alcançar cerca de 5% do valor total do contrato⁸⁵, os custos de implementação de um Comitê de Resolução de Disputas (CRD) gira em torno de 0,05% e 0,15% do valor total da obra, com base nos dados do DRBF. Uma de suas vantagens econômicas reside no fato de a porcentagem estar inserida na própria estrutura de gestão contratual, contribuindo para a racionalização de despesas, participando de reuniões estratégicas e promovendo encontros no canteiro de obras, sempre com foco na otimização dos resultados.

O custo adicional dos Comitês de Resolução de Disputas (CRDs) é significativamente inferior ao de outros métodos formais de resolução de conflitos, uma vez que se trata de um mecanismo mais simples, que, em regra, dispensa a necessidade de consultores externos ou advogados, não exige etapas complexas, como a produção forçada de documentos, e se baseia em informações atualizadas em tempo real. Estudos comparativos demonstram, de forma quase unânime, que projetos que adotam CRDs registram menos atrasos e sobrecustos em relação àqueles que não utilizam o instituto. Dessa forma, o investimento no comitê revela-se altamente vantajoso, proporcionando retorno positivo por meio da redução de prazos, da contenção de despesas adicionais e da prevenção de litígios ou, quando inevitáveis, da sua resolução de forma mais célere e econômica.

⁸⁵ ARNOLDO WALD, *Dispute Resolution Boards: evolução recente*. **Revista de Arbitragem e Mediação**, v. 30, p. 139–151, jul./set. 2011.

Como avanço, observa-se também um avanço institucional no Brasil, com a regulamentação específica das custas de *Dispute Boards* por câmaras arbitrais de referência, como a CAMARB, a Câmara de Mediação e Arbitragem da CCBC, a Câmara FGV de Mediação e Arbitragem e a CAMERS. Esses regulamentos estabelecem parâmetros objetivos para honorários e despesas administrativas, trazendo maior previsibilidade financeira às partes. Essa normatização reforça o papel dos CRDs como alternativa eficiente e economicamente viável à arbitragem e ao Judiciário, ao mesmo tempo em que evidencia o amadurecimento do instituto no cenário brasileiro.

Todavia, a adoção dos CRDs deve observar critérios objetivos que orientem sua conveniência e obrigatoriedade. A DRBF, por exemplo, não recomenda a formação de comitês no formato padrão de três membros em projetos inferiores a dez milhões de dólares. No Brasil, o Projeto de Lei nº 9.883/2018 prevê, em seu art. 11, a obrigatoriedade do mecanismo em contratos acima de cinquenta milhões de reais, parâmetro que pode servir como referência prática. Assim, a decisão sobre sua inclusão deve ser pautada por uma análise de custo-benefício, levando em conta o valor do contrato, a continuidade da execução, o grau de complexidade e o risco de disputas, lembrando-se que, em contratos financiados por bancos internacionais de fomento, o uso do CRD pode ser, inclusive, exigência obrigatória para a liberação de recursos⁸⁶.

Percebe-se que os Comitês de Resolução de Disputas apresentam não apenas um modelo eficiente de gestão de conflitos, mas também uma alternativa economicamente mais racional quando comparada a outros mecanismos tradicionais, como a arbitragem. Ao aliar custos reduzidos, maior previsibilidade financeira e efetiva prevenção de litígios, os CRDs consolidam-se como instrumento de governança contratual capaz de assegurar maior equilíbrio, cooperação e eficiência na execução de contratos complexos, em consonância com o princípio da eficiência previsto no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, que orienta a atuação administrativa para a obtenção de resultados mais céleres, econômicos e eficazes.

⁸⁶ DOMINGUES, Igor Gímenes A. **Comitês de Resolução de Disputas (*dispute boards*) nos Contratos da Administração Pública**. (Coleção direito da construção - IBDiC). São Paulo: Grupo Almedina, 2022. E-book. p. 66-68. ISBN 9786556276793. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556276793/>. Acesso em: 02 set. 2025.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise desenvolvida evidenciou que a própria natureza dos contratos de construção e infraestrutura torna o setor estruturalmente propenso a controvérsias, frequentemente convertidas em paralisações, sobrecustos e perda de benefícios sociais. Somada a isso, a morosidade da via judicial agrava os riscos e encarece a execução contratual, reforçando a necessidade de instrumentos capazes de prevenir conflitos e tratar disputas de forma célere e especializada.

Nesse contexto, os *Dispute Boards* se revelam efetivos porque atuam de maneira contínua e preventiva durante a execução do contrato, aproximando-se das partes, acompanhando o desenvolvimento da obra e oferecendo respostas rápidas a potenciais impasses. As evidências empíricas e os casos paradigmáticos, como o Túnel Eisenhower, El Cajón, Eurotúnel e a Linha Amarela do Metrô de São Paulo, confirmam a capacidade desses comitês de reduzir a necessidade de escalonamento para arbitragem ou Judiciário, além de estimular a cooperação entre os contratantes.

Sob a perspectiva econômica, os *Dispute Boards* demonstram uma relação custo-benefício amplamente favorável. Seus custos representam fração mínima do valor global dos contratos, ao mesmo tempo em que mitigam atrasos e sobrecustos, fatores que tradicionalmente oneram de forma expressiva os empreendimentos de infraestrutura. Ao aliar custos reduzidos com ganhos de eficiência e estabilidade, consolidam-se como alternativa mais racional em comparação à arbitragem e ao Judiciário.

No plano institucional, observa-se no Brasil um processo de amadurecimento normativo e prático que fortalece o instituto. A legislação, a jurisprudência e os regulamentos elaborados por câmaras de referência, como a CAMARB, a CAM-CCBC, a Câmara FGV e a CAMERS, conferem maior segurança jurídica e padronização procedimental, fomentando a difusão do mecanismo. Esse cenário demonstra não apenas o alinhamento do país às melhores práticas internacionais, mas também o reconhecimento de que os DBs contribuem para a boa governança contratual.

Em síntese, o *Dispute Board* se torna efetivo na resolução de conflitos em contratos de construção e infraestrutura porque combina três elementos centrais: (i)

prevenção de litígios pela atuação próxima e constante; (ii) tratamento célere e técnico de controvérsias durante a execução da obra; e (iii) redução significativa de custos e riscos, assegurando a entrega dos empreendimentos em benefício da coletividade. Sua efetividade, contudo, depende do correto desenho contratual e da adoção de uma cultura menos contenciosa, em que as partes se comprometam a valorizar a cooperação e a boa-fé. Dessa forma, os DBs se consolidam como um instrumento indispensável para o equilíbrio, a eficiência e a sustentabilidade dos contratos de grande porte no Brasil e no cenário internacional.

REFERÊNCIAS

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 27 ago. 2025.

ARNOLDO WALD. *Dispute Resolution Boards*: evolução recente. **Revista de Arbitragem e Mediação**, v. 30, p. 139–151, jul./set. 2011.

BRAGA, Carlo Fabrizio Campanile. **Os comitês de resolução de conflitos (CRD) e sua utilização nos contratos de concessão no Brasil** – análise sobre a viabilidade jurídica e adequação. Procuradoria Geral do Estado do Mato Grosso do Sul, 2021. Disponível em: <https://www.pge.ms.gov.br/esap/revistaspge/revista-17>. Acesso em: 2 set. 2025.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Recurso Especial nº 1.569.422/RJ**. Relator: Ministro Marco Aurélio Bellizze. Brasília, DF, 26 abr. 2016. Diário da Justiça Eletrônico, 20 maio 2016. Disponível em: https://scon.stj.jus.br/SCON/GetInteiroTeorDoAcordao?num_registro=201501776949&dt_publicacao=20/05/2016. Acesso em: 6 set. 2025.

BUCKER, Maurício Brun. **Gerenciamento de conflitos, prevenção e solução de disputas em empreendimentos de construção civil**. 2010. 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Construção Civil) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO (CBIC). **Impacto econômico e social da paralisação das obras públicas**. Brasília, DF: CBIC, 2018. Disponível em: <https://www.cbic.org.br>. Acesso em: 27 ago. 2025.

CÂMARA DE COMÉRCIO INTERNACIONAL (CCI). **Regulamento da CCI relativo aos Dispute Boards**. Versão original em inglês publicada em 2015, atualizada em 2018; traduzida e publicada em português em 2016, com atualização em 2019. Paris: International Centre for ADR, 2019. Disponível em: <https://iccwbo.org/dispute-resolution-services/>. Acesso em: 6 set. 2025.

CARMONA, Carlos Alberto. **Arbitragem e processo**: um comentário à Lei nº 9.307/96. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHERN, Cyril. **Chern on Dispute Boards: Practice and Procedure**. 3. ed. Abingdon; New York: Informa Law from Routledge, 2015.

CLOUGH, Richard H.; SEARS, Glenn A.; SEARS, S. Keoki; SEGNER, Robert O.; ROUNDS, Jerald L. **Construction contracting: a practical guide to company management**. 8th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em Números 2024: ano-base 2023**. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/justica_em_numeros. Acesso em: 27 ago. 2025.

DIDIER JR., Fredie; FERNANDEZ, Leandro. **Introdução à Justiça Multiportas**. 2. ed. Salvador: JusPodivm, 2025.

DIDIER JR., Fredie; FERNANDEZ, Leandro. O sistema brasileiro de justiça multiportas como um sistema auto-organizado: interação, integração e seus institutos catalisadores. **Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro**, n. 88, p. 165-183, abr./jun. 2023.

DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION (DRBF). **History of DBs**. Disponível em: <https://www.drbf.org/history-dbs>. Acesso em: 11 set. 2025.

DOMINGUES, Igor Gimenes A. **Comitês de Resolução de Disputas (*dispute boards*) nos contratos da Administração Pública**. São Paulo: Grupo Almedina, 2022. E-book. ISBN 9786556276793. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556276793/>. Acesso em: 28 ago. 2025.

FARIA, Ana Maria Jara Botton. Judiciário e economia: equalização desejada e necessária. **Revista Eletrônica RFD, UniBrasil**, Curitiba, v. 5, n. 2, 2007. Disponível em: <http://revistaeletronicardfd.unibrasil.com.br>. Acesso em: 27 ago. 2025.

FENN, P.; LOWE, D.; SPECK, C. **Conflict and dispute in construction**. **Construction Management and Economics**, v. 15, p. 513-518, 1997.

FERNANDES, Amanda Frederico L. **Justiça consensual**. São Paulo: Almedina Brasil, 2021. E-book. ISBN 9786556272870. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556272870/>. Acesso em: 1 set. 2025.

FIGUEIREDO E SILVA NETO, Augusto Barros de. Os *dispute boards* no Brasil: evolução histórica, a prática e perspectivas futuras. **Revista Brasileira de Alternative Dispute Resolution – RBADR**, Belo Horizonte, ano 1, n. 2, p. 69-95, jul./dez. 2019.

MARCONDES, Fernando. **O direito na construção no ambiente internacional: contribuições para a consolidação de uma Lex Constructionis**. 2. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2019. E-book. ISBN 9788584935284. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584935284/>. Acesso em: 11 ago. 2025.

NASCIMBENI, Asdrubal F.; CARDOSO, Christiana B.; RANZOLIN, Ricardo. **Meios adequados de solução de conflitos**: arbitragem, *dispute board*, mediação, negociação e práticas colaborativas. São Paulo: Almedina, 2023. E-book. ISBN 9786556279497. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556279497/>. Acesso em: 2 set. 2025.

PEÑA-MORA, Feniosky; SOSA, Carlos E.; MCCONE, D. Sean. **Introduction to construction dispute resolution**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2002. (MIT-Prentice Hall Series on Civil, Environmental, and Systems Engineering).

PÉRSIO THOMAZ Ferreira Rosa. Os *Dispute Boards* e os contratos de construção. **Revista de Arbitragem e Mediação**, ano 7, n. 25, p. 10, abr./jun. 2010.

RABELO, Tiago Randazzo. **Avaliação das causas e consequências da paralisação de obras públicas no âmbito do Tribunal de Justiça de Minas Gerais**. 2023. Dissertação (Mestrado em Construção Civil) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2023.

RESENDE, Daniel Freitas. **A legalização do *Dispute Boards* no Brasil: o que é o Comitê de Resolução de Disputas, suas características e seu avanço na legislação brasileira**. 1. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2022.

RIBEIRO, Suzane de França. ***Dispute Boards* no Brasil**: dos contratos internacionais de construção para a legislação brasileira. Londrina: Thoth, 2024. ISBN 9786559598274.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). **Gestão das obras paralisadas**. Disponível em: https://sites.tcu.gov.br/listadealtorisco/gestao_das_obras_paralisadas.html. Acesso em: 26 ago. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (Brasil). **Painel de Obras Paralisadas**. Disponível em: <https://paineis.tcu.gov.br/pub/>. Acesso em: 27 ago. 2025.