

# 10 Mandamentos dos Dispute Boards

*Comissão de Meios Extrajudiciais de  
Resolução de Conflitos do Instituto  
Brasileiro de Direito Administrativo  
(IBDA)*



**ibda**  
INSTITUTO BRASILEIRO DE  
DIREITO ADMINISTRATIVO



TRADIÇÃO,  
INOVAÇÃO E  
CONHECIMENTO

## 1. Constituirás o DB desde o início do contrato



A constituição do Dispute Board desde o início da execução contratual é um dos pilares de sua efetividade.

Um DB tardio, instalado apenas após o surgimento de disputas, atua de maneira reativa, reduzindo sua vocação preventiva. Já um DB instituído no “dia zero” acompanha a formação da memória do empreendimento, conhece os primeiros marcos e desafios e consegue atuar de forma contínua, integrada à rotina de gestão.

Essa prática está em linha com a boa governança contratual e com o princípio da eficiência administrativa, mas também é relevante no setor privado, em que reforça a governança corporativa, permite a gestão proativa de riscos e assegura soluções rápidas que preservam o fluxo da obra e a relação comercial entre as partes.

No plano internacional, é igualmente a recomendação das regras FIDIC, que sugerem a constituição imediata dos DBs para que possam cumprir plenamente seu papel de “dispute avoidance”.

## 2. Escolherás membros qualificados e independentes



A legitimidade do DB repousa sobre a qualidade de seus integrantes.

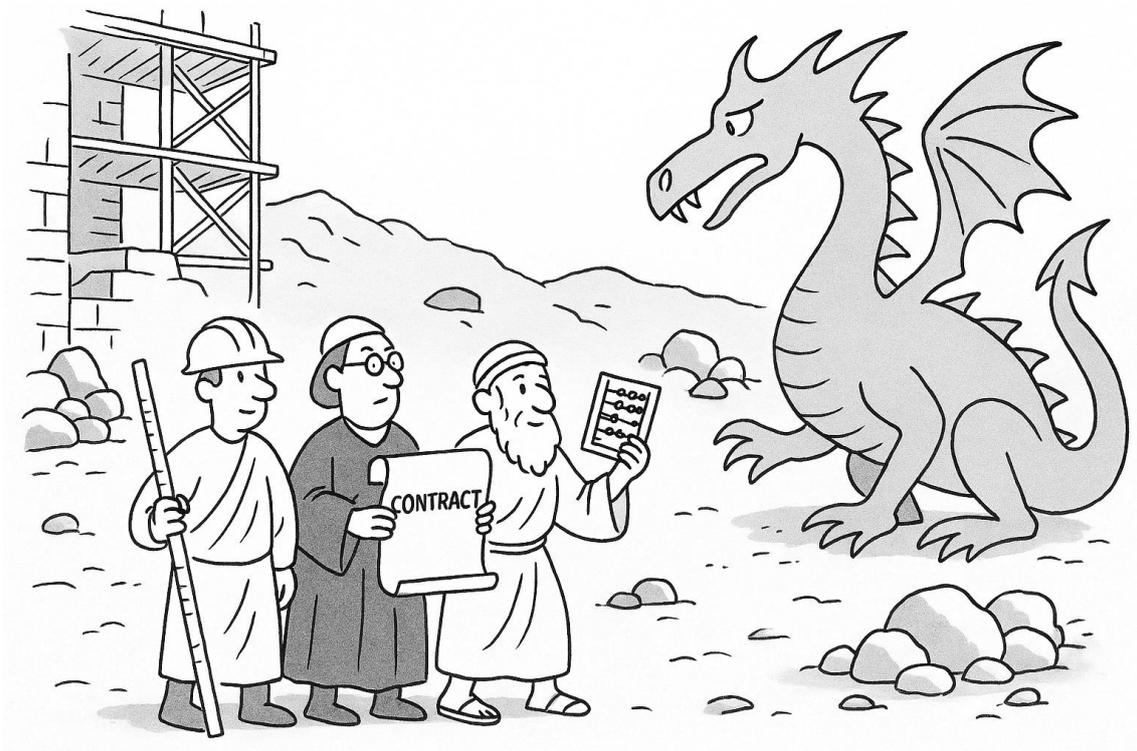
Membros qualificados são aqueles com sólida experiência técnica e prática em contratos complexos — engenheiros, juristas, economistas ou gestores que dominem tanto a linguagem contratual quanto os desafios da execução.

Mas não basta a competência: a independência é requisito essencial. Um DB percebido como parcial perde imediatamente sua autoridade. A independência deve ser verificada tanto na ausência de vínculos econômicos ou de subordinação com qualquer das partes quanto na postura ética e profissional dos integrantes.

Essa exigência garante não apenas o cumprimento do princípio da impessoalidade em contratações públicas, mas também preserva a confiança entre sócios, investidores e financiadores em contratos privados.

Em última análise, a credibilidade do DB — e a confiança das partes em seguir suas orientações — depende diretamente da integridade e da autoridade técnica de seus membros.

### 3. Valorizar a função preventiva



O Dispute Board é um mecanismo de resolução de conflitos que tem como característica a capacidade de atuar preventivamente em razão da possibilidade

de acompanhar a execução contratual de forma continuada e em tempo real e, por isso, ser capaz de intervir tempestivamente diante de potenciais conflitos e evitar a que a disseminação de disputas prejudique o bom andamento do contrato ou drene os recursos necessários a sua execução.

A atuação permanente do comitê desde o início da execução contratual, com reuniões periódicas e análises técnicas sobre o andamento do projeto, permite a identificação precoce de divergências que, se não tratadas oportunamente, podem evoluir para litígios formais, custosos e prolongados e comprometer a continuidade da execução do contrato. Essa atuação não apenas economiza tempo e recursos, mas também estimula e fortalece o bom relacionamento entre as partes, o que é fundamental para a boa gestão do contrato.

A comunicação constante e informal entre os membros e as partes favorece o diálogo técnico e a construção de soluções mutuamente aceitáveis, fomentando um ambiente de cooperação e evitando a escalada dos conflitos. A possibilidade de emitir manifestações técnicas rápidas sobre questões que emergem no curso da execução do contrato evita o acúmulo de controvérsias e o recrudescimento das posições das partes.

Em sua forma mais moderna, introduzida pela FIDIC em 2017, no Dispute Avoidance/ Adjudication Board (Comitê de Prevenção e de Decisão) os membros atuam claramente na prevenção de disputas e podem se valer da assistência informal para evitar o início de um procedimento formal de solução de disputas, sem prejuízo de decisão dos membros sobre o conflito, caso a divergência não seja superada.

Por estar disponível para resolver disputas à medida que surgem, acompanhar a execução do contrato e ter capacidade de intervir precocemente ante a identificação de conflitos, o Dispute Board atua de modo preventivo, antes que os conflitos se tornem disputas maiores, sendo essa uma das grandes vantagens do DB.

#### **4. Não transformarás o DB em arbitragem disfarçada**



Apesar de o DB ter sido concebido como um mecanismo de prevenção e resolução célere de conflitos, sua aplicação prática nem sempre corresponde a esse ideal. Em muitas situações, especialmente quando há desconfiança entre as partes ou má-fé contratual, o DB acaba se tornando uma arbitragem disfarçada, com formalismo excessivo e postura adversarial. Isso distorce a natureza colaborativa do DB e o aproxima indevidamente de procedimentos contenciosos arbitrais.

Um dos problemas centrais está na arbitralização da dinâmica do Dispute Board. Em vez de funcionar como instância técnica, informal e preventiva, as partes e seus advogados passam a tratar o DB como um “ensaio” de arbitragem, com produção extensa de provas, memorialização escrita das teses jurídicas e manobras processuais. Ou, ainda, quando o DB é acionado apenas quando surge uma controvérsia, geralmente em estágio avançado, e sem ter realizado visitas técnicas, reuniões periódicas ou recebido relatórios prévios, levando o comitê a decidir com base em alegações ex post das partes, como se fosse uma arbitragem. Esse comportamento transforma o ambiente – que deveria ser colaborativo, em algo litigioso, onde o objetivo passa a ser “ganhar” a disputa, e não resolvê-la de forma construtiva. Quando isso ocorre, o DB perde sua eficácia

como instrumento de diálogo e solução consensual, sendo reduzido a mais uma etapa onerosa e demorada na cadeia de resolução de conflitos.

Outro problema é quando a criação do comitê é vista pelas empresas como imposição contratual, exigida por financiadores ou padrões internacionais, e não como oportunidade real de mediação técnica. Em tais casos, pode haver baixa cooperação entre as partes e ampliação da litigiosidade do contrato. Esse cenário se agrava quando os membros do DB adotam uma postura arbitralizada, distanciando-se do acompanhamento preventivo e se concentrando apenas na resolução de disputas formais.

Por fim, há um custo relevante associado a essa distorção do DB. Quando se transforma em uma arbitragem informal, o DB deixa de ser economicamente vantajoso pois se torna apenas mais uma fase antes da arbitragem que exige tempo, recursos técnicos e jurídicos, além de atrasar decisões urgentes necessárias ao célere andamento no canteiro de obras. Essa realidade compromete a agilidade que o Dispute Board deveria proporcionar. O paradoxo é claro: um instrumento criado para reduzir o litígio e os custos passa, em certos contextos, a replicar os mesmos vícios que pretendia evitar — tornando-se, assim, uma arbitragem disfarçada sem as garantias processuais e entrega jurisdicional da própria arbitragem.

## **5. Respeitarás a proximidade com o objeto contratual**



O grande diferencial do DB em relação a outros mecanismos de resolução de disputas é a proximidade com o objeto contratual.

Visitas periódicas, participação em reuniões de obra, análise de relatórios de campo e diálogo com as equipes permitem que o DB compreenda de forma concreta a realidade do empreendimento, indo além do que está registrado em documentos.

Essa vivência prática assegura que suas manifestações sejam fundamentadas em fatos técnicos e realidades vividas, e não apenas em abstrações jurídicas.

Em contratações públicas, essa atuação dialoga com o modelo de controle concomitante e preventivo, evitando desperdícios e atrasos; em contratações privadas, reduz assimetrias de informação entre empreiteiros, contratantes e financiadores, oferecendo respostas rápidas e bem fundamentadas.

É justamente essa proximidade que faz do DB os “olhos e ouvidos do contrato”, garantindo maior efetividade na prevenção de litígios e na preservação do equilíbrio da execução.

## 6. Honrarás a simplicidade e a clareza dos procedimentos



Um dos valores centrais do DB é a celeridade.

Essa só se concretiza quando os procedimentos são simples e claros, livres de formalismos excessivos que o transformariam em uma instância judicial ou arbitral disfarçada.

A simplicidade não significa superficialidade, mas foco na substância: prazos enxutos, comunicações objetivas e linguagem compreensível a gestores, técnicos e advogados.

Em contratos públicos, esse mandamento se conecta diretamente aos princípios da eficiência e da publicidade, pois assegura decisões transparentes e rastreáveis, úteis também aos órgãos de controle. Em contratos privados, a simplicidade favorece a cooperação entre equipes multidisciplinares e reforça a segurança jurídica perante investidores, fornecedores e operadores.

Em todos os cenários, a clareza dos procedimentos fortalece a legitimidade do DB e assegura que suas recomendações sejam implementadas de forma prática e imediata, preservando o avanço do contrato e reduzindo os custos de transação.

## **7. Utilizarás o DB como aliado da gestão contratual**



O Dispute Board, quando bem estruturado, não é apenas um órgão de resolução de disputas, mas um verdadeiro parceiro da gestão contratual. Sua presença contínua no projeto permite que as partes mantenham um acompanhamento próximo da execução, identificando riscos desde cedo e promovendo ajustes necessários para evitar que pequenos problemas se tornem litígios relevantes.

Ao se integrar à rotina do contrato, o DB atua como um mecanismo de apoio a todo o projeto e não apenas às partes, funcionando de forma coordenada com áreas técnicas, jurídicas e administrativas. Ele oferece um espaço seguro e

técnico para a análise de controvérsias, permitindo que gestores públicos e privados tomem decisões informadas sem paralisar o andamento do projeto. Em projetos públicos, essa função é ainda mais estratégica, pois contribui para a eficiência administrativa e para a adequada utilização dos recursos públicos.

Essa visão de aliança entre DB e gestão contratual rompe a ideia de que o Comitê seria uma ferramenta jurídica. Na verdade, ele é um instrumento de articulação entre contratante e contratado, alinhando expectativas, esclarecendo divergências e garantindo que a execução contratual siga dentro dos parâmetros inicialmente pactuados. Essa dimensão preventiva e colaborativa é um dos grandes diferenciais dos DBs em relação aos demais métodos de solução de controvérsias.

Vale ressaltar que essa integração fortalece também o controle interno e externo, especialmente em contratações públicas. Um DB que atua como aliado da gestão gera registros claros, rastreáveis e auditáveis, auxiliando não apenas a administração do contrato, mas também a prestação de contas aos órgãos de controle e à sociedade.

## **8. Valorizarás a simplicidade e a objetividade nas comunicações com o DB**



A efetividade de um Dispute Board depende, em grande medida, da clareza de suas comunicações. Relatórios, atas e recomendações devem ser elaborados de forma objetiva, evitando excesso de formalismos ou linguagem inacessível. Isso garante que gestores, técnicos e advogados possam compreender rapidamente as conclusões e aplicá-las no dia a dia da execução contratual. O DB não pode se transformar em mais um foco de burocracia ou em uma arena para a proliferação de peças jurídicas extensas e complexas. A simplicidade na forma não reduz a densidade técnica, mas a potencializa, porque traduz conceitos sofisticados em linguagem direta, útil e aplicável. Em projetos de grande porte, onde há equipes multidisciplinares, essa clareza é essencial para

que as soluções propostas tenham efetividade prática. Do ponto de vista da Administração Pública, a simplicidade e objetividade nas comunicações com o DB se conectam diretamente aos princípios da publicidade e da eficiência. Documentos claros não apenas auxiliam a tomada de decisão, mas também permitem que qualquer órgão de controle entenda a fundamentação das recomendações e decisões emitidas. Trata-se, portanto, de um mecanismo de transparência que fortalece a legitimidade do método. Uma comunicação simples e objetiva contribui para a própria cultura do DB, possibilitando a sua atuação como uma ferramenta ágil, que gera respostas práticas e oportunas, contribuindo para a aceitação do modelo tanto no setor privado quanto no público e facilitando sua utilização em escala mais ampla.

## 9. Promoverás o espírito colaborativo



O DB deve ser um espaço de construção de consensos, e não um campo de batalha dentro do projeto. O espírito colaborativo é a essência do método: aproximar as partes, reduzir a tensão contratual e fomentar a confiança mútua.

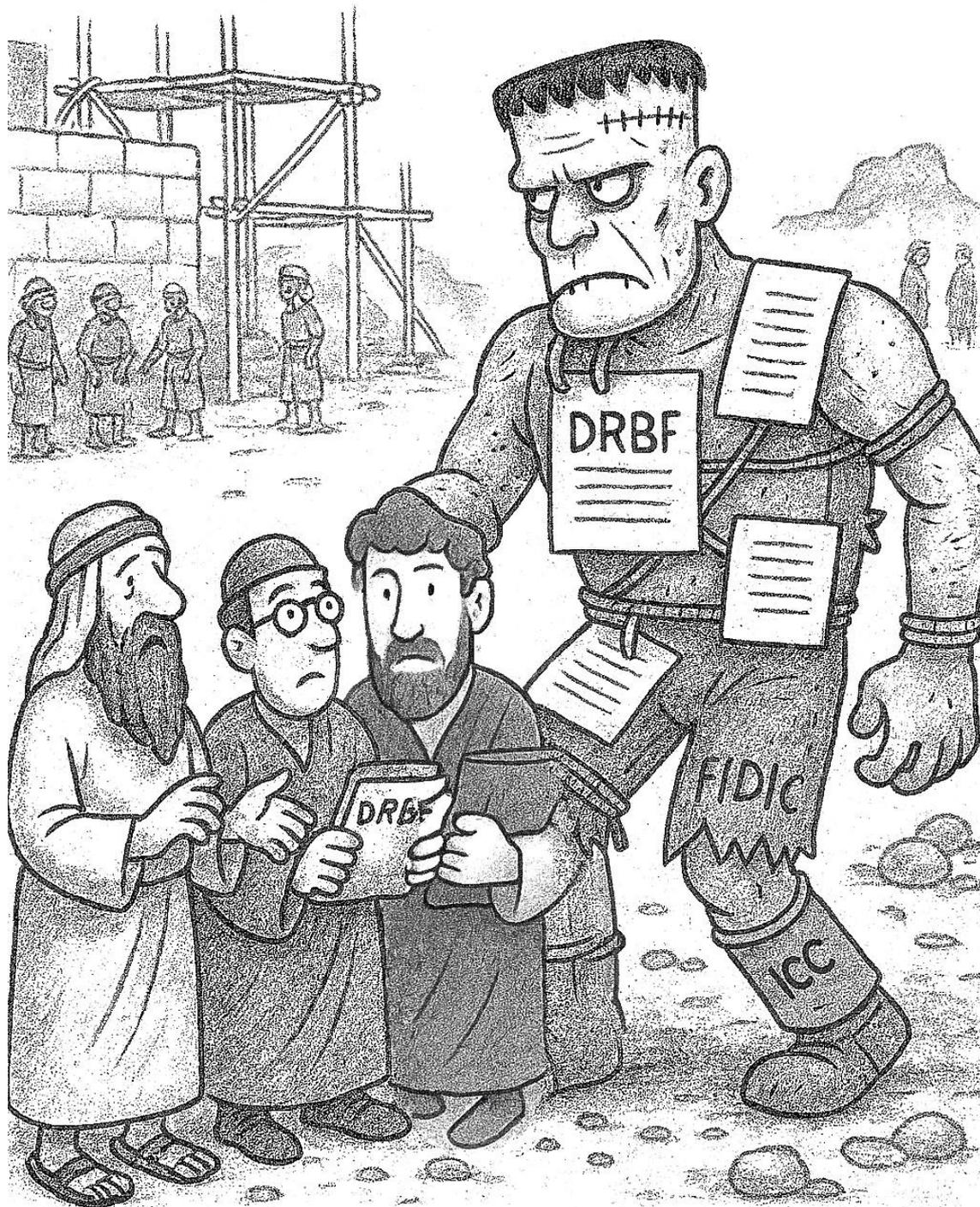
A prática demonstra que, quando esse ambiente é cultivado, a maior parte das controvérsias pode ser resolvida de maneira informal ou preventiva, sem a necessidade de recomendações ou decisões formais.

Promover a colaboração significa incentivar uma postura de diálogo aberto, em que contratante e contratado exponham seus pontos de vista sem medo de retaliação ou excesso de formalismo. Nesse sentido, o DB atua como um articulador institucionalizado, capaz de garantir equilíbrio e respeito entre as partes, mesmo em situações de grande pressão ou conflito.

Essa vocação colaborativa não deve ser confundida com ausência de rigor. Pelo contrário, ela exige disciplina, profissionalismo e ética. O papel do DB é criar condições para que o debate técnico prevaleça sobre o litígio jurídico, permitindo que o contrato avance em direção à sua finalidade. Em projetos públicos, isso é ainda mais relevante, pois significa preservar o interesse coletivo na continuidade do serviço ou obra.

Ao promover o espírito colaborativo, o DB contribui para transformar a cultura da resolução de disputas no setor de infraestrutura e contratações públicas. Ele deixa de ser apenas um mecanismo contratual para se tornar um catalisador de confiança, eficiência e inovação, alinhando-se aos melhores padrões de governança em projetos complexos.

## **10. Evitarás criar um DB *Frankestein***



O aumento do uso dos Dispute Boards no Brasil tem trazido uma preocupação: a criação de modelos Frankenstein ou colcha de retalhos. A criação de DBs que se afastam das recomendações da Dispute Resolution Board Foundation, testadas e reconhecidas pela sua eficácia na prevenção e resolução eficiente de disputas, pode vir a comprometer a funcionalidade do comitê. Muitos contratos, ao tentarem adaptar o DB as suas especificidades, acabam por implementar modelos disfuncionais que fragmentam o procedimento com regras desconexas. Isso resulta em comitês que não acompanham adequadamente o contrato, não se informam suficientemente sobre o projeto, e são chamados a decidir sem base técnica sólida, comprometendo a qualidade e legitimidade das suas deliberações.

O problema surge quando os contratos criam ou combinam regras de diferentes modelos (como FIDIC e ICC) sem uma integração coerente. Isso pode gerar conflitos procedimentais, como prazos incompatíveis, definições confusas sobre o caráter vinculante das decisões ou formas divergentes de apresentação das disputas. O resultado pode levar a insegurança do procedimento, abrindo espaço para decisões contestadas e paralisação da execução do contrato.

Por fim, é importante destacar que a tentativa de customização excessiva do DB, muitas vezes revela falta de compreensão técnica sobre a finalidade do comitê. A introdução de regras heterogêneas, sem um eixo comum, não atende à especificidade do projeto, mas sim fragiliza a previsibilidade e confiança no mecanismo. Em vez de promover flexibilidade, essas práticas tendem a criar insegurança jurídica e operacional, transformando o DB em um órgão híbrido, confuso e inefetivo. Por isso, a adoção do modelo claro e homogêneo é recomendada para assegurar a efetividade, previsibilidade e legitimidade do Dispute Board ao longo da execução contratual.

*Este trabalho foi elaborado por Ane Elisa Perez, Augusto Barros de Figueiredo e Roberta Negrão Costa Wachholz, no âmbito da Comissão de Meios Extrajudiciais de Resolução de Conflitos do Instituto Brasileiro de Direito Administrativo (IBDA), como parte das atividades desenvolvidas pela Comissão no ano de 2025, sob a Coordenação de Cesar Pereira.*