



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE DIREITO – FDD
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO

KALIANE WILMA CAVALCANTE DE LIRA

***DISPUTE BOARDS* E CONSENSUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
BRASILEIRA: Revisão Analítica da Literatura, da base normativa e da percepção
de atores sobre seu papel na prevenção e resolução de conflitos**

Brasília
2025



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA - UNB

FACULDADE DE DIREITO – FDD

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO

KALIANE WILMA CAVALCANTE DE LIRA

***DISPUTE BOARDS* E CONSENSUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
BRASILEIRA: Revisão Analítica da Literatura, da base normativa e da percepção
de atores sobre seu papel na prevenção e resolução de conflitos**

Dissertação apresentada à disciplina Defesa de Trabalho Final (DPG9200), do Programa de Pós-Graduação em Direito, na Faculdade de Direito da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Direito.

Orientadora: Profa. Dra. Amanda Flávio de Oliveira.

Brasília

2025

KALIANE WILMA CAVALCANTE DE LIRA

***DISPUTE BOARDS* E CONSENSUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
BRASILEIRA: Revisão Analítica da Literatura, da base normativa e da percepção
de atores sobre seu papel na prevenção e resolução de conflitos**

Dissertação apresentada à disciplina Defesa de Trabalho Final (DPG9200), do Programa de Pós-Graduação em Direito, na Faculdade de Direito da Universidade de Brasília, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Direito.

Orientadora: Profa. Dra. Amanda Flávio de Oliveira.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Amanda Flávio de Oliveira

Prof. Dr. Marcio Iorio Aranha

Prof. Dra. Paula Cardoso Butti

Brasília/DF, 31 de julho de 2025.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força, sabedoria e perseverança concedidas ao longo desta jornada acadêmica. Sem Sua proteção e orientação, nada disso seria possível. Sinto Sua presença e Seu amor em cada passo, guiando meu caminho e renovando minha fé.

Ao amor da minha vida e marido, Anderson Viera Martins, dedico esta dissertação com todo o meu amor e reconhecimento. Obrigada por caminhar ao meu lado com constância e generosidade, por ser presença segura nos dias difíceis. Sua doação cotidiana foi fundamental para que este trabalho se concretizasse. Só nós sabemos o quanto essa caminhada foi exigente — e, ainda assim, você esteve ali em cada passo, me fortalecendo com sua presença. Há muitos anos, você é minha melhor escolha, o meu “sim” mais cheio de sentido. Seguir ao seu lado torna qualquer caminho mais certo e bonito. Eu te amo!

À minha família, agradeço o carinho, apoio incondicional e compreensão diante das ausências exigidas por esta etapa. Aos meus filhos de coração, Isadora e Rafael, meus maiores presentes, que me enchem de sentido e orgulho; aos meus pais, que me proporcionaram o maior bem que alguém pode receber: a educação; às minhas irmãs, Joedna e Rafaelle, pela presença constante e incentivo generoso; e às minhas sobrinhas, Júlia e Malu, cuja doçura e alegria iluminam meus dias. Vocês são meu alicerce e inspiração constante.

À minha florzinha Pamela Dourado Kletlinger Rosa, que foi a primeira a acreditar no potencial deste projeto, mesmo quando eu própria ainda hesitava. Seu incentivo foi decisivo para que eu me inscrevesse na seleção do mestrado e desse o primeiro passo nesta jornada. Mais do que isso, acompanhou-me em todo o processo, oferecendo dicas valiosas, palavras de encorajamento e uma presença constante que fez toda a diferença. Sou imensamente grata por sua confiança, amizade e por ter enxergado em mim a força que, naquele momento, eu ainda não conseguia reconhecer.

À minha equipe de trabalho, agradeço pela compreensão e pelo suporte durante todas as fases desta dissertação. O apoio de vocês tornou essa jornada mais leve e viável e, sobretudo, humana. Um agradecimento especial a Celyvania, Waleska, Milton, Andrezinho, Carlos, Yasmin, Bruna, Ana Paula, Juliana e Danilo — cada gesto de acolhimento, cada palavra de incentivo e cada demonstração de parceria foi fundamental para que eu pudesse seguir em frente com serenidade e confiança. Obrigada por estarem comigo.

À minha orientadora, Professora Amanda Flávio de Oliveira, manifesto sincera gratidão por sua orientação cuidadosa e generosa. Sua escuta sensível nos momentos mais desafiadores e seu compromisso com minha formação revelaram não apenas o rigor técnico de

uma orientadora dedicada, mas também a delicadeza de quem enxerga, antes do trabalho, a pessoa em processo. Sua confiança e acolhimento fizeram toda a diferença nesta caminhada. Espero contar com sua parceria também em novos desafios que virão.

Às professoras Elisa Priori de Deus e Hannah dos Santos Ramos, agradeço por me guiarem com paciência e dedicação na travessia metodológica. Seus ensinamentos foram não apenas fundamentais para minha formação acadêmica, mas essenciais para que este trabalho tomasse a forma que hoje alcança — sem suas orientações, ele certamente não teria chegado até aqui com a mesma consistência e profundidade. Mais do que professoras, tornaram-se também amigas e confidentes, oferecendo escuta atenta, apoio emocional e generosidade que ultrapassaram os limites de uma mentoria acadêmica.

A todos que de maneira direta ou indireta contribuíram para a produção desta dissertação, deixo meu sincero agradecimento. Muito obrigada!

RESUMO

O *dispute board* ou “comitê de resolução de disputas” destaca-se como ferramenta contratual de prevenção e solução de controvérsias, composto por um painel técnico de especialistas com conhecimento na matéria objeto do contrato. Sua atuação se dá por meio de recomendações ou decisões em face de divergências surgidas entre as partes durante a execução contratual. No Brasil, onde 11.469 obras públicas encontram-se paralisadas — representando 50,7% dos projetos monitorados pelo Tribunal de Contas da União (TCU) e contando com R\$ 50,6 bilhões imobilizados entre investimentos realizados e necessários para conclusão —, esse cenário revela limitações dos mecanismos tradicionais de resolução de conflitos contratuais, caracterizados pela morosidade judicial e altos custos da arbitragem. A pesquisa buscou compreender como o uso do *dispute board* em contratos administrativos atua promovendo a consensualidade na Administração Pública e melhorando a eficiência contratual, segundo a perspectiva dos membros do comitê. A investigação estrutura-se em três eixos analíticos: o exame teórico da consensualidade como vetor contemporâneo de legitimação administrativa; a análise normativa da incorporação dos *dispute boards* na legislação brasileira; e a investigação empírica baseada em entrevistas com especialistas que atuaram em *dispute boards* em contratos públicos na América Latina. A metodologia adotou abordagem qualitativa, fundamentada em entrevistas semiestruturadas com 30 profissionais que atuaram como membros de *dispute boards* em nove países da América Latina, aplicando-se análise temática para identificação de padrões recorrentes. Os resultados demonstraram que os *dispute boards* apresentam potencial de prevenção de litígios, estímulo à transparência entre as partes e manutenção da continuidade da execução contratual. A pesquisa identificou que a maioria dos membros considera necessária capacitação específica para o exercício da função preventiva e revelou um processo de transformação nos órgãos de controle, com maior receptividade aos mecanismos consensuais. A pesquisa contribui para a literatura ao mostrar que, na percepção dos membros, os *dispute boards*, quando adequadamente estruturados, constituem instrumentos eficazes de governança contratual, contribuindo para a redução de custos de transação, prevenção de paralisações e construção de uma Administração Pública mais consensual, dialógica e eficiente.

Palavras-chave: *Dispute boards*. Consensualidade. Contratos administrativos. Eficiência contratual. Resolução de conflitos. Administração Pública.

ABSTRACT

The *dispute board* or dispute resolution committee stands out as a contractual tool for preventing and resolving controversies, composed of a technical panel of experts with knowledge in the subject matter of the contract. Its operation occurs through recommendations or decisions in the face of disagreements arising between the parties during contractual execution. In Brazil, where 11,469 public works are stalled, representing 50.7% of the projects monitored by the Federal Court of Accounts (TCU), with R\$ 50.6 billion immobilized between investments already made and those necessary for completion, this scenario reveals limitations of traditional contractual conflict resolution mechanisms, characterized by judicial delays and high arbitration costs. The research sought to understand how the use of *dispute boards* in administrative contracts promotes consensual approaches in Public Administration and improves contractual efficiency, according to the perspective of committee members. The investigation is structured around three analytical axes: the theoretical examination of consensuality as a contemporary vector of administrative legitimacy; the normative analysis of the incorporation of *dispute boards* in Brazilian legislation; and the empirical investigation based on interviews with experts who worked on *dispute boards* in public contracts in Latin America. The methodology adopted a qualitative approach, based on semi-structured interviews with 30 professionals who served as *dispute board* members in nine Latin American countries, applying thematic analysis to identify recurring patterns. The results demonstrated that *dispute boards* present significant potential for litigation prevention, encouragement of transparency between parties, and maintenance of contractual execution continuity. The research identified that most members consider specific training necessary for the exercise of preventive function and revealed a transformation process in oversight bodies, with greater receptiveness to consensual mechanisms. The research contributes to the literature by demonstrating that, in the perception of members, *dispute boards*, when adequately structured, constitute effective instruments of contractual governance, contributing to the reduction of transaction costs, prevention of stoppages, and construction of more consensual, dialogical, and efficient Public Administration.

Keywords: *Dispute boards*. Consensuality. Administrative contracts. Contractual efficiency. Conflict resolution. Public Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comparativo entre os métodos de resolução de controvérsias.....	52
Figura 2 – Retrata os desafios a serem enfrentados.....	74
Figura 3 – Processo de análise temática	79

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Mediações iniciadas e duração média dos procedimentos nas Câmaras de Mediação (2012-2022).....	37
Gráfico 2 – Número de processos na Câmara de Mediação e Conciliação da Administração Pública Federal (2019-2025).....	38
Gráfico 3 – Comparativo: índice de conciliação e sentenças homologatórias.....	42
Gráfico 4 – Comparativo entre duração média do processo arbitral em 2023 e do processo judicial.....	46
Gráfico 5 – Desfechos dos processos de solução consensual no TCU (2023–2025)	49
Gráfico 6 – Consistência decisória entre <i>dispute boards</i> e instâncias posteriores.....	58
Gráfico 7 – Percentual de casos em que havia escalada para Arbitragem ou Litígio judicial após decisões dos <i>dispute boards</i>	59
Gráfico 8 – Percepções sobre o papel das entidades fiscalizadoras.....	85
Gráfico 9 – Demonstra a preferência dos entrevistados por decisões vinculantes	91
Gráfico 10 – Percepção sobre capacitação técnica por grupo profissional.....	98
Gráfico 11 – Quantitativo de obras em execução e paralisadas no Brasil	101
Gráfico 12 – Distribuição das submissões entre decisões formais e resolução preventiva ...	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos participantes entrevistados.....	70
Quadro 2 – Perfil detalhado dos participantes entrevistados	70
Quadro 3 – Estrutura do roteiro de entrevistas	75
Quadro 4 – Códigos e temas	79

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ADPF	Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental
AGU	Advocacia-Geral da União
ADR	<i>Alternative Dispute Resolution</i>
ANTT	Agência Nacional de Transportes Terrestres
CAMARB	Câmara de Mediação e Arbitragem empresarial
CAM-CCBC	Centro de Arbitragem da Câmara de Comércio Brasil-Canadá
CCAF	Câmara de Mediação e Conciliação da Administração Pública Federal
CDB	<i>Combined dispute board</i>
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
COMPOR	Câmara de Negociação e Solução de Controvérsias
COVID-19	<i>Coronavirus Disease 2019</i>
CPC	Código de Processo Civil
CPRD	Comitê de Prevenção e Resolução de Disputas
DAAB	<i>Dispute avoidance and adjudication board</i>
DAB	<i>Dispute adjudication board</i>
DATAJUD	Cadastro Nacional de Ações Coletivas
DRB	<i>Dispute review board</i>
DRBF	<i>Dispute Resolution Board Foundation</i>
EARB/PGF	Equipe Nacional de Arbitragens da Procuradoria-Geral Federal
FIDIC	<i>Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils</i>
ICC Basil	Câmara de Comércio Internacional
JRD	<i>Junta de Resolución de Disputas</i>
LINDB	Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro
MASC	Métodos Adequados de Resolução de Conflitos
NEA/AGU	Núcleo Especializado em Arbitragem da Advocacia-Geral da União
PPI	Programa de Parcerias de Investimentos
SECEXCONSENSO	Secretaria de Controle Externo de Solução Consensual e Prevenção de Conflitos
TCU	Tribunal de Contas da União

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	14
2 A CONSENSUALIDADE COMO EIXO DE LEGITIMIDADE DEMOCRÁTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA.....	19
2.1 A EVOLUÇÃO DO ESTADO E A TRANSFORMAÇÃO DO DIREITO ADMINISTRATIVO.....	20
2.1.1 Do Estado Liberal ao Estado de Bem-Estar Social: mudanças no papel estatal	20
2.1.2 Do Estado Provedor ao Estado Regulador: novas formas de atuação.....	23
2.1.3 O Estado Administrativo como fundamento funcional do Estado Regulador	24
2.2 O FENÔMENO DA CONSENSUALIDADE E A CONCRETUDE DO INTERESSE PÚBLICO	26
3 OS MECANISMOS CONSENSUAIS DE RESOLUÇÃO DE CONTROVÉRSIAS: DOS INSTRUMENTOS TRADICIONAIS AOS <i>DISPUTE BOARDS</i>	32
3.1 NEGOCIAÇÃO	33
3.2 MEDIAÇÃO	35
3.3 CONCILIAÇÃO	40
3.4 ARBITRAGEM	43
3.5 A EXPERIÊNCIA DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO: INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 91/2022 E A SECEXCONSENSO.....	47
3.6 A EXPERIÊNCIA DA AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES: INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA Nº 1/2023 E A COMPOR.....	50
4 O <i>DISPUTE BOARD</i> NO DIREITO ADMINISTRATIVO CONTEMPORÂNEO: FUNDAMENTOS E APLICAÇÕES NOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS	53
4.1 FUNDAMENTOS E ORIGEM DOS <i>DISPUTE BOARDS</i>	53
4.2 A INCORPORAÇÃO DOS <i>DISPUTE BOARDS</i> NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA ..	59
4.3 AS FUNÇÕES DO <i>DISPUTE BOARD</i> : PREVENÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	63

5 DISPUTE BOARD SOB O OLHAR DOS SEUS MEMBROS: UMA ANÁLISE QUALITATIVA.....	67
5.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA QUALITATIVA.....	67
5.1.1 Seleção dos entrevistados	69
5.1.2 Aspectos éticos da pesquisa	74
5.1.3 Roteiro e aplicação das entrevistas.....	75
5.1.4 Análise dos dados	76
6 RESULTADOS	80
6.1 O PAPEL DAS ENTIDADES FISCALIZADORAS NA VIABILIDADE DOS <i>DISPUTE BOARDS</i>	80
6.2 PERCEPÇÕES SOBRE DECISÕES VINCULANTES <i>VERSUS</i> RECOMENDATÓRIAS NO CONTEXTO LATINO-AMERICANO	86
6.3 A CAPACITAÇÃO TÉCNICA E A ATUAÇÃO DOS MEMBROS NA IDENTIFICAÇÃO E TRATAMENTO PRECOCE DE POTENCIAIS CONFLITOS (GESTÃO DE RISCOS).....	92
6.4 IMPACTO DOS <i>DISPUTE BOARDS</i> NA MINIMIZAÇÃO DE PARALISAÇÕES DE OBRAS PÚBLICAS.....	99
6.5 EFICIÊNCIA CONTRATUAL POR MEIO DA RESOLUÇÃO CONSENSUAL QUALIFICADA	102
CONCLUSÃO	111
REFERÊNCIAS.....	114
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	131
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	133
ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA	139

INTRODUÇÃO

O panorama atual da infraestrutura pública brasileira enfrenta um problema socioeconômico: a recorrente interrupção de obras financiadas pelo erário. Segundo levantamento recente do Tribunal de Contas da União (TCU), o período compreendido entre 2022 e 2025 indicou uma tendência crescente no quantitativo de empreendimentos descontinuados. Em termos absolutos, 11.469 obras com aporte de recursos federais encontram-se em estado de paralisação, representando 50,7% do universo de 22.607 projetos sob monitoramento em escala nacional (TCU, 2025). Essa conjuntura não apenas sinaliza deficiências nos mecanismos de governança contratual da Administração Pública, como também implica no comprometimento financeiro: os investimentos já realizados nessas obras inacabadas alcançam aproximadamente R\$ 15,9 bilhões — recursos que permanecem imobilizados sem proporcionar os benefícios sociais almejados — demandando ainda um aporte adicional estimado em R\$ 34,7 bilhões para sua efetiva conclusão e entrega à sociedade (TCU, 2025).

Paralelamente, os contratos administrativos atuais diferem-se substancialmente dos modelos contratuais do século passado. Nas últimas décadas, tornaram-se estruturas jurídica e economicamente complexas (Wald, 2005). Caracterizam-se por maior sofisticação técnica, estruturas financeiras sofisticadas e múltiplas variáveis de risco que demandam flexibilidade e capacidade de adaptação durante a execução (Nóbrega, 2009). Para além de cláusulas de alocação de riscos e mecanismos de integração contratual, a prevenção e resolução de controvérsias emergem como elementos centrais de uma governança eficiente, capaz de assegurar segurança jurídica, atratividade econômica e racionalidade decisória.

As transformações econômicas e institucionais das últimas décadas impuseram nova racionalidade ao Direito Administrativo (Binenbojm, 2020). No plano contratual, essa exigência se reflete na alocação ótima de riscos, na previsibilidade das obrigações e na adoção de mecanismos que minimizem custos de transação (Nóbrega, 2009).

Nesse novo paradigma, a Administração Pública é chamada a atuar de forma menos unilateral e mais dialógica, em conformidade com o Estado Democrático de Direito (Binenbojm, 2020). A superação da lógica impositiva do Direito Administrativo clássico — em que predominava o exercício vertical do poder — exige a abertura a soluções consensuais, capazes de harmonizar as prerrogativas estatais com os direitos dos particulares (Araújo; Bernardes; Das Neves, 2022). A administração consensual surge, assim, como instrumento de

modernização institucional, adequado à complexidade das relações públicas contemporâneas (Binenbojm, 2020).

Esse movimento de consensualidade da atuação estatal tem encontrado respaldo em diversos diplomas normativos que autorizam ou incentivam o uso de meios alternativos e consensuais de prevenção e solução de controvérsias pela Administração Pública. Destacam-se, entre outros, a Lei nº 13.140/2015, o Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/2015) e a Lei nº 14.133/2021 (arts. 151 a 154). Tais normas consolidam um marco jurídico que legitima o uso de métodos como mediação, negociação, arbitragem e, mais recentemente, o *dispute board*.

Entre tais métodos adequados de resolução de disputas, o *dispute board* se destaca como uma ferramenta contratual de crescente relevância (Cavalcante de Lira, 2024). Também denominado comitê de resolução de disputas, trata-se de um mecanismo extrajudicial de prevenção e resolução de conflitos que vem ganhando importância no cenário nacional e internacional. Sua característica distintiva reside na capacidade de atuar preventivamente, acompanhando a execução contratual de forma continuada e intervindo tempestivamente quando emergem divergências, antes que evoluam para litígios custosos e prolongados (Oliveira; Carvalho, 2022).

Na revisão de literatura realizada, observa-se uma vasta discussão acadêmica sobre a consensualidade como um novo paradigma de atuação da Administração Pública, além de debates sobre a possível tensão entre os instrumentos consensuais e o princípio da indisponibilidade do interesse público (Freitas, 2017; Binenbojm, 2020; Coletto, 2021; Faria, 2022; Daniel; Fortini, 2023; Carvalho Sobral de Souza; Menezes Ramos; Gonçalves da Silva, 2022; Andrade; Martins, 2024). Entre as pesquisas destacadas, um estudo definiu a consensualidade como política pública (Araújo; Bernardes; Das Neves, 2022), evidenciando sua crescente institucionalização no ordenamento jurídico brasileiro.

Embora a produção acadêmica sobre *dispute boards* em contratos privados de construção civil seja considerável (Wald, 2011; Iudica, 2016; Ribeiro; Rodrigues, 2015; Roveda, 2019; Fernandes, 2019; Mimoso; Bortone, 2020; Ravagnani; Nakamura; Longa, 2020), identifica-se uma lacuna teórica no que concerne à sua utilização como instrumento de consensualidade nos contratos administrativos, notadamente quanto à sua vocação preventiva.

A literatura existente sobre o uso do *dispute board* como alternativa extrajudicial de resolução de conflitos já instaurados em contratos administrativos é ainda incipiente, sendo encontrados apenas alguns estudos abordando essa temática (Rossi; Mendes, 2023; Espanhol; Costa; Dalbianco, 2023; Lamy; Sestrem, 2022; Santos; Simões; Hasegawa, 2022; Silva Neto, 2019; Machado, 2019; Vaz; Nicoli, 2013). No contexto dos contratos de concessão de

infraestrutura rodoviária, foram observados trabalhos que convergem na defesa de que o *dispute board* constitui mecanismo extrajudicial eficiente para melhorar a gestão e a resolução de conflitos contratuais no Brasil e na América Latina (Oliveira; Carvalho, 2022; Carvalho, 2022; Gómez Moreno, 2023). Enquanto Oliveira e Carvalho trazem as primeiras impressões sobre a implementação desse mecanismo no Direito Administrativo brasileiro, destacando seus benefícios para a resolução eficiente de litígios contratuais (Carvalho, 2022; Oliveira; Carvalho, 2022), Gómez Moreno complementa essa visão ao examinar como o *dispute board* pode ser integrado aos contratos de concessão, reforçando sua importância para aumentar a eficiência durante a execução contratual (Gómez Moreno, 2023).

Ao associar o *dispute board* à consensualidade administrativa, com ênfase em sua função preventiva, apenas três pesquisas relevantes foram encontradas (Possato; Marques, 2022; Santos, 2021; Barreto, 2018). Santos (2021) examina o potencial do *dispute board* como mecanismo extrajudicial eficiente para evitar que conflitos contratuais se agravem. Possato e Marques (2022) analisam o papel preventivo do *dispute board* em contratos de grande complexidade, especialmente no setor de infraestrutura. Barreto (2018) enfatiza a importância desse mecanismo na gestão de contratos públicos e concessões. Cyrino e Rogoginsky (2024) introduzem uma perspectiva crítica ao alertar para possíveis abusos da consensualidade, que pode mascarar imposições unilaterais estatais, evidenciando a necessidade de análise contextualizada. Apesar de sua utilidade comprovada por essas pesquisas, o tema demanda maior pesquisa acadêmica, especialmente quanto à sua aplicação na Administração Pública.

Esses estudos, contudo, não aprofundam as possíveis adversidades ou desafios na aplicação desse mecanismo, nem exploram os aspectos concretos de sua implementação, revelando uma lacuna na análise do *dispute board* como instrumento de promoção da consensualidade administrativa e da eficiência contratual nos contratos públicos. A escassez de pesquisas empíricas que examinem a atuação dos comitês sob a perspectiva de seus membros, bem como a ausência de estudos sobre os desafios institucionais, culturais e regulatórios que influenciam sua adoção pela Administração Pública, demonstra a relevância desse trabalho para o avanço do conhecimento sobre o instituto no Direito Administrativo.

Nesse sentido, a questão central que orienta esta pesquisa é:

De que modo os dispute boards contribuem para a promoção da consensualidade e o aprimoramento da eficiência contratual na Administração Pública, considerando a experiência prática de seus membros?

Para responder essa questão, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- I. Identificar as ferramentas pelas quais os *dispute boards* promovem consensualidade;
- II. Analisar como os *dispute boards* contribuem para a redução de custos de transação;
- III. Identificar as competências e práticas dos membros de *dispute boards* para o exercício da função consensual; e
- IV. Examinar os fatores institucionais que influenciam a implementação dos *dispute boards* na Administração Pública.

Para tanto, foi adotada abordagem qualitativa, com base em entrevistas semiestruturadas realizadas com 30 (trinta) profissionais que atuaram como membros de *dispute boards* em países da América Latina. A escolha por uma abordagem contextualizada à realidade latino-americana visa garantir maior aderência prática à complexidade cultural e institucional da região, evitando a reprodução acrítica de modelos estrangeiros desenvolvidos em contextos socioeconômicos e jurídicos distintos (Diniz, 2020).

A análise empírica baseou-se na técnica de análise temática (Braun; Clarke, 2006), permitindo a identificação de padrões recorrentes nas experiências relatadas e a compreensão dos fenômenos estudados. Complementarmente, foram coletados dados através de formulários específicos, buscando quantificar aspectos da função preventiva que tradicionalmente escapam à mensuração direta.

Essa dissertação está organizada em cinco capítulos, além desta introdução e da conclusão. O primeiro capítulo estabelece os fundamentos teóricos da consensualidade como eixo de legitimidade democrática na Administração Pública contemporânea, examinando a evolução do Estado e as transformações do Direito Administrativo e do conceito de interesse público que culminaram na valorização de mecanismos consensuais.

O segundo capítulo apresenta panorama abrangente dos mecanismos consensuais de resolução de controvérsias, desde os instrumentos tradicionais (negociação, mediação, conciliação e arbitragem) até iniciativas mais recentes, como os procedimentos da SecexConsenso/TCU e da COMPOR/ANTT, situando os *dispute boards* nesse contexto mais amplo.

O terceiro capítulo aprofunda a análise dos *dispute boards* no Direito Administrativo contemporâneo, examinando seus fundamentos, origem, processo de incorporação pela Administração Pública e suas funções preventiva e dialógica.

O quarto capítulo apresenta a metodologia da pesquisa qualitativa desenvolvida, detalhando os aspectos metodológicos, a seleção dos entrevistados, os procedimentos de coleta e análise de dados, bem como os aspectos éticos observados.

O quinto capítulo apresenta e analisa os resultados da investigação empírica, organizados em torno de quatro códigos temáticos centrais: o papel das entidades fiscalizadoras na viabilidade dos *dispute boards*; as percepções sobre decisões vinculantes *versus* recomendatórias; a capacitação técnica para a função preventiva; e o impacto na minimização de paralisações e na eficiência contratual.

Ao integrar teoria, normatividade e evidências empíricas, essa pesquisa busca contribuir para o aprofundamento do debate sobre os meios consensuais no Direito Administrativo, em especial sobre o papel inovador dos *dispute boards* na construção de uma governança pública mais eficiente, legítima e colaborativa. A análise pretende demonstrar que esses mecanismos, quando adequadamente estruturados e implementados, podem constituir instrumentos estratégicos para a modernização da Administração Pública brasileira, promovendo maior eficiência na gestão de recursos públicos e melhor atendimento às demandas sociais.

O marco teórico desta pesquisa fundamenta-se na premissa de que a consensualidade constitui um novo paradigma de legitimação democrática na Administração Pública contemporânea, conforme conceptualizado por (Araújo; Bernardes; Das Neves, 2022). Parte-se do pressuposto de que o interesse público, tradicionalmente compreendido como noção abstrata e unilateralmente definida pela autoridade estatal, deve ser ressignificado como construção democrática e participativa, resultado de processos dialógicos entre Estado e sociedade. Sob essa perspectiva teórica, os *dispute boards* são examinados como instrumentos concretos dessa transformação paradigmática.

2 A CONSENSUALIDADE COMO EIXO DE LEGITIMIDADE DEMOCRÁTICA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA CONTEMPORÂNEA

As relações complexas e dinâmicas da sociedade contemporânea impõem desafios inéditos à Gestão Pública. Tais desafios exigem uma reformulação tanto das práticas quanto dos fundamentos teóricos que orientam a Administração Pública e o Direito Administrativo, buscando maior aproximação entre a Administração e os indivíduos (Ohlweiler; Getelina Sousa, 2023).

A configuração do Estado Democrático de Direito, consagrada pela Constituição de 1988, estabelece como imperativo constitucional a participação popular nos processos decisórios estatais. Essa exigência normativa, combinada com a crescente complexidade do Direito Administrativo contemporâneo, coloca em questionamento a legitimidade de uma atuação unilateral da Administração Pública (Araújo; Bernardes; Das Neves, 2022).

Nesse cenário, a consensualidade desponta não apenas como uma alternativa procedimental à imposição unilateral de decisões administrativas, mas como eixo da legitimidade democrática na atuação estatal contemporânea (Araújo; Bernardes; Das Neves, 2022). Tal transformação paradigmática reposiciona a autoridade administrativa em relação ao destinatário de suas ações, conferindo centralidade aos processos participativos, à escuta qualificada e à construção conjunta de soluções que atendam simultaneamente ao interesse público e aos direitos fundamentais dos cidadãos (Schirato; Palma, 2009).

A consolidação desse novo modelo de atuação estatal demanda uma revisão dos fundamentos tradicionais do Direito Administrativo, especialmente daqueles alicerçados em práticas unilaterais e hierárquicas (Guimarães, 2007). Contudo, tal transformação não ocorre de forma abrupta ou descontextualizada, mas resulta de um processo histórico e institucional mais amplo de reconfiguração das funções estatais e de redefinição das relações entre poder público e sociedade (Niebuhr; Oliveira; Quint, 2018).

O fio condutor dessa análise será a evolução da própria concepção de interesse público — categoria central do Direito Administrativo, que experimentou transformações ao longo da modernização do Estado. De uma noção autoritária e unilateral de interesse público, identificado exclusivamente com a vontade estatal, até sua compreensão contemporânea como síntese democrática de interesses legítimos da coletividade, este conceito reflete as próprias mudanças na relação entre Estado e sociedade (Coletto, 2021).

A escolha de examinar as transformações do Estado e do Direito Administrativo através da evolução do conceito de interesse público justifica-se, em primeiro lugar, por sua capacidade de revelar as mudanças nos fundamentos da legitimidade administrativa ao longo do tempo. Tal opção revela-se pertinente diante da centralidade que o princípio da indisponibilidade do interesse público ocupa nos debates atuais sobre a consensualidade na Administração Pública (Faria, 2022). Em cada modelo estatal — liberal, social e regulador —, o interesse público assume contornos distintos, refletindo diferentes compreensões sobre o papel do Estado, os direitos dos cidadãos e os procedimentos adequados para a tomada de decisões coletivas.

Essa perspectiva analítica permite compreender que a consensualidade no Direito Administrativo contemporâneo não representa apenas inovação procedimental. Ela expressa uma nova concepção substantiva do interesse público: não mais como interesse abstrato e previamente definido pela autoridade estatal, mas como interesse construído dialogicamente através da participação qualificada dos diversos atores sociais envolvidos nas políticas públicas (Faria, 2022).

A evolução do Estado Brasileiro seguiu, com defasagem temporal, modelos dos países capitalistas centrais, adaptando suas formas de prestação de serviços públicos aos paradigmas administrativos vigentes. Não obstante, a análise dessas transformações — incluindo a emergência da consensualidade como nova concepção do interesse público — deve considerar as particularidades do capitalismo tardio e de modernização periférica (Lopes, 2018), evitando transposições acríticas de modelos desenvolvidos em contextos socioeconômicos e institucionais diversos.

Assim, o exame das transformações no papel do Estado e na estruturação do Direito Administrativo deve levar em conta as especificidades históricas, sociais e institucionais do país, percurso que será desenvolvido nas seções seguintes.

2.1 A EVOLUÇÃO DO ESTADO E A TRANSFORMAÇÃO DO DIREITO ADMINISTRATIVO

2.1.1 Do Estado Liberal ao Estado de Bem-Estar Social: mudanças no papel estatal

O Estado Liberal, em sua concepção clássica, operava sob separação entre a esfera econômica e a atuação estatal, restringindo a intervenção pública à proteção da propriedade, à garantia das liberdades individuais — sobretudo a liberdade contratual — e à repressão de atos de violência ou fraude (Braithwaite, 2000). Nesse modelo, o indivíduo era concebido como

sujeito autônomo e responsável por suas escolhas, enquanto o Estado exercia funções negativas, limitadas à preservação da ordem e à previsibilidade das relações sociais (Barbosa, 2015).

É nesse contexto histórico que se consolida o Estado de Direito, concebido como arranjo institucional voltado à contenção do poder político por meio da lei (Melo, 2013). O Direito assume o papel de garantidor da estabilidade normativa e segurança jurídica, especialmente no tocante às relações contratuais e patrimoniais, assegurando previsibilidade às interações sociais e econômicas (Barbosa, 2015).

O Direito Administrativo que se formou nesse ambiente adota uma concepção formalista de igualdade e legalidade, estruturada a partir da separação entre as esferas pública e privada e da valorização da autonomia individual, estabelecendo demarcação estanque na qual o privado não participa da configuração do interesse público, cabendo ao Estado assegurar o livre curso das relações privadas (Coletto, 2021). Nesse modelo, o ato administrativo era entendido como manifestação unilateral de vontade estatal, prescindindo da participação ou consentimento do particular, e a relação entre a Administração e cidadão caracterizava-se pela verticalização, desconfiança mútua e exercício de prerrogativas públicas (Binenbojm, 2020).

As transformações econômicas e sociais do final do século XIX e início do XX trouxeram à tona novas demandas por atuação estatal em âmbitos anteriormente não contemplados, como a proteção trabalhista, a seguridade social e a regulação das práticas econômicas (Coletto, 2021). Esse cenário demandava uma atuação positiva do Estado, com ampliação de suas tarefas e dos serviços públicos, caracterizando o que se convencionou denominar Estado Social (Barbosa, 2015).

O Estado assume funções positivas e interventivas, dirigidas à correção das desigualdades estruturais do mercado e à institucionalização de mecanismos compensatórios para assegurar direitos sociais (Melo, 2013). O direito, que antes servia à preservação da ordem de mercado, passou a ser apropriado pela política, operando como instrumento de transformação social, capaz de formular metas, induzir condutas e ordenar a atuação dos diversos agentes estatais e privados (Aranha; Lopes, 2019). A legalidade, antes compreendida como estrita obediência à norma formal, passou a demandar conformidade material com os objetivos sociais estabelecidos constitucionalmente (Barbosa, 2015).

É nesse processo de ampliação das funções estatais que se observa o alargamento da concepção de supremacia do interesse público, que adquire contornos mais abrangentes e uma aplicação mais extensiva do que no período anterior (Coletto, 2021). Essa transformação reflete

a necessidade de justificar e legitimar a crescente intervenção estatal em domínios antes reservados à esfera privada.

Essa inflexão paradigmática repercutiu diretamente no Direito Administrativo, que precisou adaptar-se a uma Administração Pública mais ativa, complexa e tecnicamente qualificada. Segundo Coletto (2021), ocorreu uma publicização do espaço privado mediante a ampliação da atuação estatal em três frentes: (i) como regulador, intervindo em setores econômicos estratégicos; (ii) como prestador de serviços públicos essenciais; e (iii) como promotor de políticas sociais por meio de incentivos, subsídios e parcerias com a iniciativa privada.

Com a expansão das funções estatais, cresce também a complexidade organizacional e a necessidade de respostas mais flexíveis e técnicas por parte da Administração Pública (Coletto, 2021). Com isso, a discricionariedade administrativa torna-se não apenas necessária, mas inevitável, uma vez que a lei, limitada por suas características formais e processuais, mostra-se incapaz de oferecer soluções para todas as situações que emergem na prática administrativa (Sánchez Morón, 1994).

A discricionariedade representa, assim, um espaço legítimo de conformação do interesse público, no qual a autoridade administrativa, dotada de *expertise*, deve eleger, entre alternativas juridicamente válidas, aquela que melhor realize os fins estatais (Sánchez Morón, 1994). Conforme observa Seabra Fagundes (1967), essa discricionariedade envolve juízos de conveniência, oportunidade, justiça e equidade, frequentemente inapreensíveis pela legalidade estrita.

Contudo, as restrições fiscais, os entraves burocráticos e a dificuldade em responder com a agilidade às novas demandas sociais revelaram a ineficiência de um Estado centralizador e verticalizado (Melo, 2013). Essa crise abriu caminho para um novo arranjo institucional: o Estado Regulador, que, sem negar os avanços das fases anteriores, propõe uma reconfiguração das bases de legitimidade estatal, articulando direitos civis, políticos e sociais e reposicionando a cidadania e a participação como elementos centrais da atuação administrativa (Lopes, 2018).

Importa registrar, todavia, que a trajetória brasileira não seguiu, em muitos aspectos, o mesmo percurso dos países de capitalismo central. Conforme salienta Lopes (2018), o Brasil não vivenciou em profundidade o Estado Liberal, uma vez que, até o século XIX, sua economia baseava-se na produção escravagista e, nas décadas subsequentes, na estrutura agrária voltada à monocultura de exportação. A industrialização nacional foi tardia e impulsionada pelo próprio Estado, sem que tivesse havido a prévia acumulação de capital nas mãos da iniciativa privada. Esse caminho histórico reflete-se na persistente configuração do cidadão como

destinatário passivo das políticas públicas – tratado como “massa” ou cliente dos serviços estatais – em detrimento de sua constituição como sujeito ativo da cidadania (Coletto, 2021).

2.1.2 Do Estado Provedor ao Estado Regulador: novas formas de atuação

O surgimento do Estado Democrático de Direito representa uma inflexão teórica e institucional na forma de se conceber a legitimidade da atuação estatal. Consolidado no Brasil com a promulgação da Constituição de 1988, esse novo arranjo normativo baseia-se na centralidade da cidadania ativa e na abertura dos processos decisórios à participação pública (Coletto, 2021). Ao estabelecer que “todo poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição” (art. 1º, parágrafo único), o texto constitucional amplia as possibilidades de controle e legitimação da ação estatal para além da democracia meramente representativa.

Nesse modelo, a construção do sistema de direitos transcende tanto a lógica espontânea das forças de mercado, típica do Estado liberal, quanto as medidas unilaterais e intencionais do Estado Social (Habermas, 2005). Em seu lugar, estrutura-se uma dinâmica orientada por processos participativos e deliberativos oriundos da sociedade civil e do espaço público político, reconfigurando a relação entre Estado e sociedade (Aranha; Lopes, 2019).

Os atos jurídicos passam a desempenhar papel constitutivo na conformação dos direitos fundamentais, operando em um campo de tensão entre os princípios liberais — centrados na autonomia individual e na limitação do poder estatal — e os princípios do Estado de Bem-Estar Social — voltados à justiça distributiva e à igualdade material (Lopes, 2018). Essa convivência dialética permite a formação de um modelo normativo mais sensível às demandas complexas e plurais da sociedade contemporânea.

No plano econômico, o Estado regulador promove uma ressignificação do papel do mercado, que deixa de ser compreendido, de um lado, como espaço de liberdade e autorregulação; e, de outro, como objeto de intervenção direta e planificação estatal. Consolidase, em seu lugar, um modelo de coordenação estratégica, marcado por menor intervencionismo direto e maior intervencionismo indireto, orientado à promoção de direitos fundamentais (Aranha, 2025).

Esse rearranjo institucional ganha maior densidade a partir da década de 1990, quando se intensifica, no Brasil, o processo de desestatização, por meio do qual atividades anteriormente desempenhadas pelo Estado são transferidas à iniciativa privada (Melo, 2013).

2.1.3 O Estado Administrativo como fundamento funcional do Estado Regulador

O Estado Administrativo constitui um dos pressupostos teóricos do Estado Regulador, ainda que não sejam conceitos equivalentes. Tal teoria busca explicar, embora com limitações, a origem da legitimidade do corpo administrativo na produção de normas regulamentares (Medeiros, 2016). A principal distinção entre os modelos reside na fonte da legitimidade normativa: enquanto tradicionalmente esta era monopólio do Poder Legislativo, escolhido por sufrágio universal, no Estado Administrativo o eixo de legitimação se desloca para a própria função administrativa (Aranha, 2025). Segundo Waldo (2007), essa legitimidade fundamenta-se no mérito advindo da especialização técnica.

Não obstante o reconhecimento teórico do Estado Administrativo, sua implementação prática suscita questionamentos importantes. A partir de críticas formuladas no contexto estadunidense — como as de Gary Lawson e Philip Hamburger, referenciadas por Vermeule (2016), que questionam a constitucionalidade da expansão do Poder Executivo —, Medeiros (2016) identifica preocupações quanto ao modelo, como o aumento da burocracia estatal, a formação de uma elite governamental e o problema da legitimidade democrática, posto que os técnicos não são eleitos por sufrágio universal, mas recebem poder delegado.

Em contraponto, Vermeule (2016) defende que o Estado Administrativo representa uma evolução do próprio Estado, fundamentada em autorizações legislativas que respeitam os contornos estabelecidos pelo Poder Legislativo, exercendo adequadamente atividades de natureza executiva.

Esse deslocamento de função demanda o fortalecimento de estruturas institucionais aptas a lidar com a crescente complexidade técnica e normativa da Administração contemporânea (Bentemuller, 2020). O conceito de Estado Administrativo desponta, assim, como resposta a tal necessidade, fornecendo a base funcional para uma atuação estatal qualificada, combinando legalidade e expertise técnica. Nessa perspectiva, a racionalidade administrativa incorpora atributos que antes eram típicos do setor privado — como especialidade e técnica —, adaptando-os em favor do interesse público (Medeiros, 2016).

Essa transformação valoriza a atuação de agentes técnicos especializados (*experts*), cuja qualificação se torna importante para enfrentar as demandas sociais crescentes, dinâmicas e muitas vezes imprevisíveis (Waldo, 2007). Há distinção entre a função executiva — voltada à formulação de políticas públicas — e a função administrativa, orientada à sua implementação por critérios técnicos e operacionais.

Tal modelo de Estado pressupõe uma adaptação da clássica teoria da separação dos poderes. A teoria da especialização funcional proposta por Ackerman (2009) e inspirada na experiência regulatória norte-americana, propõe deslocar o foco da divisão entre os poderes para uma racionalidade baseada nas funções estatais exercidas segundo a capacidade institucional de resposta. Nessa lógica, o Poder Legislativo possui limitações para lidar com problemas muito técnicos, justificando a delegação de competências normativas suplementares à Administração (Barbosa, 2015).

Vermeule (2016) complementa essa visão ao argumentar que o Estado Administrativo não nega o princípio da legalidade, mas adapta sua rigidez às exigências da governança contemporânea. A atuação estatal passa a se apoiar em autorizações legislativas expressas ou implícitas, operando em lacunas normativas deixadas pelo legislador, o que confere à Administração maior flexibilidade para responder às contingências sociais específicas (Ribeiro, 2018). Trata-se de uma estrutura estatal moldada para articular agilidade, responsabilidade e tecnicidade, harmonizando racionalidade técnica e normatividade jurídica como fundamento institucional do Estado Regulador.

Por sua vez, o Estado Democrático de Direito promove uma reformulação do conceito de interesse público, desafiando paradigmas tradicionais do Direito Administrativo brasileiro. O interesse público deixa de ser noção abstrata e unilateralmente imposta pelo Estado para constituir-se como resultado de processos participativos e consensuais (Faria, 2022).

Essa mudança representa uma ruptura com a tradição jurídica nacional, historicamente influenciada pela matriz francesa. O interesse público fundava-se em um regime jurídico que consagrava a supremacia do interesse público, estabelecia a verticalidade das relações entre Estado e particulares, e privilegiava a prevalência de atos administrativos unilaterais, imperativos e autoexecutórios (Binenbojm, 2020).

Sobre essas bases teóricas sustentou-se a concepção de indisponibilidade do interesse público, consolidando a ideia de intransacionabilidade dos interesses públicos (Faria, 2022) – ou seja, a concepção de que tais interesses não poderiam ser objeto de negociação ou transação. O paradigma contemporâneo, contudo, reposiciona essa compreensão: a indisponibilidade não se refere mais à forma de atuação administrativa, mas ao compromisso com a realização do interesse público em sua dimensão finalística (Coletto, 2021).

O Estado Regulador, portanto, não esvazia o interesse público, mas o reconfigura, promovendo transformações tanto em sua fundamentação teórica quanto em seus mecanismos de construção e implementação.

2.2 O FENÔMENO DA CONSENSUALIDADE E A CONCRETUDE DO INTERESSE PÚBLICO

O Direito Administrativo surgiu com a missão de submeter a atuação estatal à ordem jurídica. Sua evolução no contexto do atual Estado Democrático de Direito conduz à superação do modelo autoritário tradicional, abrindo espaço para instrumentos consensuais que hoje ocupam posição central no repertório da Administração Pública contemporânea (Araújo; Bernardes; Das Neves, 2022). Contudo, a compreensão tradicional, baseada em uma leitura rígida da supremacia do interesse público sobre o privado, gerou resistência institucional à adoção de modelos mais cooperativos, dialógicos e flexíveis, ainda que em diversos casos soluções pactuadas pudessem oferecer alternativas mais eficientes e adequadas à realização do bem comum (Faria, 2022).

Diante dessa tensão entre tradição e inovação, o debate acadêmico revela duas correntes antagônicas. De um lado, posicionam-se aqueles que, fundamentados numa interpretação inflexível da indisponibilidade, defendem posturas refratárias à consensualidade (Faria, 2013; Nieto, 2011; Martins, 2010). De outro, encontram-se os que advogam pelo abandono da noção de indisponibilidade, por considerá-la incompatível com o paradigma consensual do Direito Administrativo (Brandão, 2009; Medauar, 2003; Palma, 2010). Em posição intermediária, Faria (2022) demonstra ser possível harmonizar o princípio da indisponibilidade com a lógica consensual dos atos administrativos negociais.

Essa harmonização fundamenta-se numa resignificação do próprio conceito de indisponibilidade. No atual Estado Democrático de Direito, a indisponibilidade não mais se confunde com a rigidez formal na atuação estatal, mas sim como um compromisso com a realização dos fins públicos em sua dimensão substantiva (Coletto, 2021). Assim, a adoção de soluções consensuais não apenas se mostra compatível com o regime jurídico-administrativo, como se torna desejável, desde que tecnicamente fundamentadas, democraticamente legitimadas e orientadas à efetivação de direitos fundamentais (Binenbojm, 2020).

Tal mudança reflete uma tendência crescente de apropriação pelo Direito Público de práticas do Direito Privado, na qual técnicas contratuais — como negociação de conflitos, transação, negócios jurídicos e arbitragem — ganham espaço na atuação administrativa (Buíssa; Bevilacqua, 2015). Consequentemente, o interesse público deixa de ser uma noção abstrata e unilateralmente imposta, tornando-se objeto de construção democrática contínua, fruto de processos nos quais interagem órgãos reguladores, entes privados, sociedade civil e instâncias de controle (Binenbojm, 2020).

A Administração Consensual representa, portanto, o ajuste do Direito Administrativo ao contexto de um Estado democrático e moderno, capaz de harmonizar as prerrogativas públicas com direitos e garantias fundamentais assegurados pela Constituição (Faria, 2022). Trata-se de um novo paradigma no qual a legitimidade das decisões administrativas decorre não apenas da legalidade formal, mas também da participação dos interessados na construção de soluções adequadas aos problemas públicos, da expertise técnica empregada e da efetividade dos resultados alcançados (Bourges, 2018).

Sob essa perspectiva, a consensualidade manifesta-se como instrumento de busca pelo interesse público, concretizando-se em práticas como a negociação de contratos, implementação de processos decisórios participativos e no uso de mecanismos extrajudiciais de prevenção e resolução de conflitos, como a mediação, conciliação, arbitragem e *dispute boards* (Neves; Ferreira Filho, 2018).

Essa abordagem encontra fundamento constitucional no princípio da eficiência, previsto no art. 37, *caput*, da Constituição Federal de 1998, que orienta a atuação da Administração Pública em busca por soluções mais céleres e adaptadas às necessidades concretas da sociedade (Araújo; Bernardes; Das Neves, 2022).

Araújo, Bernardes e Das Neves (2022) apresentam uma visão ainda mais abrangente, defendendo que a consensualidade não se apresenta apenas como uma possibilidade, mas configura-se como verdadeira política pública voltada à promoção do interesse público. Essa compreensão fundamenta-se na série de marcos normativos que progressivamente institucionalizaram a consensualidade no ordenamento jurídico brasileiro, conferindo-lhe densidade normativa e funcional.

A consensualidade adquire, dessa forma, status de vetor estruturante da atuação administrativa contemporânea. Como observa Palma (2010), esse fenômeno reflete simultaneamente duas tendências convergentes: (i) o incremento da participação social na gestão pública; e (ii) o processo de contratualização administrativa, pelo qual o Estado passa a privilegiar relações contratuais em substituição às intervenções diretas ou manifestações unilaterais de autoridade.

Essa dinâmica corresponde ao que Moreira Neto (2003) denomina legitimação imediata da decisão administrativa, fundada na deliberação procedimental em substituição à intermediação política tradicional. A participação cidadã, seja consultiva, deliberativa ou colaborativa, amplifica tanto a legitimidade quanto a efetividade das decisões administrativas, promovendo maior aderência às necessidades sociais concretas.

Nessa perspectiva, Bourges (2018) esclarece que o poder de decidir unilateralmente não exclui a possibilidade de decidir consensualmente com o destinatário da decisão. Esse processo evidencia o protagonismo crescente do processo administrativo em detrimento do ato administrativo unilateral, fenômeno que resulta da democratização das instituições e da incorporação das preferências individuais no processo decisório público.

A relevância dessa transformação é corroborada por Perlingeiro e Schmidt (2022), ao afirmarem que um processo administrativo bem estruturado pode alcançar resultados expressivos, legitimando a atividade estatal e contribuindo para a redução da sobrecarga do Poder Judiciário.

No campo contratual, essa transformação manifesta-se através do desenvolvimento de relações mais horizontalizadas com os parceiros privados, privilegiando instrumentos negociais e o diálogo técnico na construção colaborativa de soluções (Faria, 2022). Desenvolve-se, assim, um verdadeiro "Estado contratual", caracterizado pela crescente utilização de instrumentos como termos de compromisso, ajustes de conduta, contratos de gestão e parcerias público-privadas, que passam a prevalecer sobre práticas centradas na imposição unilateral de decisões, objetivando garantir maior segurança jurídica e efetividade na realização do interesse público (Faria, 2022).

Essa nova racionalidade administrativa demanda mecanismos institucionais que assegurem tanto a efetividade quanto a legitimidade das novas formas de interação público-privada, preservando o interesse público enquanto promovem maior eficiência e colaboração (Coletto, 2021).

Palma (2010) identifica benefícios práticos decorrentes dessa orientação consensual: (i) redução de custos de transação¹, ao minimizar a necessidade de judicialização ou arbitragem; (ii) maior eficiência na prestação de serviços; e (iii) fortalecimento da confiança entre Estado e particular, fomentando a transparência.

A crescente valorização da consensualidade reflete-se na ampliação do arcabouço normativo brasileiro. O ordenamento jurídico passou a incorporar diversos instrumentos que privilegiam soluções consensuais. Exemplos marcantes incluem a Lei nº 9.469/1997, alterada pela Lei nº 13.140/2015, que autoriza a realização de acordos ou transações pelo Advogado-Geral da União e pelos dirigentes máximos das empresas públicas federais, com o intuito de

¹ O conceito, desenvolvido por Ronald Coase (1960), abrange todos os gastos necessários para obter informações, negociar, monitorar e fazer cumprir contratos. Esses custos incluem a busca por informações sobre preços e qualidade, a negociação dos termos contratuais, o monitoramento do cumprimento das obrigações pactuadas e a resolução de disputas decorrentes do descumprimento contratual.

prevenir ou solucionar litígios; a Lei nº 11.079/2004, que regula as parcerias público-privadas e prevê o uso de mecanismos privados de resolução de disputas; a Lei nº 13.140/2015, que disciplina a mediação e a autocomposição de conflitos envolvendo pessoas jurídicas de direito público; o Código de Processo Civil - CPC (Lei nº 13.105/2015), que estabelece a promoção de soluções consensuais de controvérsias pelo Estado sempre que possível (art. 3º, § 2º); a Lei nº 13.448/2017, sobre relicitação de contratos; e a Lei nº 14.133/2021, que em seus artigos 151 a 154 prevê a utilização de mecanismos privados para a resolução de controvérsias nas contratações públicas.

Essa mudança é impulsionada não apenas pelo aumento de normas que favorecem instrumentos consensuais, mas também pela crescente utilização dos acordos administrativos que, como destacam Sérgio Guerra e Juliana Bonacorsi de Palma (2018), tornaram-se uma opção válida e presente no exercício da discricionariedade do gestor público.

Não obstante os avanços normativos e teóricos, a incorporação da consensualidade ao ordenamento jurídico e às práticas da Administração Pública ainda enfrenta desafios. Neves e Ferreira Filho (2018) identificam obstáculos práticos que merecem atenção: (i) a necessidade de regulamentação com delimitação precisa de critérios para a atuação consensual; (ii) a dependência de estruturas administrativas a serem criadas e/ou aperfeiçoadas; e (iii) a definição dos contornos do controle a ser exercido pelos órgãos internos e externos.

A despeito dessas dificuldades operacionais, permanece a necessidade de soluções consensuais para conflitos envolvendo a Administração Pública. Freitas (2017) destaca que o elemento central para o sucesso dessas práticas reside na troca de informações entre os envolvidos, com o objetivo de superar a mentalidade de conflito permanente e consolidar uma sociedade orientada a soluções respeitosas e colaborativas.

Nessa lógica, a consensualidade administrativa não implica abdicação da autoridade pública, mas sua reconfiguração em consonância com os princípios constitucionais da participação, eficiência, razoabilidade e proporcionalidade. A vontade administrativa, construída de forma dialogada, tende a gerar decisões mais legítimas, eficazes e adaptadas à complexidade das demandas contemporâneas, transformando o papel do Estado: da imposição para a mediação, da verticalidade para a colaboração, do monopólio sobre o interesse público para sua construção coletiva (Medauar, 2003).

A consensualidade administrativa manifesta-se não apenas como encontro de vontades entre Administração e particulares, mas também como aplicação de métodos adequados de resolução de conflitos, incluindo mediação, conciliação extrajudicial e judicial, e arbitragem (Neves; Ferreira Filho, 2018). Essa compreensão ganha relevância diante da opção consciente

do legislador brasileiro pela consensualidade como solução prioritária para resolução de conflitos.

Dois diplomas normativos evidenciam essa escolha deliberada: o CPC/2015 e a Lei nº 13.140/2015 estabelecem uma ordem preferencial entre as formas de solução dos conflitos (sistema multiportas), criando um modelo em que, embora preservado o princípio da inafastabilidade de jurisdição, há clara preferência pela conciliação, mediação e outros métodos consensuais (Neves; Ferreira Filho, 2018).

Freitas (2017) reforça essa perspectiva ao defender a consensualidade como estratégia preferencial para conflitos nas relações administrativas, ressaltando que a postura não adversarial amplia campo da deferência judicial e legislativa às decisões administrativas, quando são tomadas com independência e motivação adequada. O autor destaca ainda que, embora a negociação administrativa demande maior tempo e preparação ante as incertezas existentes, ela possui maior êxito que os processos judiciais que se prolongam de forma mecânica (Freitas, 2017).

Contudo, Cyrino e Rogoginsky (2024) alertam que os instrumentos consensuais podem ser desvirtuados, gerando o que denominam "consensualidade abusiva" — fenômeno no qual, apesar da aparente composição, há excesso de autoridade por parte do Poder Público, implicando desequilíbrio e imposição de obrigações ilegítimas aos particulares. Os autores exemplificam essa problemática através de discussões judiciais como a ADPF nº 1.051 (Brasil, 2023), que questiona a constitucionalidade de acordos de leniência, e a Reclamação nº 33.667 apensa à ADPF nº 508 (Brasil, 2019), relativa a acordos envolvendo a Petrobras e o Ministério Público Federal, nas quais se debate se tais instrumentos representaram verdadeiro consenso ou pressão ilegítima.

Importante ressaltar que os autores não propõem o abandono da consensualidade, mas seu aperfeiçoamento através da identificação e correção de desvios. Observam que essa preocupação com o desequilíbrio da consensualidade administrativa foi considerada pelo legislador, que previu o dever de proporcionalidade nos acordos no art. 26 da LINDB², evidenciando que a identificação de quando a consensualidade constitui disfarce para excessos

² O art. 26 da Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro (Decreto-Lei nº 4.657/42, com redação dada pela Lei nº 13.655/2018) dispõe que: Para eliminar irregularidade, incerteza jurídica ou situação contenciosa na aplicação do direito público, inclusive no caso de expedição de licença, a autoridade administrativa poderá, após oitiva do órgão jurídico e, quando for o caso, após realização de consulta pública, e presentes razões de relevante interesse geral, celebrar compromisso com os interessados, observada a legislação aplicável, o qual só produzirá efeitos a partir de sua publicação oficial. § 1º O compromisso referido no caput deste artigo: I - buscará solução jurídica proporcional, equânime, eficiente e compatível com os interesses gerais; (...) IV - deverá prever com clareza as obrigações das partes, o prazo para seu cumprimento e as sanções aplicáveis em caso de descumprimento.

torna-se importante para preservar e aprimorar a legitimidade do instituto, não para descartá-lo (Cyrino; Rogoginsky, 2024).

Essa nova conjuntura demanda a adoção de instrumentos concretos que viabilizem a prática da consensualidade, sobretudo no âmbito contratual, em que as relações entre Estado e particulares assumem maior complexidade técnica, econômica e jurídica (Guimarães, 2007). A necessidade de instâncias especializadas capazes de mediar interesses diversos e construir soluções equilibradas revela-se importante, especialmente em contratos públicos de grande porte e complexidade.

Os mecanismos consensuais de resolução de controvérsias adquirem papel de destaque, ao materializarem os princípios do diálogo, da cooperação e da eficiência na gestão dos conflitos que envolvem a Administração Pública. Entre tais instrumentos, destacam-se não apenas as tradicionais figuras da negociação, mediação, conciliação e arbitragem, mas também arranjos específicos e institucionalmente estruturados, como a solução consensual de controvérsias no âmbito do TCU — regulamentada pela Instrução Normativa TCU nº 91/2022 — e a Câmara de Negociação e Solução de Controvérsias da Agência Nacional de Transportes Terrestres (ANTT) — instituída pela Instrução Normativa Conjunta nº 1/2023.

Estabelecidos os fundamentos teóricos da consensualidade administrativa, o próximo capítulo volta-se à análise desses métodos adequados de resolução de conflitos (MASC) — ou *Alternative Dispute Resolution* (ADR), como são conhecidos em inglês. O objetivo é oferecer um panorama geral dessas alternativas sem pretensão de esgotar todas as modalidades existentes. Posteriormente, será dedicada atenção especial aos *dispute boards*, que se apresentam como inovação na busca por soluções mais céleres, técnicas e colaborativas para os conflitos contratuais.

3 OS MECANISMOS CONSENSUAIS DE RESOLUÇÃO DE CONTROVÉRSIAS: DOS INSTRUMENTOS TRADICIONAIS AOS *DISPUTE BOARDS*

Como visto no capítulo anterior, a Administração Pública contemporânea tem passado por um processo de transformação, marcado pela valorização da consensualidade como eixo estruturante de sua legitimidade democrática. Essa inflexão não se limita ao plano normativo ou teórico, mas repercute concretamente nas formas de interação entre o Estado e os entes privados.

No contexto do Estado Regulador e do Estado Administrativo, caracterizado pela ascensão de uma Administração Pública mais dialógica, observa-se a ampliação de práticas baseadas na cooperação, em substituição progressiva aos modelos decisórios unilaterais e centralizados (Palma, 2010). Essa transformação não se restringe ao plano dos contratos administrativos – embora ali seja particularmente visível – mas reflete uma mudança mais abrangente nas formas de exercício do poder público, voltadas à negociação e ao ajuste dinâmico de interesses.

Nesse novo arranjo institucional, perde força a lógica binária das soluções impositivas tradicionalmente associadas ao Direito Administrativo clássico. Em seu lugar, ganham espaço instrumentos flexíveis, como acordos, compromissos, termos de ajustamento e outros meios consensuais de coordenação (Palma, 2010). Esses mecanismos permitem que a Administração Pública responda, com maior adaptabilidade, os desafios advindos de cenários incertos, como crises econômicas, transformações tecnológicas, mudanças nas políticas públicas e revisões do próprio conteúdo do interesse público. Trata-se de uma resposta institucional à dificuldade de o legislador prever casuisticamente as múltiplas variáveis que afetam a concretização do interesse público, sobretudo em setores regulados (Garcia, 2015).

A esse pano de fundo institucional soma-se um diagnóstico preocupante sobre a judicialização excessiva das controvérsias envolvendo o Poder Público. O sistema brasileiro, estruturado sobre o monopólio jurisdicional e carente de órgãos administrativos especializados na resolução de conflitos, encontra dificuldades para oferecer respostas eficientes (Freitas, 2017). Em 2023, havia 83,8 milhões de processos em tramitação no país, dos quais 35 milhões foram ajuizados apenas naquele ano. O Poder Público figura com destaque nesse panorama: 11,7% dos processos pendentes têm entes estatais no polo passivo, e 29,5% foram promovidos pela própria Administração (CNJ, 2024).

A ausência de instâncias decisórias especializadas compromete a qualidade das decisões, sobretudo quando questões técnicas complexas são tratadas como litígios individuais, sem a devida atenção aos seus efeitos regulatórios e sociais. O Cadastro Nacional de Ações Coletivas (DATAJUD) ilustra a fragmentação do modelo vigente: dos mais de 83 milhões de processos pendentes, apenas 287 mil são ações coletivas³. Nesse cenário, durante a I Jornada de Boas Práticas em Tutelas Coletivas, o Ministro Luís Roberto Barroso destacou a urgência de adotar mecanismos capazes de conter a escalada da litigiosidade e racionalizar a atuação do Poder Judiciário, sem prejuízo à tutela dos direitos⁴ (CNJ, 2024).

É nesse contexto que se inserem os mecanismos consensuais de prevenção e resolução de controvérsias, os quais deixam de ocupar posição marginal para se tornarem componentes centrais de uma Administração orientada ao diálogo e à efetividade (Niebuhr; Oliveira; Quint, 2018). A negociação, a mediação, a conciliação, a arbitragem, procedimentos de solução consensual de controvérsias na SecexConsenso/TCU, procedimentos de prevenção e solução consensual de controvérsias na ANTT (COMPOR) e os *dispute boards*, representam expressões dessa racionalidade administrativa pautada na cooperação, na confiança mútua e na busca de soluções céleres e técnicas para conflitos que, outrora, seriam encaminhados exclusivamente ao Judiciário (Bourges, 2018).

3.1 NEGOCIAÇÃO

A negociação pode ser compreendida sob duas perspectivas distintas. Em sentido amplo, abrange todos os métodos de solução de controvérsias em que o diálogo entre as partes se faz necessário, constituindo um dos elementos dos meios consensuais (Ferreira; Macabeu, 2017). Em sentido mais restrito, revela-se como meio de solução que prescinde da intervenção de um terceiro, caracterizando-se pela comunicação direta entre os envolvidos diante de interesses divergentes, buscam alcançar um acordo que seja, simultaneamente, aceitável para todos e juridicamente possível (Sales; Rabelo, 2009).

Independentemente da perspectiva adotada, a negociação constitui um dos mecanismos mais antigos e universais de resolução de conflitos, presente tanto nas relações privadas quanto nos processos sociais, políticos e institucionais. Essa universalidade decorre de sua natureza humana: a capacidade de comunicação e busca por soluções consensuais (Sales; Rabelo, 2009).

³ Informações acessíveis no DataJud. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/sistemas/datajud/>. Acesso em: 6 set. 2024.

⁴ Palestra disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ministro-barroso-destaca-impacto-das-acoes-coletivas-para-garantir-direitos-e-diminuir-judicializacao/>. Acesso em: 6 set. 2024.

Dada essa importância histórica e prática, a negociação assume posição estratégica no sistema de métodos adequados de resolução de conflitos (MASC), funcionando como primeira instância na tentativa de resolução de disputas. Quando bem-sucedida, proporciona solução definitiva ao litígio sem a necessidade de recurso a outros mecanismos mais complexos ou custosos (Sampaio Junior, 2017).

Sales e Rabelo (2009), com fundamento em pesquisa realizada em Harvard, identificaram que uma das maiores dificuldades do processo negocial reside na tendência de as partes fixarem-se em posições predeterminadas, o que dificulta a identificação de soluções criativas e mutuamente satisfatórias. Em contraposição a essa abordagem posicional, desenvolveu-se o modelo de negociação cooperativa, no qual se busca chegar a um acordo que atenda aos interesses reais das partes, frequentemente ocultos pelas posições inicialmente assumidas.

Considerando especificamente a negociação em sentido restrito, observa-se que ela ocorre quando as partes prescindem da intervenção de terceiro imparcial, buscando solução mediante comunicação direta (Goulart; Eidt, 2024). Por essa característica, tal modalidade mostra-se mais adequada para conflitos em que os envolvidos possuem condições de diálogo equilibrado, sendo típica de questões de natureza patrimonial ou comercial (Sampaio Junior, 2017).

A versatilidade da negociação manifesta-se no cotidiano das relações sociais e econômicas. Encontra-se desde discussões simples sobre locais de reunião até complexas negociações de cláusulas contratuais, podendo assumir caráter informal, quando não resulta em documentação específica, ou formal, quando as partes reduzem os acordos alcançados a termo escrito (Sales; Rabelo, 2009).

Para que atinja seus objetivos, o êxito da negociação está intrinsecamente relacionado à qualidade da comunicação estabelecida entre as partes. Nesse sentido, o diálogo e a escuta mútua constituem elementos fundamentais para o sucesso do processo, na medida em que aumentam as chances de cumprimento voluntário dos acordos alcançados (Sales; Rabelo, 2009).

Complementarmente, o fato de a solução ser construída pelas próprias partes, sem imposição externa, contribui para sua legitimidade e durabilidade, reduzindo a probabilidade de descumprimento ou necessidade de execução forçada. Essa característica autocompositiva representa uma das principais vantagens do método negocial (Schmidt, 2017).

De fato, entre as principais vantagens da negociação destacam-se a celeridade na resolução do conflito, o baixo custo operacional, a preservação das relações entre as partes e a

possibilidade de soluções criativas que atendam aos interesses específicos dos envolvidos (Melo, 2017).

Não obstante essas vantagens, a negociação apresenta limitações importantes que devem ser consideradas. Mostra-se inadequada especialmente em situações caracterizadas por desequilíbrio de poder entre as partes, complexidade técnica que demande conhecimentos especializados ou conflitos que envolvam questões de ordem pública indisponível. Nessas circunstâncias, outros métodos de resolução podem ser mais apropriados (Sales; Rabelo, 2009).

3.2 MEDIAÇÃO

A valorização da mediação como instrumento legítimo e eficiente de resolução de conflitos na Administração Pública deve ser compreendida à luz da reconfiguração do papel do Estado no contexto da democracia participativa e da racionalização da atuação estatal (Niebuhr; Oliveira; Quint, 2018). Importante esclarecer que os meios adequados de resolução de controvérsias não pretendem substituir a jurisdição estatal nem eliminar o controle judicial nas hipóteses que demandam imposição de decisões. O que se propõe é uma reorganização do sistema de resolução de conflitos em torno da ideia de proporcionalidade e efetividade, reservando a judicialização como via residual, adequada às situações em que o consenso se mostra inviável ou quando o interesse público exige tutela coercitiva (Goulart; Eidt, 2024).

A mediação revela-se como uma alternativa institucional capaz de prevenir litígios, reconstruir o diálogo e promover soluções mais legítimas, duradouras e adequadas ao caso concreto (Schwab; Marchetti Filho, 2020). Trata-se de método autocompositivo no qual um terceiro imparcial atua como facilitador da comunicação entre as partes, incentivando que, por meio do diálogo e da escuta mútua, encontrem, com autonomia, soluções para seus próprios conflitos (art. 1º, parágrafo único, da Lei nº 13.140/2015). Como destaca Freitas (2017), o mediador não impõe decisões nem propõe soluções prontas, mas cria condições para que os envolvidos reflitam criticamente sobre a situação e, a partir de seus próprios interesses e percepções, identifiquem alternativas viáveis para o impasse.

A base conceitual desse processo encontra respaldo na teoria do agir comunicativo de Habermas (1989). Segundo essa concepção teórica, a mediação constitui um procedimento ancorado na capacidade dos indivíduos de construir consensos racionais por meio do diálogo livre de coerções. Em contraposição à imposição normativa tradicional, a mediação oferece um espaço deliberativo no qual as partes são conduzidas à reconstrução do conflito por meio de uma comunicação orientada ao entendimento mútuo. Trata-se, assim, de um processo

de reconstrução da confiança e de superação do dissenso, não por esquecimento ou concessão, mas pela elaboração compartilhada de alternativas viáveis e legitimadas reciprocamente (Goulart; Eidt, 2024).

No Brasil, a promulgação da Lei nº 13.140/2015 representou um marco na institucionalização da mediação, conferindo-lhe fundamento legal próprio e estrutura procedimental definida. A norma disciplinou tanto os princípios orientadores do instituto quanto os procedimentos da mediação judicial e extrajudicial (Capítulo I) e, de forma pioneira, regulou sua aplicação em conflitos que envolvem a Administração Pública (Capítulo II).

Embora não houvesse impedimentos normativos anteriores à utilização da mediação pela Administração, a vigência da lei consolidou o entendimento de que o Estado brasileiro deveria adotar uma postura compatível com os paradigmas de uma Administração Pública moderna e cooperativa (Guimarães, 2016).

A mediação constitui, assim, um espaço institucional de acolhimento da desordem social, no qual o conflito é ressignificado e processado de modo a possibilitar um novo pacto de convivência. Seu propósito transcende a mera prevenção da judicialização e visa à transformação da dinâmica conflitiva, à promoção da justiça relacional e ao fortalecimento da participação dos envolvidos no processo decisório (Guimarães, 2016). Dessa forma, contribui não apenas para a redução de custos e do tempo necessário à solução de disputas, como também favorece a construção de soluções mais sensíveis às especificidades de cada caso.

A pesquisa *Mediação em Números: 10 anos – 2012 a 2022*, conduzida e apresentada por Daniela Monteiro Gabbay e Vera Cecília Monteiro de Barros (2023), oferece perspectiva abrangente sobre a evolução da mediação no Brasil. Realizada com dados de sete câmaras especializadas, a pesquisa documenta uma tendência crescente de utilização da mediação como via legítima e eficiente para a superação de controvérsias.

Os dados revelam um aumento das mediações iniciadas, passando de 22 procedimentos em 2012 para 90 em 2021, representando um crescimento de mais de 300% no período. Observou-se apenas leve recuo no primeiro semestre de 2022, com 13 casos registrados (Gabbay; Barros, 2023).

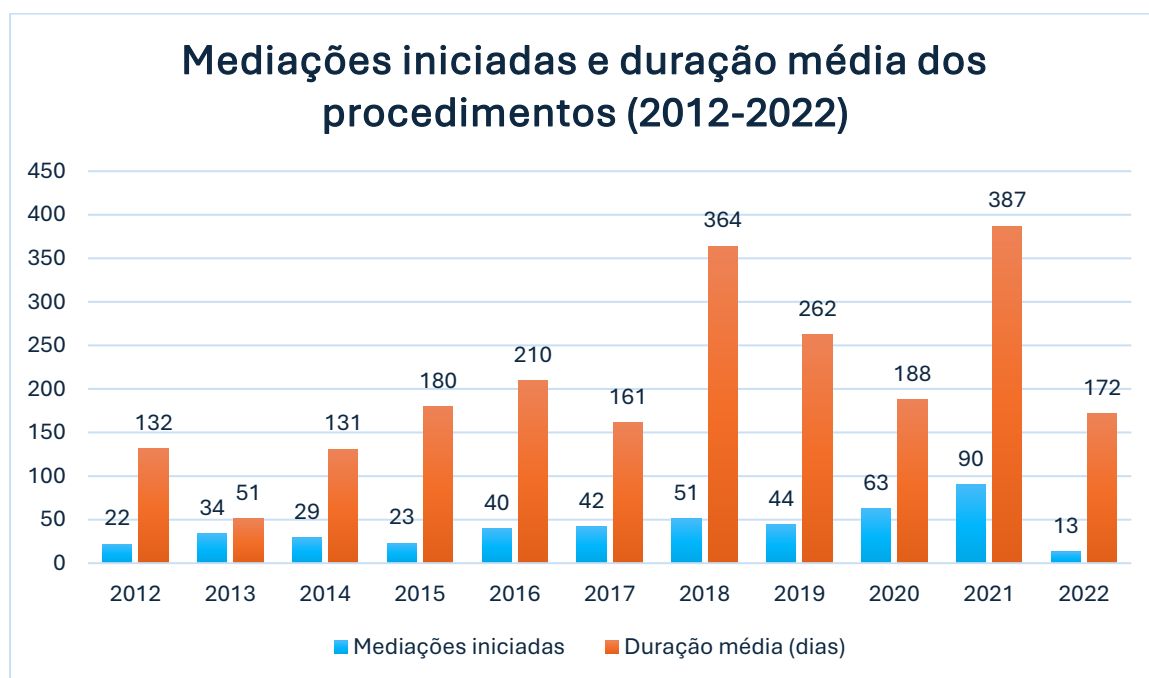
A análise temporal dos procedimentos revela a duração média das mediações ao longo do período, variando de 51 dias em 2013 até 387 dias em 2021, o que parece refletir tanto a diversidade temática dos conflitos mediados quanto o grau de maturidade e sofisticação dos métodos empregados (Gabbay; Barros, 2023).

Mais relevante ainda é a taxa de êxito documentada: com exceção de uma Câmara que obteve 100% de acordos nas mediações administradas, o percentual dos procedimentos que

resultaram em acordos varia entre 30% e 52%, o que revela a efetividade prática do instrumento como técnica de pacificação de litígios (Gabbay; Barros, 2023).

O gráfico comparativo a seguir apresenta, para cada ano do período analisado, o número de mediações iniciadas (eixo primário) e a duração média dos procedimentos conduzidos (eixo secundário), permitindo a visualização do crescimento no uso da mediação institucional.

Gráfico 1 – Mediações iniciadas e duração média dos procedimentos nas Câmaras de Mediação (2012-2022)



Fonte: Elaborado pela autora com base em dados da pesquisa *Mediação em números: 10 anos – 2012 a 2022* (Gabbay; Barros, 2023).

A análise integrada dos dados revela crescimento progressivo do número de mediações iniciadas a partir de 2015, com destaque para o pico registrado em 2021 (90 mediações) — tendência possivelmente impulsionada pela consolidação da Lei de Mediação (Lei nº 13.140/2015) e pelos impactos da pandemia de COVID-19, que fomentaram a busca por soluções consensuais em detrimento de litígios prolongados. Por outro lado, a duração média das mediações oscilou ao longo do período, alcançando seu ápice também em 2021 (387 dias), o que pode indicar o envolvimento em disputas mais complexas ou institucionalmente desafiadoras, demandando maior tempo para construção de consensos duradouros (Gabbay; Barros, 2023).

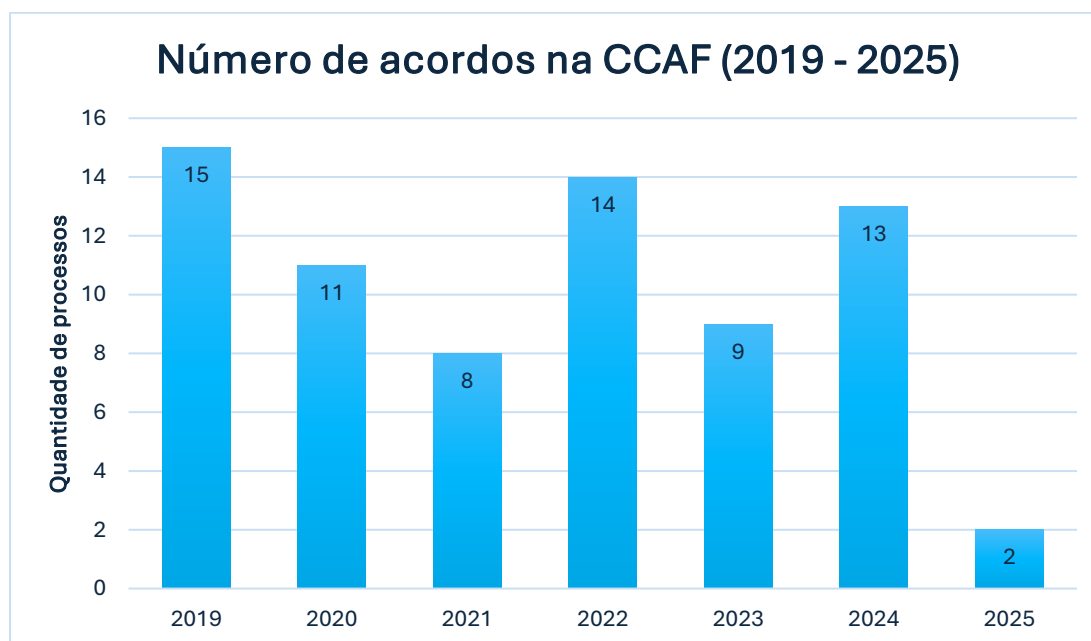
A comparação entre os dois eixos revela um dado interessante: o aumento do número de mediações não se traduz necessariamente em maior celeridade, sugerindo que a expansão

do uso do instituto tem vindo acompanhada da necessidade de enfrentar temas cada vez mais sofisticados, muitas vezes envolvendo múltiplas partes (Gabbay; Barros, 2023).

Esse cenário aponta para a importância da capacitação técnica dos mediadores e do contínuo aprimoramento das câmaras especializadas, como condições para que a mediação continue sendo uma alternativa eficiente ao sistema tradicional de resolução de conflitos (Cabral, 2017). A pesquisa destaca ainda a utilização crescente de *dispute boards*, com 28 comitês formalmente constituídos nos últimos anos, sinalizando mudança no tratamento dos conflitos: da reação à prevenção, da imposição ao diálogo, da litigiosidade à governança colaborativa (Gabbay; Barros, 2023).

Após estabelecer o panorama da mediação no setor privado, passa-se a analisar sua aplicação na Administração Pública Federal. Os dados da Câmara de Mediação e Conciliação da Administração Pública Federal (CCAF) oferecem perspectiva sobre a consolidação desses mecanismos consensuais no âmbito público. O gráfico a seguir apresenta distribuição anual dos acordos registrados entre 2019 e 2025, permitindo visualizar o grau de adesão institucional ao instrumento ao longo do tempo.

Gráfico 2 – Número de acordos na Câmara de Mediação e Conciliação da Administração Pública Federal (2019-2025)



Fonte: Elaborado pela autora com base nos termos de conciliação divulgados na página da Advocacia-Geral da União, atualizado até 03/06/2025 (AGU, 2025).

Os dados revelam que, entre 2019 e 2025, foram catalogados 72 termos de conciliação na CCAF (AGU, 2025). Essa informação quantitativa, quando comparada aos números do setor

privado, evidencia diferenças no ritmo de adoção. Embora modesta em números absolutos, permite-se inferir tendências no processo de consolidação institucional dos mecanismos consensuais no âmbito da Administração Pública Federal, sinalizando movimento gradual, porém consistente, de incorporação desses instrumentos na prática administrativa.

A distribuição anual dos casos apresenta padrão não linear, com picos em 2019 (15 acordos) e 2022 (14 acordos), volumes intermediários em 2024 (13 acordos) e 2020 (11 acordos), e números mais discretos em 2021 (8 acordos), 2023 (9 acordos) e 2025 (2 acordos, computados até junho). Essa oscilação pode ser atribuída a uma combinação de fatores, tais como o grau de internalização da cultura da consensualidade nos diversos órgãos e entidades, a complexidade técnica e institucional dos conflitos submetidos à Câmara, e o nível de conhecimento e adesão ao procedimento por parte dos gestores públicos (AGU, 2025).

Apesar de não se observar uma trajetória linear de crescimento, os dados sugerem a existência e manutenção de um espaço institucionalizado de deliberação e resolução de controvérsias na Administração Pública Federal, ativo desde 2019 (AGU, 2025). Tal constatação reforça a compreensão de que a mediação não se apresenta como expediente eventual, mas como componente estrutural de uma administração mais dialógica (Freitas, 2017).

Outro aspecto a ser destacado é a diversidade temática e federativa dos processos analisados pela Câmara, abrangendo desde litígios contratuais e disputas patrimoniais até questões de responsabilidade entre entes federativos e empresas estatais (AGU, 2025). Essa diversidade sinaliza o potencial do mecanismo para promover soluções que vão além da lógica contenciosa, priorizando a previsibilidade nas relações administrativas, a cooperação interinstitucional e a racionalização dos recursos públicos (Batista, 2021).

Não obstante os benefícios apresentados, a implementação da mediação na Administração Pública ainda enfrenta alguns desafios, especialmente no que se refere à necessidade de desenvolvimento de competências específicas por parte dos agentes públicos. Como ressalta Freitas (2017), o sucesso da mediação depende de investimento na qualificação dos agentes públicos para que desenvolvam habilidades comunicacionais e comportamentais distintas daquelas tradicionalmente empregadas na atuação administrativa convencional.

Segundo o mesmo autor, entre essas competências, destaca-se: (i) adoção de postura não adversarial, que rompa com a lógica tradicional de confronto na relação entre Estado e administrado; (ii) capacidade dos agentes públicos em reconhecer e superar os próprios vieses cognitivos e emocionais para evitar predisposições conflituosas; (iii) escuta ativa que favoreça

a compreensão genuína das posições das partes; e (iv) preparo para oferecer motivação explícita e transparente em todas as etapas do processo (Freitas, 2017).

Esses requisitos sugerem que a mera previsão legal da mediação é insuficiente para sua implementação, sendo necessário um processo de capacitação e transformação cultural no âmbito da Administração Pública. Nesse sentido, Guimarães (2016) indica que a ausência ou deficiência dessas competências pode comprometer os resultados da mediação, reduzindo-a a um procedimento meramente formal, desprovido de resultados concretos.

3.3 CONCILIAÇÃO

A conciliação integra, juntamente com a negociação e a mediação, o conjunto de métodos autocompositivos que vêm ganhando relevância no âmbito da Administração Pública brasileira (Ohlweiler; Getelina Sousa, 2023). Embora compartilhem a natureza consensual e a busca por soluções dialogadas, conciliação e mediação apresentam diferenças que as tornam mais adequadas a contextos distintos (Cabral, 2017).

A principal distinção reside na abordagem adotada por cada instituto. Enquanto a mediação se propõe a restaurar a convivência e tratar os aspectos subjacentes do conflito através de processo mais reflexivo e transformador, a conciliação foca na resolução imediata da controvérsia, adotando abordagem mais objetiva e pragmática (Cabral, 2017). Essa característica torna a conciliação mais adequada para disputas pontuais, sem forte carga relacional, especialmente quando se busca o encerramento célere da disputa mediante acordo (Sales; Rabelo, 2009).

O procedimento conciliatório distingue-se pelo papel mais proativo atribuído ao conciliador. Embora haja divergência doutrinária sobre a eventual sinonímia entre mediação e conciliação, o legislador brasileiro fez opção clara ao distinguir os institutos (Goulart; Eidt, 2024).

Conforme dispõe o § 2º do art. 165, do CPC, o conciliador pode sugerir propostas de solução e atuar de forma mais interventiva na condução do processo. Essa atuação contrasta com o papel do mediador, que deve manter postura menos diretiva. O § 3º do mesmo artigo reforça a distinção, estabelecendo que o conciliador deve atuar preferencialmente nos casos em que não houver vínculo prévio entre as partes, enquanto o mediador é indicado para situações de relação continuada, buscando que as partes identifiquem, autonomamente, as soluções adequadas.

Tanto a conciliação quanto a mediação são regidas por princípios orientadores comuns, entre os quais se destaca a confidencialidade, prevista nos arts. 2º, VII; 30 e 31 da Lei nº 13.140/2015 e nos § 1º e 2º do art. 166 do CPC. A confidencialidade protege as informações produzidas durante as tratativas, impedindo seu uso posterior em desfavor das partes em eventual processo arbitral ou judicial. Essa proteção fomenta um ambiente de confiança necessário ao diálogo franco e à construção de soluções consensuais.

Contudo, na Administração Pública a confidencialidade deve ser harmonizada com o princípio constitucional da publicidade, regra geral da atuação estatal. Ao disciplinar a aplicação dos métodos consensuais no setor público, o legislador reconheceu a necessidade de compatibilizar a natureza dialógica destes instrumentos com os deveres de transparência e controle administrativo (Ferreira, 2021). Assim, a confidencialidade não se aplica de forma absoluta aos entes públicos, sendo mitigada pelo dever de publicidade e pela necessidade de assegurar isonomia de tratamento aos particulares.

Admite-se, excepcionalmente, a restrição ao acesso de informações, nos termos da Lei nº 12.527/2011 (Lei de Acesso à Informação), quando necessário para proteger intimidade, vida privada, honra ou imagem das pessoas, bem como nas hipóteses legais de sigilo.

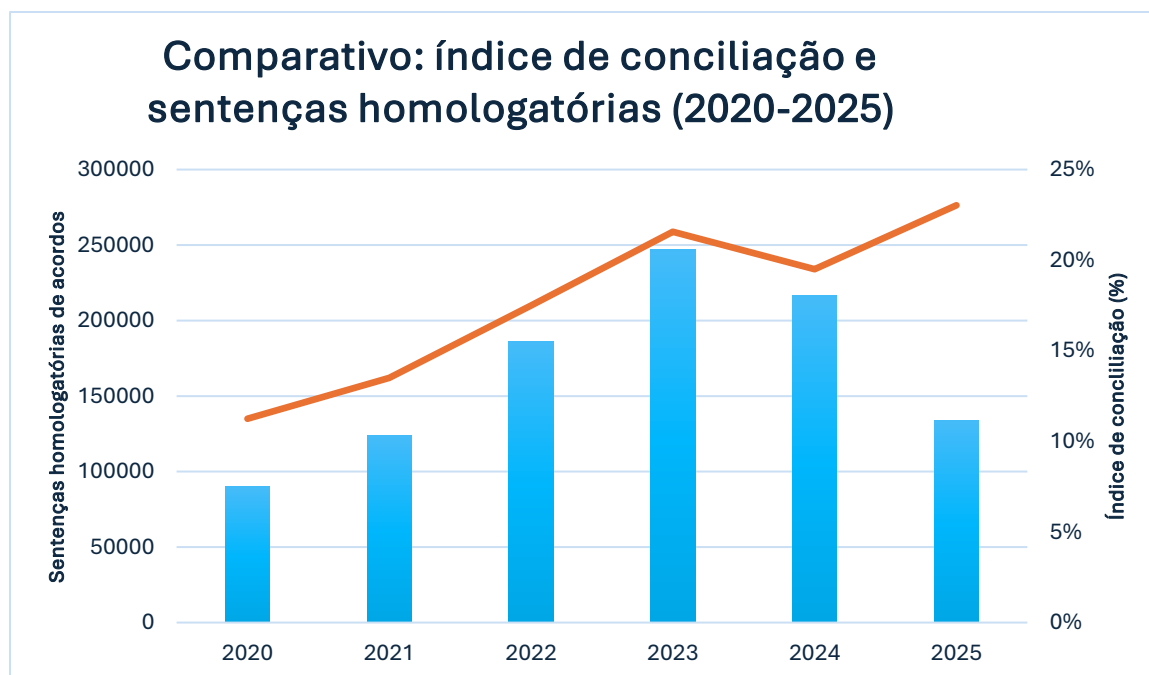
Segundo Ferreira (2021), na autocomposição pública, essa restrição poderá ser aplicada quando a divulgação puder comprometer a eficácia do processo consensual, mediante decisão administrativa que especifique os elementos protegidos e as razões da restrição. Configura-se, portanto, uma confidencialidade condicionada e funcional, voltada à proteção do ambiente de diálogo sem prejuízo do controle público da Administração.

Tanto a conciliação quanto a mediação podem ser compreendidas como mecanismos legítimos de acesso à justiça, em consonância com o disposto no art. 5º, XXXV, da Constituição de 1988. Ao propiciarem soluções consensuais, esses instrumentos ampliam o conceito de acesso à justiça, superando a concepção formal e jurisdicionalizada do direito de ação (Cabral, 2017).

Os desafios identificados para a implementação da mediação na Administração Pública aplicam-se igualmente à conciliação, considerando que ambos os institutos compartilham a natureza autocompositiva e demandam competências específicas similares dos agentes públicos. Assim, a necessidade de capacitação em habilidades comunicacionais, a superação de culturas organizacionais excessivamente formalistas e o desenvolvimento da capacidade de reconhecer e superar vieses cognitivos constituem requisitos comuns para o sucesso de ambos os métodos consensuais no setor público (Freitas, 2017).

A análise de dados empíricos oferece uma leitura sobre a consolidação da conciliação no sistema de justiça brasileiro. O gráfico comparativo baseado nos dados da base nacional de dados do Poder Judiciário (DATAJUD/CNJ) apresenta de forma integrada a evolução do índice de conciliação (percentual) e do número absoluto de sentenças homologatórias de acordos entre 2020 e 2025.

Gráfico 3 – Comparativo: índice de conciliação e sentenças homologatórias



Fonte: Elaborado pela autora com base no painel de estatísticas do Poder Judiciário, atualizado até maio de 2025 (CNJ, 2025).

Os dados extraídos do Conselho Nacional de Justiça – CNJ (2025) revelam tendência de fortalecimento da cultura da conciliação no sistema de justiça brasileiro. O índice geral de conciliação apresenta crescimento contínuo ao longo do período analisado, evoluindo de 11,25% em 2020 para 23,03% em 2025 (dado parcial até maio), representando crescimento superior a 100% no período.

Ressalta-se um avanço mais acentuado registrado a partir de 2022, sugerindo intensificação dos esforços institucionais direcionados à autocomposição. Esse crescimento pode indicar maior aceitação por parte dos jurisdicionados e operadores do direito dos mecanismos consensuais como via legítima de resolução de conflitos (CNJ, 2025).

Paralelamente ao aumento percentual, observa-se crescimento no número absoluto de sentenças homologatórias de acordos, que passou de 89.920 em 2020 para 246.764 em 2023, representando crescimento de aproximadamente 174% no período. Embora tenha ocorrido

ligeira retração em 2024 (216.534 acordos), os dados parciais de 2025 indicam possível retomada da tendência ascendente (CNJ, 2025).

Esses números indicam esforço do Poder Judiciário em institucionalizar práticas de resolução consensual de disputas. Essa institucionalização manifesta-se concretamente através da inserção da conciliação e mediação nos programas e ações oficiais do CNJ, incluindo explicações didáticas, cursos de formação especializada e diretrizes operacionais específicas (CNJ, 2025).

A trajetória ascendente do índice de conciliação coincide temporalmente com o fortalecimento das políticas públicas de fomento à consensualidade e com o avanço de legislação que incentiva a autocomposição nos diversos níveis da Administração Pública (Niebuhr; Oliveira; Quint, 2018). Ainda que os dados não permitam uma inferência causal direta, a convergência entre os movimentos normativos e o comportamento das estatísticas judiciais sinaliza cenário de amadurecimento institucional (CNJ, 2025).

3.4 ARBITRAGEM

A arbitragem distingue-se dos métodos autocompositivos por sua natureza heterocompositiva. Enquanto na negociação, mediação e conciliação as partes preservam o controle sobre o resultado da controvérsia, exercendo protagonismo na construção consensual da solução, na arbitragem ocorre a transferência dessa prerrogativa decisória a um terceiro imparcial: o árbitro (Schwab; Marchetti Filho, 2020).

O tribunal arbitral exerce função jurisdicional com base na vontade prévia das partes, proferindo sentença arbitral com força vinculante, constituindo título executivo judicial, conforme estabelece o art. 31 da Lei nº 9.307/1996. Essa característica diferencia a arbitragem dos demais métodos alternativos, aproximando-a funcionalmente da jurisdição estatal (Junqueira, 2022).

A característica heterocompositiva posiciona a arbitragem como alternativa jurisdicional ao Poder Judiciário (Totti Silva Castelo Branco de Alencar, 2024), integrando o denominado Sistema Multiportas, ao lado da negociação, mediação e conciliação. Esse modelo apresentado por Frank Sander durante a *Pound Conference* em Harvard, fundamenta-se na premissa de que o sistema de justiça deve oferecer múltiplas vias de tratamento dos litígios, adequando o método de resolução à natureza específica de cada controvérsia e às necessidades das partes envolvidas (Crespo; Sander, 2012).

No Brasil, a arbitragem foi regulamentada pela Lei nº 9.307/1996, que estabeleceu os fundamentos jurídicos do instituto e consolidou sua legitimidade no ordenamento nacional. Posteriormente, a Lei nº 13.129/2015 ampliou seu escopo ao incluir previsão expressa de utilização da arbitragem pela Administração Pública para dirimir conflitos relativos a direitos patrimoniais disponíveis. Conforme observa Totti Silva Castelo Branco de Alencar (2024), a ausência de base legal clara inibiu por muito tempo o uso da arbitragem como meio de resolução de controvérsias envolvendo o Poder Público.

Esse movimento legislativo integra um conjunto normativo mais amplo que estrutura um verdadeiro microssistema de resolução de conflitos no ordenamento jurídico brasileiro. A Lei nº 13.140/2015, em conjunto com outras normas correlatas, consolida essa arquitetura normativa (Teixeira, 2021). Mais recentemente, a Lei nº 14.133/2021 reafirmou esse paradigma ao incluir, em seu art. 151, a arbitragem como uma das opções disponibilizadas à Administração Pública para a solução de controvérsias contratuais.

A regulamentação específica no âmbito federal foi complementada pelo Decreto nº 10.025/2019, que disciplina o uso de arbitragem em contratos de concessão e parcerias público-privadas. Esse decreto estabelece diretrizes para garantir a observância dos princípios da legalidade, publicidade, motivação e controle.

A evolução normativa reflete uma mudança paradigmática no conceito de acesso à justiça. O acesso deixa de ser compreendido apenas como o direito de provocar o Judiciário e passa a incluir a possibilidade de escolha de formas mais adequadas, céleres e especializadas para a composição dos conflitos, considerando a natureza da controvérsia e a vontade das partes (Schwab; Marchetti Filho, 2020).

A adoção da arbitragem pela Administração Pública Federal manifesta-se concretamente através dos dados atuais de utilização do instituto. A Administração Pública Federal Direta registra 08 casos ativos sob acompanhamento do Núcleo Especializado em Arbitragem da AGU (NEA/AGU)⁵ e 04 procedimentos encerrados, enquanto a Administração Pública Federal Indireta conta com 19 procedimentos monitorados pela Equipe Nacional de Arbitragens da Procuradoria-Geral Federal (EARB/PGF)⁶ e 18 casos encerrados. Esses números, totalizando 27 casos em andamento e 22 casos encerrados, apontam a crescente

⁵ Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/neadir/casos-de-arbitragem-2/casos-de-arbitragem-1>. Acesso em: 30 jun. 2025.

⁶ Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/procuradoria-geral-federal-1/subprocuradoria-federal-de-consultoria-juridica/equipe-nacional-de-arbitragens-enarb/casos-em-andamento>. Acesso em: 30 jun. 2025.

institucionalização da arbitragem como mecanismo estratégico de resolução de conflitos no setor público federal.

A pesquisa desenvolvida por Selma Ferreira Lemes (2024), em colaboração com Vera Barros e Bruno Hellmeister, oferece um panorama da arbitragem institucional no Brasil através da análise de dados de oito câmaras arbitrais nos anos de 2022 e 2023. O estudo examina indicadores estratégicos como volume financeiro das arbitragens, o número de procedimentos iniciados, a participação da Administração Pública e a duração média dos processos.

Em 2022, foram iniciados 336 procedimentos arbitrais envolvendo valores de aproximadamente R\$ 40 bilhões, enquanto 2023 registrou 318 novos casos, representando redução de 5,36% no número de procedimentos, com volume financeiro de R\$ 29 bilhões (Lemes, 2024).

O estudo de Lemes (2024) apresenta hipóteses para essa dupla redução: (i) possível mudança no perfil das disputas; ou (ii) maior efetividade dos mecanismos preventivos de conflitos. Para embasar essas hipóteses, a pesquisa articula-se com dados adicionais que demonstram o crescimento dos meios consensuais preexistentes à arbitragem, como a mediação e os *dispute boards* (Gabbay; Barros, 2023).

Outra informação apresentada pela pesquisa é a participação da Administração Pública Direta e Indireta nas arbitragens institucionais. Os dados evidenciam redução percentual de 11% dos novos casos em 2022 (36 novos procedimentos arbitrais) para 7% em 2023 (22 novos procedimentos arbitrais) (Lemes, 2024).

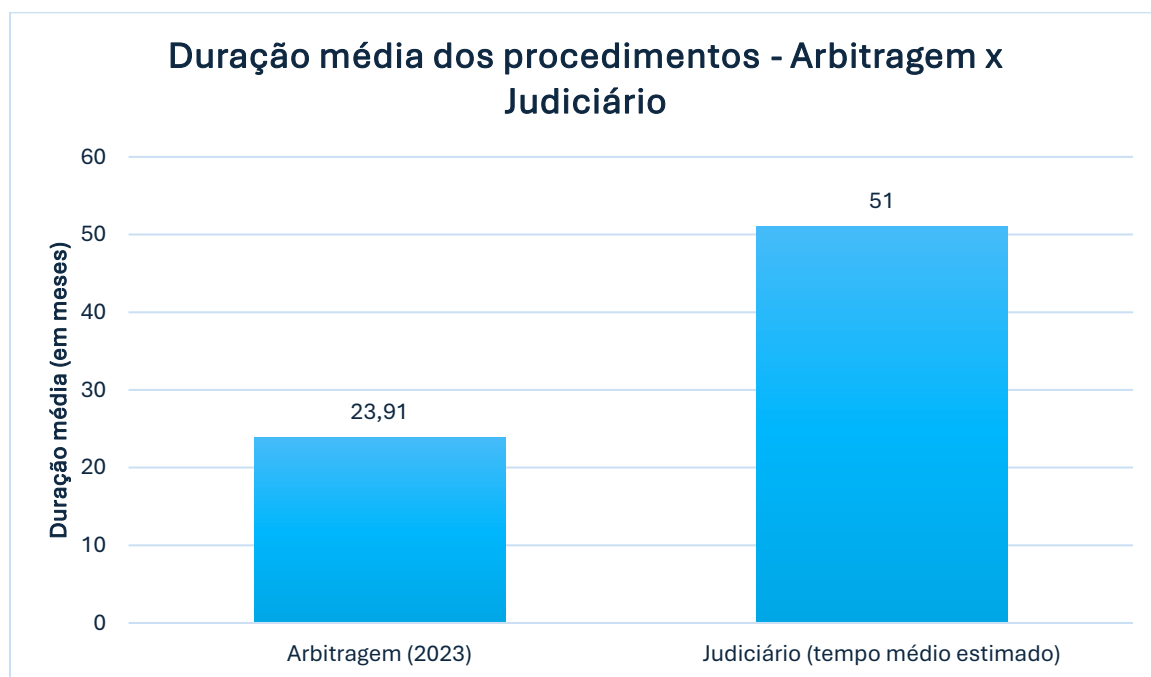
Contudo, essa redução quantitativa não compromete a relevância qualitativa da participação pública. Em 2023, o setor público permaneceu atuante em disputas de complexidade econômica, totalizando cerca de R\$ 8 bilhões em valores envolvidos (Lemes, 2024). Esse dado, aliado às informações disponibilizadas pela AGU, indica que a Administração Pública utiliza a arbitragem preferencialmente para conflitos de maior vulto e complexidade técnica.

O aumento da duração média dos procedimentos arbitrais de 19,87 meses em 2022 para 23,91 meses em 2023, suscita preocupações sobre a eficiência do instituto, tradicionalmente associado à celeridade. Esse incremento temporal pode decorrer da maior complexidade técnica e jurídica dos casos submetidos à arbitragem, do crescimento do valor médio das disputas ou de desafios operacionais enfrentados pelas câmaras arbitrais diante do aumento da demanda (Lemes, 2024).

A eficiência temporal da arbitragem pode ser melhor compreendida através da comparação direta com o sistema judicial tradicional. O gráfico a seguir apresenta a duração

média dos procedimentos arbitrais em 2023, contrastada com o tempo médio dos processos judiciais no Brasil.

Gráfico 4 – Comparativo entre duração média do processo arbitral em 2023 e do processo judicial



Fonte: Elaborado pela autora, com dados de arbitragem extraídos do estudo *Arbitragem em números: pesquisa 2022/2023* (Lemos, 2024) e informações sobre o tempo médio dos processos judiciais obtidas a partir de dados do CNJ (2025).

A comparação entre a duração média dos procedimentos arbitrais e dos processos judiciais evidencia uma diferença em termos de celeridade. Enquanto a arbitragem apresentou, em 2023, uma média de 23,91 meses para a resolução dos litígios (Lemos, 2024), os dados do CNJ (2025) indicam que o tempo médio do Judiciário para casos semelhantes é de aproximadamente 51 meses, o equivalente a 4 anos e 3 meses.

Essa disparidade revela um dos principais atrativos da arbitragem para a Administração Pública e para os particulares: a maior celeridade na resolução de controvérsias. Em temas de complexidade técnica e impacto econômico — como nos contratos de infraestrutura e concessões públicas — a agilidade na tomada de decisão é fator estratégico para mitigar riscos, evitar paralisações e preservar a continuidade dos serviços (Tonin, 2024).

Além disso, a redução no tempo de resolução contribui para a diminuição de custos transacionais e incertezas jurídicas, reforçando a arbitragem como instrumento de governança contratual eficiente e alinhado aos princípios da eficiência e da razoável duração do processo previstos na Constituição Federal (Tonin, 2024).

Assim, os dados compilados por Lemes (2024) revelam não apenas o papel importante da arbitragem no cenário jurídico nacional, mas também um ambiente em transformação, no qual a Administração Pública vem se inserindo nos espaços de jurisdição privada. O movimento de redução de casos, aliado à ampliação da mediação e dos *dispute boards*, sugere o amadurecimento institucional de uma lógica menos adversarial e mais orientada à construção de soluções sustentáveis e qualificadas.

Contudo, essa transformação não se opera sem desafios. Como adverte Totti Silva Castelo Branco de Alencar (2024), a adoção da arbitragem demanda planejamento técnico e jurídico pelo gestor público. Entre as principais preocupações identificadas, esse planejamento deve incluir a avaliação de riscos e custos do procedimento, bem como o conhecimento prévio dos regulamentos das câmaras arbitrais, a fim de evitar incompatibilidades procedimentais ou cláusulas ineficazes.

A arbitragem configura-se, portanto, como mecanismo promissor, cuja implementação requer, contudo, prudência técnica, capacitação adequada dos gestores e contínuo aperfeiçoamento da clareza normativa.

Além dos mecanismos consensuais tradicionais, observa-se no Brasil a criação de estruturas institucionais específicas que aplicam e operacionalizam esses métodos no ambiente da Administração Pública Federal. Destacam-se duas iniciativas que ilustram essa institucionalização: a criação da SecexConsenso no âmbito do TCU e da COMPOR na ANTT. Essas experiências não constituem novos métodos de resolução de conflitos, mas sim aplicações especializadas dos instrumentos tradicionais (mediação, conciliação, negociação) adaptadas às especificidades do controle externo e da regulação setorial.

3.5 A EXPERIÊNCIA DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO: INSTRUÇÃO NORMATIVA Nº 91/2022 E A SECEXCONSENSO

A ascensão do paradigma da Administração Consensual no Direito Administrativo brasileiro tem influenciado a elaboração de normativos que não apenas autorizam a celebração de acordos, mas também institucionalizam mecanismos de composição de conflitos no âmbito das relações contratuais públicas. Essa evolução normativa reflete uma Administração Pública mais dialógica, que valoriza métodos de resolução consensual, inclusive por órgãos de controle externo, como o TCU (Cavallari, 2024).

Esse arranjo jurídico encontra respaldo em dispositivos como o art. 23-A da Lei nº 8.987/1995, que autoriza a inclusão, em contratos de concessão, de mecanismos privados de

resolução de disputas, como a mediação, a arbitragem e os *dispute boards*. A Lei nº 14.133/2021, reforça essa diretriz ao prever expressamente a utilização de meios extrajudiciais de prevenção e resolução de controvérsias. Nesse contexto, o TCU tem assumido um papel cada vez mais ativo na viabilização de instrumentos consensuais, atuando não apenas como órgão fiscalizador, mas também como facilitador de soluções construídas de forma colaborativa entre o Estado e os particulares (Cavallari, 2024).

A Instrução Normativa (IN) nº 91, de 22 de dezembro de 2022, representa marco importante nesse processo ao instituir, no âmbito do TCU, procedimentos formais de solução consensual de controvérsias relevantes e prevenção de conflitos referentes à Administração Pública Federal. A iniciativa demonstra o compromisso da Corte de Contas com a busca por alternativas eficientes e econômicas na resolução de disputas, por meio do diálogo entre os setores público e privado.

Como desdobramento institucional, o normativo criou a Secretaria de Controle Externo de Solução Consensual e Prevenção de Conflitos (SecexConsenso), com atribuições específicas: receber, sistematizar, avaliar e propor alternativas consensuais para os conflitos submetidos ao tribunal. A unidade estrutura sua atuação em cinco eixos estratégicos que abrangem desde a construção colaborativa de soluções até a articulação interinstitucional e a participação cidadã (Salomão; Leme; Zymler, 2024). Trata-se de inovação institucional que alinha o controle externo às boas práticas de resolução colaborativa de conflitos (Cavallari, 2024).

O procedimento de solução consensual é disciplinado por prazos e regras específicas. A Comissão de Solução Consensual, uma vez constituída, dispõe de prazo de 90 dias para apresentar proposta de acordo, prorrogável por mais 30 dias, conforme previsto no art. 7º, §4º, da IN nº 91/2022. A ausência de consenso ou o descumprimento dos prazos acarreta o arquivamento do processo, sem possibilidade de recurso, preservando assim o caráter não contencioso e dialógico do procedimento.

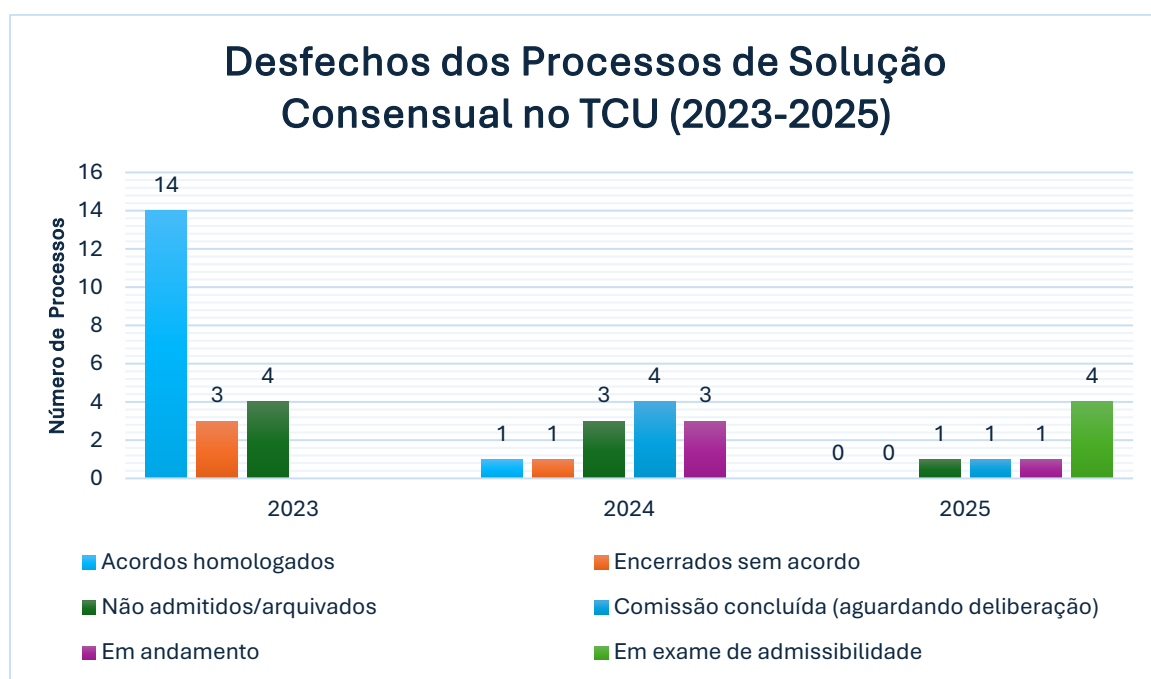
A efetividade prática desse novo modelo pode ser observada no primeiro acordo homologado com base na referida normativa: ocorrido em 7 de junho de 2023, resultou em economia de R\$579 milhões aos consumidores, segundo dados oficiais do TCU. O caso envolveu os Contratos de Energia de Reserva (CER) firmados com a empresa Karpowership Brasil Energia Ltda (KPS), originados do Procedimento de Contratação Simplificado (PCS) 01/2021, formalizados em contexto emergencial durante a crise hídrica de 2020–2021. Com a normalização dos níveis dos reservatórios em 2022, os termos inicialmente pactuados tornaram-se excessivamente onerosos ao sistema, gerando pagamentos por energia não

demandada. Diante desse cenário, o Ministro de Minas e Energia solicitou ao TCU a instauração de procedimento consensual, culminando na revisão dos contratos (TCU, 2023).

A análise da IN nº 91/2022 e a criação da SecexConsenso no âmbito do TCU sugerem uma transformação institucional na consolidação da consensualidade como vetor da atuação administrativa contemporânea. Ao incorporar mecanismos formais de solução consensual de controvérsias, o TCU avança para além da função fiscalizatória tradicional, assumindo papel ativo na mediação de conflitos e na promoção da governança colaborativa (Cavallari, 2024).

A operacionalização prática desses mecanismos pode ser observada através da evolução quantitativa dos procedimentos de solução consensual analisados pelo TCU no período compreendido entre 2023 e 2025, conforme demonstrado no gráfico a seguir:

Gráfico 5 – Desfechos dos processos de solução consensual no TCU (2023–2025)



Fonte: Elaborado pela autora com base no Painel Geral de Processos SecexConsenso atualizado até 05/06/2025.

Os dados apontam para consolidação da prática da consensualidade no âmbito da Corte de Contas. O ano de 2023, inaugural na aplicação da instrução normativa, caracterizou-se por uma elevada taxa de acordos homologados, sugerindo que os primeiros casos envolveram conflitos com maior potencial de composição amigável (TCU, 2025).

A partir de 2024, observa-se um incremento dos procedimentos em fase de deliberação e exame de admissibilidade. Os dados sinalizam um duplo movimento: por um lado, a crescente internalização da IN nº 91/2022 pela Administração Pública, que passou a contar com mais uma alternativa viável para a resolução de controvérsias; por outro, o fortalecimento

institucional da SecexConsenso como unidade especializada na mediação de controvérsias administrativas complexas (TCU, 2025).

O aumento dos processos em tramitação pode indicar ainda que há um maior cuidado na gestão dos procedimentos consensuais. Os achados sugerem que o TCU tem aprimorado seus critérios de admissibilidade e desenvolvido mecanismos para lidar com disputas que demandam análise técnica mais aprofundada antes da proposição de soluções consensuais (TCU, 2025).

Apesar dos resultados da SecexConsenso, a adoção de mecanismos consensuais no controle externo enfrenta questionamentos jurídicos. Em julho de 2024, o Partido Novo ajuizou a ADPF nº 1.183/DF, perante o Supremo Tribunal Federal, alegando que a IN nº 91/2022 extrapola as competências constitucionais do TCU ao criar estrutura que influenciaria a formulação de políticas públicas. Embora a Procuradoria-Geral da República tenha reconhecido os ganhos em eficiência e celeridade, recomendou ajustes na regulamentação para ampliar a transparência e a participação de outros atores institucionais nos procedimentos consensuais. Pendente de decisão judicial, a ADPF representa oportunidade para consolidar a consensualidade no controle externo, com potencial para delimitar os limites constitucionais da atuação das Cortes de Contas nesse campo (Brasil, 2024).

3.6 A EXPERIÊNCIA DA AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES: INSTRUÇÃO NORMATIVA CONJUNTA Nº 1/2023 E A COMPOR

A Câmara de Negociação e Solução de Controvérsias (COMPOR), instituída pela Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 21 de dezembro de 2023, estabelece procedimentos consensuais voltados à prevenção e resolução de controvérsias entre a ANTT e as entidades reguladas na gestão de contratos de concessão, permissão e arrendamento. Esse mecanismo insere-se no contexto da consensualidade como diretriz de atuação administrativa, alinhando-se à lógica participativa consagrada pela Constituição de 1988, que redefine a relação entre o Estado e os administrados com base no diálogo e na construção de uma cidadania mais participativa (Palma, 2010).

A estruturação funcional da COMPOR fundamenta-se em cinco eixos estratégicos, delineados no art. 5º da instrução normativa: (i) prevenção de litígios mediante atuação antecipatória; (ii) celeridade procedimental; (iii) voluntariedade das partes; (iv) segurança jurídica das relações contratuais; e, (v) negociação como técnica de construção conjunta de soluções. Essa atuação é orientada por princípios como boa-fé, confidencialidade, isonomia,

informalidade e oralidade, compondo uma ambiência regulatória que favorece o consenso como valor institucional.

A COMPOR pretende transcender a mera resolução de conflitos, assumindo papel estratégico na construção de decisões administrativas mais qualificadas. Sua metodologia de atuação preventiva e individualizada incorpora as boas práticas contemporâneas de gestão pública, além de permitir o fortalecimento da função decisória da Administração com base em critérios técnicos e dialógicos. Conforme sustenta Palma (2010), essa racionalidade consensual traduz a contratualização do agir estatal, processo no qual a autoridade administrativa unilateral cede lugar à colaboração, e o formalismo procedimental tradicional é substituído por uma governança eficiente e orientada à resolução de problemas.

O procedimento da COMPOR é disciplinado em detalhes pela INC nº 1/2023, estabelecendo escopo abrangente que engloba questões relativas à interpretação, aplicação e alteração de cláusulas contratuais, bem como controvérsias técnicas envolvendo direitos patrimoniais disponíveis, mesmo que já submetidas às esferas judicial ou arbitral (art. 4º). A instauração do procedimento ocorre por deliberação da Diretoria Colegiada, podendo ser provocada de ofício ou por solicitação das Superintendências, das entidades reguladas ou setoriais (art. 10).

A análise de admissibilidade é conduzida pela Superintendência competente, com foco na avaliação de conveniência e oportunidade da abordagem consensual, sem adentrar no julgamento de mérito da controvérsia. Importante destacar que a participação das partes no procedimento não implica renúncia de direitos nem dispensa o cumprimento das obrigações contratuais vigentes (art. 12), ressalvadas as hipóteses excepcionais de autorização expressa da Diretoria Colegiada (art. 13).

Uma inovação da estrutura normativa reside na previsão do art. 26, que estabelece a possibilidade de remessa parcial da controvérsia para instâncias externas especializadas — incluindo *dispute boards*, especialistas independentes ou tribunais arbitrais — quando não se alcança consenso integral. Esse mecanismo permite a delimitação do objeto controvertido e a pactuação de critérios para a vinculação das decisões. Complementarmente, os processos que não lograram êxito na COMPOR recebem prioridade de tramitação interna na ANTT (art. 23), demonstrando o compromisso institucional com a resolução dos conflitos regulatórios (ANTT, 2023).

Essa arquitetura normativa diferenciada sinaliza uma abordagem inovadora no campo da consensualidade administrativa setorial. Ao conjugar flexibilidade procedimental, especialização técnica e foco preventivo, a iniciativa não apenas qualifica a atuação regulatória

da ANTT, mas também contribui para a construção de um ambiente regulatório mais transparente e colaborativo (Guimarães, 2016).

A implementação da COMPOR na ANTT apresenta resultados concretos na resolução de litígios no setor de infraestrutura. Levantamento realizado nas bases de dados oficiais – Diário Oficial da União e ANTT legis⁷ – e consulta à Ouvidoria da ANTT (Processo nº 50001.021033/2025-18) revelam que, em pouco mais de um ano de funcionamento, a Câmara recebeu 08 procedimentos. Destes, 03 foram concluídos com êxito na obtenção de soluções consensuais, e 05 encontram-se em andamento sob sigilo, respeitando a análise individualizada de cada caso, sem criar vinculações ou jurisprudência administrativa (Brasil, 2025).

Figura 1 – Comparativo entre os métodos de resolução de controvérsias



Fonte: Elaborado pela autora.

⁷ Informações disponíveis em: <https://www.gov.br/imprensa nacional/pt-br> e <https://anttlegis.antt.gov.br>. Acesso em: 20 fev. 2025.

4 O *DISPUTE BOARD* NO DIREITO ADMINISTRATIVO CONTEMPORÂNEO: FUNDAMENTOS E APLICAÇÕES NOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS

Entre os instrumentos consensuais de resolução de conflitos, o *dispute board* apresenta-se como um mecanismo que pode ser promissor para a Administração Pública brasileira. Originário de contratos de Engenharia no setor privado, seu potencial de aplicação em contratos administrativos de longa duração e elevada complexidade técnica merece análise cuidadosa. Este capítulo examina os fundamentos jurídicos e a origem histórica desse instituto, investigando sua compatibilidade com os princípios do Direito Administrativo e suas possibilidades de aplicação na governança contratual pública.

4.1 FUNDAMENTOS E ORIGEM DOS *DISPUTE BOARDS*

A busca por maior eficiência na gestão de contratos administrativos contemporâneos impõe o desenvolvimento de mecanismos de governança contratual. Essa eficiência demanda a distribuição equilibrada dos riscos contratuais, assegurando a continuidade temporal e funcional do ajuste e preservando os interesses das partes (Lembo, 2019).

Historicamente, o contrato administrativo era concebido como um instrumento rígido e previsível, ancorado na premissa da imutabilidade das cláusulas avençadas (*pacta sunt servanda*) e na função precípua de atribuição clara de riscos. Até o início do século XX, essa concepção mostrava-se adequada, considerando que os contratos então celebrados apresentavam menor complexidade técnica e operacional (Wald, 2005).

O dinamismo econômico, as mudanças nas políticas de financiamento, as inovações tecnológicas e o avanço dos projetos de Engenharia impuseram uma nova racionalidade contratual, que passou a demandar estruturas flexíveis, dinâmicas e voltadas à resolução célere de disputas (Cavalcante de Lira, 2024).

A consagração da eficiência como princípio constitucional da Administração Pública, prevista no art. 37, caput, da Constituição de 1988, traduz essa mudança de paradigma, impondo ao Estado o dever de buscar o melhor resultado possível em suas ações. Esse imperativo constitucional transcende a mera gestão administrativa, irradiando seus efeitos sobre os processos administrativos ou judiciais, ao exigir a tramitação dos feitos em prazo razoável (Cavalcante de Lira, 2024).

O *dispute board* consiste em um comitê imparcial e independente, composto por especialistas com notório conhecimento técnico. Os membros são designados para acompanhar o contrato, intervindo sempre que surja controvérsia entre as partes (Silva Neto, 2019). Estruturado dessa forma, o painel técnico pode constituir instrumento apropriado à promoção da eficiência e à mitigação dos custos de transação, uma vez que permite a solução de conflitos antes de sua escalada, reduzindo a necessidade de arbitragem ou judicialização e, conseqüentemente, diminuindo os dispêndios públicos e privados. Além desse aspecto econômico, o mecanismo fortalece a confiança entre os agentes envolvidos, criando ambiente propício à cooperação (Lamy; Sestrem, 2022).

A natureza jurídica do *dispute board* encontra-se vinculada ao seu fundamento contratual e consensual. Trata-se de mecanismo cuja legitimidade e limites de sua atuação decorrem da vontade das partes. Exatamente por não estar ancorado em regras estatais imperativas, mas sim na autonomia contratual, que o instituto apresenta flexibilidade em sua estruturação, podendo adaptar-se aos mais diversos tipos de projetos (Carvalho, 2022).

Segundo Silva Neto (2019), essa característica contratual confere ao *dispute board* autonomia procedimental, permitindo que as partes definam aspectos como composição do painel, prazos para manifestação, forma de remuneração dos membros, procedimentos aplicáveis à análise das controvérsias e força vinculante das decisões. Essa maleabilidade representa uma das principais vantagens do instituto em relação aos métodos jurisdicionais tradicionais.

Importa esclarecer que os *dispute boards* não são e não devem ser considerados uma etapa pré-arbitral, ainda que, em muitos contratos, coexistam cláusulas de *dispute board* e de arbitragem. Essa interpretação equivocada desvirtua a lógica do instituto, que é evitar que as controvérsias avancem para outras esferas decisórias, oferecendo soluções técnicas e tempestivas capazes de preservar a execução contratual e evitar rupturas litigiosas (Silva Neto, 2019).

Tal distinção é importante para compreender a racionalidade preventiva que orienta o funcionamento dos *dispute boards*. Ao contrário da arbitragem, que tem caráter reparatório e atua após a consolidação do conflito, o *dispute board* pode operar de forma proativa e contínua, intervindo nos primeiros sinais de divergência entre as partes (Mimoso; Bortone, 2020).

O primeiro *dispute board* foi instituído em 1975, no projeto de construção do Eisenhower Tunnel, localizado no estado do Colorado, Estados Unidos (Vaz; Nicoli, 2013). O mecanismo foi concebido para garantir o acompanhamento técnico do contrato e oferecer soluções tempestivas às controvérsias que emergissem durante a execução da obra.

Em 1981, o modelo foi internacionalmente reconhecido como ferramenta eficiente de prevenção e resolução de disputas contratuais (Wald, 2011). A partir dessa data, diversos países passaram a adotar o instituto, incluindo Inglaterra, França, Austrália, África do Sul, Índia e Turquia. Instituições de reconhecimento mundial, como o Banco Mundial e a *Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils* (FIDIC), passaram a recomendá-lo em seus contratos padrão de construção, consolidando sua aplicação global (Chapman, 2009).

A constituição do painel técnico pode adotar dois modelos principais, com impactos diretos sobre o alcance de sua atuação: (i) permanente: o comitê é instituído na celebração do contrato e permanece ativo durante toda a sua vigência; e o (ii) *ad hoc*: o painel é constituído apenas quando surge controvérsia formalmente submetida pelas partes (Silva Neto, 2019). O *dispute board* permanente parece favorecer a função preventiva ao possibilitar o acompanhamento contínuo da execução e a intervenção tempestiva em potenciais conflitos enquanto o modelo *ad hoc* limita-se à função adjudicatória, perdendo os benefícios da construção gradual de confiança e da lógica preventiva (Cavalcante de Lira, 2024).

A FIDIC, em sua revisão contratual de 2017, adotou como padrão os *dispute avoidance and adjudication boards* (DAABs), que aliam função preventiva e adjudicatória. Essa escolha reconhece que a efetividade do *dispute board* repousa não apenas na resolução de litígios, mas sobretudo na capacidade de evitá-los mediante intervenções qualificadas e oportunas (Junqueira, 2022).

Quanto à forma de manifestação, três modalidades são reconhecidas pela prática internacional: (i) *dispute review board* (DRB), modalidade com função opinativa, na qual o comitê emite recomendações não vinculantes para a solução das controvérsias; (ii) *dispute adjudication board* (DAB), modalidade com função decisória, em que as determinações do comitê são vinculantes para as partes; e (iii) *combined dispute boards* (CDB), modalidade que combina as competências opinativa e decisória, aplicando uma ou outra conforme a natureza e complexidade da controvérsia apresentada (International Chamber of Commerce - ICC, 2015). A escolha do modelo específico e a delimitação de suas competências constituem matérias de livre estipulação contratual, devendo ser definidas no momento da celebração do ajuste (Mimoso, Bertone, 2020).

A natureza jurídica dos *dispute boards* apresenta características que os distinguem de outros mecanismos de resolução de conflitos. Diferentemente da arbitragem, regulamentada pela Lei nº 9.307/96, as decisões do comitê não possuem caráter jurisdicional, limitando-se ao âmbito contratual estabelecido entre as partes (Junqueira, 2022).

A força vinculante das decisões depende inteiramente da modalidade adotada no contrato. Na modalidade com função decisória, as manifestações são vinculantes contratualmente e seu descumprimento pode ensejar aplicação de multas contratuais. Independentemente da modalidade, as decisões do comitê podem ser revistas apenas pela via jurisdicional tradicional – processo judicial ou arbitragem (Tonin, 2024).

Segundo Tonin (2024), essa flexibilidade contratual torna a definição da natureza jurídica do *dispute board* uma tarefa complexa, uma vez que varia conforme a previsão contratual e a atuação concreta do comitê: (i) natureza autocompositiva, quando o comitê atua como facilitador, auxiliando as partes a alcançarem consenso sobre a disputa, aproximando-se da mediação; (ii) natureza heterocompositiva, em que o painel emite decisões vinculantes nas hipóteses em que as partes não conseguem chegar a acordo, exercendo função quase-adjudicatória; e (iii) natureza recomendatória, quando o comitê emite parecer técnico não vinculante, cabendo às partes decidir sobre sua adoção, sem que a decisão ponha fim definitivo ao conflito.

A eficácia prática do instituto encontra respaldo em dados estatísticos consolidados pela *Dispute Resolution Board Foundation* (DRBF), organização sem fins lucrativos dedicada à promoção internacional do mecanismo. Segundo levantamento da entidade, entre 1975 e 2017, foram cadastrados mais de 2.800 casos registrados em mais de 70 países, com valores totais de obras que ultrapassam US\$ 275 bilhões. O indicador da eficácia do instituto reside no percentual de sucesso dos casos submetidos aos comitês, medido pela não recorribilidade às vias externas (jurisdição estatal ou arbitral), que alcança expressivos 94,8%, sinalizando o potencial do instrumento na resolução eficaz de controvérsias (DRBF, 2017).

Alguns casos relatados pela DRBF (2017) ilustram concretamente o sucesso do mecanismo. Na construção da Hidroelétrica de Ertan, na China (1991-2000), projeto de aproximadamente US\$ 5 bilhões, o *dispute board* recomendatório realizou 20 visitas técnicas e analisou 40 disputas, sem que nenhuma fosse encaminhada para arbitragem. Similarmente, na Hidroelétrica de Katse, no Lesoto (1993-1998), projeto de US\$ 2,5 bilhões, foram realizadas 16 visitas e analisadas 12 disputas, com apenas uma recorrendo à arbitragem – e ainda assim a sentença arbitral confirmou a decisão do comitê. No Aeroporto Internacional de Hong Kong (1993-1998), megaprojeto de US\$ 15 bilhões estruturado em 22 contratos com *dispute boards* vinculantes, foram realizadas 16 visitas e analisadas 6 disputas, das quais apenas uma foi submetida à arbitragem, com confirmação da decisão do painel pela sentença arbitral.

Esses casos apontam não apenas a eficácia quantitativa do mecanismo, mas também sua capacidade de preservar a relação contratual e manter a confiança entre as partes,

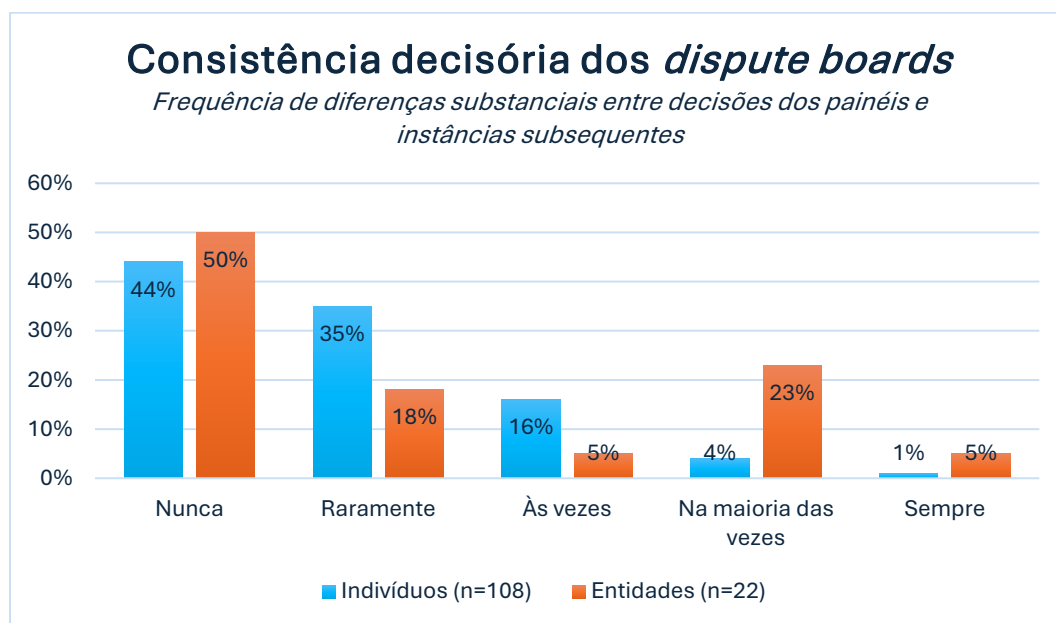
características importantes para o sucesso de projetos de longa duração e alta complexidade técnica (Mimoso; Bertone, 2020).

Complementando essa base de dados histórica, foi divulgado em dezembro 2024 um estudo intitulado "*2024 Dispute Boards International Survey: A Study on the Worldwide Use of Dispute Boards over the Past Six Years*", conduzido pelos professores Renato Nazzini e Raquel Macedo Moreira (2024), com 213 respondentes, 307 respostas e 4.019 *dispute boards* reportados (2018-2023). Esta pesquisa oferece evidências atualizadas sobre dois aspectos importantes: a consistência decisória e a frequência de escalada para instâncias formais.

No que se refere à consistência decisória, a pesquisa investigou com que frequência as decisões dos *dispute boards* foram substancialmente alteradas quando os casos foram submetidos a litígio judicial ou arbitragem. Os resultados revelam convergência entre as decisões dos painéis e as decisões de instâncias formais.

Entre as respostas individuais (n=108), 44% dos entrevistados afirmaram que as decisões de procedimentos subsequentes nunca foram substancialmente diferentes das decisões dos *dispute boards*, enquanto 35% indicaram que raramente ocorreram diferenças substanciais. Isso significa que 79% dos respondentes individuais reconhecem consistência decisória entre os mecanismos.

As respostas das entidades organizacionais (n=22) apresentaram padrão similar, embora com algumas variações. 50% das entidades reportaram que nunca houve diferenças substanciais entre as decisões, e 18% indicaram que raramente ocorreram diferenças, totalizando 68% de reconhecimento de alta consistência. Essa convergência entre perspectivas individuais e organizacionais parece reforçar a credibilidade técnica dos *dispute boards* como instâncias decisórias.

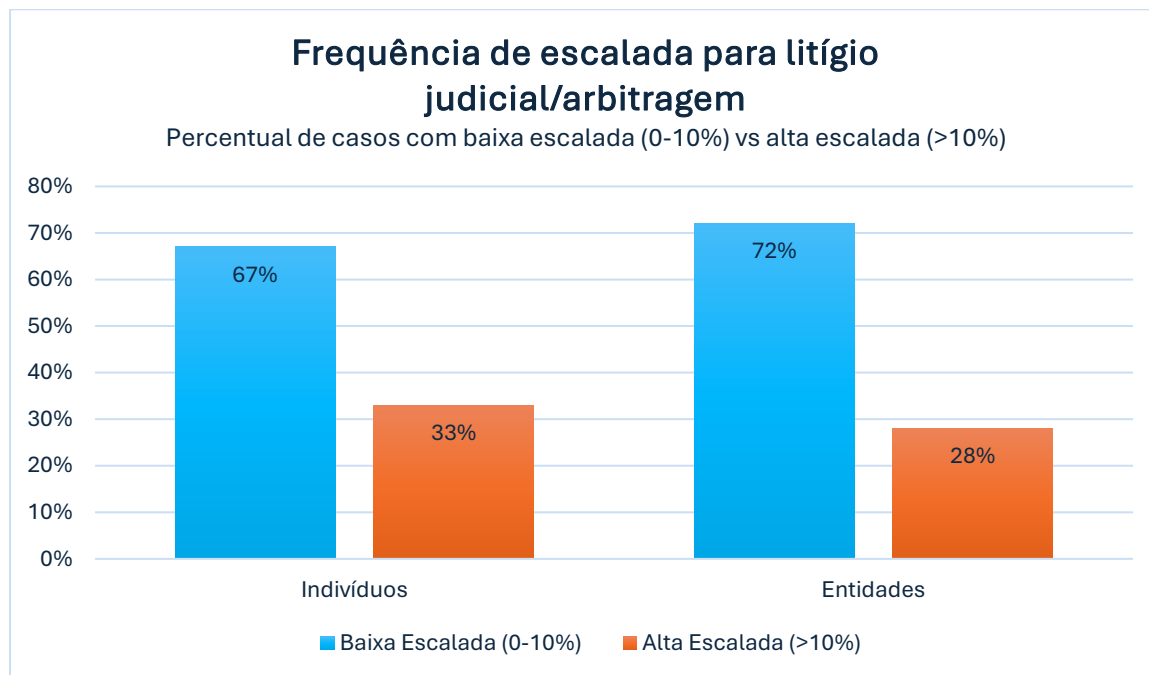
Gráfico 6 – Consistência decisória entre *dispute boards* e instâncias posteriores

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da Pesquisa Internacional de *Dispute Boards* 2024 (Nazzini; Macedo Moreira, 2024).

Quanto à escalada para procedimentos formais, os dados demonstram que os *dispute boards* são eficientes na resolução definitiva da maioria dos conflitos submetidos. Entre os respondentes individuais (n=121), 67% afirmaram que processos subsequentes foram iniciados apenas entre 0% e 10% das vezes, indicando que na grande maioria dos casos a decisão do painel foi aceita como definitiva pelas partes.

As entidades organizacionais (n=25) apresentaram padrão ainda mais favorável: 72% reportaram que processos subsequentes ocorreram apenas entre 0% e 10% das vezes. Esses indicadores sugerem que os *dispute boards* não apenas resolvem tecnicamente os conflitos, mas também promovem aceitação e conformidade por parte dos contratantes.

Gráfico 7 – Percentual de casos em que havia escalada para arbitragem ou litígio judicial após decisões dos dispute boards



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da Pesquisa Internacional de *Dispute Boards* 2024 (Nazzini; Macedo Moreira, 2024).

Adicionalmente, do ponto de vista econômico, o custo de manutenção de um *dispute board* representa percentual reduzido em relação ao orçamento total do projeto de infraestrutura. Segundo a DRBF, esse custo situa-se geralmente na faixa de 0,05% a 0,15% dos custos totais do projeto, sendo inferior ao de qualquer outro mecanismo de resolução de controvérsias (DRBF, 2019).

Esses fundamentos jurídicos e vantagens econômicas explicam o crescente interesse na institucionalização do *dispute board* na Administração Pública brasileira, tema que será desenvolvido na seção seguinte considerando as especificidades do regime jurídico-administrativo.

4.2 A INCORPORAÇÃO DOS *DISPUTE BOARDS* NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Entre os mecanismos de consensualidade utilizados pela Administração Pública, o *dispute board* se destaca como uma ferramenta especializada para a prevenção e resolução extrajudicial de conflitos contratuais. Esse instrumento complementa os métodos tradicionais de conciliação, mediação e arbitragem, oferecendo uma abordagem mais técnica e continuada (Silva Neto, 2019).

Embora os comitês de prevenção e resolução de controvérsias constituam instrumentos de natureza contratual (Espanhol; Costa; Dalbianco, 2022), cuja implementação, em tese, prescinde de previsão legal específica, sua adoção inicial em contratações públicas encontrou resistências na prática. A cultura jurídica que rege a atuação administrativa, vinculada ao princípio da legalidade estrita, levou muitos agentes públicos a recearem a incorporação de mecanismos não expressamente autorizados em lei (Espanhol; Costa; Dalbianco, 2022).

Para superar esse obstáculo institucional, diversos países da América Latina optaram por conferir respaldo normativo aos *dispute boards*, integrando-os expressamente aos marcos regulatórios aplicáveis às contratações públicas. Destacam-se os seguintes exemplos: (i) Peru, incluiu os comitês na *Ley de Contrataciones del Estado* (Ley nº 30.225/2014); (ii) Chile, por meio da *Ley de Concesiones de Obras Públicas y Otras Normas* (Ley nº 20.410/2010 modifica o Decreto nº 900/1996); e (iii) El Salvador, com a promulgação da *Ley de Asocio Público-Privado* (Decreto nº 379/2013). Além desses, Panamá e Honduras destacam-se como países que utilizam a ferramenta, mesmo na ausência de previsão legal específica (Silva Neto, 2019).

No Brasil, o comitê de resolução de disputas foi inicialmente introduzido nos contratos administrativos de obra cujos projetos dependiam de financiamento com recursos estrangeiros provenientes do Banco Mundial. Essa exigência internacional resultou na adoção pioneira do mecanismo em projetos como a construção da Linha 4 do Metrô de São Paulo (2004), a construção do Rodoanel do Estado de São Paulo (2013), nos contratos celebrados pelo Governo Federal para a realização dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos Rio 2016 e no contrato de construção da Linha 4 (fase 2) do Metrô da cidade de São Paulo em 2017 (Junqueira, 2022).

Paralelamente a essas experiências práticas, o *dispute board* passou a ser reconhecido como método consensual de solução de conflitos compatível com o art. 3º, § 3º, do CPC. Na I Jornada sobre Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios (2016), os enunciados 49, 76 e 80 estabeleceram que as decisões dos comitês, quando acordada sua adoção obrigatória, vinculam as partes até eventual pronunciamento judicial ou arbitral posterior, sendo recomendáveis para contratos de construção e infraestrutura como mecanismo de prevenção de litígios e redução de custos (Brasil, 2016).

O Município de São Paulo tornou-se o primeiro ente federativo a regulamentar o tema, por meio da Lei nº 16.873/2018, regulamentada pelo Decreto nº 60.067/2021, estabelecendo precedente importante para outros entes da federação. Seguindo essa iniciativa pioneira, diversos outros municípios brasileiros e o Estado do Rio Grande do Sul editaram legislação específica sobre o tema, como a Lei 3.375/2018 (Itapema/SC), Lei 7.107/2019 (Itajaí/SC), Lei

7.958/2021 (Criciúma/SC), Lei 11.241/2020 (Belo Horizonte/MG), Lei 8.267/2022 (Patos de Minas/MG) e Lei Estadual 15.812/2022 (Estado do Rio Grande do Sul).

Em âmbito nacional, tem-se o Projeto de Lei nº 9.883/18, da Câmara dos Deputados, que dispõe do uso dos *disputes boards* em contratos administrativos em nível nacional, enquanto o Projeto de Lei nº 2.241/2021 (antigo PL 206/18), do Senado Federal, regulamenta a instalação de *dispute boards* em contratos administrativos continuados celebrados pela União. Essas propostas legislativas convergem para uma mesma finalidade: conferir segurança jurídica e previsibilidade aos contratos públicos por meio da institucionalização de mecanismos extrajudiciais de resolução de conflitos.

Simultaneamente, o uso dos *dispute boards* vinha sendo estimulado em práticas administrativas específicas. Em 2019, o Programa de Parcerias de Investimentos (PPI) submeteu à consulta pública uma minuta de cláusula-modelo que recomendava a inclusão do comitê em contratos de concessão qualificados no âmbito do programa, visando promover uma governança contratual mais eficiente e alinhada às boas práticas internacionais (Brasil, 2019).

Não obstante esses avanços, a incorporação do *dispute board* pela Administração Pública enfrentou resistências institucionais. O TCU, em decisões proferidas nos processos nº 016.936/2020-5 e 018.901/2020-4 (Brasil, 2020), manifestou preocupações quanto à legalidade da adoção do mecanismo em determinados contratos, sobretudo no que se refere ao controle da economicidade e da vinculação das decisões proferidas. Tais manifestações indicam a necessidade de um diálogo institucional entre os órgãos de controle e os entes contratantes, de modo a compatibilizar o uso de mecanismos consensuais com o controle externo e o interesse público.

O reconhecimento definitivo do instituto ocorreu com sua previsão no artigo 151 da Lei nº 14.133/2021, como meio alternativo de resolução de controvérsias, ao lado da mediação, da conciliação e da arbitragem. Trata-se de reconhecimento normativo da legitimidade do mecanismo no âmbito da contratação pública, superando a inércia legislativa que até então limitava sua aplicação a contratos financiados por organismos internacionais.

A II Jornada sobre Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios (2021) consolidou o entendimento sobre a eficácia das decisões dos *dispute boards*. O Enunciado 131 estabeleceu que as decisões vinculantes têm natureza contratual e devem ser cumpridas obrigatória e imediatamente, refletindo a autonomia da vontade das partes e o princípio do *pacta sunt servanda*. Já o Enunciado 137 recomendou, para contratos administrativos regidos pelo art. 151 da Lei nº 14.133/2021, a adoção preferencial da modalidade combinada (*Combined*

Dispute Board), que permite ao comitê emitir tanto recomendações quanto decisões vinculantes, atendendo ao interesse público na solução de controvérsias (Brasil, 2021).

Mais recentemente, a Resolução da ANTT nº 6.040, de 4 de abril de 2024, passou a prever os comitês de prevenção e solução de disputas nos seus contratos de concessão ao lado de outros mecanismos, como a autocomposição e arbitragem, consolidando as opções para a solução de conflitos no âmbito das concessões.

A compatibilidade entre decisões vinculantes e entes públicos divide a literatura especializada. Vaz e Nicoli (2013) sustentam que apenas as decisões recomendatórias se adequam aos contratos públicos, por serem mais compatíveis com o regime jurídico-administrativo dos países de tradição *Civil Law*, como o Brasil. Por outro lado, Ana Carolina Migueis Pereira (2015) defende essa compatibilidade com base na autonomia da vontade das partes e no cumprimento contratual.

Após a entrada em vigor da Lei nº 14.133/2021, Butti Cardoso (2022) esclarece que o *dispute board* com função recomendatória não compromete as prerrogativas da Administração, pois permite a recusa motivada de sua recomendação. Ao mesmo tempo, o modelo adjudicatório, ao decorrer de cláusula contratual pactuada, não configura renúncia indevida de poderes públicos, uma vez que a Administração poderá, caso necessário, recorrer ao Judiciário para rever as decisões proferidas.

O modelo vinculante sugere vantagens importantes para o setor público, como a redução de riscos operacionais, maior segurança na execução contratual e a não paralisação de obras durante disputas. Além disso, as partes participam de todo o procedimento, respeitadas as regras estabelecidas pelo *dispute board*. O próprio Poder Judiciário, por meio dos enunciados da Jornada sobre Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios (2021), reconhece a força vinculante como compatível com o interesse público, especialmente na modalidade combinada, que oferece flexibilidade e efetividade.

Segundo Guasch (2004), contratos de parceria público-privada são, por natureza, incompletos e sujeitos a renegociações frequentes. O autor analisou mais de mil contratos firmados na América Latina entre 1980 e 2002 — 78% dos contratos no setor de transportes e 92% no setor de água e esgoto foram renegociados em acordos público-privados, em média, apenas 2,2 anos após a adjudicação. Embora esses dados possam indicar fragilidade do modelo, tais renegociações sinalizam a impossibilidade de prever todas as contingências e revelam a necessidade de mecanismos que promovam flexibilidade e adaptabilidade contratual. Os *dispute boards*, assim, podem configurar adequados à preservação da estabilidade contratual e à confiança entre as partes.

A trajetória de incorporação dos *dispute boards* pela Administração Pública indica uma transformação gradual, mas consistente, do paradigma jurídico-administrativo. Esses movimentos apontam que o ordenamento jurídico brasileiro vem paulatinamente reconhecendo o *dispute board* como um mecanismo compatível com os princípios da legalidade e eficiência (Tonin, 2024). Sua consolidação no cenário jurídico-administrativo contemporâneo representa não apenas uma resposta técnica à complexidade contratual, mas também uma afirmação de que a boa governança pública demanda instrumentos mais adequados ao diálogo, à previsibilidade e à racionalidade econômica na gestão de conflitos (Santos; Simões; Hasegawa, 2022).

Assim, a Administração Pública passa a reconhecer o *dispute board* não apenas como técnica de resolução de conflitos, mas como ferramenta estratégica de governança contratual. Sua capacidade de oferecer soluções técnicas e tempestivas, contribui para a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro dos contratos, a redução dos custos de transação e o fortalecimento da cooperação entre os contratantes. Sua consolidação no âmbito público revela, portanto, uma faceta concreta da transformação do papel do Estado na direção de uma administração mais consensual (Santos; Simões; Hasegawa, 2022).

4.3 AS FUNÇÕES DO *DISPUTE BOARD*: PREVENÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

A atuação dos *dispute boards* não reside apenas na resolução de disputas já instauradas, mas, sobretudo, na capacidade de acompanhar o projeto em tempo real e intervir diante de potenciais conflitos. 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 tensões que, se não tratadas oportunamente, poderiam evoluir para litígios formais e comprometer a continuidade da prestação (Gómez Moreno, 2023).

Segundo Gómez Moreno (2023), essa presença contínua gera um efeito psicológico conhecido como efeito *Hawthorne*: as partes tendem a modificar positivamente seu comportamento quando têm conhecimento de que estão sendo observadas por um órgão técnico e imparcial. Consequentemente, os *dispute boards* funcionam como supervisores indiretos do projeto, desencorajando comportamentos inadequados e incentivando que as partes mantenham transparência nas informações e evitem aproveitar-se de assimetrias informacionais.

Essa função preventiva está intimamente ligada à lógica dialógica que estrutura os *dispute boards*. Trata-se de um mecanismo que, ao contrário dos métodos adjudicatórios

tradicionais, favorece o diálogo técnico e a construção de soluções mutuamente aceitáveis, fomentando um ambiente de cooperação institucional (Santos; Simões; Hasegawa, 2022).

Do ponto de vista funcional, os *dispute boards* operam como instâncias de antecipação de litígios e de racionalização dos custos de conflito. A comunicação constante e informal entre os membros do comitê e as partes — por meio de ligações telefônicas, videoconferências e reuniões técnicas — evita a escalada dos conflitos, diferentemente dos cenários formais de resolução de disputas em que as comunicações escritas são frequentemente utilizadas posteriormente como prova (Gómez Moreno, 2023).

Ao permitir a manifestação técnica imediata do comitê sobre questões que emergem no curso do contrato, evita-se o acúmulo de controvérsias e o endurecimento das posições entre as partes. A literatura especializada aponta que a simples existência do comitê tem efeito dissuasório, reduzindo a propensão ao litígio e incentivando soluções cooperativas com base no parecer técnico prévio emitido por um órgão neutro e qualificado (Lamy; Sestrem, 2022).

Essas características explicam o alto índice de sucesso observado na experiência internacional. Como já mencionado, a DRBF reporta um índice de 94,8% de resoluções internas pelos comitês, sem necessidade de encaminhamento a arbitragens ou ao Judiciário (DRBF, 2017). Esses dados refletem o potencial do mecanismo para minimizar a judicialização, preservar a continuidade da execução e promover a racionalização da máquina administrativa, especialmente em contratos públicos de longa duração e elevado grau de imprevisibilidade (Lembo, 2019).

A lógica dialógica também se coaduna com o princípio da eficiência. No campo contratual, isso se traduz na adoção de instrumentos que previnam paralisações, controvérsias dispendiosas e rupturas unilaterais, reforçando a estabilidade da relação e a boa governança dos projetos públicos (Binenbojm, 2020).

A função preventiva fundamenta-se teoricamente no conceito de custos de transação, central na teoria econômica e particularmente relevante para compreender a efetividade dos *dispute boards*. Os custos de transação referem-se ao conjunto de recursos econômicos, temporais e organizacionais necessários para viabilizar, monitorar e executar relações contratuais. Segundo Coase (1960), esses custos englobam: (i) custos de negociação e estruturação contratual; (ii) custos de monitoramento e acompanhamento da execução; (iii)

custos de resolução de conflitos e *enforcement*⁸; e (iv) custos de oportunidade⁹ decorrentes de ineficiências contratuais.

Oliver E. Williamson (2010) sistematizou essa abordagem no âmbito da Economia dos Custos de Transação, definindo-os como os custos envolvidos no planejamento, decisão, ajuste contratual e resolução de disputas — ponderados pela frequência, especificidade de ativos, incerteza, racionalidade limitada e comportamento oportunista das partes.

A relevância dessa teoria para os *dispute boards* reside no reconhecimento de que todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos, especialmente nos contratos administrativos de longa duração e complexidade técnica (Garcia, 2015). Nesse contexto, os custos de transação *ex-post* — relacionados ao monitoramento, adaptação contratual e resolução de conflitos — tendem a ser elevados quando as partes dependem exclusivamente de mecanismos judiciais tradicionais (Steinberg; Souza Neto, 2020).

Essa perspectiva alinha-se com a visão estrutural do contrato proposta por Karl Llewellyn (1931), que concebia o contrato não apenas como um conjunto de obrigações legais, mas como uma "estrutura" ou "quadro" (*framework*) que facilita as relações sociais e a cooperação entre as partes. Para Llewellyn, o contrato é um instrumento flexível que pode ser moldado pelas partes para atender às suas necessidades, com o Direito desempenhando um papel de suporte na preservação da relação contratual.

Elemento central nessa dinâmica é o papel da confiança como recurso para sustentar relações contratuais duradouras. Embora a confiança seja mais difícil de alcançar e manter do que mecanismos sancionatórios, ela se revela mais eficaz do que a sanção para sustentar uma relação contratual (Steinberg; Souza Neto, 2020).

Os *dispute boards* materializam essa visão ao criar um ambiente institucional permanente que pode reduzir os custos de transação. Ao acompanhar a execução do contrato, o comitê minimiza os custos de monitoramento, acelera a resolução de conflitos e reduz os custos de oportunidade ao minimizar paralisações e atrasos decorrentes de disputas não resolvidas tempestivamente. Mais importante, o caráter dialógico e colaborativo dos *dispute boards* promove a construção gradual de confiança mútua, criando um ambiente propício para

⁸ *Enforcement* refere-se ao conjunto de mecanismos, instrumentos e processos destinados a assegurar o cumprimento efetivo de obrigações contratuais, decisões ou normas jurídicas, incluindo tanto a aplicação coercitiva quanto os incentivos para cumprimento voluntário (Macagnan Freire; Cavalcante de Lira; Negrão Costa Wachholz, 2022).

⁹ Custos de oportunidade: valor dos benefícios que deixam de ser obtidos quando se escolhe uma alternativa em detrimento de outra (Veljanovski, 1994). No contexto contratual, representam os prejuízos decorrentes de atrasos, paralisações ou ineficiências que impedem a realização do potencial econômico do projeto.

a resolução consensual de divergências e para a adaptação contratual cooperativa (Silva Neto, 2019).

Por fim, importa destacar que o *dispute board*, ao ser concebido como um mecanismo consensual e extrajudicial, preserva o espaço de atuação da jurisdição estatal, mas propõe uma racionalização do sistema de resolução de conflitos (Santos; Simões; Hasegawa, 2022). Alinhado ao modelo da Justiça Multiportas, o comitê representa mais um instrumento disponível no espectro da Administração Pública dialógica, que busca soluções mais eficientes, colaborativas e sustentáveis para os desafios da contratação pública contemporânea (Araújo; Bernardes; Das Neves, 2022).

5 DISPUTE BOARD SOB O OLHAR DOS SEUS MEMBROS: UMA ANÁLISE QUALITATIVA

O *dispute board* vem se destacando como uma ferramenta contratual estratégica, com crescente adoção em contratos privados e públicos. No âmbito da Administração Pública, sua implementação pode representar um passo em direção à consensualidade, compreendida como a busca por soluções dialogadas em substituição à imposição unilateral de decisões. Nessa perspectiva, o mecanismo pode contribuir para a eficiência na execução contratual (Silva Neto, 2019).

Não se presume, contudo, que os *dispute boards* promovam, de forma automática, a consensualidade e eficiência contratual. Parte-se, assim, do pressuposto de que tais efeitos dependem dos modos de atuação dos Comitês, sendo necessário investigar como seus membros percebem e exercem seu papel na facilitação do diálogo, na prevenção dos conflitos, na construção de soluções colaborativas e na melhoria da execução contratual.

Dessa forma, a pesquisa pretende averiguar como o uso do *dispute board* em contratos administrativos atua promovendo a consensualidade e melhorando a eficiência contratual, segundo a perspectiva dos membros do Comitê. Essa investigação parte de observações gerais baseadas na literatura especializada sobre o tema (estudos e artigos científicos); prossegue-se com pesquisa de campo (entrevistas em profundidade e questionário) para extrair dados e relatos dos participantes; e finaliza-se com a análise temática desses depoimentos, buscando identificar padrões e formular conclusões que possam ser generalizadas a partir dos casos particulares estudados.

5.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA QUALITATIVA

A abordagem qualitativa (Arsel, 2017) adotada nesta pesquisa permitiu não apenas a coleta de informações factuais, mas também a compreensão dos significados atribuídos pelos participantes às suas experiências, contribuindo para uma análise mais densa e contextualizada do fenômeno em estudo.

A investigação das percepções e experiências dos sujeitos que atuam como membros do *dispute board* foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade (Creswell; Creswell, 2018), metodologia que se mostrou particularmente adequada por permitir uma abordagem sistemática e, simultaneamente, flexível do objeto de estudo. Conforme

assinala Gil (2010), tal técnica estabelece um equilíbrio dinâmico entre a necessária estruturação da pesquisa e a liberdade de expressão dos entrevistados, enquanto viabiliza o mapeamento detalhado de práticas, valores e sistemas de classificação que se manifestam em contextos sociais e institucionais em que os *dispute boards* operam (Duarte, 2004).

A escolha dessa abordagem fundamentou-se em sua capacidade de captar a compreensão multidimensional do fenômeno estudado, revelando nuances que frequentemente escapam a métodos mais estruturados de investigação (Duarte, 2004). A organização flexível do roteiro de entrevistas incentivou os participantes não apenas relatarem suas experiências vividas, mas também elaborarem reflexões mais amplas sobre o papel do *dispute board* no contexto dos contratos públicos. Essa característica metodológica facilitou a emergência de temas não previamente antecipados pelo referencial teórico, aspecto relevante considerando-se o caráter dinâmico e ainda em desenvolvimento do mecanismo no contexto brasileiro e latino-americano (Glaser; Strauss; Strutzel, 1968).

A decisão de focar nas experiências latino-americanas decorre da compreensão de que os contextos jurídicos, políticos e culturais da região apresentam diferenças que inviabilizam a mera transposição acrítica de modelos externos (Silva, 2020; Diniz, 2020). Como destaca Moreira (2024), o sistema jurídico transcende a concepção positivista de conjunto de normas codificadas, configurando-se como um ordenamento dinâmico cuja aplicação não apenas se baseia em valores específicos, mas também os reproduz e os transforma no contexto sociocultural em que opera.

A compreensão do Direito como fenômeno dinâmico e contextual torna-se importante quando se observa que a literatura especializada sobre *dispute boards* é predominantemente desenvolvida a partir de experiências norte-americanas. Esse predomínio, ainda que justificável pela origem estadunidense do mecanismo e pela concentração de aproximadamente 82% dos casos globais documentados (DRBF, 2017), pode introduzir vieses nas abordagens teóricas e práticas recomendadas que nem sempre dialoga adequadamente com as realidades jurídicas, políticas e socioculturais de outras regiões do mundo.

Como afirma Von Ihering (2005) a construção do Direito deve considerar as características sociais, econômicas e culturais de cada país, respeitando sua história e contexto institucional. Assim como um médico ajusta a prescrição à condição específica de cada paciente, o Direito não pode impor uma regulação uniforme em todos os tempos e lugares, devendo adaptar-se às circunstâncias de cada sociedade.

Esse raciocínio se aplica à implementação dos *dispute boards* na América Latina, exigindo uma incorporação crítica e situada que considere os desafios regulatórios, as tradições

de resolução de conflitos e as estruturas institucionais da região. Conforme adverte Diniz (2020), o transplante jurídico irrefletido pode introduzir institutos incompatíveis com a realidade local, comprometendo sua funcionalidade e aceitação. Tal constatação, entretanto, não implica rejeitar inovações externas, mas sim assimilá-las de forma criteriosa, ajustando-as às circunstâncias locais para garantir sua eficácia.

Alicerçada nesses pressupostos teóricos, a abordagem metodológica nessa pesquisa privilegia casos e práticas desenvolvidas no próprio contexto latino-americano, partindo do reconhecimento de que as soluções mais eficientes emergem de adaptações e inovações locais que dialogam com as variações do ambiente jurídico, político e institucional da região. Essa perspectiva localizada permitiu identificar práticas inovadoras que responderam às complexidades das disputas contratuais na América Latina, contribuindo assim para o desenvolvimento de um corpo de conhecimento sobre os *dispute boards* que reflita tanto os desafios quanto as oportunidades da região.

5.1.1 Seleção dos entrevistados

Para atender aos objetivos da pesquisa, adotou-se uma estratégia metodológica de seleção dos entrevistados centrada em profissionais com experiência direta como membros de *dispute board* no Brasil e na América Latina. Essa escolha se justifica pela necessidade de compreender o fenômeno a partir de experiências concretas, permitindo captar percepções e *insights* alicerçados em vivências práticas dos próprios atores.

Os participantes foram organizados em três grupos distintos, refletindo a natureza multidisciplinar do *dispute board*: o Grupo 1 reuniu dezoito engenheiros de diversas especialidades; o Grupo 2 incluiu 12 advogados com expertise em obras (públicas ou privadas) ou concessões públicas; e o Grupo 3 contemplou duas arquitetas com experiência prática em construções. Essa segmentação possibilitou uma análise ampla que integra tanto os aspectos técnicos quanto os elementos jurídicos que permeiam a atuação desses comitês.

O quadro a seguir detalha o perfil profissional dos entrevistados conforme sua distribuição nos grupos mencionados.

Quadro 1 – Perfil dos participantes entrevistados

	Descrição do grupo	Total de entrevistados
GRUPO 1	Profissionais das diversas áreas da Engenharia: civil (13); mecânico (2); elétrica (1).	16
GRUPO 2	Advogados com experiência em construção de obras (públicas ou particulares) ou concessões públicas	12
GRUPO 3	Arquitetas com experiência de construção de obras.	2

Fonte: Elaborado pela autora.

O contato com os entrevistados foi realizado por meio de mensagens via aplicativo WhatsApp e/ou e-mail, totalizando um universo de trinta profissionais. A seleção dos participantes levou em consideração a existência de possíveis vieses e interesses específicos de cada grupo representado, buscando assim uma compreensão mais ampla e equilibrada do fenômeno estudado.

O grupo de entrevistados caracteriza-se por sua trajetória profissional, com tempo médio de atuação superior a 15 anos em seus respectivos campos de especialização, aliada à experiência prática como membros de comitês de resolução de disputas.

O quadro a seguir apresenta o perfil detalhado dos profissionais entrevistados, evidenciando suas qualificações e experiências específicas para a pesquisa.

Quadro 2 – Perfil detalhado dos participantes entrevistados

NOMES FICTÍCIOS	PERFIL
Afrodite	- Gênero biológico: sexo feminino; - Formação acadêmica: Arquitetura; - Experiência em <i>dispute boards</i>: 1 painel; - Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; - País de atuação: Brasil.
Anfitrite	- Gênero biológico: sexo feminino; - Formação acadêmica: Engenharia Civil; - Experiência em <i>dispute boards</i>: 7 painéis; - Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; - País de atuação: Peru.
Anteros	- Gênero biológico: sexo masculino; - Formação acadêmica: Direito; - Experiência em <i>dispute boards</i>: 4 painéis; - Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; - País de atuação: Peru.
Apolo	- Gênero biológico: sexo masculino; - Formação acadêmica: Engenharia Civil; - Experiência em <i>dispute boards</i>: 4 painéis; - Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; - País de atuação: Brasil.

Ares	• Gênero biológico: sexo masculino; • Formação acadêmica: Direito; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 3 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Brasil.
Artemis	• Gênero biológico: sexo feminino; • Formação acadêmica: Direito; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 1 painel; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Brasil.
Asclépio	• Gênero biológico: sexo masculino; • Formação acadêmica: Engenharia Civil; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 2 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Brasil.
Athena	• Gênero biológico: sexo masculino; • Formação acadêmica: Engenharia Mecânica; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 3 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Brasil.
Circe	• Gênero biológico: sexo masculino; • Formação acadêmica: Engenharia Civil; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 10 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Peru.
Cronos	• Gênero biológico: sexo masculino; • Formação acadêmica: Engenharia Civil; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 5 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Brasil.
Deméter	• Gênero biológico: sexo feminino; • Formação acadêmica: Engenharia Civil; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 05 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Peru.
Dionísio	• Gênero biológico: sexo feminino; • Formação acadêmica: Direito; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 1 painel; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Brasil.
Eros	• Gênero biológico: sexo masculino; • Formação acadêmica: Engenharia Civil; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 3 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Brasil.
Gaia	• Gênero biológico: sexo feminino; • Formação acadêmica: Engenharia Elétrica; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 12 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • Países de atuação: México, Chile e Peru.
Hebe	• Gênero biológico: sexo masculino; • Formação acadêmica: Direito; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 1 painel; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Brasil.
Hefesto	• Gênero biológico: sexo masculino;

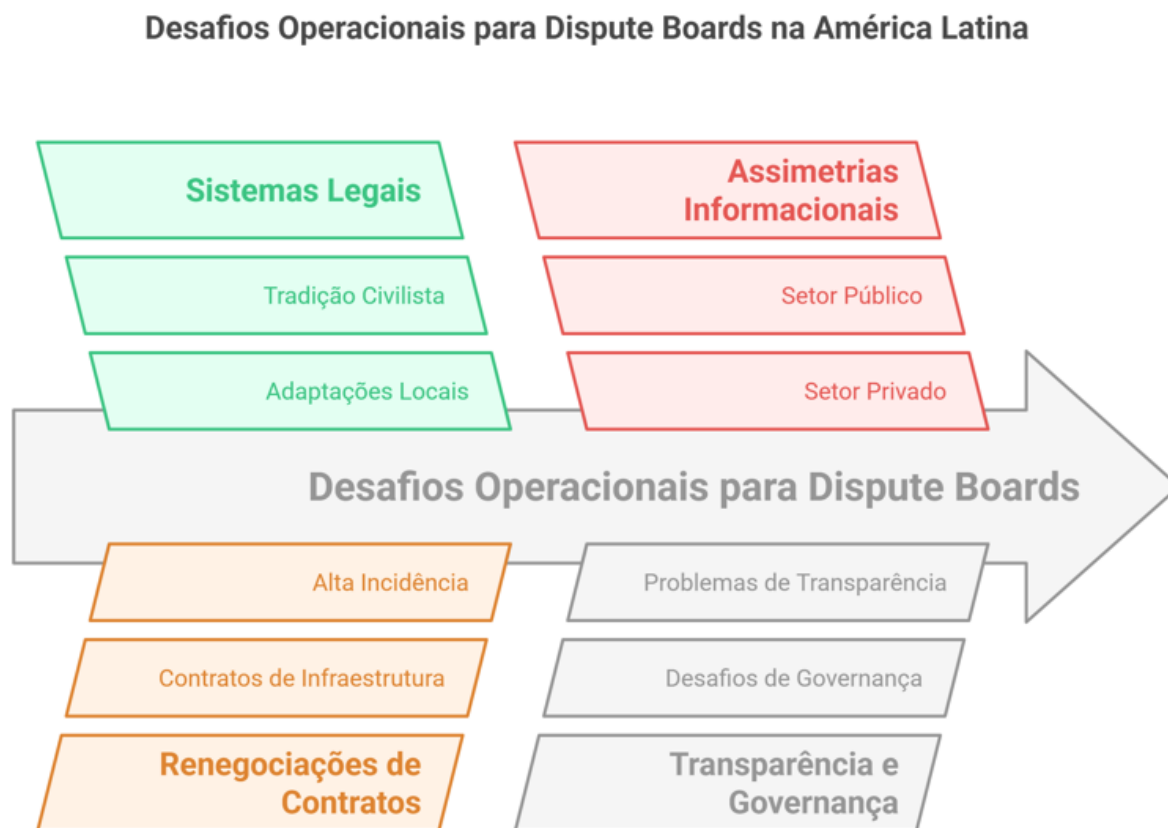
	• Formação acadêmica: Direito; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 10 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: México, Chile, Peru, Honduras e El Salvador.
Helios	• Gênero biológico: sexo masculino; • Formação acadêmica: Engenharia Civil; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 05 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Peru.
Hera	• Gênero biológico: sexo feminino; • Formação acadêmica: Arquitetura; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 06 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Peru.
Herácles	• Gênero biológico: sexo feminino; • Formação acadêmica: Engenharia Mecânica; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 04 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Brasil e Peru.
Hermes	• Gênero biológico: sexo masculino; • Formação acadêmica: Direito; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 09 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Brasil, Chile, Honduras e Peru.
Héstia	• Gênero biológico: sexo masculino; • Formação acadêmica: Direito; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 06 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Brasil e Peru.
Melina	• Gênero biológico: sexo feminino; • Formação acadêmica: Direito; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 01 painel; • Tempo de atuação profissional: mais de 15 anos; • País de atuação: Equador.
Morfeu	• Gênero biológico: sexo feminino; • Formação acadêmica: Direito; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 04 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 15 anos; • País de atuação: Peru.
Nêmesis	• Gênero biológico: sexo masculino; • Formação acadêmica: Engenharia Civil; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 03 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Colômbia e Peru.
Pan	• Gênero biológico: sexo masculino; • Formação acadêmica: Direito; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 03 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Brasil.
Perséfone	• Gênero biológico: sexo feminino; • Formação acadêmica: Direito; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 02 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Brasil.
Poseidon	• Gênero biológico: sexo masculino;

	• Formação acadêmica: Engenharia Civil; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 02 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Brasil.
Têmis	• Gênero biológico: sexo masculino; • Formação acadêmica: Engenharia Civil; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 08 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Brasil e Peru.
Urano	• Gênero biológico: sexo masculino; • Formação acadêmica: Engenharia Civil; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 02 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 15 anos; • País de atuação: Bolívia.
Zeus	• Gênero biológico: sexo feminino; • Formação acadêmica: Engenharia Civil; • Experiência em <i>dispute boards</i>: 05 painéis; • Tempo de atuação profissional: mais de 20 anos; • País de atuação: Peru.

Fonte: Elaborado pela autora.

A coleta de dados foi concebida para capturar um panorama diversificado das experiências dos membros de *dispute board* no Brasil e na América Latina, visando identificar as características da região. O cenário latino-americano apresenta complexidades próprias que influenciam a operacionalização desses Comitês, entre as quais destacam-se: (i) sistemas legais baseados na tradição civilista, mas com adaptações locais que refletem arranjos institucionais e históricos próprios (Colaço; Damásio, 2012; Unger, 2018; Silva; Baltar; Lourenço, 2018; Unger, 2021; Wolkmer; Ferrazzo, 2020); (ii) alta incidência de renegociações em contratos públicos de infraestrutura (Guasch, 2004; Guasch; Laffont; Straub, 2007; Guasch; Laffont; Straub, 2008); (iii) assimetrias informacionais entre o Poder Público e os agentes privados que impactam as relações contratuais (Moszoro; Spiller, 2018); e (iv) desafios relacionados à transparência e governança, os quais moldam o ambiente institucional em que os *dispute boards* operam (García, 2014; López Ospina, 2016; Gómez Moreno, 2023; Corporación Latinobarómetro, 2024).

Figura 2 – Retrata os desafios a serem enfrentados



Fonte: Elaborado pela autora.

5.1.2 Aspectos éticos da pesquisa

Em conformidade com os preceitos éticos que regem a pesquisa acadêmica envolvendo seres humanos, este estudo foi submetido e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Brasília (UnB), via Plataforma Brasil, sob o Certificado de Apresentação de Apreciação Ética (CAAE) nº 83785624.9.0000.5540.

A submissão ao comitê atende às exigências da Resolução nº. 466 de 12 de dezembro de 2012, que estabelece os fundamentos éticos e científicos para pesquisas envolvendo seres humanos, bem como à Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016, que regulamenta especificamente as pesquisas que envolvem a coleta de dados ou informações identificáveis dos participantes, ou que possam acarretar riscos superiores àqueles inerentes à vida cotidiana.

Esta aprovação ética assegura que a pesquisa foi conduzida com o devido rigor metodológico e respeito aos direitos e à dignidade dos participantes, garantindo a confidencialidade das informações e a adequada gestão dos dados coletados.

5.1.3 Roteiro e aplicação das entrevistas

O processo de coleta de dados foi conduzido por meio de entrevistas individuais semiestruturadas, cada uma com duração média de aproximadamente uma hora. Ao todo, foram transcritas 1.664 páginas de conteúdo, resultantes da profundidade dos relatos obtidos. O roteiro foi elaborado para contemplar os objetivos centrais da pesquisa, organizado em três blocos temáticos que contemplam questões fundamentais para a compreensão multidimensional do fenômeno estudado.

As entrevistas com participantes brasileiros foram realizadas em português, enquanto aquelas com entrevistados dos demais países da América Latina foram conduzidas em espanhol. Em ambos os casos, manteve-se o conteúdo temático uniforme para assegurar a comparabilidade dos dados coletados.

A seguir, apresenta-se a organização temática do roteiro:

Quadro 3 – Estrutura do roteiro de entrevistas

BLOCOS TEMÁTICOS	PERGUNTAS
Bloco 1 - Contexto	a) Vamos começar falando um pouco de você e de sua trajetória profissional: quantos anos de formação você tem? Quais os principais fatos da sua carreira que te levaram ao <i>dispute board</i> .
Bloco 2 - A experiência com o tema estudado	a) Quantos painéis de <i>dispute board</i> você já participou? b) Independente de mencionar os casos específicos, pode me contar a experiência em cada painel? Informações como o tempo de duração de cada um, valores dos projetos, diferentes estruturas desses painéis? c) Quais as principais matérias/temas levadas ao <i>dispute board</i> ? d) Qual é a sua opinião sobre a efetividade de <i>dispute boards</i> com decisões vinculantes em comparação com <i>dispute boards</i> com decisões recomendatórias? e) Você acredita que o <i>dispute board</i> contribui para redução de custos de transação e por quê? Se sim, como acontece essa redução? f) Você acha que previne o conflito entre as partes ou só funcionaria bem como ferramenta para a resolução dos conflitos já instaurados? g) Se você considerar que é uma ferramenta de prevenção, como você acredita que os membros podem auxiliar nessa prevenção? h) Quais as maiores dificuldades já enfrentadas ou que você tem conhecimento de outro painel? i) Quais as oportunidades e melhorias para desenvolver o <i>dispute board</i> como um mecanismo de prevenção e resolução de conflitos eficiente?
Bloco 3 – Envolvendo a Administração Pública	a) Como você percebe o papel da Administração Pública, enquanto uma das partes envolvidas, na condução do painel de <i>dispute board</i> ? b) Você acha que o <i>dispute board</i> pode prevenir ou mesmo minimizar a situação de paralisação de obras públicas no Brasil? c) Como você avalia a prevenção/acordo quando uma das partes é da Administração Pública? d) Há algo mais que você gostaria de acrescentar sobre o tema que não foi abordado nas perguntas anteriores?

Fonte: Elaborado pela autora,

Durante o processo investigativo, em consonância com a natureza flexível da pesquisa qualitativa (Creswell; Creswell, 2018), algumas perguntas foram adaptadas de acordo com o perfil dos entrevistados, considerando seu papel profissional e país de atuação. Essa adequação metodológica resultou em ajustes ao roteiro original para melhor captar as nuances de cada realidade, conduzindo tanto à supressão de perguntas que se mostraram menos pertinentes quanto à inclusão de novos questionamentos identificados como relevantes durante o processo de coleta.

Assim, foram excluídas as seguintes perguntas: “Tem algo que ainda não foi explorado com o uso do *dispute board* que você acredita que seria uma boa oportunidade?”, “O *dispute board* melhora a eficiência dos contratos? De que forma?”, “A Administração Pública, como uma das partes envolvidas, utiliza seus privilégios ou poderes específicos (geralmente chamados de "prerrogativas") durante a condução do *dispute board*? Se sim, como isso é percebido ou exercido na prática?”, “Acredita que existem cuidados/adequações para participar do *dispute board* a serem feitas quando uma das partes é a Administração Pública? Quais?”.

Em contrapartida, novas perguntas foram incorporadas para enriquecer a compreensão do fenômeno estudado: “Para você, o papel do Tribunal de Contas ou correspondente no país é de facilitador ou dificultador na implementação do *dispute board* no país?”, “A perícia no *dispute board* é possível?” e “Para você, qual a maior contribuição da instauração do *dispute board*?”.

Complementarmente, durante a realização das entrevistas identificou-se a necessidade de aprofundar a compreensão sobre a dimensão preventiva e sua relação com a eficiência. Para atender a essa demanda, foi encaminhado um formulário específico aos 30 participantes ao final de cada entrevista, com o objetivo de captar o "trabalho silencioso" da prevenção através dos registros pessoais dos membros, buscando quantificar aspectos da função preventiva que escapam à mensuração tradicional. Ao todo, 11 entrevistados responderam ao formulário complementar, resultando em uma taxa de resposta de 36,7%.

5.1.4 Análise dos dados

A análise dos dados seguiu uma abordagem interpretativa (Braun; Clarke, 2006), buscando refinar conceitos e identificar questões importantes que poderão nortear estudos subsequentes no campo (Gil, 2010). Adotou-se uma perspectiva indutiva, com dados emergindo do campo para posterior diálogo com o arcabouço teórico (Glaser; Strauss; Strutzel, 1968). Para assegurar maior consistência e abrangência à análise, realizou-se a classificação e

organização sistemática dos dados, empregando a técnica de triangulação para integrar diferentes fontes e perspectivas, proporcionando uma compreensão mais ampla e multifacetada do fenômeno investigado (Gioia; Corley; Hamilton, 2012).

Especificamente para o exame das entrevistas, utilizou-se a análise temática proposta por Braun e Clarke (2006), que conjuga rigor e flexibilidade em seu processo analítico. Essa abordagem metodológica não apenas possibilita a combinação de diferentes estratégias analíticas, mas também confere ao pesquisador autonomia criteriosa na escolha dos procedimentos mais adequados aos objetivos da investigação. O método destaca-se ainda por sua transparência processual, permitindo a documentação minuciosa de todas as etapas analíticas, desde a codificação inicial até a construção dos temas globais, aspecto que fortalece a confiabilidade e a replicabilidade dos resultados obtidos.

O processo desenvolve-se em seis fases estruturadas (Braun; Clarke, 2006): (i) familiarização com os dados, etapa em que os dados coletados são organizados e explorados, permitindo uma imersão inicial no material; (ii) geração de códigos iniciais, fase em que se identificam características significativas nos dados, estabelecendo unidades básicas de análise; (iii) busca por temas, processo de agrupamento dos códigos em estruturas mais amplas e significativas, identificando padrões conceituais; (iv) revisão dos temas, envolvendo o refinamento e ajustes das categorias identificadas; (v) definição e nomeação dos temas, etapa que contempla novo refinamento e elaboração de descrições claras para cada categoria; e (vi) produção do relatório, fase final que abrange o tratamento dos resultados, incluindo inferências, interpretações e articulação teórica do material analisado.

Em resumo, o que se buscou com a análise temática nessa pesquisa foi identificar e codificar elementos significativos nas narrativas dos participantes, organizados em torno de quatro eixos principais: a efetividade do *dispute board* como mecanismo preventivo e resolutivo de conflitos em contratos administrativos; sua influência nos custos de transação e eficiência contratual; seu impacto na continuidade e no cronograma dos contratos; e os fatores críticos para sua implementação no contexto da Administração Pública Consensual brasileira. Por meio de leituras sistemáticas e minuciosas do material coletado, foram identificadas unidades de análise que permitiram categorizar as diferentes perspectivas sobre cada um desses aspectos. Esse processo analítico possibilitou reconhecer padrões recorrentes nas entrevistas, revelando tanto os potenciais benefícios quanto os desafios práticos da implementação dos *dispute boards* em contratos administrativos, considerando a experiência dos diversos atores envolvidos.

A partir das respostas dadas, aplicou-se um procedimento de filtragem (Lanka; Topakas; Patterson, 2020) para refinar o *corpus* bruto inicial. Esse processo foi guiado por critérios predefinidos que refletem dimensões importantes para a compreensão do funcionamento dos *dispute boards*, estabelecidos com base na literatura especializada e no roteiro de entrevista desenvolvido, permitindo o alinhamento entre os dados coletados e os objetivos da pesquisa.

A filtragem do material considerou os seguintes eixos temáticos: (i) aspectos estruturais dos *dispute boards*; (ii) redução de custos de transação; (iii) função preventiva *versus* resolutiva; e, (iv) interação com a Administração Pública.

Identificou-se experiências e práticas interessantes reportadas pelos entrevistados, gerando um conjunto final de dados selecionado, que fundamentou os procedimentos subsequentes de codificação e análise.

O procedimento de classificação, embora dependente do julgamento do pesquisador, requer parâmetros específicos para orientar a construção de temas. Seguindo o método de análise temática de Braun e Clarke (2006), foram aplicadas duas abordagens complementares: a indutiva, com a codificação emergindo diretamente dos dados coletados, e a teórica, guiada pelos pressupostos teóricos da pesquisa. Essa análise se desdobrou em dois níveis interpretativos: o semântico, examinando os significados explícitos e literais do conteúdo, e o latente, investigando os significados subjacentes, incluindo ideologias e conceitos implícitos que moldam o conteúdo semântico (Braun; Clarke, 2006).

Na presente pesquisa, os códigos emergiram dos relatos e experiências dos membros de *dispute boards*. A análise latente permitiu identificar valores subjacentes e práticas culturais que se manifestam nas narrativas dos entrevistados, revelando como suas experiências concretas moldam a atuação dos *dispute boards* no contexto latino-americano e nas interações com a Administração Pública.

O processo de categorização das entrevistas expressou-se em alguns níveis: (i) no plano das experiências individuais, possibilitou a compreensão das trajetórias e perspectivas particulares dos membros do *dispute board*; (ii) no âmbito institucional, revelou padrões e desafios na implementação e operacionalização do mecanismo; e (iii) na dimensão processual, identificou as dinâmicas de interação entre os diversos atores envolvidos e seus impactos nos resultados obtidos.

Observou-se que, em diversos casos, uma mesma experiência relatada apresentava conexões com mais de um tema, evidenciando a interdependência dos aspectos analisados. Para

cada tema foram desenvolvidos códigos específicos que permitiram uma análise detalhada e sistemática dos dados, conforme apresentado no Quadro 4.

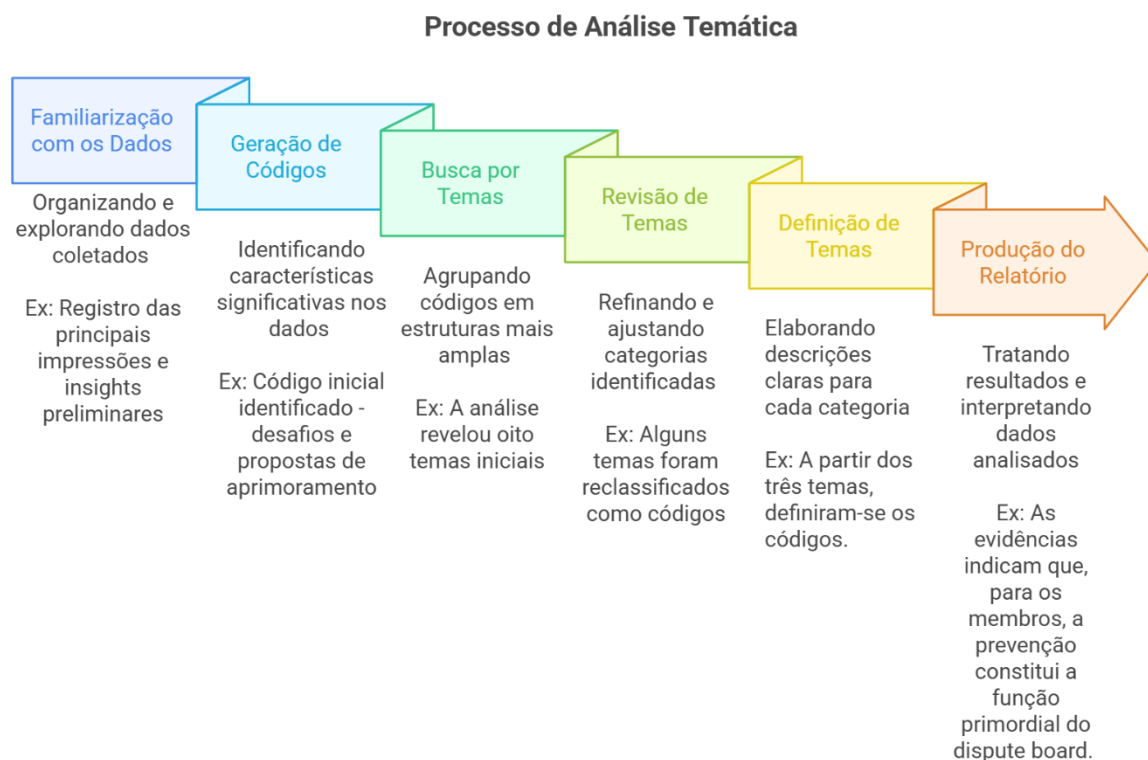
Quadro 4 – Códigos e temas

CÓDIGOS	TEMAS
- O papel das Entidades Fiscalizadoras na viabilidade dos <i>dispute boards</i> ; - Percepções sobre decisões vinculantes versus recomendatórias no contexto latino.	As características do contexto latino-americano e seus impactos na eficácia das decisões envolvendo a Administração Pública
- A capacitação técnica e a atuação dos membros na identificação e tratamento precoce de potenciais conflitos (gestão de riscos);	A função preventiva desempenhada pelos <i>dispute boards</i>
- Impacto dos <i>dispute boards</i> na minimização de paralisações de obras públicas; - Eficiência contratual por meio da resolução consensual qualificada.	A legitimidade dos <i>dispute boards</i> e sua influência nos custos de transação

Fonte: Elaborado pela autora.

Cabe destacar, antes de iniciar a análise, que se optou por eliminar da transcrição das entrevistas eventuais erros gramaticais e vícios de linguagem, para que a leitura fique mais fluida.

Figura 3 – Processo de análise temática



Fonte: Elaborado pela autora.

6 RESULTADOS

Esse capítulo tem como objetivo analisar o conteúdo qualitativo das entrevistas para compreender como o uso do *dispute board* em contratos administrativos atua promovendo a consensualidade e melhorando a eficiência contratual, segundo a perspectiva dos membros do Comitê.

A análise mais detalhada dos casos sul-americanos revela uma concentração significativa no Chile, que responde por 82 dos 90 casos registrados na região, enquanto Brasil e Paraguai compartilham os 8 casos restantes (DRBF, 2017). Essa distribuição evidencia estágios diferentes de adoção e maturidade do mecanismo entre os países latino-americanos, proporcionando uma oportunidade singular para examinar fatores jurídicos, institucionais e culturais que facilitam ou dificultam sua implementação bem-sucedida.

A partir dessa contextualização, procede-se à análise de cada código identificado nas entrevistas, explorando as nuances da aplicação dos *dispute boards* no cenário latino-americano, com ênfase no contexto brasileiro.

6.1 O PAPEL DAS ENTIDADES FISCALIZADORAS NA VIABILIDADE DOS *DISPUTE BOARDS*

O primeiro código analisa as percepções dos participantes sobre o papel desempenhado pelas entidades fiscalizadoras — Tribunal de Contas da União (TCU), no Brasil e Controladorias Gerais da República em países da América Latina — na implementação do *dispute board* em contratos administrativos. Esse exame permite compreender como as diferentes estruturas de controle externo interagem e impactam o desenvolvimento desse mecanismo alternativo de resolução de conflitos no contexto latino-americano.

Entre os 12 entrevistados do Grupo 1 (engenheiros), com destaque para os 09 que atuam no Peru, predominou a percepção de que gestores públicos demonstram preferência por decisões proferidas por *dispute board* como forma de mitigar riscos de responsabilização perante os órgãos de controle, especialmente diante da possibilidade de questionamentos quanto à defesa do interesse público.

Tal percepção é sintetizada na fala de Anfitriete (Grupo 1 - engenheiros):

O medo que eles têm da Controladoria, **que é o maior temor e que fazem querer aplicar a Lei de Contratações. Ou seja, não conseguem se desvincular da Lei de Contratações.** Sempre querem aplicar a Lei de Contratações (Anfitriete, tradução livre e grifo nosso).

Essa fala revela a influência de uma "cultura do medo" em relação aos órgãos de controle, fenômeno que pode comprometer a adoção de soluções inovadoras e flexíveis. A percepção do risco de responsabilização pessoal induz gestores públicos a adotar comportamentos defensivos, pautados pela observância literal da legislação vigente, em detrimento de soluções mais eficientes, econômicas e voltadas ao interesse público. Tal fenômeno é descrito por Sousa (2021) como expressão de um "Direito Administrativo do medo".

Esse paradoxo também é observável no âmbito das *Juntas de Resolución de Disputas* (JRDs) no Peru, mecanismos cuja operacionalidade se assemelha a dos *dispute boards*. Embora concebidas para conferir celeridade e segurança jurídica à execução contratual, as JRDs podem ter seu uso esvaziado por uma administração que, temerosa, resiste à flexibilidade interpretativa necessária para a adequada solução dos conflitos, sobretudo quando há temor quanto à posterior avaliação pelos órgãos de controle (Regjo 2021).

No caso brasileiro, nota-se cautela similar por parte dos gestores públicos, decorrente de uma arquitetura institucional que desencoraja a tomada de decisões e favorece a adoção de posturas mais conservadoras – fenômeno conhecido como “apagão das canetas” (Binenbojm; Cyrino 2018).

A entrevista de Apolo (Grupo 1 - engenheiros) reforça essa percepção ao destacar tanto o receio dos gestores quanto a necessidade de transformação cultural dos próprios órgãos de controle, “[...] existe muito medo da questão da responsabilização à posteriori [...]. O Tribunal de Contas precisa ser ‘aculturado’ [...] **É um grupo que deve ser convencido das coisas boas que o DB pode trazer [...]**” (Apolo, grifo nosso). Na mesma linha, Circe (Grupo 1 - engenheiros) aponta como esse receio se manifesta no comportamento dos gestores:

[...] Às vezes, a questão é institucional: trata-se das pessoas, da cultura da entidade. **Muitos não querem assumir a responsabilidade sozinhos — esperam que o DB diga o que deve ser feito. Eles têm medo da Controladoria-Geral da República.** Ninguém quer decidir. Espera-se que o Dispute Board decida por eles (Circe, tradução livre e grifo nosso).

Deméter, por sua vez, (Grupo 1 - engenheiros) identifica nos *dispute boards* uma estratégia de mitigação de riscos pessoais:

[...] **A decisão tomada no âmbito da JRD ou DB não é objeto de julgamento quanto ao seu acerto ou erro.** Existe um marco legal que confere proteção à decisão da JRD ou do DB — **o controle recai, essencialmente, sobre o agente público. Por essa razão, em meu país, observa-se uma clara preferência pela formalização da controvérsia junto ao JRD ou ao DB,** como uma forma de proteção frente à atuação dos órgãos de controle (Deméter, tradução livre e grifo nosso).

A análise das percepções dos entrevistados sugere que os órgãos de controle, quando percebidos como entidades punitivas, podem criar barreiras à implementação de mecanismos consensuais como os *dispute boards*.

Em contraste com as percepções descritas anteriormente, 10 entrevistados, majoritariamente do Grupo 2 (advogados), dos quais 07 atuam no Brasil, identificam sinais de maior abertura dos órgãos de controle ao reconhecimento da legitimidade e utilidade dos *dispute boards*.

Os avanços destacados por esses profissionais incluem iniciativas como a criação de estruturas internas voltadas à consensualidade, a participação em capacitações e o desenvolvimento de grupos de estudo dedicados ao tema. Essa percepção sugere que, à medida que o uso dos *dispute boards* se intensifica e seus benefícios se tornam demonstráveis, há um movimento positivo dos órgãos de controle, ainda que este não ocorra de forma uniforme ou célere.

Para Hermes (Grupo 2 - advogados), a resistência inicial dos órgãos de controle decorre fundamentalmente do desconhecimento sobre o funcionamento e os propósitos dos *dispute boards*. Em sua percepção, esse obstáculo tende a ser superado mediante um processo educativo:

[...] Eu acredito que existe um obstáculo inicial a ser superado, que é o receio do desconhecido. Inicialmente, há uma resistência: as partes querem o DB. Em seguida, quando chega ao Tribunal de Contas que não conhecia, surge a pergunta: 'O que é isso? Como funciona?' Porém, vejo que temos no Brasil uma oportunidade incrível. Esse processo já começou com o Senador Anastasia, que saiu de sua posição anterior e assumiu uma nova cadeira. Ele tem contagiado os servidores com sua visão, e nós temos mantido conversas importantes, chamando o mercado brasileiro para participar de reuniões e diálogos. O objetivo é criar um melhor entendimento mútuo. Considero natural que a controladoria e os tribunais de contas sejam rigorosos - é como o CEO de uma empresa, essa é sua função. A diferença é que eles precisam ser permeáveis ao diálogo, não podem ser inflexíveis ou absolutos em suas posições. É necessário que compreendam as demandas e particularidades de cada situação. E acredito que esse entendimento já está começando a acontecer (Ares, grifo nosso).

A perspectiva de Ártemis (Grupo 2 - advogados) oferece um relato detalhado sobre as estratégias adotadas para aproximar os órgãos de controle dos mecanismos consensuais. Seu depoimento evidencia uma transformação significativa na postura do TCU:

[...] Antes, nós tínhamos o Tribunal de Contas muito afastado de um ambiente de obra, e onde o contrato previa o DB sempre vinha um interrogatório de 'como é que vocês colocaram terceiros aí para ficar tomando a decisão por vocês? E isso acabava que preocupava o gestor público. Só que hoje, quando eu digo que a gente tem inserido o Tribunal de Contas, não é que ele esteja numa reunião do DB, que ele seja convocado. Não é isso. Mas o que a gente tem feito, nós evangelizadores do DB, eu digo assim, a gente tem feito muito treinamento envolvendo o Tribunal de Contas, então amplia a visão deles [...] O Tribunal de Contas consciente e conhecedor da ferramenta, ele é um super aliado. Inclusive, hoje nós temos pessoas

de dentro do Tribunal de Contas da União que fazem estudos, que têm um grupo de estudos envolvendo membros de DB, para discutir, e até mesmo tirar as dúvidas sobre o funcionamento do DB. Assim, não adianta deixar o Tribunal de Contas excluído da conversa [...] (Ártemis, grifo nosso).

A percepção de transformação é corroborada por Hélio (Grupo 2 - advogados), que identifica investimentos diretos dos órgãos de controle em sua própria qualificação:

[...]O que se observa atualmente é que **a controladoria general está investindo em sua própria capacitação para compreender o funcionamento dos dispute boards.** Esta iniciativa de qualificação permitirá que tanto os funcionários públicos quanto os órgãos de controle falem uma linguagem comum. (Helios, tradução livre e grifo nosso).

Dionísio (Grupo 2 - advogados) oferece uma perspectiva histórica sobre essa transformação, estabelecendo um paralelo com a evolução da aceitação da arbitragem no âmbito dos contratos públicos:

[...]O Tribunal de Contas só não pode atrapalhar. Nós enfrentamos uma resistência inicial, sim — uma postura parecida com o que aconteceu quando a arbitragem começou a entrar na realidade dos contratos públicos. **Mas eu percebo que isso vem mudando, principalmente com a criação da secexconsenso.** Claro, ainda existe algum receio, principalmente por conta do controle intenso que se exerce sobre o gestor público. Mas há um movimento de transformação (Dionísio, grifo nosso).

Nesse sentido, destaca-se a importância de iniciativas institucionais que favoreçam o diálogo construtivo entre os órgãos de controle e os gestores públicos, de modo que a fiscalização não seja percebida como um entrave à boa administração, mas como parceira estratégica na construção de soluções legítimas e eficientes. A criação da SecexConsenso, no âmbito do TCU, como exposto anteriormente, representa um avanço nessa direção, sinalizando uma possível mudança paradigmática na abordagem do controle, que passa a valorizar também mecanismos preventivos e dialógicos.

Dados recentes do Painel Geral de Processos da SecexConsenso demonstram o amadurecimento progressivo dessa prática: de 2023 até o presente momento, 37 processos foram instaurados e 14 acordos já foram homologados pelo Plenário (TCU, 2025). Esse movimento indica não apenas a viabilidade do controle por meio de soluções consensuais, como também sua potencialidade para fomentar um ambiente institucional mais receptivo ao uso de mecanismos alternativos de resolução de controvérsias, como os *dispute boards*.

Contrastando com as percepções otimistas sobre uma maior abertura institucional dos órgãos de controle, 04 entrevistados – também do Grupo 2 (advogados) – ofereceram uma visão mais crítica quanto à atuação dos Tribunais de Contas, argumentando que tais instituições ainda não exercem o protagonismo necessário para impulsionar os *dispute board* como instrumentos eficientes de prevenção e resolução de litígios.

Para esses participantes, o papel dessas entidades deveria ser mais ativo e colaborativo, especialmente na consolidação da segurança jurídica. Um ponto comum entre essas perspectivas é a preferência por *dispute boards* de natureza recomendatória, como forma de preservar a autonomia decisória da Administração e evitar potenciais conflitos com as competências dos órgãos de controle.

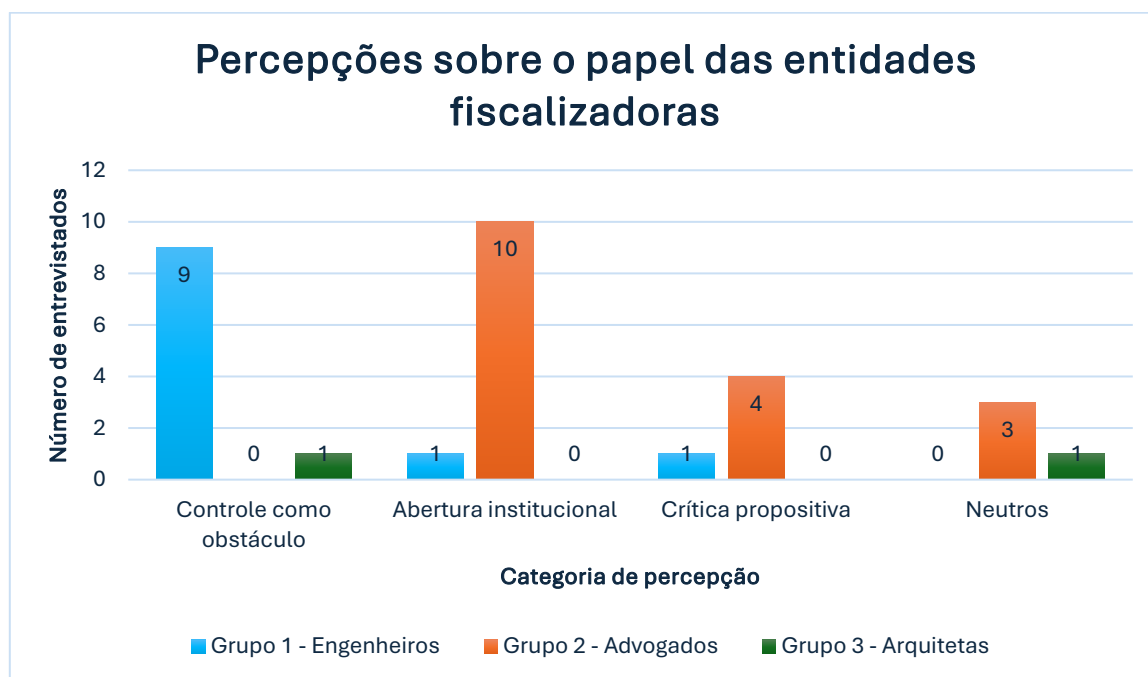
Ares (Grupo 2 - advogados) articula de forma direta essa crítica, identificando uma lacuna entre o potencial transformador dos órgãos de controle e sua atuação efetiva: “[...] Ele deveria ser um auxiliador. **O que está faltando é um protagonismo do Tribunal de Contas.** Não tenho elementos para dizer se ele atrapalha. Mas o que eu posso te dizer é que falta um protagonismo [...] (Ares, grifo nosso).

Atena (Grupo 1 - engenheiros) oferece uma análise mais matizada, reconhecendo simultaneamente os problemas históricos e os sinais de evolução institucional:

[...] É o famoso ‘apagão das canetas’, né? Eu acho que o TCU, infelizmente, tem atuado muitas vezes com essa ameaça de punir ou cobrar a responsabilidade dos gestores. [...] Por outro lado, me parece que está havendo uma mudança de cultura no próprio TCU. Embora ainda represente uma certa ameaça em algumas questões, eu diria que o Tribunal está no movimento de transformação – talvez mais lento do que gostaríamos. Reconheço que, infelizmente, no Brasil, nós temos muitas razões históricas para termos TCU, TCEs e outros órgãos de controle, considerando os descaminhos que já presenciamos. Mas avalio que, embora ainda seja uma preocupação presente, essa resistência está diminuindo gradualmente (Atena, grifo nosso).

O gráfico evidencia de forma visual a distribuição das percepções sobre o papel das entidades fiscalizadoras na viabilidade dos *dispute boards* entre os diferentes perfis profissionais entrevistados:

Gráfico 8 – Percepções sobre o papel das entidades fiscalizadoras



Fonte: Elaborado pela autora.

A análise visual dos dados evidencia que, embora existam normativos estabelecendo os *dispute board* tanto no Brasil quanto no Peru, a eficácia desses instrumentos depende de fatores que vão além da previsão legal. Os achados desta investigação revelam que a introdução de novos instrumentos jurídicos não é, por si só, suficiente para alterar práticas administrativas historicamente enraizadas.

No caso peruano, os dados sugerem como uma cultura institucional baseada no medo da responsabilização inibe a adoção de soluções consensuais, mesmo diante da inexistência de impedimentos formais pela Controladoria Geral da República. Esse fenômeno demonstra que a efetividade dos mecanismos consensuais não depende apenas de sua legalidade formal, mas da percepção de segurança jurídica que proporcionam aos gestores públicos em suas decisões cotidianas.

Já no Brasil, embora se observe uma postura mais receptiva por parte do TCU — materializada em iniciativas internas voltadas à discussão sobre mecanismos consensuais —, ainda não há casos concretos na Administração Pública Federal que permitam avaliar, com precisão, o posicionamento do Tribunal diante da implementação prática dos *dispute boards*.

A investigação reforça que a introdução de novos instrumentos jurídicos, como as JRDs e *dispute boards*, pode não ser suficiente para alterar práticas administrativas enraizadas. Depreende-se da análise que há um componente institucional e cultural que precisa ser considerado. Superar a cultura exige mais do que mudanças normativas: pressupõe um

processo contínuo de amadurecimento institucional, com investimento na formação técnica dos gestores, reforço à segurança jurídica das decisões e, sobretudo, a construção de uma cultura administrativa que valorize a tomada de decisão fundamentada, responsável e inovadora.

6.2 PERCEPÇÕES SOBRE DECISÕES VINCULANTES *VERSUS* RECOMENDATÓRIAS NO CONTEXTO LATINO-AMERICANO

O segundo código temático examina a leitura dos entrevistados sobre a efetividade das decisões emitidas pelos *dispute boards*, entendendo-se efetividade como a capacidade de solucionar conflitos e produzir os resultados práticos desejados no ambiente contratual (Borges; Bordin, 2023). A pergunta central direcionada aos participantes foi: “*Qual é a sua opinião sobre a efetividade de dispute boards com decisões vinculantes em comparação com dispute boards com decisões recomendatórias?*”

A análise das entrevistas revelou uma clara preferência dos respondentes pelas decisões vinculantes. Entre os 30 entrevistados dos 03 grupos profissionais, 28 participantes (93,3%) manifestaram essa preferência, fundamentando suas posições em experiências concretas que sugerem maior capacidade de resolução definitiva dos conflitos e menor resistência na implementação.

Ilustrando essa tendência, Anfitrite (Grupo 1 – engenheiros) reconhece a utilidade das recomendações em contextos de diálogo, mas enfatiza que, na prática, essas situações constituem exceções. Segundo sua experiência prática, predomina a busca por decisões vinculantes:

[...] Na verdade as recomendações são muito eficazes. Fazemos reuniões e promovemos diálogos para que as próprias partes cheguem a um acordo. **Eles levam em consideração essas recomendações não vinculantes, mas elas são raras.** E já partimos para o que são decisões. [...] **definitivamente aqui no Peru se prefere a decisão vinculante** (Anfitrite, tradução livre, grifo nosso).

Convergindo com essa percepção, Apolo (Grupo 1 – engenheiros) relaciona a preferência por decisões vinculantes a características culturais locais: “[...] **A decisão do DB deve ser vinculante, é o mais desejável.** [...] a nossa cultura brasileira não é muito de querer resolver as demandas, além de existir muito medo da responsabilização a posteriori” (Apolo, grifo nosso).

A observação de Apolo sobre a “*cultura brasileira não ser de resolver demandas*” refere-se a um comportamento identificado pelo entrevistado, segundo a qual as partes em conflito tenderiam a postergar soluções, buscar vantagens processuais ou protelar definições,

em vez de engajar-se ativamente na resolução de disputas. Essa característica cultural, combinada com o "*medo da responsabilização a posteriori*" mencionado pelo engenheiro, criaria um ambiente no qual as partes preferem que decisões sejam impostas por terceiros com autoridade formal, liberando-as da responsabilidade pelas consequências. Nesse contexto, as decisões vinculantes funcionariam como mecanismo que contorna a relutância cultural para assumir riscos decisórios, transferindo a responsabilidade para uma instância externa dotada de legitimidade institucional para determinar cursos de ação obrigatórios.

Essa leitura encontra fundamentação teórica na literatura que identifica fatores estruturais contributivos para tal comportamento. Priscila Tinelli Pinheiro (2022) chama atenção para o fato de que a formação universitária jurídica, caracterizada pela ausência de capacidade crítica e criativa, resulta de um processo educacional positivista cristalizado que carece da necessária interdisciplinaridade.

Essa perspectiva é reforçada pela posição categórica de Ares (Grupo 2 – advogados): “[...] **eu sou contra o DB recomendatório**. O DB tem que ser vinculante, senão não adianta” (Ares, grifo nosso). Essa preferência manifestada pelos profissionais encontra respaldo teórico nas análises de Gómez Moreno (2023, p. 115), que defende a adoção de *dispute boards* na modalidade de *dispute adjudication board* (DAB), ou seja, com autoridade decisória vinculante. O autor sustenta: “[...] recomenda-se que os *dispute boards* sejam DABs, o que implica que as decisões que eles tomam são vinculativas. Isso é feito para salvaguardar o contrato, a obra e os interesses das partes envolvidas, priorizando a execução da obra” (tradução livre).

Complementando essa perspectiva, Afrodite (Grupo 3 – arquitetas) destaca que a efetividade das decisões vinculantes deriva não apenas de sua força obrigatória, mas também da legitimidade técnica conferida ao processo decisório:

[...] Não resta dúvida de que a decisão vinculante tem um poder maior, uma vez que as partes têm uma visão de que estão sendo representadas por uma entidade independente, imparcial, e que tem uma análise descontaminada ou desapaixonada dos problemas. [...] quando você emite uma decisão e para emitir a decisão nós temos aí todo um processo, e esse processo é bastante detalhado, analítico e aprofundado, envolvendo aquele mergulho na documentação e que, como a gente vem acompanhando o contrato, é um grande facilitador também. Então quando a gente emite uma decisão no caso do "DB tradicional", **essa decisão ela tem um peso bem considerável e as partes enxergam dessa forma**, até porque no Brasil nós temos essa cultura litigante, da disputa (Afrodite, grifo nosso).

A observação de Afrodite evidencia que a autoridade das decisões vinculantes transcende o aspecto formal, fundamentando-se na percepção de imparcialidade e rigor técnico

do processo. Essa percepção é corroborada por Urano (Grupo 1 – engenheiros), que contextualiza o problema em uma dimensão cultural mais ampla:

[...] Vivemos em uma cultura de desconfiança mútua, onde cada parte busca maximizar suas vantagens em todas as situações contratuais. **Nesse contexto, uma simples recomendação não possui força suficiente para garantir o cumprimento, pois as partes tendem a ignorá-la quando não atende aos seus interesses específicos** [...] (Urano, tradução livre, grifo nosso)

Os depoimentos convergem para identificar uma dimensão sociocultural que influencia a efetividade dos *dispute boards*: a cultura de desconfiança mútua e litigiosidade que caracteriza as relações contratuais no contexto latino-americano. Esse ambiente adversarial, no qual as partes tendem a maximizar vantagens e proteger interesses, parece comprometer o cumprimento espontâneo das decisões recomendatórias.

Paradoxalmente, essa mesma desconfiança recíproca tende a reforçar a efetividade das decisões vinculantes. Embora as partes demonstrem relutância em confiar mutuamente, depositam maior credibilidade em uma instância externa dotada de competência decisória e percebida como imparcial. Essa dinâmica sugere que, em contextos marcados culturalmente por litigiosidade, as decisões vinculantes apresentam maior efetividade por estabelecerem obrigações contratuais que tendem a neutralizar o cumprimento seletivo.

No âmbito dos contratos envolvendo a Administração Pública, as entrevistas revelaram nuances adicionais. Zeus (Grupo 1 – engenheiros) destaca particularidades do sistema de responsabilização que influenciam a implementação das decisões:

[...] **quando falamos de contratos com entes públicos, o caráter vinculante da decisão assume peso fundamental. O gestor público normalmente precisa de respaldo legal que justifique suas decisões, uma vez que está sujeito a controles e responsabilizações.** Uma decisão meramente recomendatória pode gerar hesitação no funcionário público para implementá-la, pois ele assumiria integralmente a responsabilidade pela escolha de segui-la ou não. **Por outro lado, quando a decisão é vinculante, ela praticamente exonera o gestor dessa responsabilidade discricionária, pois estabelece uma obrigação contratual clara: 'você deve cumprir esta determinação independentemente de sua concordância pessoal com ela'.** Nesse contexto, o funcionário fica juridicamente protegido, já que está cumprindo uma determinação imperativa. **Essa dinâmica de responsabilização faz toda a diferença nas relações contratuais entre o setor público e o privado** [...] (Zeus, tradução livre, grifo nosso).

Essa percepção encontra suporte na experiência de Perséfone (Grupo 2 – advogados), que observa tanto aspectos quantitativos quanto comportamentais da Administração Pública:

[...] **Considero que os dispute boards vinculantes são mais efetivos que os recomendatórios.** Isso fica evidente quando observamos que os DBs recomendatórios, mesmo tendo efeito prático similar ao vinculante em muitos casos, resultaram em um número maior de instauração de arbitragens. **Essa diferença demonstra que as decisões vinculantes proporcionam maior segurança e aceitação pelas partes.** [...] Na minha experiência, a Administração Pública ainda

mantém uma postura relativamente resistente às determinações dos *dispute boards*, especialmente quando estas lhe são desfavoráveis [...] (Perséfone, grifo nosso).

As falas dos entrevistados indicam que o sistema de responsabilização influencia a implementação das decisões de *dispute boards* na esfera pública. As decisões recomendatórias tendem a ser recebidas com cautela por gestores públicos, uma vez que a adoção de medidas não respaldadas por comando normativo claro pode ser interpretada como exercício de discricionariedade administrativa, expondo o agente a posterior controle e eventual responsabilização pelas entidades fiscalizadoras (Espanhol; Costa; Dalbianco, 2023).

Em contrapartida, os depoimentos sugerem que as decisões vinculantes estabelecem obrigação contratual imperativa, transferindo a responsabilidade decisória para o Comitê e conferindo ao gestor público amparo jurídico. Esse mecanismo permite demonstrar, em eventuais processos de responsabilização, que a conduta decorreu do cumprimento de determinação contratual, não de escolha discricionária. Tal dinâmica ajudaria a explicar, em parte, a preferência manifestada pelos entrevistados por decisões vinculantes em contratos públicos, revelando uma adaptação pragmática dos instrumentos de resolução de disputas às especificidades do regime jurídico-administrativo vigente na América Latina.

Contrariando a tendência majoritária, 02 entrevistados do Grupo 2 (advogados) sustentam posição distinta, argumentando que a natureza jurídica das decisões (vinculante ou recomendatória) seria menos relevante do que outros fatores determinantes da efetividade.

Seus enfoques, embora convergentes na relativização da importância da nomenclatura jurídica, fundamentam-se em concepções diferenciadas. O primeiro respondente identifica na qualidade da instrução probatória e na consistência procedimental os elementos determinantes, independentemente do caráter formal da decisão. O segundo, por sua vez, enfatiza aspectos culturais, argumentando que a efetividade dos *dispute boards* dependeria da mudança de mentalidade das partes e da implementação de mecanismos contratuais específicos – como cláusulas de multa por descumprimento – para assegurar o cumprimento das determinações.

Para esses profissionais, elementos como disposição das partes para cumprimento, qualidade da fundamentação das decisões e aspectos culturais assumem precedência sobre a distinção formal entre recomendações e decisões vinculantes.

Dionísio (Grupo 2 – advogados) desenvolve uma análise abrangente dessa perspectiva, enfatizando a dimensão cultural:

A questão é fundamentalmente cultural. Em minha opinião, a nomenclatura é irrelevante - o que realmente importa é a utilidade e o propósito do instrumento. **Acredito que, sem uma efetiva mudança cultural e a genuína disposição das partes para implementar a ferramenta conforme concebida, sua efetividade ficará comprometida.** É importante reconhecer que os *dispute boards* foram

idealizados em contextos culturais distintos do brasileiro, e sua transplantação para nosso ambiente requer adaptações. [...] **Embora as decisões sejam formalmente vinculantes, elas carecem de força jurisdicional.** Por isso, na ausência de uma cultura de cumprimento espontâneo e da vontade efetiva de utilizar o instrumento de boa-fé, **a efetividade dependeria de mecanismos contratuais específicos, como multas por descumprimento das determinações do dispute board.** Essa seria **uma forma de tornar a diferenciação entre decisões e recomendações verdadeiramente relevante.** O problema é que o descumprimento de decisões de dispute boards normalmente se enquadra na categoria geral de inadimplemento contratual, sem penalidades específicas. A mensuração de indenizações por esse tipo de descumprimento é complexa, exigindo comprovação de nexo causal e quantificação de danos efetivos. **Uma cláusula de multa específica resolveria essa dificuldade.** Existe, ainda, um **componente psicológico importante: uma 'decisão' tende a ser percebida com maior autoridade do que uma 'recomendação'.** **Contudo, essa diferenciação é puramente cultural, sem fundamento técnico-conceitual substancial** (Dionísio, grifo nosso).

O entrevistado identifica uma lacuna prática: o descumprimento das decisões de *dispute boards* normalmente se enquadra na categoria geral de inadimplemento contratual, sem penalidades específicas. A complexidade na mensuração de indenizações por esse tipo de descumprimento, que exige comprovação de nexo causal e quantificação de danos efetivos, representaria um obstáculo adicional. Para superar essa dificuldade, Dionísio propõe a inclusão de cláusula de multa específica nos contratos.

Sua análise incorpora ainda uma dimensão psicológica importante: embora reconheça que *"uma 'decisão' tende a ser percebida com maior autoridade do que uma 'recomendação'"*, o entrevistado considera essa diferenciação *"puramente cultural, sem fundamento técnico-conceitual substancial"*.

Complementando essa perspectiva, Anteros (Grupo 2 – advogados) prioriza aspectos procedimentais sobre a natureza jurídica formal das decisões:

Embora exista uma diferença formal entre recomendações e decisões vinculantes - sendo uma mandatória e a outra não -, o elemento verdadeiramente diferenciador reside no ônus probatório exigido. [...] O aspecto fundamental não é o caráter vinculante em si, mas a consistência e a qualidade do processo decisório. Quando estabelecemos parâmetros claros para as partes e asseguramos que o mesmo conjunto de fatos e circunstâncias produzirá resultados equivalentes, a distinção entre recomendação e decisão vinculante torna-se secundária. **As partes reconhecem que uma recomendação bem fundamentada, baseada em análise rigorosa da prova e em procedimento consistente, muito provavelmente será confirmada se submetida posteriormente a um processo judicial ou arbitral [...]** (Anteros, grifo nosso).

Para Anteros, quando assegurada a equivalência de resultados diante de fatos similares, *"tanto recomendações quanto decisões vinculantes tendem a produzir os mesmos resultados práticos em termos de aceitação e cumprimento pelas partes"*. Essa perspectiva sugere que a credibilidade das decisões derivaria da qualidade técnica e da consistência procedimental, independentemente do caráter vinculante formal.

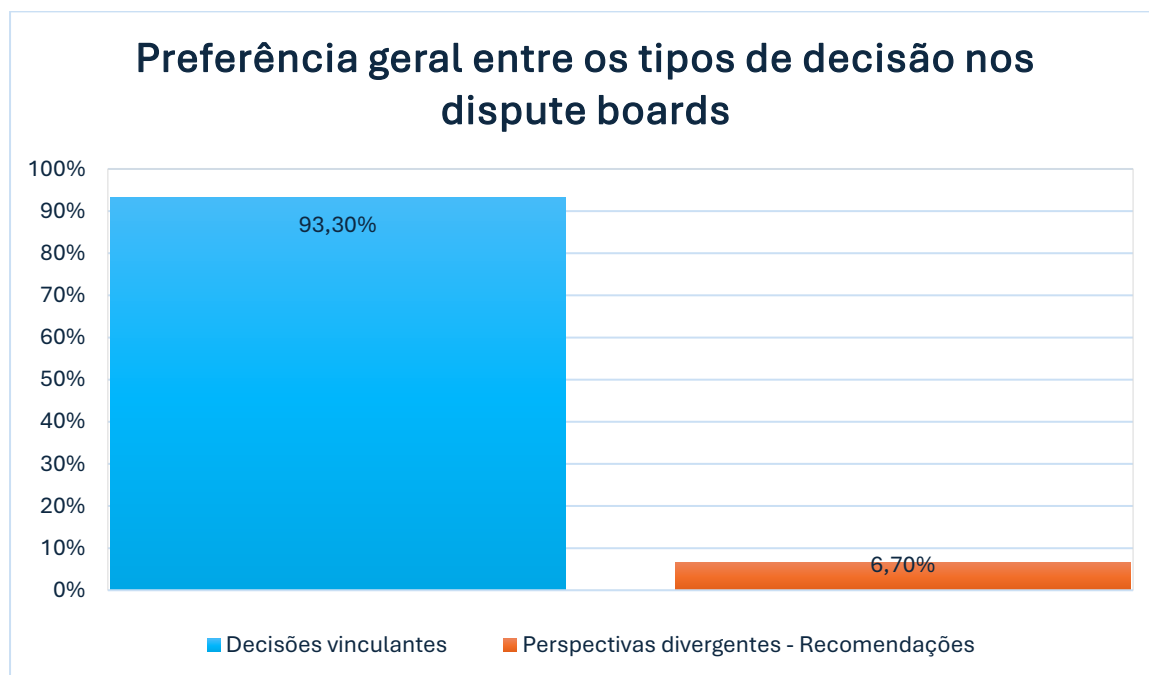
A efetividade de institutos jurídicos está diretamente relacionada à sua adequação ao contexto social em que se inserem. Conforme observa Diniz (2020), a norma jurídica emerge de múltiplos fatores determinantes da vida social — históricos, religiosos, morais, biológicos, geográficos — devendo realizar-se em consonância com a realidade nacional em que se aplica.

No contexto dos *dispute boards*, originalmente concebidos em sistemas jurídicos anglo-saxônicos, esses mecanismos foram progressivamente incorporados por ordenamentos jurídicos diversos, incluindo os sistemas latino-americanos de tradição civilista. Contudo, como alertava Von Ihering (2005), uma norma jurídica que não corresponde à realidade social corre o risco de tornar-se um "fantasma de direito", elemento de desordem que, isolado em uma "torre de marfim", alheia-se de sua própria finalidade.

Os depoimentos coletados sugerem que a preferência por decisões vinculantes pode refletir, em parte, um processo de adaptação dos *dispute boards* às especificidades do contexto latino-americano. A cultura de desconfiança mútua, os sistemas de responsabilização pública e a tradição litigante identificados pelos entrevistados representam fatores contextuais que influenciam a recepção e efetividade do instituto.

O gráfico evidencia de forma visual a preferência geral entre os tipos de decisão nos *dispute boards*:

Gráfico 9 – Demonstra a preferência dos entrevistados por decisões vinculantes



Fonte: Elaborado pela autora.

Os dados coletados revelam um panorama em que 93,3% dos entrevistados manifestaram preferência por decisões vinculantes, fundamentando suas posições em experiências práticas e considerações sobre o contexto institucional latino-americano. As perspectivas divergentes (6,7%), concentradas exclusivamente no grupo de advogados, contribuíram com análises relevantes ao debate, enfatizando aspectos culturais, procedimentais e a necessidade de adaptações contratuais específicas.

A investigação sugere que, embora exista um consenso prático sobre a aparente superioridade das decisões vinculantes, as reflexões minoritárias introduzem questões relevantes sobre os fundamentos dessa preferência e as possibilidades de adaptação cultural do instituto.

Essa multiplicidade de perspectivas identificada mostra que a efetividade dos *dispute boards* no contexto latino-americano resulta da interação complexa entre elementos formais (caráter vinculante), procedimentais (qualidade da instrução), culturais (disposição para cumprimento) e institucionais (sistemas de responsabilização).

6.3 A CAPACITAÇÃO TÉCNICA E A ATUAÇÃO DOS MEMBROS NA IDENTIFICAÇÃO E TRATAMENTO PRECOCE DE POTENCIAIS CONFLITOS (GESTÃO DE RISCOS)

Enquanto a subseção anterior explorou as percepções sobre a efetividade comparativa entre decisões vinculantes e recomendatórias, a presente análise identifica o terceiro código temático, relacionado ao papel preventivo dos *dispute boards* e às competências técnicas necessárias para sua efetiva operacionalização. Essa perspectiva complementa os achados anteriores ao examinar não apenas como as decisões são percebidas, mas de que forma os membros dos painéis contribuem para prevenir a escalada de conflitos.

A análise das entrevistas apontou que a maioria dos participantes identifica na função preventiva um dos pilares do mecanismo. Os entrevistados reconhecem que a capacidade de detectar, ainda em estágio inicial, sinais de potenciais controvérsias e auxiliar as partes na sua adequada condução, antes que evoluam para litígios formais e dispendiosos, constitui diferencial estratégico dos *dispute boards*.

A investigação revelou entendimentos diferenciados sobre a necessidade de capacitação específica dos membros para tratamento precoce de conflitos. Entre os 30 entrevistados dos 03 grupos profissionais, 23 participantes (76,7%) manifestaram considerar necessária alguma

forma de capacitação ou desenvolvimento de competências específicas para a função preventiva.

Em contraste, 06 entrevistados (20%) — sendo 05 do Grupo 2 (advogados) e 01 do Grupo 3 (arquitetos) — sustentaram que essa prevenção ocorre de forma natural, baseando-se primordialmente na experiência prévia dos membros. Adicionalmente, 01 entrevistado do Grupo 1 (engenheiros) — (3,3%) — apresentou posição ambígua, não explicitando claramente se considera necessária capacitação formal ou se a experiência técnica seria suficiente para o exercício da função preventiva.

Essa abordagem majoritária sobre a necessidade de capacitação alinha-se com a literatura especializada que posiciona os *dispute boards* não apenas como mecanismos de resolução de disputas, mas como instrumentos de gestão de riscos contratuais. A identificação precoce de divergências permite intervenções tempestivas que tendem a ser menos custosas e mais preservadoras das relações contratuais do que processos adjudicativos tradicionais (Cavalcante de Lira, 2024).

Afrodite (Grupo 3 – arquitetos) oferece uma leitura esclarecedora sobre as competências requeridas dos membros de *dispute boards*. A entrevistada enfatiza a importância de não se reduzir o papel do Comitê a uma instância exclusivamente adjudicativa.

Quando se fala de negociação, temos que ter o cuidado de não atribuir ao DB a função de mini painel arbitral ou um painel de mediação. É óbvio que a experiência, a habilidade, a capacidade de resolução de conflitos que os membros de um DB têm por conta de suas experiências já vividas são fundamentais [...], mas também acho interessante que se busque estudos sobre negociação, posturas, estilos de negociação [...] (Afrodite, grifo nosso).

Para contextualizar a distinção conceitual proposta por Afrodite, cabe esclarecer que a mediação se caracteriza pela intervenção de terceiro imparcial que facilita o diálogo entre as partes para que construam consensualmente suas próprias soluções, sem deter poder decisório sobre o mérito da disputa (Schwab; Marchetti Filho, 2020). A arbitragem, por sua vez, constitui método adjudicativo no qual árbitro ou painel arbitral, investido de jurisdição pelas partes, profere decisão vinculante que resolve definitivamente o conflito (Schwab; Marchetti Filho, 2020).

Ambos os mecanismos diferem dos *dispute boards*, que combinam funções preventivas, consultivas e, quando necessário, decisórias, acompanhando contratos durante sua execução e desenvolvendo conhecimento específico sobre o projeto e as partes envolvidas (Cavalcante de Lira, 2024).

A observação de Afrodite expõe tensão conceitual relevante: embora o *dispute board* não exerça formalmente função mediativa nem arbitral, os membros do painel, em virtude de

sua experiência acumulada e da confiança construída ao longo do acompanhamento contratual, frequentemente desempenham papel instrumental na promoção da negociação e na resolução precoce de disputas.

Complementando essa perspectiva, Zeus (Grupo 1 – engenheiros) desenvolve a distinção conceitual entre possuir competências mediativas e exercer mediação formal:

Uma questão fundamental é que o diálogo seja conduzido simultaneamente com ambas as partes. **Embora possa parecer uma forma de mediação, não podemos afirmar que o dispute board seja um mecanismo de mediação propriamente dito.** O que ocorre é que, durante as conversas conjuntas entre as partes, **é essencial que os membros do dispute board possuam habilidades de mediação. Isso não significa dizer que o dispute board é um mecanismo de mediação, mas sim que, se os membros têm essa competência mediativa, eles conseguem facilitar conversas envolvendo ambas as partes [...].** Com essas habilidades de mediador, é possível fazer com que, durante o diálogo, uma parte reflita sobre sua posição e reconheça que não estava seguindo o caminho mais adequado, chegando assim a um entendimento mútuo. Isso acontece com frequência e representa uma das funções principais do dispute board (Zeus, tradução livre, grifo nosso).

A leitura de Zeus destaca que, embora os membros do painel não exerçam mediação no sentido técnico-jurídico, a posse de habilidades mediativas mostra-se importante para facilitar diálogos construtivos entre as partes. A observação de que *"isso acontece com frequência"* sugere que essa função preventiva e facilitadora constitui, na prática, uma importante contribuição dos *dispute boards* para a gestão eficiente de contratos complexos.

A complexidade do perfil requerido é aprofundada por Urano (Grupo 1 – engenheiros), que identifica lacunas significativas na sistematização dessas práticas:

[...] Não existem técnicas padronizadas ou metodologias específicas - depende muito da habilidade pessoal e da inteligência emocional dos membros do painel para conseguir que as partes resolvam suas diferenças de forma autônoma. A condição mais importante para que o dispute board exerça função preventiva combina dois elementos fundamentais. Por um lado, a experiência técnica, [...] isso lhes permite direcionar conversas para pontos específicos que devem ser tratados antes que se transformem em conflitos. Por outro lado, são fundamentais as habilidades interpessoais: **a forma de falar adequada, sem ferir o orgulho de ninguém, sem frustrar expectativas ou deixar qualquer parte em situação constrangedora. É necessário ter muita destreza nas chamadas "habilidades brandas" - empatia, respeito, escuta ativa.** Esse tipo de competência é essencial para saber guiar as partes na resolução de problemas que ainda estão em estado latente (Urano, tradução livre, grifo nosso).

A análise de Urano sugere um modelo bifásico para a efetividade preventiva: primeiro, a expertise técnica permite a identificação antecipada de problemas potenciais com base na experiência acumulada em casos similares; segundo, as competências interpessoais possibilitam a condução adequada dos diálogos necessários para abordar essas questões de forma não conflituosa. Essa combinação de conhecimento técnico e habilidades socioemocionais assinala a complexidade do perfil profissional requerido para membros de *dispute boards*.

Mostra-se interessante a identificação das "habilidades brandas" (*soft skills*) — empatia, respeito e escuta ativa — como elementos para a função preventiva. Essa visão alinha-se com tendências contemporâneas na gestão de conflitos, que reconhecem a importância de competências emocionais e relacionais para além do conhecimento técnico-jurídico tradicional (Freitas, 2017). A ênfase de Urano na necessidade de "*não ferir o orgulho*" e "*não frustrar expectativas*" evidencia a sensibilidade requerida para navegar as dimensões psicológicas dos conflitos contratuais.

Têmis (Grupo 1 – engenheiros) adiciona dimensão importante sobre as condições necessárias para a efetividade preventiva:

[...] O que quero enfatizar é que os membros não podem ser puramente técnicos - precisam ter habilidades interpessoais, porque sem isso não conseguem exercer a função preventiva adequadamente. [...] Se você tem um *dispute board* composto por profissionais experientes, com habilidades de negociação, e realmente dá liberdade para eles atuarem, isso se torna uma ferramenta poderosíssima (Têmis, grifo nosso).

O entendimento de Têmis converge com os depoimentos anteriores sobre a necessidade de equilibrar conhecimento técnico com habilidades interpessoais, mas introduz elemento adicional: a importância da "*liberdade para atuar*" como condição fundamental para que o *dispute board* realize seu potencial preventivo. Essa observação sugere que restrições contratuais excessivas ou microgerenciamento pelas partes podem comprometer a efetividade do mecanismo, independentemente da qualidade técnica dos membros.

Na mesma linha, Morfeu (Grupo 1 – engenheiros) oferece perspectiva pragmática sobre o desenvolvimento de competências:

[...] Uma vez que você está imerso no processo, pode perceber que não possui tantas habilidades de negociação ou mediação quanto necessário, e então surge a necessidade de reforçá-las. **É importante desenvolver essas competências de negociação e mediação para conseguir escutar as partes de forma ativa, fazer as perguntas adequadas quando necessário, resumir e parafrasear as posições apresentadas.** Dessa forma, você torna cada parte consciente do que tem expressado e do que o *dispute board* está absorvendo e compreendendo de suas manifestações (Morfeu, tradução livre, grifo nosso).

Adicionalmente, Hermes (Grupo 2 – advogados) identifica os desafios da capacitação:

As competências específicas são absolutamente necessárias. O perfil do membro é muito mais complexo do que o de um mediador ou árbitro. Na verdade, **você precisa de uma capacitação lateral abrangente - no modelo ideal, precisa ser alguém que saiba fazer mediação, saiba conduzir arbitragem, e saiba aplicar essas competências dentro do contexto específico dos *dispute boards*, que são situações distintas.** Além disso, é fundamental gostar de pessoas, porque essa interação humana é essencial. Não funciona ter um membro de *dispute board* que não tenha paciência social ou que tenha baixa tolerância para interações interpessoais prolongadas (Hermes, grifo nosso).

A fala de Hermes confirma a necessidade de que os *dispute boards* não são uma “soma” de habilidades em mediação e arbitragem, mas uma estrutura com identidade própria, exigindo competências híbridas e contextualizadas.

Além disso, o respondente introduz a dimensão socioemocional como um requisito. A caracterização de “*gostar de pessoas*”, “*paciência social*” e “*tolerância para interações interpessoais prolongadas*” revela compreensão de que os *dispute boards* demandam não apenas competências técnicas, mas também disposições psicológicas específicas para o trabalho de acompanhamento contratual de longo prazo.

Pan (Grupo 2 – advogados) oferece perspectiva contrastante, fundamentada na distinção entre competências formalmente estabelecidas e funções que emergem na prática:

[...] Eu diria que existem duas respostas para essa questão. **Formalmente, não - os dispute boards, via de regra, não têm em seus regulamentos a função expressa de prevenir disputas. Essa não é uma atribuição formalmente estabelecida. Agora, na prática, sim - o mecanismo acaba funcionando como catalisador de soluções.** Durante as reuniões periódicas que integram o funcionamento dos dispute boards, as partes naturalmente conversam com os membros sobre os problemas que enfrentam. Quando os membros visitam as obras e possuem experiência em projetos similares, conseguem identificar problemas potenciais e começam a questionar as partes: “O que está acontecendo com essa questão?” **Nessas conversas informais acabam emergindo soluções antecipadas - uma forma de prevenção que surge espontaneamente, oferecendo uma perspectiva diferente sobre os problemas** (Pan, grifo nosso).

O depoimento de Pan oferece um horizonte mais cauteloso, baseado na distinção entre atribuições formais e práticas emergentes. Para o entrevistado, a ausência de previsão expressa da função preventiva nos regulamentos constitui aspecto juridicamente relevante, mesmo quando essa função se manifesta na prática, sugerindo preocupação com os limites de atuação dos *dispute boards*.

Implicitamente, a perspectiva de Pan questiona a necessidade de capacitação técnica específica para exercer a função preventiva, contrastando com as visões dos demais entrevistados. Pan sugere que a prevenção ocorre de forma natural e espontânea, emergindo das conversas informais durante o acompanhamento contratual regular.

Não obstante o enfoque de Pan, cabe observar que alguns regulamentos brasileiros já incorporam expressamente a dimensão preventiva. A Câmara de Mediação e Arbitragem empresarial (CAMARB) prevê no Regulamento do Comitê de Prevenção e Resolução de Disputas (Comitês ou CPRD) que o Comitê: “[...] b) **se consultado pelas Partes, poderá aconselhá-las sempre em conjunto e informalmente, atuando inclusive de forma preventiva**; c) **estimular a composição amigável entre as Partes**; [...]” (grifo nosso).

Similarmente, o Centro de Arbitragem da Câmara de Comércio Brasil-Canadá (CAM-CCBC) estabelece no Regulamento do Comitê de Prevenção e Solução de Disputas que: "*O Comitê auxiliará as partes para que encontrem solução para cada tema em debate*" (item 4.7). O regulamento da Câmara de Comércio Internacional (ICC Brasil) também incorpora dispositivos preventivos, distinguindo "Desacordo" (que inclui "prevenção nos termos do artigo 16") de "Litígio" (questões submetidas formalmente para decisão).

Essas disposições regulamentares sugerem movimento de formalização da função preventiva, contrariando parcialmente a observação de Pan sobre ausência de previsão expressa. A incorporação de terminologia como "prevenção" e "solução" nos próprios nomes dos comitês evidencia reconhecimento institucional dessa dimensão.

Essa leitura de Pan implica que a experiência técnica geral dos membros, combinada com o conhecimento adquirido através do acompanhamento contínuo do projeto, seria suficiente para identificar e abordar problemas potenciais, dispensando treinamentos específicos em prevenção de conflitos. Para esse entrevistado, a efetividade preventiva derivaria mais da proximidade com o projeto e da qualidade das interações naturais do que de competências formalmente desenvolvidas.

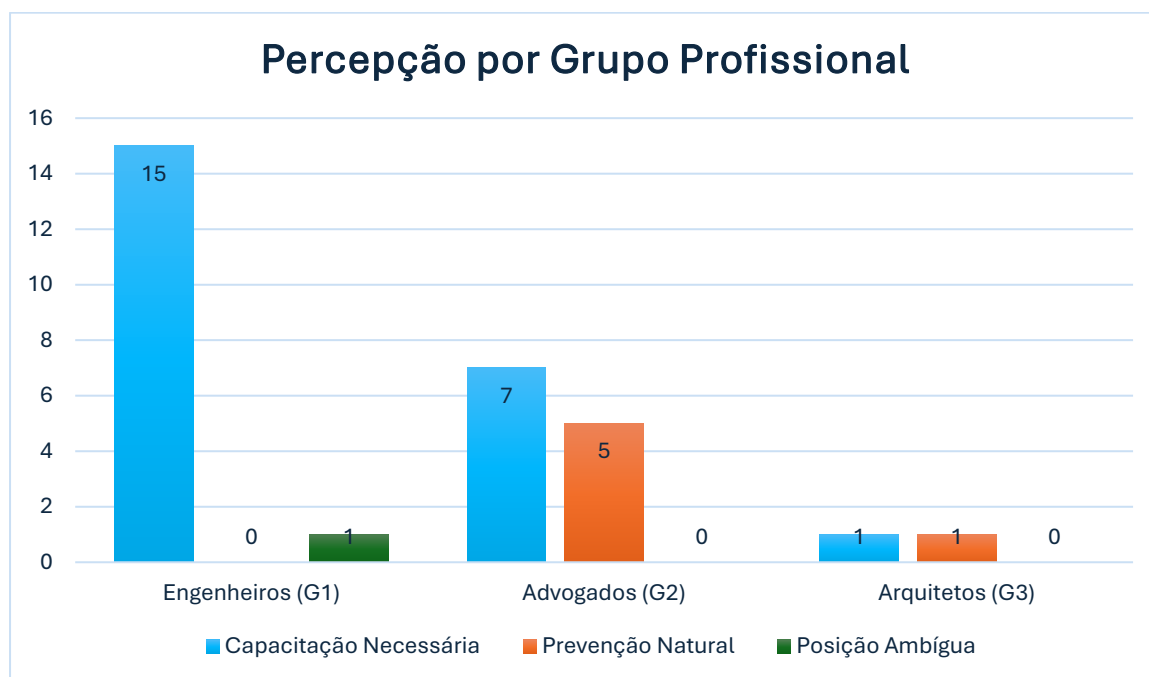
Reforçando essa linha de distinção conceitual, Héstia (Grupo 2 – advogados) traz refinamento importante sobre os limites e modalidades da atuação preventiva:

[...] Nossa função é auxiliar as partes a encontrarem seus próprios métodos para resolver problemas. **Nisso diferimos da atuação de um mediador, porque o mediador pode efetivamente propor soluções específicas, entrar no mérito das questões, sugerir acordos concretos. Não é isso que fazemos nos dispute boards.** O que fazemos é propor caminhos de solução, orientar processos, facilitar o diálogo, mas deixamos que as próprias partes construam as respostas (Héstia, grifo nosso).

Essa abordagem complementa o debate anterior entre formalização versus espontaneidade. Héstia sugere que existe um meio-termo operacional: uma atuação estruturada (propor caminhos) que preserva a autonomia das partes (elas constroem as soluções) sem assumir responsabilidades mediativas formais.

O gráfico a seguir apresenta as percepções sobre a necessidade de capacitação para função preventiva:

Gráfico 10 – Percepção sobre capacitação técnica por grupo profissional



Fonte: Elaborado pela autora.

A análise segmentada por grupo profissional confirma a predominância da visão favorável à capacitação específica para o exercício da função preventiva, mas também revela nuances entre os diferentes perfis de entrevistados que refletem culturas organizacionais distintas.

Entre os engenheiros (Grupo 1), 15 dos 16 participantes manifestaram a necessidade de capacitação (93,8%), enquanto apenas 01 adotou uma posição ambígua (6,2%), não se posicionando claramente sobre a questão.

No grupo dos arquitetos (Grupo 3), embora numericamente pequeno, observou-se distribuição equilibrada: uma arquiteta defendeu a necessidade de capacitação, enquanto a outra sustentou que a prevenção decorre naturalmente da experiência profissional acumulada.

A maior diversidade de posicionamentos se concentrou entre os advogados (Grupo 2). Dos 12 participantes, 07 defenderam a capacitação específica (58,3%), enquanto 05 sustentaram que a atuação preventiva pode ser exercida com base na experiência acumulada (41,7%). Essa diferença sugere que os advogados tendem a considerar, com mais frequência que outros grupos, a experiência jurídica como elemento suficiente para a atuação preventiva — visão que pode estar associada à familiaridade com estratégias negociais, técnicas de argumentação e interpretação normativa.

Os dados revelam não apenas preferências individuais, mas diferenças estruturais entre culturas profissionais que influenciam percepções sobre competências necessárias em *dispute*

boards. A variação entre os grupos demonstra que não existe consenso técnico absoluto sobre métodos de desenvolvimento de competências preventivas, sugerindo a necessidade de construção de um modelo formativo que dialogue com diferentes visões sobre o papel do *dispute board*.

6.4 IMPACTO DOS *DISPUTE BOARDS* NA MINIMIZAÇÃO DE PARALISAÇÕES DE OBRAS PÚBLICAS

A função de manutenção da operacionalidade durante conflitos pode constituir um dos principais valores agregados dos *dispute boards* no contexto brasileiro, diferenciando-os de mecanismos tradicionais de resolução de disputas. Essa característica distintiva pode ser relevante no cenário nacional, onde as paralisações de obras públicas representam um desafio para a eficiência do investimento público e o desenvolvimento socioeconômico.

Os profissionais entrevistados convergem na percepção de que esses mecanismos poderiam atuar preventivamente contra interrupções contratuais, destacando três dimensões principais de atuação: continuidade operacional, efeito comportamental e estrutura processual diferenciada.

Afrodite (Grupo 3 – arquitetas) articula entendimento sobre o valor da continuidade dos projetos mesmo durante o processo de resolução de conflitos:

[...] Eu diria que o conforto de saber que você está desenvolvendo o projeto, enquanto os assuntos polêmicos ou críticos estão sendo discutidos e tratados, sem interrupção do projeto é fundamental. Diante de uma situação de impasse, a tendência sem um dispute board seria: vamos paralisar e vamos discutir até que se estresse essa discussão e aí chegue a um caminho, um senso comum. E se não chegarmos? O contrato é paralisado, suspenso ou rescindido. E vamos resolver isso em sede arbitral ou judicial. [...] Com um DB, muitos dos conflitos deixam de existir porque são medidas simples que, com uma terceira visão, são resolvidos ali no dia a dia. Então realmente há uma mitigação de conflitos, ao mesmo tempo em que você vai desenvolvendo outras frentes que não estão sendo impactadas por aqueles assuntos. O contrato vai seguindo (Afrodite, grifo nosso).

A perspectiva de Afrodite sintetiza a dinâmica operacional que diferencia os *dispute boards* de mecanismos tradicionais de resolução de disputas: enquanto arbitragem e processo judicial frequentemente requerem suspensão ou paralisação das atividades contratuais durante o período de resolução, os Comitês permitem que o contrato siga, evitando custos de desmobilização e remobilização (Butti Cardoso, 2022).

Complementando essa leitura, Perséfone (Grupo 2 – advogados) introduz observação importante sobre possíveis efeitos comportamentais:

Considero que o dispute board pode prevenir ou minimizar significativamente a paralização de obras públicas no Brasil, tanto pelas questões resolvidas de forma periódica quanto pelo efeito comportamental que gera nas partes. Acredito que aquela estratégia de entrar num contrato sem intenção real de executá-lo já perdeu força no mercado. O dispute board cria um ponto adicional de vigilância e acompanhamento do contrato. [...]. Assim, entendo que temos um crivo maior de seriedade e comprometimento das partes com a execução contratual (Perséfone, grifo nosso).

A análise de Perséfone sugere que a presença de um painel técnico acompanhando continuamente a execução contratual desencoraja estratégias especulativas nas quais empresas celebram contratos sem genuína intenção de executá-los adequadamente. Essa função disciplinadora dos *dispute boards* contribuiria para a prevenção de paralisações ao selecionar naturalmente contratantes mais comprometidos com a execução e criar ambiente de maior transparência durante o ciclo de vida do projeto.

Por sua vez, Zeus (Grupo 1 – engenheiros) destaca elementos estruturais que podem contribuir para a efetividade preventiva:

[...] Essa é uma das principais contribuições do dispute board: evitar paralizações e contribuir para que existam cada vez menos interrupções nos projetos. Essa efetividade decorre principalmente da estrutura diferenciada do dispute board, que consiste em um acompanhamento permanente durante toda a execução do projeto. Além disso, como as decisões são vinculantes, elas devem ser implementadas imediatamente, independentemente de serem posteriormente discutidas em outras instâncias ou prazos (Zeus, tradução livre, grifo nosso).

A abordagem de Zeus destaca dois elementos importantes para a efetividade dos *dispute boards* na prevenção de paralisações: (i) o acompanhamento permanente durante a execução, que pode permitir identificação precoce de problemas e intervenções antes que evoluam para conflitos maiores; e, (ii) o caráter vinculante das decisões, que tenderia a assegurar implementação imediata das soluções propostas, evitando que disputas se prolonguem e causem interrupções operacionais.

Na mesma linha, Urano (Grupo 1 – engenheiros) enfatiza a função dinâmica dos *dispute boards* na gestão de projetos:

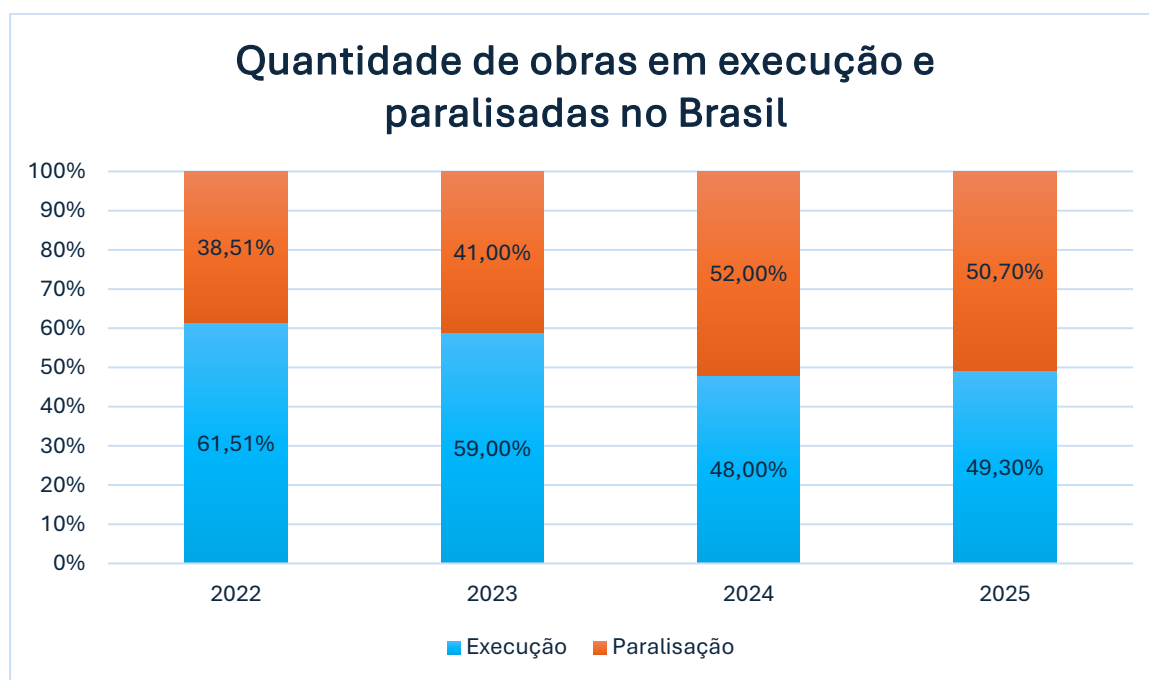
[...] Sem dúvida o dispute board pode evitar paralizações. Ele previne os conflitos que historicamente levam à paralização de projetos e à extensão excessiva dos prazos de obra. O dispute board agiliza a resolução de questões, dinamiza os processos e faz as coisas se moverem quando há impasses (Urano, tradução livre, grifo nosso).

Para Urano, a efetividade dos *dispute boards* reside não apenas na resolução técnica de disputas, mas em sua capacidade de manter o fluxo operacional dos projetos, evitando que conflitos pontuais se transformem em interrupções prolongadas. O entrevistado identifica uma relação causal direta entre conflitos não resolvidos e a paralisação de obras, destacando que os *dispute boards* atuam como catalisadores de soluções em situações de impasse.

As percepções convergentes dos profissionais entrevistados encontram respaldo no cenário que caracteriza a execução de obras públicas no Brasil. De acordo com dados do TCU, entre os anos de 2022 e 2025, observou-se um aumento no quantitativo de empreendimentos interrompidos, totalizando 11.469 obras financiadas com recursos federais suspensas, o que representa 50,7% do universo de 22.607 projetos monitorados em âmbito nacional (TCU, 2025).

Esse quadro revela não apenas uma ineficiência na gestão dos contratos públicos, mas também representa um impacto financeiro importante: estima-se que aproximadamente R\$ 15,9 bilhões já tenham sido investidos em obras que não estão gerando benefícios à população, sendo ainda necessários cerca de R\$ 34,7 bilhões adicionais para sua conclusão (TCU, 2025).

Gráfico 11 – Quantitativo de obras em execução e paralisadas no Brasil



Fonte: Elaborado pela autora com base no Painel de Acompanhamento de Obras Paralisadas do TCU.

Os dados oficiais apontam que as paralisações de obras decorrem, principalmente, de problemas de natureza técnica, a exemplo da necessidade de recuperação de obras de arte especiais e de estruturas em contornos viários. Tais questões respondem por aproximadamente 47% dos casos documentados (TCU, 2025). Essa situação tende a comprometer a prestação dos serviços essenciais e inviabilizar a entrega de diversas políticas públicas para a sociedade brasileira.

A situação torna-se mais evidente quando analisada setorialmente, revelando impactos em áreas essenciais para o desenvolvimento social. No setor da saúde, casos emblemáticos

como a estruturação, planejamento e construção de Unidade de Atenção Especializada em Saúde no Município de Palmeira das Missões/RS, com investimento expressivo de R\$ 136,11 milhões, encontra-se paralisada. Na esfera da educação, a construção de 12 salas de aula no Município de Cuiabá/MT, com aporte de R\$ 12,17 milhões, exemplifica a continuidade das paralisações entre 2023 e 2025. No campo da infraestrutura, destaca-se a paralisação das obras na BR-174/RR, com extensão de 88,40 km e investimento de R\$ 171 milhões (TCU, 2025).

Em termos percentuais, os números sugerem um problema preocupante: 68,1% das obras de saúde, 69,5% das obras de educação e 33,2% dos projetos de infraestrutura e mobilidade urbana encontram-se paralisados, conforme levantamento realizado em novembro de 2024 (TCU, 2025). Essa situação afeta não apenas a qualidade de vida da população, como também compromete o desempenho macroeconômico do país, gerando ineficiência alocativa dos recursos públicos.

A complexidade dos problemas técnicos é exemplificada por Anteros (Grupo 2 – advogados), que identifica diversos fatores capazes de suspender empreendimentos: “Existem vários problemas, que vão desde **problemas de projeto, atrasos na execução, interferências na execução como falhas geológicas ou arqueológicas, problemas técnicos na conformidade com regulamentações técnicas, na execução do projeto de infraestrutura [...]**” (Anteros, tradução livre, grifo nosso).

A taxonomia apresentada por Anteros sinaliza que as controvérsias técnicas podem emergir em diferentes estágios do ciclo de vida dos projetos: desde a concepção (problemas de projeto), passando pela execução (atrasos e interferências), até questões de conformidade regulamentar, ilustrando os desafios enfrentados na implementação de projetos de infraestrutura.

Diante desse cenário, o *dispute board* pode ser uma ferramenta eficiente para a gestão contratual, oferecendo uma abordagem preventiva e resolutive que tende a favorecer a continuidade dos projetos de infraestrutura. Os depoimentos coletados sugerem que, ao proporcionar resolução célere de divergências técnicas, esses Comitês podem contribuir para a redução dos índices de paralisação de obras.

6.5 EFICIÊNCIA CONTRATUAL POR MEIO DA RESOLUÇÃO CONSENSUAL QUALIFICADA

A efetividade da função preventiva dos *dispute boards* foi destacada por 29 dos 30 entrevistados (96,7%) como um dos principais valores agregados desses mecanismos,

especialmente em contextos contratuais complexos de obras e projetos de infraestrutura. Esse consenso quase unânime sugere não apenas a relevância prática desses Comitês, mas também indica que sua capacidade de mitigar conflitos e evitar escalada para instâncias formais – como o Poder Judiciário ou a Arbitragem – constitui diferencial estratégico na continuidade dos empreendimentos e na racionalização da gestão de riscos contratuais.

No contexto dos *dispute boards*, observa-se que esses mecanismos podem atuar como estruturas de governança que internalizam os custos de monitoramento e de resolução de conflitos. Atuando de forma contínua e preventiva, os *dispute boards* poderiam reduzir incertezas contratuais, agilizar a resolução de conflitos emergentes e evitar custos de processos arbitrais ou judiciais — que envolvem maior complexidade, tempo e recursos. Dessa forma, funcionariam como instrumentos de estabilização do relacionamento entre as partes, promovendo a eficiência econômica e jurídica dos contratos públicos (Gómez Moreno, 2023).

A efetividade preventiva dos *dispute boards* pode ser compreendida como um fenômeno que se constrói gradualmente, dependendo de três pilares importantes: (i) a presença contínua e qualificada dos membros do painel; (ii) a interação frequente e transparente com as partes; e (iii) a credibilidade do Comitê como instância imparcial e técnica (Silva Neto, 2019).

A dificuldade de mensurar a função preventiva foi reconhecida pelos próprios entrevistados, muitos ressaltando não ser possível quantificar disputas evitadas, sintetizado na expressão “*não se faz estatística negativa*”. Não obstante essa limitação metodológica, a percepção sobre efetividade preventiva parece estar fortemente associada à confiança construída pela atuação contínua do Comitê.

Circe (Grupo 1 – engenheiros) articula essa relação entre prevenção e economia de custos:

O dispute board contribui para a redução de custos transacionais porque, através da ação preventiva, consegue economizar recursos financeiros e gerar valor, convertendo-se em um fluxo positivo de recursos. [...] A colaboração entre as partes também ajuda a reduzir os custos transacionais quando a informação é compartilhada adequadamente [...] (Circe, tradução livre, grifo nosso).

A leitura de Circe sugere uma abordagem teórica dos custos de transação, na qual a prevenção não apenas evita gastos futuros, mas também gera valor através da colaboração e do compartilhamento informacional entre as partes contratantes.

Na mesma linha, Anfitrite (Grupo 1 – engenheiros) oferece análise comparativa sobre as vantagens econômicas e temporais dos *dispute boards*:

[...] Eu trabalho com arbitragem e posso afirmar que os custos envolvidos variam conforme o valor da disputa, mas de modo geral, são elevados. Além disso, o processo pode ser bastante demorado. Os custos sobem ainda mais em

razão do dos honorários dos árbitros, das perícias técnicas e da realização de audiências. Veja, **estou falando de tempo e de todos os encargos associados**. Por outro lado, no **dispute board**, o pagamento se dá com base nas horas efetivamente trabalhadas, geralmente em um período de até três meses. **Ou seja, o custo é significativamente menor** (Anfitrite, tradução livre, grifo nosso).

Complementando esse enfoque, Hera (Grupo 1 – engenheiros) introduz a dimensão temporal do conceito dos custos de oportunidade:

[...] é importante saber com o que você está comparando. No Peru e nos demais países onde se utiliza [dispute boards], quando você usa Arbitragem ou Poder Judiciário, evidentemente, [o dispute board] é muito menos oneroso que uma Arbitragem, por exemplo. E isso se deve principalmente a dois fatores: primeiro, pelo custo que envolve o tribunal arbitral, que é a posteriori, de coleta de provas - já passaram 2 anos, 3 anos, e um laudo pode demorar até 4 anos para ser emitido. Mas, sobretudo, eu creio que aqui **há uma questão de custo de oportunidade: no momento em que surge a controvérsia, talvez nesse momento ainda não tenha afetado economicamente o contrato. Quando chega a Arbitragem, já o afetou** [...] (Hera, tradução livre, grifo nosso).

A análise de Hera revela uma dimensão temporal dos custos de transação: enquanto na fase inicial da controvérsia o impacto econômico ainda pode ser limitado, o prolongamento do conflito até a fase arbitral ou judicial tende a amplificar os prejuízos. Esse olhar sugere que os *dispute boards*, ao atuarem preventivamente, podem mitigar não apenas os custos diretos de resolução, mas também os custos de oportunidade – ou seja, os benefícios que deixam de ser realizados devido ao tempo perdido com conflitos prolongados, tais como atrasos na conclusão de obras, imobilização de recursos financeiros e deterioração das relações contratuais (Coase, 1960).

Consolidando essa visão estratégica, Atena (Grupo 1 – engenheiros) articula uma compreensão dos *dispute boards* como investimento na redução de custos de transação:

Vamos prevenir, porque é a melhor maneira de você reduzir custos e fazer com que as coisas efetivamente andem. [...] A minha leitura do dispute board é que ele é um investimento exatamente para redução do custo de transação. [...] Se você vai para uma arbitragem em um custo financeiro aberto. [...] Se você vai para a justiça, você tem um custo que é ligado ao tempo. [...] O dispute board vai te dar um atalho para fazer a coisa andar [...] **A gente sabe que, pelo menos lá fora, 98% das decisões do dispute board são reconhecidas pela Jurisdição, seja Arbitragem, seja Poder Judiciário** (Atena, grifo nosso).

A percepção de Atena sugere que os *dispute boards* poderiam funcionar como um "atalho" processual, oferecendo previsibilidade baseada na alta taxa de reconhecimento de suas decisões por instâncias jurisdicionais. Essa legitimidade procedimental tenderia a reduzir incertezas e, conseqüentemente, os custos associados à imprevisibilidade contratual.

A visão dos entrevistados se baseia em dados globais sistematizados pela DRBF. Segundo levantamento de 2017, foram catalogados 2.813 casos entre 1975 e 2017, abrangendo obras cujo valor total atingiu aproximadamente 275 bilhões de dólares em mais de 70 países.

O percentual de sucesso dos casos submetidos aos Comitês, mensurado pela não recorribilidade à jurisdição estatal ou arbitral, alcançou 94,8% – demonstrando alta efetividade desses mecanismos na resolução de conflitos contratuais (DRBF, 2017).

A convergência desses dados internacionais com as percepções dos profissionais entrevistados nessa pesquisa indica que a efetividade dos *dispute boards* transcende contextos jurídicos e culturais específicos. Não obstante, para que os potenciais benefícios se concretizem, os respondentes identificaram condições que precisariam ser observadas na implementação e operação desses mecanismos.

Ártemis (Grupo 2 – advogados) enfatiza a importância do uso adequado da ferramenta pelas partes:

Há redução de custo de transação quando bem utilizado o dispute board pelas partes. E o que falo de utilizar bem é estar fazendo realmente o repasse das informações. [...] não adianta pagarem essa ferramenta e deixar todas essas informações dentro da gaveta. [...] **Também reduz o custo transacional pelo fato de já termos decisões do dispute board que foram levadas à Arbitragem ou ao Judiciário, que foram mantidas por essas instituições jurisdicionais** (Ártemis, grifo nosso).

A observação de Ártemis sugere duas dimensões da eficiência dos *dispute boards*: a transparência informacional e o efeito da credibilidade institucional. A primeira dimensão relaciona-se ao uso adequado do potencial informacional e colaborativo desses mecanismos. A metáfora das "*informações na gaveta*" indica que o desperdício de recursos pode ocorrer quando as partes não compartilham dados e conhecimentos, subutilizando a capacidade colaborativa dos painéis técnicos. A segunda dimensão refere-se ao efeito da credibilidade decorrente da consistência entre as decisões dos *dispute boards* e as decisões de instâncias jurisdicionais posteriores, conforme evidenciado pelos dados internacionais apresentados (Nazzini; Macedo Moreira, 2024).

Complementando essa perspectiva, Ares (Grupo 2 – advogados) destaca a importância da qualidade da estruturação contratual: **“Acredito que o dispute board contribui para a redução de custo de transação pela segurança jurídica, desde que a cláusula seja uma cláusula completa, customizada [...]”** (Ares, grifo nosso).

A perspectiva de Ares indica que a eficiência dos *dispute boards* não depende apenas de sua operação adequada durante a execução contratual, mas também da qualidade técnica de sua estruturação inicial. Essa observação reforça a importância dos custos *ex-ante* de estruturação como investimento estratégico na redução de custos *ex-post* de resolução de conflitos, alinhando-se à teoria econômica dos custos de transação (Coase, 1960).

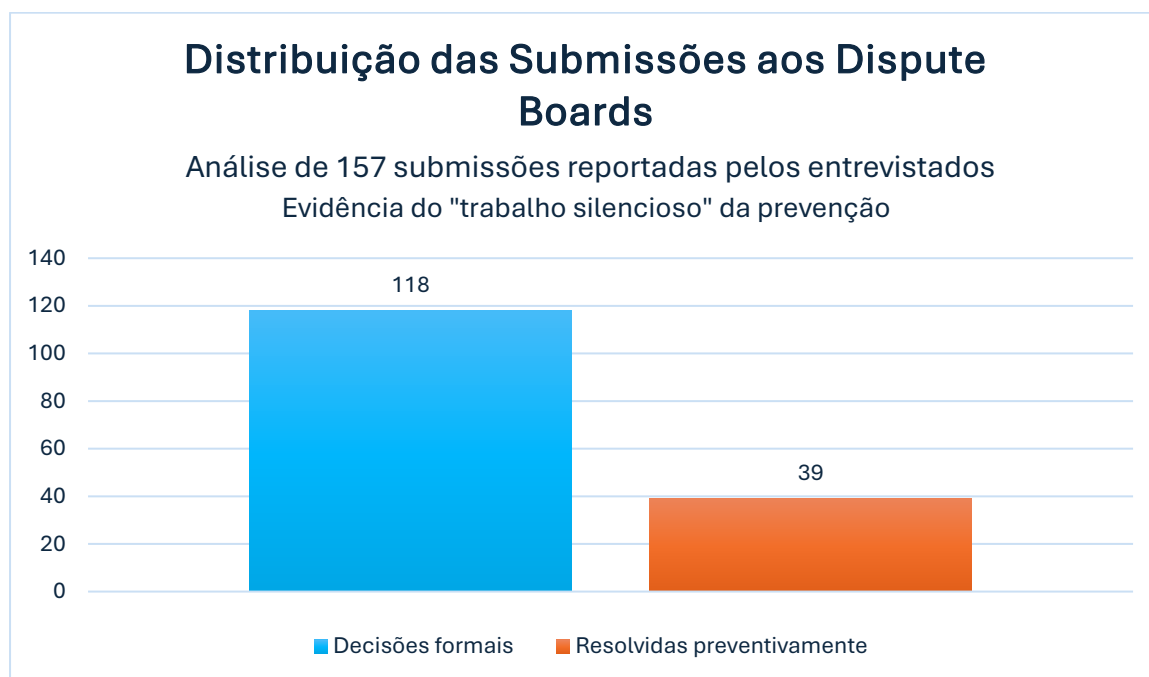
A integração dessas condições – transparência informacional e estruturação contratual adequada – sugere que os *dispute boards* funcionam como instrumentos de gestão precoce de conflitos, conforme explorado por Santos (2023). Ao interceptar controvérsias em estágio inicial, esses Comitês técnicos podem não apenas minimizar custos diretos associados à resolução do conflito, mas também preservar a integridade do cronograma executivo do projeto. Essa preservação temporal é importante para evitar prejuízos indiretos decorrentes da paralisação ou retardamento das obras durante longos processos judiciais ou arbitrais (Butti Cardoso, 2022).

Para aprofundar a compreensão sobre a dimensão preventiva e sua relação com a eficiência, foi encaminhado um formulário complementar ao final de cada entrevista, com o objetivo específico de captar o "trabalho silencioso" da prevenção através dos registros pessoais dos membros, buscando quantificar aspectos da função preventiva que escapam à mensuração tradicional.

Os dados coletados forneceram indícios importantes sobre essa dimensão preventiva dos *dispute boards* em diversos contextos, sobretudo na América Latina. Embora a taxa de resposta (36,7%) impeça generalizações estatísticas, os resultados possibilitam a formulação de hipóteses interpretativas e o reconhecimento de padrões recorrentes que merecem investigação adicional.

Os achados revelaram um total de 157 submissões reportadas pelos respondentes, distribuídas em duas categorias distintas: 118 demandas (75,2%) resultaram em decisões formais dos *dispute boards*, enquanto 39 submissões (24,8%) não demandaram decisão formal, podendo ser interpretadas como casos potencialmente resolvidos através da função preventiva.

Gráfico 12 – Distribuição das submissões entre decisões formais e resolução preventiva



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados coletados através de formulários (n=11).

A proporção de 24,8% de casos resolvidos preventivamente assume significado relevante quando considerada à luz da teoria dos custos de transação. Esses casos representam conflitos que, na ausência dos *dispute boards*, poderiam ter escalado para procedimentos mais custosos e demorados, gerando tanto custos diretos de resolução quanto custos de oportunidade associados a atrasos e deterioração das relações contratuais (Nazzini; Macedo Moreira, 2024).

O achado sugere que aproximadamente um quarto das controvérsias submetidas aos painéis pode ter sido mitigado pela atuação preventiva. Esse dado reforça a percepção dos entrevistados de que os *dispute boards* podem exercer, além de uma função decisória, um papel relevante na contenção precoce de conflitos.

Outro aspecto apontado no formulário foi a correlação entre o momento da formalização das disputas e o período de funcionamento do painel. A análise temporal sugere que a construção da confiança e da efetividade preventiva demanda um período mínimo de interação e conhecimento técnico do projeto pelos membros do *dispute board*.

Essa observação indica que a função preventiva não opera de forma imediata, mas desenvolve-se gradualmente através de uma curva de aprendizagem institucional. Tal achado possui implicações práticas importantes para a estruturação de contratos, sugerindo que os benefícios preventivos dos *dispute boards* podem ser subestimados em avaliações que não consideram essa dimensão temporal.

Complementando a dimensão preventiva, a previsibilidade nas decisões e a consequente segurança jurídica despontam como elementos centrais na eficácia dos *dispute boards*, sobretudo em contratos complexos. Esses fatores foram destacados pela maioria dos participantes da pesquisa, que enfatizaram como a consistência nas interpretações normativas e a estabilidade das decisões contribuem para um ambiente negocial mais confiável e eficiente.

Afrodite (Grupo 3 – arquitetas) sublinha uma visão estratégica sobre a aplicação dos *dispute boards* no contexto brasileiro, considerando tanto aspectos culturais quanto institucionais:

[...] em minha avaliação, o melhor sistema é o do dispute board que emite decisões vinculantes e funciona de maneira permanente, acompanhando o contrato em sua integralidade, e não o painel ad hoc [...]. **Aqui no Brasil temos essa posição litigante, marcada pela predisposição ao conflito e à disputa.** [...] E quando se trata de Administração Pública, além da vantagem de ter alguém que resolverá os problemas sem gerar tanto desgaste, existe também a proteção ao servidor público, resguardando seu CPF das responsabilizações pessoais [...] (Afrodite, grifo nosso).

A percepção de Afrodite (Grupo 3 – arquitetas) sobre a cultura litigante brasileira encontra respaldo em dados oficiais do CNJ. Em 2023, foram registrados 83,8 milhões de processos em tramitação no país, com 35 milhões de novos casos ingressados apenas naquele ano (CNJ, 2024). Esses números evidenciam quantitativamente a cultura litigiosa mencionada pela entrevistada e contextualizam a relevância dos mecanismos preventivos no cenário nacional.

A posição de Afrodite sobre o modelo permanente e vinculante dos *dispute boards* alinha-se com a preocupação manifestada pelo Ministro Luís Roberto Barroso durante a *I Jornada de Boas Práticas em Tutelas Coletivas*, que destacou a urgência de implementar mecanismos capazes de enfrentar a crescente litigiosidade e reduzir a sobrecarga do sistema judiciário, garantindo simultaneamente a tutela efetiva dos direitos¹⁰.

Esse encontro entre a percepção dos entrevistados e as diretrizes do Poder Judiciário sugere que os *dispute boards* podem constituir instrumento não apenas para a eficiência contratual, mas também para a racionalização do sistema de justiça brasileiro.

Contudo, a ênfase no caráter vinculante das decisões não é unânime entre os entrevistados. Anteros (Grupo 2 – advogados) apresenta uma interpretação distinta, centrada não na força normativa da deliberação, mas sim em sua carga probatória e de influência sobre decisões futuras:

Uma das características mais importantes que diferencia uma recomendação de uma decisão vinculativa é a produção probatória. [...] As partes sabem que, em

¹⁰ Palestra disponível em: <https://www.cnj.jus.br/ministro-barroso-destaca-impacto-das-aco-es-coletivas-para-garantir-direitos-e-diminuir-judicializacao/>. Acesso em: 6 set. 2024.

um cenário de ação judicial ou arbitral, é muito provável que essa decisão de DB não mude. **A decisão vinculante ou recomendatória tende a ser cumprida, porque as partes sabem que, sob o mesmo tópico, em teoria, se for discussão teórica, a questão tenderá ao mesmo resultado em um processo formal [...]** (Anteros, tradução livre, grifo nosso).

A leitura de Anteros sustenta que a distinção entre decisões vinculantes e recomendações seria irrelevante na prática, uma vez que ambas possuem capacidade probatória similar e tendem a ser cumpridas devido à antecipação das partes sobre a consistência das decisões em instâncias subsequentes. Segundo essa visão, a autoridade técnica e a solidez argumentativa dos fundamentos seriam mais determinantes que a imperatividade jurídica formal.

Contudo, os dados da pesquisa internacional revelam padrões que complexificam essa interpretação (Nazzini; Macedo Moreira, 2024). Embora exista relativo equilíbrio na distribuição dos tipos de decisão — 30% dos indivíduos e 32% das entidades reportaram experiência com decisões vinculativas, enquanto 27% dos indivíduos e 15% das entidades trabalharam predominantemente com recomendações — os padrões de cumprimento apresentam variações (Nazzini; Macedo Moreira, 2024).

Contrariando parcialmente a tese de Anteros sobre a indiferença entre os tipos de decisão, os dados demonstram que decisões vinculantes tendem a gerar maior conformidade. Para decisões vinculativas, tanto indivíduos quanto entidades reportaram cumprimento *"na maioria das vezes"* como experiência mais comum. Para recomendações, contudo, observa-se divergência: enquanto indivíduos reportaram cumprimento *"na maioria das vezes"*, entidades indicaram que as partes cumpriram as recomendações apenas *"às vezes"* (Nazzini; Macedo Moreira, 2024).

Essa diferenciação comportamental sugere que, ao contrário da previsão de Anteros, a natureza formal das decisões pode influenciar os padrões de cumprimento, especialmente na perspectiva das entidades organizacionais, que possuem visão mais sistêmica dos processos contratuais.

A integração entre os achados dos formulários (24,8% de casos resolvidos preventivamente), os dados da pesquisa internacional e os relatos das entrevistas revela que a função preventiva não deve ser reduzida à simples ausência de submissões ou diminuição quantitativa de conflitos. Tal visão oculta o caráter relacional e processual da prevenção, especialmente em contratos públicos complexos, onde os custos de transação tendem a ser elevados (Moszoro; Spiller, 2018).

A evidência internacional amplia a compreensão do impacto dos *dispute boards*. Os dados demonstram que 67-72% dos casos apresentam escalada para litígio ou arbitragem apenas entre 0-10% das vezes, indicando que a função preventiva opera não apenas evitando conflitos, mas também desestimulando a busca por instâncias formais mesmo quando disputas emergem. Adicionalmente, a alta consistência decisória observada (68-79% de convergência entre decisões dos *dispute boards* e instâncias subsequentes) sugere que a prevenção também atua através da criação de expectativas estáveis e previsíveis sobre os possíveis resultados de disputas (Nazzini; Macedo Moreira, 2024).

Essa leitura convida a repensar a própria noção de desempenho dos *dispute boards*, alinhada ao paradigma da consensualidade na Administração Pública. Quando bem estruturados, os painéis operam como espaços de diálogo técnico e construção de confiança mútua — elemento central para minimizar a assimetria institucional que marca muitos contratos administrativos (Moszoro; Spiller, 2018).

Por outro lado, a presença da Administração Pública nos painéis relatados sugere que a atuação preventiva dos *dispute boards* pode contribuir para o desenvolvimento de práticas administrativas menos litigiosas e mais cooperativas. Do ponto de vista da gestão de custos contratuais, o foco desloca-se da defesa reativa do interesse público para uma gestão proativa de riscos, apoiada na expertise compartilhada dos membros e na redução sistemática de custos de transação (Nazzini; Macedo Moreira, 2024).

Nesse sentido, a função preventiva dos *dispute boards* pode constituir fenômeno institucional que depende de ambiente normativo e contratual favorável ao diálogo, à previsibilidade e à confiança recíproca. Contudo, a consolidação desse potencial requer desenvolvimento institucional continuado e adequação às especificidades do contexto jurídico-administrativo brasileiro.

Assim, os achados dessa pesquisa sugerem que a eficiência contratual por meio da resolução consensual qualificada pode representar uma transformação paradigmática na gestão de contratos públicos — da lógica adversarial tradicional para uma abordagem preventiva e colaborativa, fundamentada na expertise técnica, legitimidade procedimental e adaptabilidade institucional. Os dados convergem para sugerir que diferentes contextos contratuais podem demandar diferentes combinações de autoridade técnica e imperatividade formal.

CONCLUSÃO

Esta pesquisa buscou responder como o uso do *dispute board* em contratos administrativos promove a consensualidade na Administração Pública e melhora a eficiência contratual, segundo a perspectiva dos membros do comitê.

A investigação revelou que a implementação dos *dispute boards* no contexto latino-americano, com ênfase no Brasil, apresenta características distintivas que refletem adaptações necessárias ao ambiente jurídico-administrativo da América Latina. A análise das 30 entrevistas, em profundidade, com membros experientes de *dispute boards*, demonstrou convergência significativa em torno de aspectos centrais do funcionamento desses mecanismos. Verificou-se preferência expressiva (93,3%) por decisões vinculantes, consideradas mais adequadas devido à cultura de desconfiança mútua, aos sistemas de responsabilização pública e à tradição litigante que caracteriza as relações contratuais na região. em relação às recomendatórias. Os dados quantificaram, pela primeira vez na literatura nacional, a dimensão preventiva desses mecanismos: aproximadamente 24,8% das submissões são resolvidas preventivamente, sem necessidade de decisão formal.

A pesquisa adotou abordagem qualitativa contextualizada, privilegiando a experiência latino-americana em detrimento da mera transposição de modelos externos. A técnica de análise temática aplicada às entrevistas em profundidade permitiu captar nuances culturais e institucionais que escapam a análises puramente normativas ou quantitativas. O desenvolvimento de formulário complementar para mensurar a "função preventiva silenciosa" constitui inovação metodológica que pode ser replicada em estudos subsequentes, oferecendo ferramenta para quantificar aspectos tradicionalmente não mensuráveis dos *dispute boards*.

A pesquisa identificou processo de transformação nos órgãos de controle, caracterizado pela transição de uma postura inicialmente restritiva para uma abordagem mais receptiva aos mecanismos consensuais. A criação da SecexConsenso, no âmbito do TCU, representa marco institucional dessa evolução. Contudo, em países da América Latina, persiste certa resistência institucional que demanda mudança progressiva de mentalidade.

A dissertação sistematiza o paradigma da consensualidade administrativa como eixo de legitimação democrática, demonstrando como essa transformação se manifesta concretamente através dos *dispute boards*. Teoricamente, articula a teoria econômica dos custos de transação com os mecanismos consensuais de resolução de conflitos no Direito Administrativo, oferecendo fundamentação para sua adoção em contratos públicos complexos.

Os achados oferecem diretrizes operacionais para gestores públicos, identificando fatores críticos de sucesso: capacitação específica dos membros, estruturação contratual adequada e ambiente institucional favorável. No cenário das 11.469 obras paralisadas com investimento de R\$ 15,9 bilhões, os *dispute boards* emergem como ferramenta potencialmente eficiente para mitigar esse problema, através da continuidade operacional durante conflitos.

Para o sistema de justiça brasileiro, sobrecarregado com 83,8 milhões de processos (35% envolvendo entes públicos), os *dispute boards* podem contribuir para a racionalização da litigiosidade, atuando como instâncias de filtragem qualificada.

A concentração geográfica nas experiências brasileiro-peruanas, embora justificada pela disponibilidade de profissionais experientes, e a natureza qualitativa da investigação limitam generalizações. No entanto, as limitações identificadas abrem caminhos para investigações futuras.

Estudos quantitativos com amostras estatisticamente representativas poderiam mensurar taxas de sucesso dos *dispute boards* em diferentes tipos de contratos administrativos e comparar sua efetividade com outros mecanismos alternativos. A expansão geográfica das investigações para outros países latino-americanos permitiria compreender melhor a adaptabilidade dos *dispute boards* a diferentes sistemas jurídicos e culturas administrativas.

Pesquisas longitudinais acompanhando contratos específicos ao longo de seu ciclo de vida poderiam revelar padrões de evolução da relação contratual, identificar momentos críticos de intervenção. Estudos sobre impacto econômico dos *dispute boards*, mensurado através de indicadores como redução de custos de transação e prevenção de paralisações, constituiriam contribuição importante para a fundamentação de políticas públicas baseadas em evidências.

Estudos sobre a formação e capacitação de membros de *dispute boards* no setor público também representam área de interesse para o desenvolvimento institucional do mecanismo, incluindo análise de competências requeridas e métodos de capacitação mais eficientes.

A consolidação dos *dispute boards* no Brasil demanda desenvolvimento institucional que transcende mudanças normativas, requerendo transformação cultural da lógica adversarial tradicional para abordagem preventiva e colaborativa. Os *dispute boards*, quando adequadamente estruturados, podem constituir instrumentos importantes de promoção da consensualidade e melhoria da eficiência contratual na Administração Pública brasileira.

Esta pesquisa documenta momento de transição paradigmática no Direito Administrativo brasileiro, no qual instrumentos consensuais como os *dispute boards* começam a ocupar espaço antes reservado exclusivamente a mecanismos impositivos e unilaterais. A consensualidade emerge como reconfiguração da autoridade pública em bases mais dialógicas,

orientada pela busca da efetividade, legitimidade e construção democrática do interesse público. Os *dispute boards*, nesse contexto, constituem não apenas ferramenta técnica, mas expressão concreta de uma nova forma de exercício do poder público.

REFERÊNCIAS

ACKERMAN, B. **A nova separação de poderes**. Tradução: Isabelle Maria Campos Vasconcelos e Eliana Valadares Santos. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2009.

ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. **Câmara de Mediação e de Conciliação da Administração Pública Federal**. Brasília: AGU, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/cgu/cgu/ccafdir/termos-de-conciliacao>. Acesso em: 29 jun. 2025.

ANDRADE, L. G.; MARTINS, M. S. O. Administração pública consensual: a possibilidade da administração pública transigir à luz do princípio da indisponibilidade do interesse público. **Revista de Contratos Públicos**, Belo Horizonte, v. 13, n. 24, set. 2023/fev. 2024, p. 55-71.

ARANHA, M. I. **Manual de Direito Regulatório: Fundamentos de Direito Regulatório**. 10ª ed., rev. e ampl., London: Laccademia Publishing, 2025.

ARANHA, M. I.; LOPES, O. A. **Estudo sobre Teorias Jurídicas da Regulação apoiadas em incentivos**. Pesquisa e Inovação Acadêmica em Regulação apoiada em incentivos na Fiscalização Regulatória. Brasília: Centro de Políticas, Direito, Economia e Tecnologias das Comunicações da UnB, 2019.

ARAÚJO, E. P.; BERNARDES, G. N. D.; DAS NEVES, C. B. Política Pública de Consensualidade como paradigma para a atuação administrativa: reflexões sobre o interesse público e a preferência da solução consensual nos conflitos que envolvam a administração pública. **Revista Direito UFMS – Edição Especial**, v. 8, 2022, p. 344-363. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/revdir/article/view/18889>. Acesso em 16 set. 2024.

ARSEL, Z. Asking Questions with Reflexive Focus: A Tutorial on Designing and Conducting Interviews. **Journal of Consumer Research**, v. 44, n. 4, dez./2017, p. 939-948, <https://doi.org/10.1093/jcr/ucx096> . Acesso em 26 set. 2024.

BARBOSA, A. C. Estado Administrativo, Poder Legislativo e a releitura do princípio da separação de poderes. **Journal of Law and Regulation**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2015, p. 163–186. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rdsr/article/view/19321>. Acesso em: 24 jun. 2025.

BARRETO, J. D. M. **Consensualidade administrativa: o uso de dispute boards para solução de conflitos no âmbito das agências reguladoras**. Dissertação (Mestrado Acadêmico) – Universidade de Fortaleza, Ceará, 2018.

BATISTA, N. C. Mediação: instrumento consensual autocompositivo para resolução de conflitos. **Fórum de Contratação e Gestão Pública – FCGP**. ano 20, n. 229, 2021, p. 55-74. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/v2/revista/P138/E42014/92827>. Acesso em: 25 jun. 2025.

BELO HORIZONTE (Município). **Lei nº 11.241, de 19 de junho de 2020**. Regulamenta a utilização de Comitê de Prevenção e Solução de Disputas para prevenir e solucionar conflitos relativos a direitos patrimoniais presentes em contratos administrativos de execução continuada. Belo Horizonte, MG, 2020. Disponível em: <https://dom-web.pbh.gov.br/visualizacao/ato/69408>. Acesso em: 8 jul. 2025.

BENTEMULLER, R. P. P. Judiciário e Estado Administrativo – experiência americana aplica-se ao Brasil? **Journal of Law and Regulation**, [S. l.], v. 6, n. 1, 2020, p. 50–67. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rdsr/article/view/28448>. Acesso em: 24 jun. 2025.

BINENBOJM, G. A consensualidade administrativa como técnica juridicamente adequada de gestão eficiente de interesses sociais. **Revista Eletrônica da PGE-RJ**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 3, set./dez. 2020, p. 1-7. Disponível em: <https://revistaelectronica.pge.rj.gov.br/index.php/pge/article/view/190>. Acesso em: 16 set. 2024.

BINENBOJM, G.; CYRINO, A. O art. 28 da LINDB – a cláusula geral do erro administrativo. **Revista de Direito Administrativo**, 2018, p. 203-224. DOI: <https://doi.org/10.12660/rda.v0.2018.77655> . Acesso em: 16 abr. 2025.

BORGES, J. C. P.; BORDIN, R. Eficiência em saúde pública: a trajetória de um conceito proveniente da Engenharia. **Saúde em Debate**, Rio de Janeiro, v. 47, n. 138, jul./set. 2023, p. 616-629. Centro Brasileiro de Estudos de Saúde. DOI: <https://doi.org/10.1590/0103-1104202313818>. Acesso em: 04 jun. 2025.

BOURGES, F. S. Administração Pública dialógica: em busca da concretização isonômica de direitos fundamentais sociais. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, Santa Fe, v. 5, n. 1, 2018, p. 29-53. DOI: <https://doi.org/10.14409/redoeda.v5i1.9097>. Acesso em: 25 jun. 2025.

BRAITHWAITE, J. The New Regulatory State and the Transformation of Criminology. **The British Journal of Criminology**, v. 40, n. 2, 2000, p. 222-238. DOI: <https://doi.org/10.1093/bjc/40.2.222>. Acesso em: 19 jun. 2025.

BRASIL. **Agência Nacional de Transportes Terrestres**. Instrução Normativa Conjunta nº 1, de 21 de dezembro de 2023. Institui a Câmara de Negociação e Solução de Controvérsias da Agência Nacional de Transportes Terrestres e estabelece procedimentos de prevenção e solução consensual de controvérsias entre a ANTT e as entidades reguladas, no âmbito de contratos de concessão. Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 244, seção 1, 26 dez. 2023, p. 186. Disponível em: <https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/servlet/INPDFViewer?jornal=515&pagina=186&data=26/12/2023&captchafield=firstAccess> Acesso em: 24 jun. 2025.

BRASIL. **Agência Nacional de Transportes Terrestres**. Resolução ANTT nº 6.040, de 4 de abril 2024. Altera a Resolução nº 5.845, de 14 de maio de 2019, que dispõe sobre as regras procedimentais para a autocomposição e a arbitragem no âmbito da ANTT, para incluir a previsão dos comitês de prevenção e solução de disputas. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 5 abr. 2024. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/resolucao-n-6.040-de-4-de-abril-de-2024-552235396>. Acesso em: 17 set. 2024.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça**. Base nacional de dados do Poder Judiciário. Brasília: CNJ, maio 2025. Disponível em: <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-estatisticas/>. Acesso em: 29 jun. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 19 set. 2024.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942**. Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro. Brasília, DF: Presidência da República, 1942. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del4657compilado.htm. Acesso em: 25 de jun. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 10.025, de 20 de setembro de 2019**. Dispõe sobre a arbitragem para dirimir litígios que envolvam a administração pública federal nos setores portuário e de transporte rodoviário, ferroviário, aquaviário e aeroportuário, e regulamenta dispositivos das Leis nº 10.233/2001, nº 12.815/2013 e nº 13.448/2017. Brasília, DF, 20 set. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d10025.htm. Acesso em: 29 de jun. 2025.

BRASIL. **Fala.BR: plataforma integrada de ouvidoria e acesso à informação**. Brasília, DF: Controladoria-Geral da União, 2025. Disponível em: <https://falabr.cgu.gov.br>. Acesso em: 08 jul. 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.987, de 13 de fevereiro de 1995**. Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8987compilada.htm. Acesso em: 25 de jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996**. Dispõe sobre a arbitragem. Brasília, DF, 24 set. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19307.htm. Acesso em: 27 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997**. Dispõe sobre a Advocacia-Geral da União e acordos ou transações judiciais em que forem interessados, de um lado, órgãos e entidades da administração pública federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jul. 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9469.htm. Acesso em: 19 set. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.079, de 30 de dezembro de 2004**. Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 31 dez. 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/111079.htm. Acesso em: 19 set. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá

outras providências. Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm . Acesso em: 26 jun. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 mar. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em: 19 set. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 jun. 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm. Acesso em: 19 set. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.448, de 5 de junho de 2017**. Dispõe sobre diretrizes para a prorrogação e a relicitação de contratos de parceria nos setores rodoviário, ferroviário e aeroportuário da administração pública federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 6 jun. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113448.htm. Acesso em: 19 set. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021**. Dispõe sobre licitações e contratos administrativos. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 1º abr. 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 07 out. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Programa de Parcerias de Investimentos. **Minuta de Resolução nº [número], de 2019**. Aprova cláusula modelo de solução de controvérsias como boa prática regulatória a ser adotada nos contratos de infraestrutura qualificados no âmbito do Programa de Parcerias de Investimentos da Presidência da República - PPI. Brasília: PPI, 2019. Disponível em: <https://www.ppi.gov.br/>. Acesso em: 20 fev. 2020.

BRASIL. **Supremo Tribunal Federal**. Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental nº 1.051/DF. Requerentes: Partido Socialismo e Liberdade (P-Sol), Solidariedade, Partido Comunista do Brasil. Relator: Min. André Mendonça. Brasília, DF: STF, 2023. Processo em andamento. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=6605876>. Acesso em: 25 jun. 2025.

BRASIL. **Supremo Tribunal Federal**. Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental nº 1.183/DF. Requerente: Partido Novo. Relator: Min. Edson Fachin. Brasília, DF: STF, 2024. Processo em andamento. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=6990125>. Acesso em: 14 jul. 2025.

BRASIL. **Supremo Tribunal Federal**. Reclamação nº 33.667. Requerente: Mesa da Câmara dos Deputados. Requerido: Juíza Federal da 13ª Vara Federal de Curitiba - Seção Judiciária do Paraná. Relator: Min. Alexandre de Moraes. Brasília, DF: STF, 2019. Disponível em: <https://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=5650374>. Acesso em: 25 jun. 2025.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União. Plenário.** Acórdão nº 2.204/2022 – Relação. Relator: Ministro Benjamin Zymler. Processo nº 018.901/2020-4. Julgado em: 5 out. 2022. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br> . Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União. Plenário.** Acórdão nº 4.036/2020. Relator: Ministro Vital do Rêgo. Processo nº 016.936/2020-5. Julgado em: 8 dez. 2020. Disponível em: <https://contas.tcu.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União.** Instrução Normativa TCU nº 91, de 22 de dezembro de 2022. Institui, no âmbito do Tribunal de Contas da União, procedimentos de solução consensual de controvérsias relevantes e prevenção de conflitos afetos a órgãos e entidades da Administração Pública Federal. Diário Oficial da União, Brasília, DF, n. 22, seção 1, 31 jan. 2023, p. 41. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-tcu-n-91-de-22-de-dezembro-de-2022-461082838>. Acesso em: 24 jun. 2025.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União. Plenário.** Acórdão nº 1.130/2023. Relator: Ministro Benjamin Zymler. Julgado em: 07 jun. 2023. Disponível em: <https://pesquisa.apps.tcu.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União.** Painel de acompanhamento de obras paralisadas. Brasília: TCU, abr. 2025. Disponível em: <https://paineis.tcu.gov.br/pub/?workspaceId=8bfbd0cc-f2cd-4e1c-8cde-6abfdffea6a8&reportId=013930b6-b989-41c3-bf00-085dc65109de>. Acesso em: 7 jul. 2025.

BRASIL. **Tribunal de Contas da União.** Painel Geral de Processos SecexConsenso. Brasília: TCU, 2025. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/solucao-consensual>. Acesso em: 12 maio 2025.

BRAUN, V; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, 2006, p. 77-101. DOI: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>. Acesso em 15 jan. 2025.

BUÍSSA, L; BEVILACQUA, L. Consensualidade na Administração Pública e transação tributária. **Fórum Administrativo – FA**, Belo Horizonte, ano 15, n. 174, 2015, p. 46-54. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/v2/revista/P124/E21183/41836>. Acesso em: 24 jun. 2025.

BUTTI CARDOSO, P. Comitês de resolução de disputas em contratos administrativos: compatibilidade dos comitês de natureza adjudicativa com os contratos firmados no âmbito da administração pública. **Publicações da Escola Superior da AGU**, v. 14, n. 1, p. 277-299, 2022. Disponível em: <https://revistaagu.agu.gov.br/index.php/EAGU/article/view/3233>. Acesso em: 5 jun. 2025.

CABRAL, T. N. X. A Evolução da Conciliação e da Mediação no Brasil. **Revista do Fórum Nacional da Mediação e Conciliação – FONAMEC**, Rio de Janeiro, v.1, n. 1, 2017, p. 368-383. Disponível em: https://emerj.tjrj.jus.br/files/pages/revistas/fonamec/volumes/volumeI/revistafonamecvolume1_sumario.htm. Acesso em: 26 jun. 2025.

CARVALHO, T. S. C. **Comitê de resolução e prevenção de conflitos (dispute boards) nos contratos de concessão de infraestrutura de Transportes**. 2022. Orientador: Gustavo Justino Oliveira, 2022. Dissertação (Mestrado em Direito) – Instituto Brasiliense de Direito Público, Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://repositorio.idp.edu.br/handle/123456789/3871>. Acesso em: 02 jul. 2025.

CARVALHO SOBRAL DE SOUZA, P. V. N.; MENEZES RAMOS, T.; GONÇALVES DA SILVA, L. Inclinações pragmáticas na nova lei de licitações e contratos administrativos (lei nº 14.133/2021): novos princípios, velhos problemas. **Revista de Direito Brasileira**, Florianópolis, Brasil, v. 29, n. 11, 2022, p. 4–15. DOI: <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2358-1352/2021.v29i11.7514>. Acesso em: 19 set. 2024.

CAVALLARI, O. Consensualidade no Tribunal de Contas da União: evolução, inovações e perspectivas. In: EIDT, E. B.; GOULART, J. R.; SCHNEIDER, P. D.; RAMOS, R. (coord.). **Consensualidade na Administração Pública**. 2ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2024. p. 295-313. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/livro/L5738/E6004/44574>. Acesso em: 7 jul. 2025.

CAVALCANTE DE LIRA, K. W. A possibilidade do uso do *dispute board* nos contratos de concessão em infraestrutura rodoviária: vantagens, limites e adequações. **Revista CEJ**, Brasília, v. 28, n. 87, jan./jun. 2024, p. 57-67. Disponível em: <https://revistacej.cjf.jus.br/cej/index.php/revcej/article/view/2812>. Acesso em: 19 set. 2024.

CHAPMAN, P. Dispute boards on major infrastructure projects. **Proceedings of The Ice - Management, Procurement and Law**, v. 162, n. 1, 2009, p. 7-16, <https://doi.org/10.1680/mpal.2009.162.1.7>. Acesso em: 30 jun. 2025.

CHILE. **Ley n.º 20.410, de 18 de janeiro de 2010**. Modifica el decreto con fuerza de ley n.º 900, de 1996, del Ministerio de Obras Públicas, que aprueba el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley de Concesiones de Obras Públicas. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Disponível em: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=16121&idVersion=2023-12-23&idParte=>. Acesso em: 02 jul. 2025.

COASE, R. H. The Problem of Social Cost. **The Journal of Law and Economics**, 1960. Disponível em: <https://www.law.uchicago.edu/files/file/coase-problem.pdf>. Acesso em 07 de jun. 2025.

COLAÇO, T. L.; DAMÁSIO, E. D. S. P. **Novas perspectivas para a antropologia jurídica na América Latina: o direito e o pensamento decolonial**. Coleção Pensando o Direito no Século XXI, Volume IV, Florianópolis: Fundação Boiteux, SC, p. 68-80, 2012.

COLETTTO, B. I. A evolução da noção de consensualidade no Direito Administrativo e o artigo 26 da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro. **Revista Brasileira de Direito Público - RBDP**. Belo Horizonte, ano 19, n.74, jul./set. 2021, p. 9-30. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/v2/revista/P129/E42115/94220>. Acesso em: 26 jun. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2024**. Brasília: CNJ, 2024. Disponível em: <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/>. Acesso em: 6 out. 2024.

CORPORACIÓN LATINOBARÓMETRO. **Informe 2024: La democracia resiliente.**

Santiago do Chile: Latinobarómetro, 2024. Disponível em: <https://www.latinobarometro.org>. Acesso em: 10 abr. 2025.

CRESPO, M. H.; SANDER, F. Diálogo entre os professores Frank Sander e Mariana Hernandez Crespo: explorando a evolução do Tribunal Multiportas. In: ALMEIDA, R. A. D.; ALMEIDA, T.; CRESPO, M. H. (org.). **Tribunal Multiportas: investindo no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2012, p. 25 - 37.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**, 5. ed., Thousand Oaks: Sage Publications, 2018.

CRICIÚMA (Município). **Lei nº 7.958, de 30 de agosto de 2021**. Dispõe sobre a instituição de Comitês de Resolução de Disputas (*Dispute Boards*) nos contratos administrativos celebrados pelo Município de Criciúma. Criciúma, SC, 2021. Disponível em: <https://www.camaracriciuma.sc.gov.br/leis-municipais>. Acesso em: 8 jul. 2025.

CYRINO, A.; ROGOGINSKY, F. S. A consensualidade abusiva no Direito Administrativo: notas iniciais de teorização. **Rei – Revista Estudos Institucionais**, [S. l.], v. 10, n. 2, 2024, p. 634–660. DOI: <https://doi.org/10.21783/rei.v10i2.808>. Acesso em: 19 set. 2024.

DANIEL, F. A. S. A. M.; FORTINI, C. Os acordos substitutivos de atividade sancionatória unilateral em contratos da Administração Pública no Brasil. **Sequência Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 44, n. 93, 2023, p. 1–31. DOI: <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2023.e94635>. Acesso em: 19 set. 2024.

DINIZ, M. H. Consequências jurídicas do transplante jurídico inadequado à realidade brasileira. **Revista Argumentum**, Marília, SP, v. 21, n. 2, p. 505-514, maio/ago. 2020. Disponível em: <https://ojs.unimar.br/index.php/revistaargumentum/article/view/1338>. Acesso em: 26 mar. 2025.

DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION. **Planilha com dados sobre o dispute board**. [S. l.]: DRBF, 2017. Disponível em: <http://www.drb.org/>. Acesso: em 20 fev. 2025.

DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION. **Dispute Board Manual: A guide to best practices and procedures**. Charlotte: Spark Publications, 2019. Disponível em: <https://www.drb.org/dispute-board-manual-link>. Acesso em: 20 fev. 2025.

DUARTE, Rosália. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em Revista**, v. 20, n. 24, p. 213-225, 2004. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/2216>. Acesso em: 06 jan. 2025.

EL SALVADOR. Asamblea Legislativa. **Decreto Legislativo nº 379, de 23 maio 2013**. Ley especial de socios público-privados. Publicado no *Diario Oficial*, n.º 102, tomo 399, 5 jun. 2013. Disponível em: <https://www.fao.org/faolex/results/details/fr/c/LEX-FAOC173982/>. Acesso em: 02 jul. 2025.

ESPANHOL, R. J.; COSTA, P. A.; DALBIANCO, N. O dispute adjudication board em contratos administrativos: o caso do município de São Paulo. **Revista de Direito Público da Procuradoria-Geral do Município de Londrina**. Londrina, v. 12, n. 2, 2023, p. 55-73. Disponível em: <https://www.aprolon.com.br/pkp/ojs/index.php/rdp-pgmlondrina/article/view/286/173>. Acesso em 26 set. 2024.

FARIA, L. O papel do princípio da indisponibilidade do interesse público na Administração Pública consensual. **Revista de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 281, n. 3, 2022, p. 273–302. DOI: <https://doi.org/10.12660/rda.v281.2022.88324>. Acesso em: 23 jun. 2025.

FERNANDES, M. C. S. **Dinâmica dos *dispute boards* e perspectivas de utilização em contratos de construção no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Direito) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

FERREIRA, C. G. J.; MACABEU, A. L. V. Advocacia e adequada solução de conflitos na esfera judicial. **Revista do Fórum Nacional da Mediação e Conciliação – FONAMEC, Rio de Janeiro**, v.1, n. 1, 2017, p. 73-93. Disponível em: https://emerj.tjrj.jus.br/files/pages/revistas/fonamec/volumes/volumeI/revistafonamecvolume1_sumario.htm. Acesso em: 26 jun. 2025.

FERREIRA, K. A confidencialidade prevista na Lei de Mediação e os processos de autocomposição envolvendo entes públicos. In: FERREIRA, K.; OLIVEIRA, T. C.; ALMEIDA NETO, O. (Coord.). **Sistema multiportas de resolução de litígios na Administração Pública: autocomposição e arbitragem**. Belo Horizonte: Fórum, 2021, p. 67-77. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/livro/L4116/E4297/28534>. Acesso em: 26 jun. 2025.

FREITAS, J. Direito Administrativo não adversarial: a prioritária solução consensual de conflito. **Revista de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 276, 2017, p. 25-46. DOI: <https://doi.org/10.12660/rda.v276.2017.72991>. Acesso em: 25 jun. 2025.

GABBAY, D. M.; BARROS, V. C. M. (Coord.). **Mediação em números: 10 anos – 2012 a 2022**. FGV Direito SP e Canal Arbitragem. São Paulo, 2023. Disponível em: https://canalarbitragem.com.br/wp-content/uploads/2023/05/Mediacao-em-Numeros_RelatorioPesquisa.pdf. Acesso em: 29 jun. 2025.

GARCIA, F. A. A mutabilidade e incompletude na regulação por contrato e a função integrativa das agências. **Revista de Contratos Públicos – RCP**. Belo Horizonte: Fórum, ano 3, n.5, 2015, p. 59-83. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/v2/revista/P139> . Acesso em: 25 jun. 2025.

GARCÍA, R. H. **Dispute boards (paneles de solución de controversias) em Latinoamérica: retos y perspectivas de un fascinante medio de solución de controversias**. In: GARCÍA, Roberto Hernández (coord.). *Dispute boards in Latinoamérica experiencias y retos*. Peru: Estudio Mario Castillo Freyre, 2014, p. 23-32.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIOIA, D. A.; CORLEY, K. G.; HAMILTON, A. L. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. **Organizational Research Methods**, v. 16, n. 1, p. 15-31, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>. Acesso em: 17 set. 2024.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L.; STRUTZEL, E. The Discovery of Grounded Theory; Strategies for Qualitative Research. **Nursing Research**, v. 17, n. 4, p. 364, jul./1968. DOI: <https://doi.org/10.1097/00006199-196807000-00014>. Acesso em: 17 set. 2024.

GÓMEZ MORENO, J. P. Dispute boards en América Latina: resolución de controversias de infraestructura. **USFQ Law Review**, Quito-Ecuador, v. 10, n. 2, 2023, p. 102-128. DOI: <https://doi.org/10.18272/ulr.v10i2.3023>. Acesso em: 25 set 2024.

GOULART, J. R.; EIDT, E. B. Introdução aos meios disponíveis para tratar conflitos quando envolvida a administração pública: negociação, conciliação, mediação, arbitragem e dispute boards. In: EIDT, E. B.; GOULART, J. R.; SCHNEIDER, P. D.; RAMOS, R. (coord.). **Consensualidade na Administração Pública**. 2ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2024. p. 17-34. <https://www.forumconhecimento.com.br/livro/L5738/E6004/44561>. Acesso em: 7 jul. 2025.

GUASCH, J. L. **Granting and renegotiating infrastructure concessions: doing it right**. WBI development studies Washington, DC: World Bank Publications, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1596/0-8213-5792-1>. Acesso em: 21 abr. 2025.

GUASCH, J. L.; LAFFONT, J.-J.; STRAUB, S. Concessions of infrastructure in Latin America: Government-led renegotiations. **Journal of Applied Econometrics**, v. 22, n. 7, dez./2007, p. 1267-1294. DOI: <https://doi.org/10.1002/jae.987>. Acesso em: 21 abr. 2025.

GUASCH, J. L.; LAFFONT, J.-J.; STRAUB, S. Renegotiation of concession contracts in Latin America: Evidence from the water and transport sector. **International Journal of Industrial Organization**, v. 26, n. 2, mar./2008, p. 421-442. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2007.05.003>. Acesso em: 21 abr. 2025.

GUERRA, S.; PALMA, J. B. Art. 26 da LINDB - novo regime jurídico de negociação com a Administração Pública. **Revista de Direito Administrativo**, [S. l.], 2018, p. 135-169. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/77653>. Acesso em: 16 set. 2024.

GUIMARÃES, C. S. O conflito na administração pública pode ser mediado? Uma proposta de giro: da cultura da sentença à cultura da pacificação. **Revista Brasileira de Advocacia Pública – RBAP**. ano 2, n. 3, 2016, p. 105-116. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/v2/revista/P154/E20909/34351>. Acesso em: 25 jun. 2025.

GUIMARÃES, F. V. Procedimento e função regulatória de serviços públicos no Estado pós-social. **A&C - Revista de Direito Administrativo & Constitucional**, Belo Horizonte, 2007, p. 93–106. DOI: <https://doi.org/10.21056/aec.v0i0.769>. Acesso em: 23 jun. 2025.

HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Tradução de Guido Almeida. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HABERMAS, J. **Facticidad y validez: sobre el derecho y el Estado democrático de derecho en términos de teoría del discurso**. Colección Estructuras y Procesos. Serie Filosofía. Tradução Manuel Jiménez Redondo. 4ª ed., Madrid: Editorial Trotta, 2005.

INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE (ICC). **Dispute boards rules**. Paris: International Centre for ADR, 2015. Disponível em: <https://iccwbo.org/dispute-resolution-services/dispute-boards/rules/>. Acesso em: 10 fev. 2025.

ITAJAÍ (Município). **Lei nº 7.107, de 2019**. Institui o Programa de Concessões e Parcerias Público-Privadas do Município de Itajaí – Itajaí Parcerias. Itajaí, SC, 2019. Disponível em: https://servicos.itajai.sc.gov.br/servico/78-leis_municipais_estaduais_e_federais.html. Acesso em: 8 jul. 2025.

ITAPEMA (Município). **Lei nº 3.775, de 22 de agosto de 2018**. Institui o marco regulatório dos programas de concessões e Parcerias Público-Privadas no âmbito do Município de Itapema e estabelece outras providências. Itapema, SC, 2018. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/camara/sc/itapema>. Acesso em: 08 jul. 2025.

IUDICA, G. The dispute board in construction contracts. **Revista de Arbitragem e Mediação**. São Paulo: Thomson Reuters, Livraria RT, v. 50, jul/set, 2016, p. 495-509.

JORNADA PREVENÇÃO E SOLUÇÃO EXTRAJUDICIAL DE LITÍGIOS. **I Jornada Prevenção e solução extrajudicial de Litígios**: enunciados aprovados. Brasília: Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários, 2016. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/prevencao-e-solucao-extrajudicial-de-litigios>. Acesso em: 01 jul. 2025.

JORNADA PREVENÇÃO E SOLUÇÃO EXTRAJUDICIAL DE LITÍGIOS (2.: 2021: Brasília, DF). **II Jornada Prevenção e solução extrajudicial de Litígios**: enunciados aprovados. Brasília: Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários, 2021. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/prevencao-e-solucao-extrajudicial-de-litigios>. Acesso em: 01 jul. 2025.

JUNQUEIRA, A. R. As manifestações não-jurispcionais sobre a execução de contratos celebrados pela administração pública: conteúdo, cumprimento e vinculação. **Revista da Procuradoria-Geral do Estado de São Paulo**. São Paulo, n. 96, jul./dez. 2022, p. 13-40. DOI: <https://doi.org/10.22491/pgesp.vi96>. Acesso em: 01 jul. 2025.

LAMY, E. A.; SESTREM, F. C. Comitês de resolução de disputas, processo civil e Constituição: aproximações principiológicas na Administração Pública. **Revista de Direito Administrativo e Constitucional**. Belo Horizonte, v. 22, n. 88, abr./jun. 2022, p. 131-158. Disponível em: <https://doi.org/10.21056/aec.v22i88>. Acesso em: 26 set. 2024.

LANKA, E.; TOPAKAS, A.; PATTERSON, M. Becoming a leader: Catalysts and barriers to leader identity construction. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 29, n. 3, 2019, p. 377-390. DOI: <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1706488>. Acesso em: 27 mar. 2025.

LEMBO, C. M. Alocação de riscos em contratos de parcerias público-privadas em metrô: as experiências das linhas 4 e 6 de São Paulo. **Revista de Direito Administrativo e Infraestrutura**. São Paulo: Thomson Reuters, Livraria RT, v. 3, n. 9, 2019, p. 63–97. Disponível em: <https://doi.org/10.48143/rdai/09.cml>. Acesso em: 3 set. 2024.

LEMES, S. (Coord.). **Arbitragem em números: pesquisa 2022/2023**. São Paulo: Canal Arbitragem, 2024. Disponível em: <https://canalarbitragem.com.br/wp-content/uploads/2024/12/Arbitragem-em-Numeros-2024.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

LLEWELLYN, K. What price contract? – an essay in perspective. **Yale Law Journal**, v. 40, n. 3, 1931, p. 704-751. Disponível em: <https://openyls.law.yale.edu/handle/20.500.13051/12327?show=full> Acesso em: 08 jul. 2025.

LÓPEZ OSPINA, I. V. La importancia de implementar dispute boards como medio alternativo de solución de conflictos en la ejecución de contratos de obra en Colombia. **Revista Universitas Estudiantes**. Bogotá, Colômbia, n. 14, p. 63-72, julio/diciembre 2016. Disponível em: <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/44401/4-LA%20IMPORTANCIA.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Acesso em: 25 mar. 2025.

LOPES, O. A. **Fundamentos da Regulação**. Rio de Janeiro: Processo, 2018.

MACAGNAN FREIRE, A. L.; CAVALCANTE DE LIRA, K. W.; NEGRÃO COSTA WACHHOLZ, R. O regulamento das concessões rodoviárias: proposta de aperfeiçoamento da regulação normativa. **Publicações da Escola Superior da AGU**, [S. l.], v. 13, n. 4 pt. 2, 2022, p. 199-216. Disponível em: <https://revistaagu.agu.gov.br/index.php/EAGU/article/view/3075>. Acesso em: 7 jul. 2025.

MACHADO, M. O. A aplicabilidade dos dispute boards no Regime Diferenciado de Contratações públicas (RDC). **Revista de Doutrina Jurídica**, Brasília, DF, v. 110, n. 1, 2019, p. 12–31. DOI: <https://doi.org/10.22477/rdj.v110i1.294>. Acesso em: 25 set. 2024.

MEDAUAR, O. **Direito Administrativo em evolução**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2003.

MEDEIROS, G. J. M. O Estado Regulador e o Estado Administrativo: a expertise política e o governo dos técnicos. **Journal of Law and Regulation**, [S. l.], v. 2, n. 2, 2016, p. 381-393. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rdsr/article/view/19243>. Acesso em: 24 jun. 2025.

MELO, T. A. A. Impor ou compor? Administrar conflitos no 2º grau de jurisdição como um repensar necessário e inadiável da estratégia controladora do Estado-Juiz. **Revista do Fórum Nacional da Mediação e Conciliação – FONAMEC, Rio de Janeiro**, v.1, n. 1, 2017, p. 384-406. Disponível em: https://emerj.tjrj.jus.br/files/pages/revistas/fonamec/volumes/volumeI/revistafonamecvolume1_sumario.htm. Acesso em: 26 jun. 2025.

MELO, T. D. Do Estado Social ao Estado Regulador. **Nomos: Revista do Programa de Pós-Graduação em Direito da UFC**, [S. l.], v. 30, n. 1, 2013, p. 223-232. Disponível em: <https://periodicos.ufc.br/nomos/article/view/1244>. Acesso em: 23 jun. 2025.

MIMOSO, M. J.; BORTONE, J. D. A. A prevenção de litígios nos contratos de construção: a operatividade dos dispute boards. **Revista da EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 2. maio/ago. 2020, p. 301-316. Disponível em: https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista_v22_n2/versao-digital/301/. Acesso em: 26 set. 2024.

MOREIRA, P. D. S. ¿Necesita el mundo latino una concepción argumentativa del Derecho? **Cadernos de Derecho Actual**, v. 24, n. ordinario, p. 90-106, 2024. Disponível em: <https://www.cadernosdedereitoactual.es/index.php/cadernos/article/view/1111/551>. Acesso em: 21 mar. 2025.

MOREIRA NETO, D. F. Novas tendências da democracia: consenso e direito público na virada do século – o caso brasileiro. **Revista brasileira de Direito Público - RBDP**. Belo Horizonte, ano 1, n. 3, out./dez. 2003, p. 35-53. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/v2/revista/P129/E322/2996>. Acesso em: 24 jun. 2025.

MOSZORO, M. W.; SPILLER, P. T. Political contestability and public contracting. **Journal of Public Economic Theory**, v. 21, n. 5, ago./2018, p. 945-966. DOI: <https://doi.org/10.1111/jpet.12325> Acesso em: 21 abr. 2025.

NAZZINI, R.; MACEDO MOREIRA, R. 2024 **Dispute Boards International Survey: A Study on the Worldwide Use of Dispute Boards over the Past Six Years**. King's College London, 2024. DOI: <https://doi.org/10.18742/pub01-203>. Acesso em: 10 jun. 2025.

NEVES, C. B.; FERREIRA FILHO, M. S. Dever de consensualidade na atuação administrativa. **Revista de Informação Legislativa - RIL**, v. 55, n. 218, abr./jun. 2018, p. 63-84. Disponível em: http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/55/218/ril_v55_n218_p63. Acesso em: 26 jun. 2025.

NIEBUHR, P. M.; OLIVEIRA, C. L.; QUINT, G. R. S. Relação entre a consensualidade administrativa e o modelo cooperativo do processo civil brasileiro: o contexto de criação das câmaras de mediação e conciliação na administração pública. **Revista Eletrônica Direito e Política, [S. l.]**, v. 13, n. 3, 2018, p. 1541–1563. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/rdp/article/view/13827>. Acesso em: 23 jun. 2025.

NOBREGA, M. Contratos incompletos e infraestrutura: contratos administrativos, concessões de serviço público e PPPs. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico – REDAE**, Salvador, BA, v. 18, maio/jul. 2009, p. 1-16. Disponível em: <https://www.direitodoestado.com.br/artigo/marcos-nobrega/contratos-incompletos-e-infraestrutura-contratos-administrativos-concessoes-de-servico-publico-e-ppps> . Acesso em: 04 jul. 2025.

OHLWEILER, L. P.; GETELINA SOUSA, A. B. A consensualidade na Administração Pública a partir da sociologia reflexiva de Pierre Bourdieu: perspectivas e desafios. **Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos**, v. 8, n. 2, 2023, p. 1-20. DOI: <https://doi.org/10.26668/IndexLawJournals/2525-9679/2022.v8i2.9109>. Acesso em: 3 out. 2024.

OLIVEIRA, G. J.; CARVALHO, T. S. C. Comitês de resolução e prevenção de disputas (*dispute boards*) nos contratos de concessão de rodovias federais: primeiras impressões e prospecções no Direito Administrativo brasileiro. In: **Direito e Infraestrutura no Brasil: temas relevantes em transportes terrestres e tópicos transversais**. Parte 2. Brasília: Publicações da Escola da AGU, 2022. Disponível em: <https://seer.agu.gov.br/index.php/EAGU/article/view/3066>. Acesso em 19 set. 2024.

PALMA, J. B. **Atuação administrativa consensual: estudos dos acordos substitutivos no processo administrativo sancionador**. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

PATOS DE MINAS (Município). **Lei nº 8.267, de 6 de junho de 2022**. Prevê a instituição de Comitês de Prevenção e Solução de Disputas (*Dispute Boards*) em contratos administrativos celebrados pela Prefeitura Municipal de Patos de Minas. Patos de Minas, MG, 2022. Disponível em: <https://sapl.patosdeminas.mg.leg.br/norma/pesquisar>. Acesso em: 8 jul. 2025.

PEREIRA, A. C. M. *Dispute boards* e Administração Pública: a utilização dos *dispute boards* como alternativa extrajudicial de solução de conflitos nos contratos administrativos. **Fórum Administrativo - FA**, Belo Horizonte, v. 2015, n. 168, fev. 2015, p. 9-28. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/v2/revista/P124/E21170/41417>. Acesso em: 7 jul. 2025.

PERLINGEIRO, R.; SCHMIDT, L. S. Noções básicas sobre justiça administrativa. **Revista CEJ**, v. 26, n. 84, jul./dez. 2022, p. 53-64. Disponível em: <https://revistacej.cjf.jus.br/cej/index.php/revcej/article/view/2736>. Acesso em: 24 jun. 2025.

PINHEIRO, P. T. Os fatores reais de poder como obstáculos ao acesso à educação de qualidade: análise a partir do atual cenário dos cursos jurídicos no Brasil. **Revista Argumentum – Argumentum Journal of Law**, Marília, SP, v. 23, n. 2, maio/ago. 2022, p. 635-658. Disponível em: <https://ojs.unimar.br/index.php/revistaargumentum/article/view/1395>. Acesso em: 05 jun. 2025.

POSSATO, K. R. N.; MARQUES, S. R. M. Meios alternativos de resolução de conflito: *dispute boards* como fator de prevenção da litigiosidade em contratos complexos. In: DANTAS, M. **Inovações no Sistema de Justiça: meios alternativos de resolução de conflitos, Justiça multiportas e iniciativas para a redução da litigiosidade e o aumento da eficiência nos Tribunais: estudos em homenagem a Múcio Vilar Ribeiro Dantas**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2022.

PERU. **Ley Nº 30225, de 29 de julho de 2014**. Ley de Contrataciones del Estado. El Peruano, Lima. Disponível em: <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/118484-30225>. Acesso em: 2 jul. 2025.

RAVAGNANI, G. S.; NAKAMURA, B. L. S. T.; LONGA, D. P. A utilização de *dispute boards* como método adequado para a resolução de conflitos no Brasil. São Paulo: **Revista de Processo**, v. 45, n. 300, fev./2020, p. 343-362. Disponível em:

<https://www.thomsonreuters.com.br/content/dam/openweb/documents/pdf/Brazil/white-paper/repro-ravagnani-e-outros.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2025.

REGJO, E. F. Las juntas de resolución de disputas (*Dispute Boards*) em la ley de contrataciones del Estado peruano. In: FIGUEIREDO, A. B. D.; MEDINA SALLA, R. (coord.). **Manual de dispute boards: teoria, prática e provocações**. São Paulo: Quartier Latin. 2021.

RIBEIRO, M. V. B. M. Dois contos de crise: os institutos de exceção nos EUA e na França. **Revista Digital de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 5, n. 2, 2018. p. 119-150. DOI: [10.11606/issn.2319-0558.v5i2p119-150](https://doi.org/10.11606/issn.2319-0558.v5i2p119-150). Acesso em: 24 jun. 2025.

RIBEIRO, A. P. B.; RODRIGUES, I. C. M. Os dispute boards no direito brasileiro. São Paulo: **Revista Direito Mackenzie**, v. 9, n. 2, 2015, p. 129-159. Disponível: <https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/rmd/article/view/10108/6253>. Acesso em: 26 set. 2024.

RIO GRANDE DO SUL (Estado). **Lei nº 15.812, de 17 de março de 2022**. Prevê a instituição de Comitê de Prevenção e Solução de Disputas em contratos administrativos continuados celebrados pelo Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, 2022. Disponível em: <https://ww4.al.rs.gov.br/legislacao-estadual>. Acesso em: 8 jul. 2025.

ROSSI, A. T.; MENDES, K. C. M. B. Comitê de resolução de disputas: referências de utilização no Brasil. **Revista de Direito Administrativo e Infraestrutura | RDAI**, São Paulo: Thomson Reuters | Livraria RT, v. 7, n. 27, 2023, p. 253–265. DOI: 10.48143/RDAI.27.rossi. Disponível em: <https://rdai.com.br/index.php/rdai/article/view/668>. Acesso em: 26 set. 2024.

ROVEDA, J. P. A redução das disputas arbitrais e judiciais em face da existência da cláusula de dispute boards nos contratos de construção. **Revista Jurídica Luso-Brasileira**, Lisboa, ano 5, n. 1, 2019, p. 1131–1161. Disponível em: <https://www.cidp.pt/publicacao/revista-juridica-lusobrasileira-ano-5-2019-n-1/186>. Acesso em: 26 set. 2024.

SALES, L. M. M.; RABELO, C. M. S. Meios consensuais de solução de conflitos: instrumentos de democracia. **Revista de Informação Legislativa**, Brasília, v. 46, n. 182, abr./jun. 2009, p. 75–88. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/194916>. Acesso em: 27 jun. 2025.

SALOMÃO, L. F.; LEME, E.; ZYMLER, B. **Consensualidade no âmbito do Tribunal de Contas da União: estudos de caso da SecexConsenso**. 1ªed. Rio de Janeiro: FGV, 2024. Disponível em: https://justica.fgv.br/sites/default/files/2024-12/estudo_secexconsenso.pdf. Acesso em: 14 jul. 2025.

SAMPAIO JÚNIOR, J. H. O papel do juiz na tentativa de pacificação social após o advento do novo CPC e a lei de mediação. **Revista do Fórum Nacional da Mediação e Conciliação – FONAMEC**, Rio de Janeiro, v.1, n. 1, 2017, p. 171-188. Disponível em: https://emerj.tjrj.jus.br/files/pages/revistas/fonamec/volumes/volumeI/revistafonamecvolume1_sumario.htm. Acesso em: 26 jun. 2025.

SÁNCHEZ MORÓN, M. **Discrecionalidad administrativa y control judicial**. Madrid: Tecnos, 1994.

SANTOS, B. R. *Dispute board*: percursos e usos no direito brasileiro. **Revista de Direito Público da Economia - RDPE**, Belo Horizonte, v.19, n.75, jul./set. 2021, p. 37-54
Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/v2/revista/P140/E42103/94058> .
Acesso em: 4 jul. 2025.

SANTOS, G. S. G. D. **O Comitê de Resolução de Disputas como meio adequado à resolução de controvérsias no âmbito dos contratos administrativos: luzes do consenso na administração pública contemporânea**. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Estácio de Sá, Rio de Janeiro, 2023.

SANTOS, M. W. B.; SIMÕES, R. W. C.; HASEGAWA, J. C. Análise sobre a inclusão do dispute boards como método alternativo de solução de conflitos em contratos administrativos firmados com a Administração Pública. **Revista Meritum**, Belo Horizonte, v. 17, n. 3, 2022, p. 184-206. Disponível em:
<https://revista.fumec.br/index.php/meritum/article/view/9232>. Acesso em 26 set. 2024.

SÃO PAULO (Município). **Decreto nº 60.067, de 10 de fevereiro de 2021**. Regulamenta a [Lei nº 16.873, de 22 de fevereiro de 2018](#). Dispõe sobre a adoção dos Comitês de Prevenção e Solução de Disputas em contratos de obras públicas e de execução continuada celebrados pela Administração Pública Direta e Indireta do Município de São Paulo. Disponível em: <http://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/decreto-60067-de-10-de-fevereiro-de-2021>. Acesso em: 15 fev. 2021.

SÃO PAULO (Município). **Lei nº 16.873, de 22 de fevereiro de 2018**. Reconhece e regulamenta a instalação de Comitês de Prevenção e Solução de Disputas em contratos administrativos continuados celebrados pela Prefeitura de São Paulo. São Paulo: Câmara Municipal, 2018. Disponível em: <https://legislacao.prefeitura.sp.gov.br/leis/lei-16873-de-22-de-fevereiro-de-2018>. Acesso em: 01 jul. 2025.

SCHIRATO, V. R.; PALMA, J. B. Consenso e legalidade: vinculação da atividade administrativa consensual ao Direito. **Revista Brasileira de Direito Público – RBDP**. Belo Horizonte: Fórum, ano 7, n. 27, out./dez. 2009. Disponível em:
<https://www.forumconhecimento.com.br/v2/revista/P129/E10399/14433>. Acesso em: 23 jun. 2025.

SCHMIDT, M. H. F. M. A mediação no direito individual e na justiça do trabalho. **Revista do Fórum Nacional da Mediação e Conciliação – FONAMEC**, Rio de Janeiro, v.1, n. 1, 2017, p. 303-320. Disponível em:
https://emerj.tjrj.jus.br/files/pages/revistas/fonamec/volumes/volumeI/revistafonamecvolume1_sumario.htm. Acesso em: 26 jun. 2025.

SCHWAB, L. C. P.; MARCHETTI FILHO, G. F. A cultura do litígio e a adequação dos meios de solução de conflitos sociais para a busca da pacificação social. **Revista de Ciências Jurídicas e Sociais da UNIPAR**, v. 23, n. 1, 2020, p. 23-54. DOI:
<https://doi.org/10.25110/rcjs.v23i1.2020.8255>. Acesso em: 5 jun. 2025.

SEABRA FAGUNDES, M. **O controle dos atos administrativos pelo Poder Judiciário**. 4ª ed., Rio de Janeiro: Forense, 1967.

SILVA, M. A. D. Colonialidades, Dependências e Desigualdades: velhos e novos dilemas latino-americanos em "América Latina em seu labirinto: democracia e autoritarismo no século XXI". **Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas**, v. 14, n. 3, p. 326-332, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/repam/article/view/34368>. Acesso em: 21 mar. 2025.

SILVA NETO, A. B. F. Os *dispute boards* no Brasil: evolução histórica, a prática e perspectivas futuras. **Revista Brasileira de Alternative Dispute Resolution – RBADR**, v. 1, n. 2, jul./dez. 2019, p. 69-95. Disponível em: <https://rbadr.emnuvens.com.br/rbadr/article/view/44/27>. Acesso em: 16 set. 2024.

SILVA, F. P.; BALTAR, P.; LOURENÇO, B. Colonialidade do Saber, Dependência Epistêmica e os Limites do Conceito de Democracia na América Latina. **Revista de Estudos e Pesquisas sobre as Américas**, v. 12, n. 1, 2018, p. 68-87. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/repam/article/view/15980>. Acesso em: 25 mar. 2025.

SOUSA, F. A. D. Q. **Direito Administrativo do medo: o controle administrativo da gestão pública no brasil**. Dissertação (Mestrado em Direito) – Programa de Pós-Graduação em Direito, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2021. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/59282/1/2021_dis_faqsousa.pdf. Acesso em: 21 fev. 2025.

STEINBERG, D. F.; SOUZA NETO, T. Dimensões da confiança nos contratos empresariais: o papel do direito na tutela das relações contratuais. **Revista Acadêmica da Faculdade de Direito do Recife**, v. 91, n.2, set./2020, p. 187-203. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ACADEMICA/article/view/248219> . Acesso em: 08 jul. 2025.

TEIXEIRA, B. Microssistema de solução de conflitos. In: FERREIRA, K.; OLIVEIRA, T. C.; ALMEIDA NETO, O. (Coord.). **Sistema multiportas de resolução de litígios na Administração Pública: autocomposição e arbitragem**. Belo Horizonte: Fórum, 2021, p. 67-77. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/livro/L4116/E4297/28532> . Acesso em: 26 jun. 2025.

TONIN, M. M. Sistema multiportas de solução de conflitos envolvendo a administração pública. In: EIDT, E. B.; GOULART, J. R.; SCHNEIDER, P. D.; RAMOS, R. (coord.). **Consensualidade na Administração Pública**. 2. ed. Belo Horizonte: Fórum, 2024, p. 35-58. Disponível em: <https://www.forumconhecimento.com.br/livro/L5738/E6004/44562> . Acesso em: 7 jul. 2025.

TOTTI SILVA CASTELO BRANCO DE ALENCAR, A. Arbitragem e administração pública: a anatomia das cláusulas compromissórias. **Publicações da Escola Superior da AGU, [S. l.]**, v. 16, n. 01, 2024, p. 47-67. Disponível em: <https://revistaagu.agu.gov.br/index.php/EAGU/article/view/3450>. Acesso em: 26 jun. 2025.

UNGER, R. M. **Depois do colonialismo mental: repensar e reorganizar o Brasil**. **Revista de Ciências do Estado**, São Paulo: autonomia literária, 2018.

UNGER, R. M. Imaginação institucional: a vanguarda rebelde do pensamento brasileiro. Entrevistadores: REGINATTO, V. N.; CARVALHO, J. P. B.; BELINOTTE, M. G.; TEIXEIRA, C. S. G.; ALMEIDA, P. O. **Revista de Ciências do Estado**, Belo Horizonte, v. 6, n. 2, 2021, p. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.35699/2525-8036.2021.35620>. Acesso em: 17 mar. 2025.

VAZ, G. J.; NICOLI, P. A. G. Os *dispute boards* e os contratos administrativos: são os DBs uma boa solução para disputas sujeitas a normas de ordem pública? **Revista de Arbitragem e Mediação**. São Paulo: Revista dos Tribunais, vol. 10, n. 38, jul/set. 2013, p. 131-147.

VELJANOVSKI, C. **A economia do direito e da lei: uma introdução**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

VERMEULE, A. **Law's Abnegation: from Law's Empire to the Administrative State**. Cambridge Massachusetts: Harvard University Press, 2016.

VON IHERING, R. **El fin en el derecho**. Traducción de Leonardo Rodríguez. Pamplona: Analecta Editorial, 2005.

WALD, A. A arbitragem contratual e os *dispute boards*. **Revista de Arbitragem e Mediação**. São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 2, n. 6, jul/set, 2005, p. 9-24.

WALD, A. *Dispute resolution boards*: evolução recente. **Revista de Arbitragem e Mediação**. São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 30, jul/set, 2011, p. 139-151.

WALDO, D. **The Administrative State: a study of the political theory of American public administration**. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers, 2007.

WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics: The Natural Progression. **American Economic Review**, v. 100, n. 3, jun. 2010, p. 673–90. DOI: <https://doi.org/10.1257/aer.100.3.673>. Acesso em: 10 jun. 2025.

WOLKMER, A. C.; FERRAZZO, D. Uma abordagem descolonial sobre democracia e cultura jurídica na modernidade. **Revista Brasileira de Estudos Políticos**, v. 120, jan./jun. 2020, p. 55-105. Disponível em: <https://pos.direito.ufmg.br/rbep/index.php/rbep/article/view/607>. Acesso em: 25 mar. 2025.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Roteiro de Entrevista

Bom dia / tarde / noite. Eu sou pesquisadora da UnB e estou realizando uma pesquisa sobre o *dispute board* nas concessões. O que vamos fazer é um bate papo informal sobre a sua experiência como membro de *dispute board*. Meu principal interesse aqui é entender a sua experiência pessoal e aproveitá-la para contribuir na melhoria do cenário atual. Não existem respostas certas nem erradas, o que importa é o que você pensa.

Normalmente gravo as entrevistas para garantir que nenhuma informação importante seja perdida e para facilitar a análise posterior. Essa gravação será escutada exclusivamente por mim e, eventualmente por minha orientadora, exclusivamente com quem trabalho neste projeto. Nenhuma outra pessoa terá acesso ao conteúdo, ok?

Além disso, gostaria de informar que esta entrevista será utilizada para fins acadêmicos. Os resultados da pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em textos acadêmicos, como artigos e livros, e compartilhados em palestras e aulas. Você nos autoriza a usar sua entrevista para esses fins? Reafirmamos o compromisso de garantir o anonimato das suas respostas.

CONTEXTO: Vamos começar falando um pouco de você e de sua trajetória profissional, quantos anos de formação você tem? Quais os principais fatos da sua carreira que te levaram ao *dispute board*.

A EXPERIÊNCIA COM O TEMA ESTUDADO:

- j) quantos painéis de *dispute board* você já participou?
- k) Independente de mencionar os casos específicos, pode me contar a experiência em cada painel? Informações como o tempo de duração de cada um, valores dos projetos, diferentes estruturas desses painéis?
- l) Quais as principais matérias/temas levadas ao *dispute board*?
- m) Qual é a sua opinião sobre a efetividade de *dispute boards* com decisões vinculantes em comparação com *dispute boards* com decisões recomendatórias?
- n) Você acredita que o *dispute board* contribui para redução de custos de transação e por quê? Se sim, como acontece essa redução?
- o) Você acha que previne o conflito entre as partes ou só funcionaria bem como ferramenta pra resolução dos conflitos já instaurados?
- p) Se você considerar que é uma ferramenta de prevenção, como você acredita que os membros podem auxiliar nessa prevenção?
- q) Quais as maiores dificuldades já enfrentadas ou que você tem conhecimento de outro painel?
- r) Quais as oportunidades e melhorias para desenvolver o *dispute board* como um mecanismo de prevenção e resolução de conflitos eficiente?

ENVOLVENDO A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:

- e) Como você percebe o papel da Administração Pública, enquanto uma das partes envolvidas, na condução do painel de *dispute board*?

- f) ‘Você acha que o *dispute board* pode prevenir ou mesmo minimizar a situação de paralização de obras públicas no Brasil?
- g) Como você avalia a prevenção/acordo quando uma das partes é da Administração Pública?
- h) Há algo mais que você gostaria de acrescentar sobre o tema que não foi abordado nas perguntas anteriores?
 - Papel do Tribunal de Contas: dificulta ou auxilia?
 - Perícia no DB: é possível? Excepcional?
 - Qual a maior contribuição que o DB pode dar?

Muito obrigada por sua participação!

Kaliane Wilma Cavalcante de Lira

Aluna do Mestrado Acadêmico da Faculdade de Direito na UnB

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Informações aos participantes

Título do protocolo do estudo: A Consensualidade na administração pública brasileira: um estudo sobre o papel do *dispute board* nos contratos de concessão no setor de infraestrutura

Convite

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “A Consensualidade na administração pública brasileira: um estudo sobre o papel do *dispute board* nos contratos de concessão no setor de infraestrutura.” Antes de decidir se participará, é importante que você entenda por que o estudo está sendo feito e o que ele envolverá. Reserve um tempo para ler cuidadosamente as informações a seguir e faça perguntas se algo não estiver claro ou se quiser mais informações. Não tenha pressa de decidir se deseja ou não participar desta pesquisa.

1) O que é o projeto?

O projeto consiste em uma investigação sobre a aplicação do *dispute board* em contratos de concessão, com foco em como esse mecanismo promove a consensualidade na Administração Pública e melhora a eficiência contratual. Este projeto faz parte do projeto de dissertação de mestrado acadêmico em regulação e transformações na Ordem Econômica da Universidade de Brasília.

2) Qual é o objetivo do estudo?

O projeto tem como objetivo interpretar o impacto do uso do *Dispute Board* nos contratos de concessão, investigando se ele pode ser um instrumento de promoção da consensualidade na Administração Pública e contribuir para a melhoria da eficiência contratual. O estudo explora os impactos desse mecanismo na redução de custos de transação, atrasos e interrupções, assim como os desafios enfrentados e as oportunidades de aprimoramento. Pretendo entrevistá-lo(a) para compreender a perspectiva dos profissionais envolvidos e seu papel na condução de um comitê de prevenção e resolução de disputas.

3) Por que eu fui escolhido(a)?

Você foi selecionado por atuar como membro de *dispute board* para participar dessa pesquisa. Sua participação será por meio de entrevista e é voluntária, conforme seu desejo.

4) Eu tenho que participar?

Você é quem decide se gostaria de participar ou não deste estudo/pesquisa. Se decidir participar do projeto “A Consensualidade na administração pública brasileira: um estudo sobre o papel do *dispute board* nos contratos de concessão no setor de infraestrutura”, você deverá assinar este Registro e receberá uma via assinada pelo pesquisador, a qual você deverá guardar. Mesmo se você decidir participar, você ainda tem a liberdade de se retirar das atividades a qualquer momento, sem qualquer justificativa. Isso não afetará em nada sua participação em demais atividades e não causará nenhum prejuízo.

5) O que acontecerá comigo se eu participar? O que eu tenho que fazer?

Sua participação se dará por meio de entrevista online, via plataformas como Whastapp, Zoom ou similares, e você responderá às perguntas feitas pela pesquisadora. Você pode se recusar a responder perguntas caso não se sinta à vontade.

6) O que é exigido de mim nesse estudo além da prática de rotina?

Nada mais será exigido além da sua concordância em participar da pesquisa.

7) Eu terei alguma despesa ao participar da pesquisa?

Se houver necessidade de deslocamento do participante para a participação da pesquisa, o mesmo será ressarcido pela pesquisadora por meio de transferência bancária ou pagamento prévio do deslocamento pela pesquisadora.

8) Quais são os possíveis riscos associados à participação no estudo e quais medidas serão adotadas para minimizá-los?

Para o desenvolvimento do projeto de pesquisa que envolve entrevistas com membros de *dispute board*, e em observância à Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), possíveis desconfortos e riscos que podem surgir durante a participação do entrevistado, destacando-se: a) **desconforto emocional ou psicológico**, já que discussão de experiências sensíveis, como conflitos e tensões ocorridas durante a atuação em *dispute board*, pode gerar desconforto emocional, bem como a possibilidade de exposição de situações críticas, de insucessos ou de decisões controversas; b) **risco de exposição ou confidencialidade**, já que a divulgação inadvertida de informações sensíveis ou confidenciais, especialmente relacionadas a processos de disputa ou contratos em andamento, pode

representar um risco significativo. Além disso, falhas na proteção do anonimato e da confidencialidade podem causar impactos negativos na reputação profissional do participante; c) **cansaço ou perda de tempo**, haja vista a dedicação de tempo para responder às perguntas ou participar das entrevistas pode representar um ônus, especialmente se o processo se prolongar excessivamente; e, d) **risco de viés ou mal-entendidos**, visto a possibilidade de interpretações incorretas de suas declarações, que podem ser publicadas de forma desfavorável ou fora de contexto.

Para minimizar os riscos e desconfortos identificados, serão adotadas medidas específicas, sem prejuízo de outras ações éticas que possam surgir ao longo do processo. Essas medidas incluem: a) **garantia de confidencialidade**, informando ao participante que sua identidade será mantida em sigilo, com o uso de codinomes ou anonimização na análise e publicação dos dados, além de assinar o presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), especificando as salvaguardas de proteção aos dados fornecidos; b) **treinamento e sensibilidade na condução das entrevistas**, uma vez que a pesquisadora foi capacitada por sua orientadora para conduzir as entrevistas de forma empática, respeitosa e profissional, evitando insistir em temas que possam gerar desconforto ao participante;; c) **flexibilidade no agendamento**, oferecendo ao participante a possibilidade de agendar a entrevista em horários convenientes para minimizar interrupções em sua rotina e promovendo maior conforto; d) **esclarecimento prévio do escopo da pesquisa**, antes da entrevista, o participante será informado de maneira detalhada sobre os temas que serão abordados, permitindo que decida sobre a participação; e) **permissão para recusa ou interrupção**, sendo informado no início da entrevista sobre o direito de se recusar a responder qualquer pergunta ou de encerrar sua participação a qualquer momento, sem necessidade de justificativa; e, f) **proteção contra possíveis prejuízos à reputação**, assegurando que nenhuma informação pessoal ou profissional seja associada diretamente a comentários ou observações feitas durante a pesquisa, garantindo a integridade e a privacidade do participante.

Reafirmo que o presente estudo será conduzido em estrita conformidade com os princípios éticos que regem a pesquisa, garantindo a proteção e o respeito ao participante. A pesquisadora seguirá rigorosamente o roteiro de entrevistas, com perguntas previamente elaboradas de acordo com esses preceitos éticos. Caso surjam questões adicionais durante a entrevista, estas também serão formuladas e tratadas dentro dos mesmos padrões éticos, assegurando que o participante não será exposto a situações desconfortáveis ou inadequadas.

Informo ao participante que meu objetivo principal é compreender sua experiência pessoal, valorizando suas percepções para contribuir com a melhoria do cenário atual. Ressalto que não

existem respostas certas ou erradas; o que realmente importa é a sua opinião e visão sobre o tema.

Esclareço ainda que, para garantir que nenhuma informação relevante seja perdida e para facilitar a análise posterior, as entrevistas serão gravadas. **Essas gravações serão acessadas exclusivamente por mim e, eventualmente, por minha orientadora, ambas diretamente envolvidas neste projeto. A transcrição das entrevistas será feita unicamente por mim, assegurando que nenhuma outra pessoa terá acesso ao conteúdo das gravações, preservando assim a confidencialidade e a privacidade do participante.**

Além disso, informo que esta entrevista será utilizada exclusivamente para fins acadêmicos. Os resultados da pesquisa poderão ser apresentados em congressos, publicados em textos acadêmicos, como artigos e livros, e compartilhados em palestras e aulas. Reafirmo, mais uma vez, meu compromisso com a garantia do anonimato das suas respostas, assegurando que nenhuma informação que possa identificá-lo(a) será divulgada. Ainda assim, caso você não se sinta à vontade com alguma pergunta, você pode se recusar a respondê-la, sem qualquer justificativa.

Como providências e cautelas adicionais visando reduzir impactos posteriores, e em conformidade com a Resolução nº 466/2012, a pesquisadora adotará as seguintes medidas: a) **aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)**, assegurando sua conformidade com os princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº 466/2012; b) **armazenar as informações coletadas em sistemas seguros**, protegidos por senha e acessíveis exclusivamente pela pesquisadora diretamente envolvida no estudo; c) **garantir a destruição dos dados de forma segura, após o período previsto para análise e publicação**; d) **manter os participantes informados sobre o andamento do estudo e compartilhar os resultados finais de forma acessível**, caso desejem, favorecendo uma comunicação clara e contínua; e) **justificativas claras sobre a relevância científica da pesquisa e os cuidados éticos envolvidos**, f) **disponibilizar um canal de comunicação para que os participantes possam relatar eventuais desconfortos ou solicitar esclarecimentos adicionais**. Com a implementação dessas medidas, espera-se proporcionar uma experiência positiva e respeitosa aos participantes, minimizando riscos e desconfortos enquanto se assegura a conformidade ética e a integridade do estudo.

9) Quais são os possíveis benefícios de participar?

O participante contribui para a ampliação do conhecimento sobre o tema, trazendo benefícios tanto para a comunidade acadêmica quanto para o campo profissional. Além disso, o envolvimento no estudo pode estimular reflexões sobre suas próprias experiências e práticas, permitindo o desenvolvimento pessoal. Por fim, essa participação também pode ter impacto positivo na criação de melhores práticas e políticas públicas relacionadas ao tema investigado, ampliando os benefícios para a sociedade como um todo.

10) O que acontece quando o estudo termina?

O estudo vai resultar em uma dissertação de Mestrado Acadêmico e futuros artigos científicos que serão submetidos para publicação em periódico acadêmico nacional ou internacional. A dissertação fará parte do repositório da UnB.

11) E se algo der errado?

A pesquisa só será realizada com o consentimento dos envolvidos. Mesmo assim, se durante a sua participação, você não se sentir confortável, poderá retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa ou mesmo se retirar dela quando desejar, sem qualquer prejuízo ou justificativa.

12) Minha participação neste estudo será mantida em sigilo?

Sua participação será mantida em sigilo e seu nome mantido em anonimato.

13) Contato para informações adicionais

Dados do(a) pesquisador(a) responsável: Kaliane Wilma Cavalcante de Lira | (61)98213-5740 | kakawilma@gmail.com ; kaliane.lira@antt.gov.br; e kaliane.lira@agu.gov.br

Dados do CEP/CHS: Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais – Campus Darc Ribeiro, Faculdade de Direito da UnB | (61) 3107-1592 | cep.chS@unb.br

O Comitê de Ética em Pesquisa é um colegiado responsável pelo acompanhamento das ações deste projeto em relação a sua participação, a fim de proteger os direitos dos participantes desta pesquisa e prevenir eventuais riscos.

14) Remunerações financeiras

Nenhum incentivo ou recompensa financeira está previsto pela sua participação nesta pesquisa.

Obrigado por ler estas informações. Se deseja participar deste estudo, assine este Registro de Consentimento Livre e Esclarecido e devolva-o ao(à) pesquisador(a). Você deve guardar uma via deste documento para sua própria garantia.

1 – Confirmo que li e entendi as informações sobre o estudo acima e que tive a oportunidade de fazer perguntas.

2 – Entendo que minha participação é voluntária e que sou livre para retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar dar explicações, e sem sofrer prejuízo ou ter meus direitos afetados.

3 – Concordo em participar da pesquisa acima.

Nome do participante: _____

Assinatura do participante: _____

Data: ____ / ____ / ____

OBS: Duas vias devem ser feitas, uma para o usuário e outra para o pesquisador

ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DO COMITÊ DE ÉTICA

INSTITUTO DE CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA -
UNB



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A CONSENSUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: UM ESTUDO SOBRE O PAPEL DO DISPUTE BOARD NOS CONTRATOS DE CONCESSÃO NO SETOR DE INFRAESTRUTURA

Pesquisador: KALIANE WILMA CAVALCANTE DE LIRA

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 83785624.9.0000.5540

Instituição Proponente: Faculdade de Direito da Universidade de Brasília

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.352.746

Apresentação do Projeto:

Inalterado em relação ao Parecer Consubstanciado n° 7.260.413.

Objetivo da Pesquisa:

Inalterado em relação ao Parecer Consubstanciado n° 7.260.413.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os seguintes riscos foram apontados pela pesquisadora:

a) desconforto emocional ou psicológico; b) risco de exposição ou confidencialidade; c) cansaço ou perda de tempo; e d) risco de viés ou mal-entendidos, visto a possibilidade de interpretações incorretas de suas declarações. As medidas de minimização de riscos incluem: a) garantia de confidencialidade; b) treinamento e sensibilidade na condução das entrevistas; c) flexibilidade no agendamento; d) esclarecimento prévio do escopo da pesquisa; e) permissão para recusa ou interrupção; e f) proteção contra possíveis prejuízos à reputação.

Os benefícios elencados incluem a ampliação do conhecimento sobre o tema; estímulo a reflexões sobre as próprias experiências e práticas; e impacto positivo na criação de melhores práticas e políticas públicas relacionadas ao tema investigado.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Após a revisão do TCLE, incluindo uma melhor explicitação dos riscos da pesquisa e das

Endereço: CAMPUS UNIVERSITÁRIO DARCY RIBEIRO - FACULDADE DE DIREITO - SALA BT-01/2 - Horário de
Bairro: ASA NORTE **CEP:** 70.910-900
UF: DF **Município:** BRASILIA
Telefone: (61)3107-1592 **E-mail:** cep_chs@unb.br

INSTITUTO DE CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA -
UNB



Continuação do Parecer: 7.352.746

estratégias de mitigação, e a apresentação do TCLE traduzido para o espanhol, o projeto de pesquisa está adequado às exigências das Resoluções CNS 466/2012, 510/2016 e complementares.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

A pesquisadora forneceu todos os termos de apresentação obrigatória.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O projeto de pesquisa está adequado às exigências das Resoluções CNS 466/2012, 510/2016 e complementares.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2428803.pdf	04/12/2024 18:58:09		Aceito
Parecer Anterior	PB_PARECER_CONSUBSTANCIADO_CEP_7260413.pdf	04/12/2024 18:52:21	KALIANE WILMA CAVALCANTE DE LIRA	Aceito
Outros	Justificativa_nao_apresentacao_termo_aceite_institucionalassinado.pdf	04/12/2024 18:50:44	KALIANE WILMA CAVALCANTE DE LIRA	Aceito
Outros	INSTRUMENTO_DE_COLETA_DE_DADOS.pdf	04/12/2024 18:48:50	KALIANE WILMA CAVALCANTE DE LIRA	Aceito
Outros	Carta_encaminhamento_CEP_CHS_UNB.pdf	04/12/2024 18:47:05	KALIANE WILMA CAVALCANTE DE LIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMINO_CONSENTIMENTO_INFORMADO.pdf	04/12/2024 18:44:09	KALIANE WILMA CAVALCANTE DE LIRA	Aceito
Cronograma	CRONOGRAMA.pdf	04/12/2024 18:37:55	KALIANE WILMA CAVALCANTE DE LIRA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_detalhado.pdf	04/12/2024 18:35:37	KALIANE WILMA CAVALCANTE DE LIRA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de	TCLE_Kaliane.pdf	04/12/2024 18:29:53	KALIANE WILMA CAVALCANTE DE LIRA	Aceito

Endereço: CAMPUS UNIVERSITÁRIO DARCY RIBEIRO - FACULDADE DE DIREITO - SALA BT-01/2 - Horário de
Bairro: ASA NORTE CEP: 70.910-900
UF: DF Município: BRASÍLIA
Telefone: (61)3107-1592 E-mail: cep_chs@unb.br

INSTITUTO DE CIÊNCIAS
HUMANAS E SOCIAIS DA
UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA -
UNB



Continuação do Parecer: 7.352.746

Ausência	TCLE_Kaliane.pdf	04/12/2024 18:29:53	KALIANE WILMA CAVALCANTE DE LIRA	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_assinado_assinado.pdf	01/10/2024 08:49:00	KALIANE WILMA CAVALCANTE DE LIRA	Aceito
Outros	CurriculoLattes_Kaliane.pdf	30/09/2024 10:16:58	KALIANE WILMA CAVALCANTE DE LIRA	Aceito
Outros	CurriculoLattes_Amanda.pdf	30/09/2024 10:16:35	KALIANE WILMA CAVALCANTE DE LIRA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Roteiro_de_entrevistas_assinado.pdf	30/09/2024 10:06:03	KALIANE WILMA CAVALCANTE DE LIRA	Aceito
Declaração de Pesquisadores	Carta_de_revisao_etica_assinado.pdf	26/09/2024 19:27:34	KALIANE WILMA CAVALCANTE DE LIRA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

BRASILIA, 31 de Janeiro de 2025

Assinado por:
André Ribeiro da Silva
(Coordenador(a))

Endereço: CAMPUS UNIVERSITÁRIO DARCY RIBEIRO - FACULDADE DE DIREITO - SALA BT-01/2 - Horário de
Bairro: ASA NORTE CEP: 70.910-900
UF: DF Município: BRASILIA
Telefone: (61)3107-1592 E-mail: cep_chs@unb.br