

Uma nova perspectiva: a análise dos *dispute boards* como mecanismos alternativos de resolução de conflitos aplicado aos contratos de infraestrutura

Arthur Bobsin de Moraes

Advogado. Doutorando em Direito pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Mestre em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Especialista em Direito Administrativo pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). Graduado em Direito pela UFSC. Membro efetivo do Instituto dos Advogados de Santa Catarina (IASC). Diretor jurídico da Associação Catarinense de Imprensa (2020-2023). Membro do Instituto Brasileiro de Direito Processual (IBDP). Autor de livros e artigos jurídicos em revistas especializadas. *E-mail:* arthur.bobsin@advempresarial.com.br.

Luiz Fernando Calegari

Advogado. Mestre em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Especialista em Direito Civil pela Rede Luiz Flávio Gomes (LFG). Especialista em Compliance Contratual pela Rede Luiz Flávio Gomes (LFG). Graduado em Direito pela UFSC. *E-mail:* luizfernando@fpcadvogados.com.br.

Resumo: O presente ensaio tem como objeto a análise dos *dispute boards* como uma nova perspectiva da administração pública, com uma atuação mais consensual, por meio de modelos e atos com diversos atores da sociedade. Diante disso, será feita uma breve introdução sobre o atual paradigma da administração, sem o objetivo de estudar os modelos de administração. Ato contínuo, após demonstrar a mudança de perspectiva, o ensaio terá como foco o instituto do *dispute board*, método para a solução de controvérsias envolvendo contratos de grande complexidade e vulto econômico, como ocorre com os contratos de infraestrutura pactuados pela administração pública. Por fim, o presente artigo examinará a utilização dos *dispute boards* em obras públicas, utilizando, como exemplo, um comparativo entre duas obras, uma na qual o mecanismo foi utilizado (metrô da cidade de São Paulo) e uma na qual não houve a sua utilização (Ponte Hercílio Luz em Florianópolis), pretendendo demonstrar que eles podem trazer eficiência para infraestrutura.

Palavras-chave: *Dispute boards*. Perspectiva. Obras públicas.

Sumário: **1** Introdução – **2** Uma nova perspectiva da administração – **3** Os *dispute boards* como método alternativo de resolução de conflitos na administração pública e nos contratos de infraestrutura – **4** Análise comparativa da obra do metrô de São Paulo (São Paulo), em que o *dispute board* foi utilizado, e a obra da Ponte Hercílio Luz (Santa Catarina) – **5** Considerações finais – **6** Referências

1 Introdução

Este artigo não possui a pretensão se esgotar o tema dos modelos de administração pública. O que será buscado aqui é apenas indicar que, no passado, as soluções de conflitos perpassavam muito mais pela via judicial, do que com a utilização de outras medidas atualmente disponíveis aos administradores.¹ Assim, os conceitos e modelos políticos baseados na administração linear dos conflitos, com um aparato de poder voltado à repressão, foram ficando para trás. O foco da administração foi, sob essa visão, sempre reagir quando instada a se manifestar; ou seja, a atuação administrativa era voltada ao conflito já formado, sem muita preocupação com a sua integração e resolução; ademais, também se pode dizer que sem preocupação com a antecipação para evitar que o conflito ocorresse.

Por outro lado, atualmente o que se tem é uma nova perspectiva do conflito, não pelas vias tradicionais de poder e de participação, mas sim por meio de uma exploração das diferenças que equalize os diversos agentes envolvidos na situação. Nesse modelo, há um juízo administrativo de discricionariedade, a reclamar responsável e adequada análise político-administrativa da conveniência e oportunidade das formas de resolução de conflitos.²

O ponto central é a mudança da perspectiva de uma administração com um papel de mero executor para uma atuação autônoma, que busca a interação com os diversos grupos que compõem a sociedade civil.

É nesse aspecto que a análise do *dispute board* se aplica – um comitê formado por *experts* para acompanhar a execução dos contratos, buscando resolver as divergências entre as partes na medida em que aparecem, tentando preservar a boa relação entre os contratantes e evitar a propositura de demandas judiciais. Um modelo extrajudicial que promova soluções alternativas, a fim de melhor adequar os mecanismos de organização de poder estatal, principalmente em obras de infraestrutura que envolvem relevantes recursos públicos e que, muitas vezes, por divergências entre administrador e administrado, acabam sendo impactadas e tendo o seu cronograma atrasado.

Em dezembro de 2018, foi criado, no estado de Santa Catarina, o Comitê Interinstitucional de Diagnóstico de Grandes Obras Suspensas e Paralisadas, instituído pela Portaria nº 21 da Atricon.³ Até abril de 2019, tal comitê havia apurado a existência de um valor contratado de R\$ 500 milhões em obras que estavam paralisadas ou suspensas tanto na administração estadual quanto nas administrações municipais.⁴

¹ CUÉLLAR; MOREIRA, 2018.

² Nesse sentido: TOFFOLI, 2016; TONIN, 2016.

³ ATRICON, [2018].

⁴ SANTA CATARINA, 2019.

Nesse contexto estão obras que se arrastam há décadas e rotineiramente são veiculadas notícias sobre embates judiciais que atravancam o seu desenvolvimento, como é o caso da Ponte Hercílio Luz – divergências entre a administração pública e as empresas contratadas e, muitas vezes, os embates judiciais daí advindos que ocasionaram a sua paralisação e o seu atraso.⁵

As obras da Ponte Hercílio Luz, em Florianópolis, Santa Catarina, tornaram-se o exemplo de uma administração voltada a uma antiga perspectiva: pouca transparência no que diz respeito à aplicação de dinheiro público e divergências entre o Estado e as empresas contratadas, que acabaram por fazer com que suas obras perdurassem por cerca de três décadas sem uma atuação ativa para a solução dos impasses.

Desta feita, faz-se necessária a realização de uma análise para demonstrar que a utilização de alguns mecanismos (como, no presente caso, os *dispute boards*) podem auxiliar na resolução de tais conflitos e consagrar a eficiência na concretização de tais obras – o que ilustra as características da nova forma de atuação proposta pela administração pública, como visto.

Verifica-se no Brasil uma crescente demanda por transparência nos gastos públicos e por celeridade na finalização das obras públicas. Ao longo dos anos, a Ponte Hercílio Luz tornou-se exatamente a ilustração do oposto disso e da tão criticada morosidade nas obras realizadas pela administração pública e, também, do desperdício de dinheiro público.⁶

É nesse aspecto que a nova perspectiva da administração pública deve estar centrada, valendo-se de mecanismos previstos na legislação para propor soluções para conflitos, a fim de que eles não interfiram nos prazos de realização das obras. Para o presente estudo, além de ser analisada a obra da Ponte Hercílio Luz, será abordada, também, a utilização dos *dispute boards* na obra do metrô de São Paulo, demonstrando como tal mecanismo auxiliou para que, mesmo diante da existência de divergências entre as empresas executoras e o poder público, não houvesse a paralisação das obras.

A partir dessa experiência de atuação do *dispute board* na obra do metrô de São Paulo, o presente estudo fará um cotejamento com o caso das obras de reforma da Ponte Hercílio Luz – aquela que, segundo Bahia,⁷ é o marco do desenvolvimento urbano da capital catarinense –, mais especificamente no que diz respeito ao Contrato nº PJ-264/2008, no qual o *dispute board* não estava previsto, identificando semelhanças e diferenças que tragam subsídios para analisar como a atuação de um *dispute board*, que, na última obra, poderia ter

⁵ SCHMITZ, 2019.

⁶ SCHMITZ, 2019.

⁷ BAHIA, 2008, p. 69.

contribuído para conferir-lhe eficiência. E, nesse caso, devem ser examinados fatores que qualificam a atividade pública produzindo maior eficiência para o seu desempenho, tais como perfeição, celeridade⁸ e economicidade.⁹

A partir da teoria de fundo e da análise das obras públicas mencionadas, bem como da análise dos conflitos entre particulares e o poder público, que, em tais obras, deram origem a demandas judiciais, buscar-se-á demonstrar as vantagens da utilização dos *dispute boards* nos contratos de infraestrutura pactuados pela administração pública.

No que diz respeito à metodologia utilizada para a realização do cotejamento dos casos do metrô de São Paulo e da Ponte Hercílio Luz, o método utilizado para a realização do estudo de caso comparativo será o indutivo, tendo em vista que serão analisados dois casos concretos, pretendendo-se deles extrair conclusões aplicáveis a outros casos diversos (ou seja, à administração pública em geral); será ainda realizada uma pesquisa sobre os processos judiciais correlacionados a tais casos. A partir do cotejamento entre eles, pretende-se chegar a uma conclusão prescritiva,¹⁰ ao apresentar-se uma solução plausível para o problema suscitado, ou seja, de que forma as obras públicas podem gozar de mais eficiência a partir da atuação dos *dispute boards*.

Para confirmar a viabilidade da realização do presente estudo e, mais adiante, para chegar ao resultado da pesquisa, foi feita, primeiramente, uma pesquisa quantitativa prévia¹¹ para elencar os processos judiciais que tramitaram em decorrência dos contratos nº 4107521301 (metrô de SP) e PJ-264/2008 (Ponte Hercílio Luz).

No que diz respeito ao Contrato nº PJ-264/2008 (Ponte Hercílio Luz), foram encontrados, por meio do mecanismo de consulta de processos *online* (e-SAJ)¹² do Tribunal de Justiça de Santa Catarina (TJ-SC), dois processos principais (uma ação de produção de provas e um mandado de segurança), e cinco recursos. Destarte, o processo de Produção de Provas nº 0332418-15.2014.8.24.0023 (2014) possui versão digital que pode ser consultada pelo sistema eletrônico (e-SAJ) do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. Os autos puderam ser acessados integralmente no dia 15 de março de 2023 e neles consta a íntegra do Contrato nº PJ-264/2008.

Já os autos do Mandado de Segurança nº 0122383-15.2015.8.24.0000 (2015) ainda são físicos e encontram-se arquivados na Divisão de Arquivo Definitivo do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. No entanto, as decisões a ele referentes puderam ser integralmente acessadas, também no dia 15 de março

⁸ CARVALHO FILHO, 2015, p. 68.

⁹ AMORIM, 2017, p. 35.

¹⁰ MEZZAROBA; MONTEIRO, 2009.

¹¹ MEZZAROBA; MONTEIRO, 2009.

¹² Disponível em: <https://esaj.tjsc.jus.br/esaj/portal.do?servico=190090>.

de 2023, por meio da pesquisa de jurisprudência *online* do Tribunal de Justiça de Santa Catarina.¹³

Quanto aos recursos correspondentes a cada processo, foram encontrados os agravos de instrumento nº 2014.083423-1, nº 2014.094598-9, nº 2015.025669-6, n. 2015.001072-2, além dos embargos de declaração em mandado de segurança nº 2015.015205-1/0001.00. Destes, apenas o Agravo de Instrumento sob o nº 2014.083243-1 (2014) e o Agravo de Instrumento nº 2014.094598-9 (2014) serão objetos de estudo, uma vez que as decisões neles proferidas impactaram a execução das obras. Ambos são físicos e estão arquivados, mas as decisões puderam ser integralmente consultadas através da pesquisa de jurisprudência *online* do Tribunal de Justiça de Santa Catarina, no dia 15 de março de 2023.

No que diz respeito ao Contrato nº 4107521301 (metrô de São Paulo), foi feita uma pesquisa, também no dia 15 de março de 2023, por meio do mecanismo de consulta de processos on-line (e-SAJ) do Tribunal de Justiça de São Paulo (TJ-SP),¹⁴ por meio do qual foi encontrado o processo de Medida Cautelar em Caráter Antecedente nº 1014265-98.2018.8.26.0053 (2018) e o Agravo de Instrumento nº 2096127-39.2018.8.26.0000 (2018). Ambos podem ser integralmente consultados de forma digital, e o Contrato nº 4107521301 consta integralmente neles.

Posteriormente, a tal análise quantitativa, foi realizada uma análise qualitativa¹⁵ tanto dos processos judiciais quanto dos contratos neles constantes, objetivando identificar a natureza e a origem dos conflitos que culminaram nestas ações judiciais. Tendo em mãos os dados e informações obtidas a partir das análises quantitativa e qualitativa dos processos, recém-mencionadas, foi realizado um levantamento bibliográfico preliminar¹⁶ com a intenção de buscar materiais já publicados sobre o tema e que pudessem auxiliar na definição do instituto dos *dispute boards*, bem como na análise comparativa que se pretendia realizar, podendo-se fazer a delimitação do tema estudado, bem como a análise de viabilidade dos propósitos iniciais traçados para o trabalho.

Tendo em vista o fato de os *dispute boards* terem sido originados no exterior há algumas décadas, optou-se por manejar arsenal bibliográfico não apenas nacional, mas também internacional – objetivando obter um conhecimento ainda mais acurado sobre o tema –, buscando obras de referência e periódicos científicos sobre a matéria. Foram buscadas obras que possuíam descritores em

¹³ Disponível em: <https://busca.tjsc.jus.br/jurisprudencia/buscaForm.do>.

¹⁴ Disponível em: <https://esaj.tjsp.jus.br/esaj/portal.do?servico=740000>.

¹⁵ MEZZAROBÀ; MONTEIRO, 2009.

¹⁶ GIL, 2022.

língua portuguesa e em língua inglesa (*dispute boards*; modelos de administração pública; obras públicas; *public administration models*; *public contracts*), a fim de selecionar o material necessário. Após leitura preliminar do que foi encontrado, foram selecionadas obras que, no entender dos pesquisadores, eram as que melhor auxiliariam na tarefa da realização de um estudo de casos, aliando interesses teóricos e práticos. Deu-se preferência a obras e periódicos publicados na última década para trazer atualidade ao estudo; contudo, foram pontualmente utilizadas obras anteriores a esse período quando tratavam de definições e informações já consolidadas sobre casos pretéritos.

2 Uma nova perspectiva: a administração propositiva e consensual

Para entender a formação do Estado brasileiro, bem como o motivo pelo qual há uma confusão entre público e privado e, por conta de tal fato, um atraso injustificado em obras de infraestrutura, algumas leituras são sempre indicadas; citam-se apenas, a título de exemplo: *Os donos do poder*, de Raymundo Faoro; *Raízes do Brasil*, de Sérgio Buarque de Holanda; *Formação do Brasil contemporâneo*, de Caio Prado Júnior; *O povo brasileiro*, de Darcy Ribeiro.

Luiz Henrique Urquhart Cademartori e Raísa Carvalho Simões, analisando as obras supracitadas, esclarecem que, desde a formação do Estado brasileiro, a administração pública atuava como uma extensão do quintal de seu soberano, seja durante o período em que o país permaneceu como colônia de Portugal, ou já nos primeiros anos da Monarquia brasileira.¹⁷

A confusão do público com o privado remonta à própria formação e à expansão territorial do país, quando, por meio das doações de terras e divisão das capitânicas hereditárias, os amigos da Corte e a proximidade com os mesmos núcleos familiares, a pequena classe dominante estava adstrita ao modelo patrimonialista de gestão.

Nesse período, a administração pública perpassava entre senhores de terra, nobres de linhagem, burocratas, burgueses e comerciantes, voltada à manutenção do aparelhamento estatal, com a administração pública preservando valores patrimonialistas.

Ainda de acordo com Luiz Henrique Urquhart Cademartori e Raísa Carvalho Simões, a administração pública brasileira passou, desde sua formação, por três fases – ou três modelos – o patrimonialista (mencionado acima), o burocrático e o gerencialista.¹⁸

¹⁷ CADEMARTORI; SIMÕES, 2009, p. 5.

¹⁸ Sobre o tema: BRESSER PEREIRA. 2009. No direito estrangeiro: AUCOIN, 1990; BARZELAY, 1992.

O modelo utilizado pela administração pública burocrática foi fortemente marcado pela tentativa de superar o sistema de privilégios que a sociedade brasileira vivenciava, caracterizado por favorecimento pessoal dentro do poder público.¹⁹ Desse modo, durante a Era Vargas houve a burocratização da administração pública, com a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP).²⁰

A reforma administrativa de 1936 – agente burocratizador da administração pública – instituiu diversas práticas e mudanças de paradigmas, como o ingresso no serviço público por concurso, os critérios de classificação e seleção de cargos, a organização dos serviços de pessoal, a administração orçamentária, a padronização do sistema de compras por exemplo.²¹

Com a chegada do regime militar, a administração pública teve uma nova mudança de paradigma: do modelo burocrático para o modelo gerencial, em uma concepção de Estado e de sociedade democrática plural.

A nova perspectiva de administração, por sua vez, estabelece críticas a esse modelo gerencialista de se analisar as organizações públicas, modificando sua estrutura e colocando o cidadão em posição de partícipe da administração, não apenas um consumidor – *lato sensu* – de serviços públicos. A administração volta-se a corresponder às necessidades e aos interesses dos cidadãos, trabalhando com eles em busca da construção de uma sociedade civil.²²

Com efeito, o administrador deve orientar seu poder decisório com vistas a utilizar os recursos disponíveis buscando a promoção do interesse coletivo e não o seu próprio interesse, com ênfase na participação social na estruturação de um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro.²³

A mudança na administração pública permanece e, ainda que não seja objeto deste estudo se aprofundar na Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro, é preciso discutir, no âmbito acadêmico, os aspectos práticos de mudanças fundamentais no paradigma da administração pública brasileira, como a vedação às decisões (administrativas ou judiciais) baseadas em valores jurídicos abstratos sem que sejam consideradas as consequências práticas da deliberação, o dever de interpretação das normas sobre gestão pública à luz dos obstáculos e dificuldades reais do gestor, a condenação do agente público por suas opiniões ou decisões técnicas em caso de dolo ou erro grosseiro, o direito à previsão de um regime de transição adequado quando decisões administrativas e judiciais criarem situações jurídicas aos particulares e a negociação do conteúdo final da decisão administrativa.²⁴

¹⁹ Ainda sobre o tema da administração e serviço público: ARAGÃO, 1997.

²⁰ CADEMARTORI; SIMÕES, 2009, p. 8.

²¹ CADEMARTORI; SIMÕES, 2009, p. 8.

²² Ver: OLIVEIRA, J., [2023].

²³ Sobre o tema: SUNDFELD; MARQUES NETO, 2013, p. 278.

²⁴ Por todos, SUNDFELD, 2020.

Um dos exemplos de mudança de paradigma é o novo artigo 20,²⁵ que estabelece que, em todas as esferas, é defeso decidir sem analisar as consequências práticas da decisão. Trocando-se em miúdos, é requisito de validade da decisão que sua fundamentação considere todos os elementos fáticos e argumentos aduzidos pelas partes. Deve o julgador verificar o caso concreto e buscar uma solução adequada, que, de acordo com a redação legal, não pode se limitar a expressões genéricas e conceitos jurídicos indeterminados.

A nova norma reflete a preocupação do legislador em restringir o uso indiscriminado de princípios e a ausência de motivação decisória, no sentido do emprego de conceitos fluidos e indeterminados (tais como princípio da moralidade e razoabilidade) em decisões judiciais e administrativas com efeito de substituir regras postas pela autoridade legislativa, técnicas que põem em xeque a segurança jurídica no direito brasileiro.²⁶

O artigo 22²⁷ do diploma legal é uma verdadeira medida de solidariedade ofertada aos administradores públicos. O dispositivo prescreve que a interpretação de normas sobre gestão pública terá como norte a consideração a respeito dos obstáculos e dificuldades reais do gestor e as exigências das políticas públicas a seu cargo, sem prejuízo dos direitos dos administrados. O §1º do artigo igualmente estabelece que as decisões a respeito da regularidade da conduta do gestor serão tomadas à luz das circunstâncias práticas que tiverem condicionado a ação do agente público.²⁸

A inovação propõe dar mais segurança aos administradores públicos em termos de políticas públicas, nomeadamente aquelas que dizem respeito às prescrições abstratamente consideradas no texto constitucional, que, processualmente instrumentalizadas, são motivos de imprevisibilidade na hora de projetar as contas públicas. É o caso da proliferação de demandas judiciais por medicamentos que, integralmente acolhidas, desarranjam completamente o planejamento orçamentário da gestão pública.²⁹

²⁵ “Art. 20. Nas esferas administrativa, controladora e judicial, não se decidirá com base em valores jurídicos abstratos sem que sejam consideradas as consequências práticas da decisão. Parágrafo único. A motivação demonstrará a necessidade e a adequação da medida imposta ou da invalidação de ato, contrato, ajuste, processo ou norma administrativa, inclusive em face das possíveis alternativas.”

²⁶ Sobre o artigo 24 da Lei de Introdução, ver: CÂMARA, nov. 2018.

²⁷ “Art. 22. Na interpretação de normas sobre gestão pública, serão considerados os obstáculos e as dificuldades reais do gestor e as exigências das políticas públicas a seu cargo, sem prejuízo dos direitos dos administrados. §1º Em decisão sobre regularidade de conduta ou validade de ato, contrato, ajuste, processo ou norma administrativa, serão consideradas as circunstâncias práticas que houverem imposto, limitado ou condicionado a ação do agente. §2º Na aplicação de sanções, serão consideradas a natureza e a gravidade da infração cometida, os danos que dela provierem para a administração pública, as circunstâncias agravantes ou atenuantes e os antecedentes do agente. §3º As sanções aplicadas ao agente serão levadas em conta na dosimetria das demais sanções de mesma natureza e relativas ao mesmo fato.”

²⁸ Sobre o artigo 22, ver: JORDÃO, 2018.

²⁹ BINENBOJM; CYRINO, 2018.

Outros exemplos também demonstram uma perspectiva de administração pública consensual partindo de mudanças legislativas e de noções econômicas aplicadas ao direito que tem como ponto central a terminação consensual de conflitos.

Vale citar, por exemplo o art. 3º, §2º da Lei Federal nº 13.105/2015 (Código de Processo Civil), que determina que “o Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos”. Ou ainda o art. 5º, §6º da Lei Federal nº 4.717/1965 (Lei da Ação Popular), ao preceituar que “os órgãos públicos legitimados poderão tomar dos interessados compromisso de ajustamento de sua conduta às exigências legais, mediante cominações, que terá eficácia de título executivo extrajudicial. Do mesmo modo, a disposição do art. 23-A da Lei Federal nº 8.987/95 (Lei de Concessões), que autoriza com que “o contrato de concessão poderá prever o emprego de mecanismos privados para resolução de disputas decorrentes ou relacionadas ao contrato (...)”.

Percebe-se que todas as modificações no paradigma da administração pública mencionadas, bem como as alterações recentes na Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro, reportam-se à noção de reduzir as interpretações estritamente formalistas dadas pelos órgãos de controle, uma vez que concede uma maior elasticidade ao campo discricionário dos administradores para buscar soluções criativas dentro da administração pública, em face da realidade concreta e em observância à eficiência administrativa.

No próximo tópico, será justamente demonstrada a aplicação dessa nova faceta da administração pública nos contratos públicos de infraestrutura e a possibilidade de adoção de métodos alternativos de solução de controvérsias.

3 Os *dispute boards* como método alternativo de resolução de conflitos na administração pública e nos contratos de infraestrutura

Logo de início, vale conceituar o *dispute board* como um comitê de acompanhamento permanente da execução dos contratos, tendo como principal função a sua defesa contra os interesses individuais das partes contratantes com o objetivo de garantir o cumprimento do projeto.³⁰ Nesse contexto, o comitê é um método extrajudicial de resolução de conflitos que engloba técnicas de diversos outros métodos tais como a conciliação e a mediação.³¹ Trata-se, portanto, de uma “solução privada, consensual e extrajudicial sobre direito disponível, alternativa e

³⁰ SILVA NETO, 2019.

³¹ CHERN, 2015, p. 111.

amistosa (...) e, por seu intermédio, busca-se preservar as relações empresariais pela solução amigável dos conflitos, dentro de uma postura não adversarial”.³²

A recomendação é a de que haja a previsão da atuação de um comitê permanente já no momento da assinatura do contrato (o que se dá principalmente pela possibilidade da atuação preventiva do *board*),³³ sendo que este Comitê de Resolução de Conflitos (CRD), como alguns autores o denominam no Brasil, pode ser entendido como um órgão colegiado que geralmente é formado por três *experts* na matéria sobre a qual se funda a contratação, tendo o objetivo de acompanhar a sua execução e possuindo poderes para emitir decisões ou recomendações na medida em que os conflitos entre os contratantes surgem.³⁴

Tendo o comitê a formatação mencionada com três *experts*, então, geralmente, dois dos membros, escolhidos pelas partes, possuem perfil técnico com profundo conhecimento sobre o objeto do contrato; já o terceiro membro geralmente possui perfil jurídico, sendo indicado pelos membros técnicos para presidir o comitê. No entanto, em projetos menores, que não justifiquem os custos com três profissionais, é possível a utilização de um único membro escolhido consensualmente pelas partes; por outro lado, em projetos mais vultuosos, é possível a formação de comitês com mais do que três membros.³⁵ Em qualquer hipótese, os *experts* devem prezar pela imparcialidade, independência e inexistência de conflitos de interesses.³⁶

Nesse aspecto, segundo Roveda,³⁷ tal comitê acompanhará, desde o início, a obra a ser executada e auxiliar os contratantes com o objetivo de solucionar os conflitos antes que eles culminem em ações judiciais. É, portanto, uma possibilidade de resolução de conflitos e de prevenção. Dessa forma, a ideia é minimizar cada vez mais esses eventos ou, ainda, tentar solucioná-los de forma rápida, sem que causem prejuízos ao empreendimento. Segundo Skitnevsky,³⁸ cerca de 97% dos conflitos tendem a ser resolvidos pelos comitês, sem a necessidade de haver interferência judicial.

Especialmente na construção civil, os contratantes consideram fundamental que as obras não sejam interrompidas ou tenham o seu ritmo reduzido por conta de controvérsias técnicas ou comerciais. Há, portanto, a necessidade de que os conflitos sejam resolvidos durante a execução do projeto, com legitimidade e de forma eficiente, ainda que as decisões tomadas sejam temporárias e sujeitas a processos judiciais posteriores, mas de tal maneira que a controvérsia não

³² SOUSA, 2020, p. 74.

³³ SILVA NETO, 2019.

³⁴ OLIVEIRA, R., 2017, p. 26-27.

³⁵ SILVA NETO, 2019.

³⁶ SOUSA, 2020, p. 73.

³⁷ ROVEDA, 2019, p. 1139.

³⁸ SKITNEVSKY, 2016, p. 38.

interrompa o trabalho, para que o projeto possa ser executado dentro do prazo estabelecido.³⁹

Nesse contexto, vale salientar que o ideal é o estabelecimento de um cronograma de visitas, pelo comitê, ao local de execução do contrato, bem como a periodicidade dentro da qual deve ser enviada aos membros do *board* a documentação gerada durante a realização dos serviços – tais como diários de obra, histogramas, comunicações relevantes trocadas pelas partes, além de quaisquer outros documentos que permitam que os membros tomem conhecimento não apenas da evolução da obra em si, mas também que sejam úteis na identificação de eventuais desacordos que possam evoluir para conflitos entre os contratantes, o que possibilitaria a sua prevenção.⁴⁰

Dessa maneira, se os membros do comitê percebem a possibilidade da existência de um problema em potencial, podem decidir encorajar as partes a já buscarem uma solução amigável sem deixar que tal problema escale em tamanho, podendo se valer, inclusive, da emissão de pareceres informais ou mesmo de audiência entre os envolvidos.⁴¹ Assim, a existência de um comitê traz diversas vantagens, buscando garantir o bom andamento do contrato, objetivando evitar a suspensão das obras, visando manter a harmonia entre os contratantes e com o objetivo de resolver rapidamente as divergências.⁴²

Remontando ao seu surgimento, o conceito dos *dispute boards* teve origem nos Estados Unidos com o propósito de atender às necessidades de resolver conflitos em obras de construção civil de forma pronta, informal, econômica e imparcial a partir da década de 1960. Estudos foram realizados e o embrião dos *dispute boards* começou a crescer, até que, em 1975, um *dispute board* foi formado para acompanhar a construção do Eisenhower Tunnel, no Colorado, tornando-se um exemplo seguido com entusiasmo nos EUA,⁴³ e, posteriormente, em outros países mundo afora.⁴⁴

Nesse contexto, o Superior Tribunal de Justiça (STJ), por meio do Enunciado nº 49, aprovado na I Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios,⁴⁵ dispôs que os *dispute boards* são métodos de solução consensual de conflitos nos moldes do §3º do art. 3º do Código de Processo Civil Brasileiro. Além disso, por meio do Enunciado nº 80,⁴⁶ aprovado na mesma oportunidade, foi recomendada a inserção da cláusula de *dispute board* nos contratos de construção e obras

³⁹ BRODSKY, 2014, p. 72.

⁴⁰ SILVA NETO, 2019.

⁴¹ SOUSA, 2020, p. 73.

⁴² SKITNEVSKY, 2016, p. 38-41.

⁴³ CHERN, 2015, p. 11.

⁴⁴ Sobre a evolução no Brasil, por todos: WALD, 2011; Na América Latina, GARCÍA, 2014; Na Espanha, CHERN, 2010.

⁴⁵ BRASIL, 2016a, p. 8.

⁴⁶ BRASIL, 2016b, p. 12.

de infraestrutura; trata-se, pois, de um mecanismo voltado para a prevenção de litígios e redução dos custos correlatos, permitindo que os conflitos sejam imediatamente resolvidos quando surgidos no curso da execução contratual.⁴⁷

A intenção de tal instituto, portanto, funda-se não apenas na preservação do contrato que está sendo executado, mas também na preservação da relação entre os contratantes.⁴⁸ Os *dispute boards* ainda tem como objetivo desestimular a propositura de uma demanda judicial tendo em vista que, de acordo com Harmon,⁴⁹ a resolução dos conflitos é bem mais célere do que por meio do litígio, tendo em vista que as questões são resolvidas em tempo real, muitas vezes em questão de dias. Isso faz, segundo a autora, com que os custos globais dos *dispute boards* sejam muito menores do que as despesas legais necessárias para se obter uma decisão judicial, o que, evidentemente, representaria a redução de gastos (públicos, no que diz respeito a este estudo) para a resolução de tais disputas.

Apesar de ainda não tão difundido na prática no Brasil, o *dispute board* pode representar um valioso método para a solução de controvérsias envolvendo contratos de grande complexidade e vulto econômico, como ocorre com os contratos de infraestrutura pactuados pela administração pública.⁵⁰

Isso porque as ações administrativas devem ser guiadas pela busca de eficiência e economicidade, preconizando a otimização da ação estatal no sentido de conferir excelência aos resultados.⁵¹ Ou seja, o *dispute board* mostra-se como um importante mecanismo nessa busca por eficiência, uma vez que, segundo Brodsky,⁵² o comitê se propõe a resolver conflitos sem interferência na execução das obras.

Ora, a execução de obras públicas sem que haja a interferência em seu cronograma de execução faz com que seja respeitada a eficiência esperada. De acordo com Carvalho Filho,⁵³ a administração pública tem o dever de eficiência, tornando cada vez mais qualitativa a atividade administrativa através de fatores como perfeição e celeridade. Além disso, segundo Celso Antônio Bandeira de Mello,⁵⁴ o próprio princípio da eficiência da administração pública, previsto no *caput* do artigo 37 da Constituição Federal de 1988, deve ser concebido como uma faceta do “princípio da boa administração”, desenvolvendo a atividade administrativa do modo mais congruente e adequado aos fins aos quais se propõe.

⁴⁷ Sobre o tema, ver: MARCONDES, 2011, p. 121; VAZ, 2014, p. 327.

⁴⁸ ROVEDA, 2019, p. 1147.

⁴⁹ HARMON, 2012, p. 74.

⁵⁰ OLIVEIRA, R., 2017, p. 26-27.

⁵¹ AMORIM, 2017, p. 34-35.

⁵² BRODSKY, 2014, p. 72.

⁵³ CARVALHO FILHO, 2015, p. 68.

⁵⁴ MELLO, 2015, p. 126.

Os contratos de construção e infraestrutura geralmente exigem que a execução de seu objeto seja diferida no tempo com a implantação do empreendimento em etapas sucessivas. Isso, aliado às circunstâncias técnicas que envolvem a obra, torna comum o surgimento de controvérsias entre os contratantes, resultando em disputas que podem impactar a continuação do contrato.⁵⁵

Ou seja, o *dispute board* é estabelecido contratualmente pelas partes com o intuito de que o comitê acompanhe, desde o início, a obra a ser executada e auxilie os contratantes com o objetivo de solucionar os conflitos antes que eles culminem em ações judiciais ou mesmo em disputas arbitrais. É, portanto, uma possibilidade de resolução de conflitos e, também, de prevenção. Não existem contratos de construção que não tragam consigo a possibilidade da existência de conflitos; dessa forma, a ideia é minimizar cada vez mais esses eventos ou, ainda, tentar solucioná-los de forma rápida, sem que causem prejuízos ao empreendimento.⁵⁶

Assim, a existência de um comitê de especialistas nomeados pelos contratantes poderá conferir um tratamento técnico e célere para as demandas que lhes forem conferidas, tendo em vista que fornece um acompanhamento gradativo dos conflitos que causam impactos nos prazos e custos do projeto – as controvérsias são dirimidas na medida em que surgem, tornando menos necessária a tomada de medidas drásticas para conter os prejuízos de cada uma das partes enquanto os impasses não são resolvidos. Um exemplo de tais medidas é a paralisação das obras e serviços contratados, o que pode ocorrer a partir de tais conflitos, medida que traz danos financeiros e econômicos para todo o projeto.⁵⁷

Concluindo, portanto, percebe-se que os *dispute boards* são instrumentos que podem ser previstos contratualmente pelas partes, nomeando *experts* na matéria em que se funda o contrato para que tais profissionais possam acompanhar as obras na medida em que estiverem ocorrendo. Desta feita, tais *experts* poderão auxiliar as partes a resolverem os conflitos que forem surgindo sem que tais divergências venham a implicar a paralisação das obras ou o atraso do seu cronograma de execução.

4 Análise comparativa da obra do metrô de São Paulo (São Paulo), em que o *dispute board* foi utilizado, e a obra da Ponte Hercílio Luz (Santa Catarina)

E é nesse contexto de obras públicas de infraestrutura, de existência de conflitos entre os contratantes, e que culminam em ações judiciais, e da

⁵⁵ RIBEIRO; RODRIGUES, 2015, p. 136.

⁵⁶ ROVEDA, 2019, p. 1139.

⁵⁷ RIBEIRO; RODRIGUES, 2015, p. 133.

possibilidade de tais conflitos influenciarem negativamente na execução das obras, impactando sua eficiência, que se apresenta o cenário do presente estudo.

Isso porque, de um lado, tem-se uma obra pública (metrô de São Paulo) na qual o *dispute board* não apenas fora previsto contratualmente como também teve atuação ativa – nesse caso, durante anos a atuação do comitê contribuiu para a não interrupção do projeto –,⁵⁸ possibilitando que seja feita uma análise de seu desempenho no caso em concreto. De outro, tem-se uma obra pública (Ponte Hercílio Luz) cuja reforma se arrasta há mais de três décadas, e que, como já visto, tornou-se o cartão postal da ineficiência e do mau emprego de recursos públicos devido às suas reiteradas paralisações. Na última obra, os *dispute boards* não foram previstos contratualmente; destarte, abre-se a possibilidade de estudar os benefícios que a sua atuação poderia ter trazido para a eficiência em sua execução.

Em consulta aos autos da Medida Cautelar em Caráter Antecedente nº 1014265-98.2018.8.26.0053, no sistema eletrônico do Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP),⁵⁹ pôde-se observar que as obras da Linha 4 Amarela do metrô de São Paulo estão lastreadas no Contrato nº 4107521301, assinado entre a Companhia do Metropolitano de São Paulo – Metrô (sociedade de economia mista prestadora de serviço público essencial e que ajuizou a referida demanda) e o Consórcio TC – Linha 4 Amarela, ganhador do processo licitatório (Concorrência Pública Internacional nº 41075213), formado pelas empresas Tiisa Infraestrutura e Investimentos S/A e COMSA S/A. Extrai-se do contrato de empreitada assinado (constante naqueles autos) que os recursos financeiros para a realização da obra foram obtidos por meio de empréstimo realizado pelo estado de São Paulo junto ao Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD).

Também se extrai do contrato que as partes estabeleceram a constituição de um *dispute board*, concordando que os contratantes não poderiam se escusar, de pronto, em cumprir as decisões proferidas pelo comitê, até que, eventualmente, tais decisões viessem a ser revistas pela instância competente. Nesse aspecto, estabeleceram então que a decisão somente poderia ser modificada ou revisada por meio de um acordo, de um laudo arbitral ou de uma sentença judicial.

Compulsando, ainda, os autos mencionados, pode-se examinar a origem do conflito que demandou a atuação do *dispute board* naquele caso. O cerne da divergência se deu quando o consórcio prestador de serviços realizou a escavação de determinada quantidade de solo e, para realizar a análise de sua contaminação, utilizou um sistema de coprocessamento que possuía custo mais elevado do que o sistema de dessorção térmica pactuado pelas partes. Ou seja, em resumo,

⁵⁸ JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016, p. 189-190.

⁵⁹ SÃO PAULO, 2018b.

a alegação era a de que houve descumprimento contratual no que diz respeito à forma como fora realizada a análise do solo, e a disputa se dava para saber quem arcaria com os custos excedentes por conta da utilização de um método de análise em detrimento do outro.

Cabe destacar, então, que o *dispute board* atuou no caso e acabou por proferir decisão favorável ao consórcio, determinando que a Companhia do Metropolitano de São Paulo – Metrô deveria arcar com os custos da extração de solo. A decisão, conforme visto, teria de ser respeitada a menos que, posteriormente, fosse revista pelas instâncias competentes.

Discordando da decisão, a Companhia do Metropolitano de São Paulo – Metrô ingressou em juízo com a já mencionada medida cautelar. Em um primeiro momento, o juízo singular deferiu o pedido liminar suspendendo a eficácia da decisão do *dispute board*. Isso fez com que o consórcio prestador de serviços interpusse o Agravo de Instrumento nº 2096127-39.2018.8.26.0000,⁶⁰ por meio do qual o Tribunal de Justiça de São Paulo proferiu decisão paradigmática, reformando o *decisum* de primeiro grau e confirmando a decisão emitida pelo comitê.

Deve-se destacar, ainda, que tudo isso ocorreu sem que as obras fossem paralisadas ou sofressem influência em sua execução, o que se deu em decorrência da atuação do *dispute board* – lembre-se que as partes haviam previsto contratualmente que não poderiam se escusar de respeitar às decisões do *dispute board* até que tais decisões fossem revistas pela instância competente. Ou seja, mesmo com a existência de conflitos prévios e com o posterior ajuizamento de demanda judicial, a execução das obras continuou ocorrendo.

Agora, se observada a obra de reforma da Ponte Hercílio Luz sob o aspecto do Contrato PJ-264/2008 (constante nos autos nº 0332418-15.2014.8.24.0023,⁶¹ que tramitaram perante o Tribunal de Justiça de Santa Catarina), poder-se-ão observar diversas conexões com a obra paulista. Ambas são obras públicas cujos contratos de empreitada provieram de licitações e que, após a existência de conflitos entre as partes durante a execução contratual, culminaram no ajuizamento de ações judiciais. No entanto, há duas diferenças cruciais: somente no caso paulista houve a atuação de um *dispute board*, e somente no caso catarinense houve a rescisão contratual e a posterior paralisação das obras por decisão judicial.

O Contrato nº PJ-264/2008 foi assinado, em 2008, pelo Departamento Estadual de Infra-Estrutura de Santa Catarina (DEINFRA/SC) e, de outro lado, pela Construtora Espaço Aberto e pelo Consórcio Florianópolis Monumento. Analisando

⁶⁰ SÃO PAULO, 2018a.

⁶¹ SANTA CATARINA, 2014.

o contexto fático (narrado pelas partes nos autos), pode-se observar que existiram conflitos entre as partes contratantes que culminaram na rescisão unilateral do contrato por parte da administração pública sob o argumento de que as empresas contratadas haviam incorrido em descumprimento do contrato.

Nesse aspecto, vale recobrar que o objetivo do Comitê é preservar o contrato e a relação entre os contratantes;⁶² assim, pode-se analisar a atuação do *dispute board* em São Paulo, em que, mesmo diante do alegado desrespeito ao contrato, não houve a sua rescisão, e cotejar tal caso com as obras da ponte, em que o alegado inadimplemento culminou na rescisão unilateral e no início de todo o imbróglio judicial.

Sobre tal imbróglio, compulsando os autos anteriormente mencionados, percebe-se que eles foram ajuizados pelas prestadoras de serviços posteriormente ao encerramento do contrato (23 de outubro de 2014), mas a controvérsia decorria diretamente da execução contratual – divergência acerca de serviços já executados, mas que supostamente ainda não haviam sido medidos e pagos pela administração pública.

As empresas pleitearam a paralisação de quaisquer obras na ponte em sede de liminar para que o canteiro de obras fosse preservado a fim de que se pudesse saber exatamente quais serviços haviam sido realizados pelas empresas litigantes e quais eventualmente haviam sido prestados por outras empresas (a liminar foi denegada em primeiro grau, mas as obras foram suspensas pelo segundo grau por meio do Agravo de Instrumento sob o nº 2014.083243-1). Nesse cenário, há de se observar, de acordo com Brodsky,⁶³ que em projetos de construção civil grande parte das controvérsias surgem a partir de questões financeiras por conta das diferentes percepções das partes acerca dos serviços executados e dos documentos referentes aos pagamentos.

Além disso, vale destacar que o Ministério Público de Contas de Santa Catarina⁶⁴ emitiu o Parecer MPC/35.845/2015, por meio do qual afirmou que o Contrato nº PJ-264/2008 culminou em um prejuízo ao erário em mais de sessenta e três milhões de reais, sendo que tal prejuízo teria decorrido da falta de acompanhamento contratual, da impossibilidade de a coletividade usufruir da obra e da inexistência da tomada de medidas quando verificada a mora na execução da reforma. De forma ampla, percebe-se que todos os problemas apontados pelo MPCSC são ilustrações do extremo oposto daquilo que, de acordo com Skitnevsky,⁶⁵ são vantagens da atuação dos *dispute boards*.

⁶² ROVEDA, 2019, p. 1147.

⁶³ BRODSKY, 2014, p. 74.

⁶⁴ SANTA CATARINA, 2015.

⁶⁵ SKITNEVSKY, 2016, p. 38.

Ora, a correlação entre os problemas apontados e a falta de acompanhamento das obras é clara. Caso houvesse um *dispute board* acompanhando a execução e confeccionando relatórios periódicos a partir de visitas rotineiras às obras,⁶⁶ aventa-se, à luz do Enunciado nº 80, aprovado pelo STJ (citado anteriormente), a possibilidade de sequer ter sido necessário o ajuizamento da demanda (uma vez que a prova pretendida já estaria produzida); conseqüentemente, a obra não teria sido paralisada, tendo em vista que o objeto do pedido de paralisação (realização de perícia técnica) já teria sido confeccionado pelo *dispute board*, minimizando os custos judiciais.

Assim, em linhas gerais, percebe-se que existem diversas conexões entre ambas as obras públicas mencionadas, sendo que, no caso catarinense, e de acordo com o parecer do MPCSC, o contexto é rico para se estudar a aplicação do *dispute board*.

Decisões que determinam paralisações de obras públicas, especialmente quando há litígio envolvendo a rescisão contratual (como no caso), naturalmente causam temor acerca do imbróglio judicial e da possibilidade de novas paralisações serem determinadas, o que ocasiona o afastamento de eventuais empresas interessadas em dar andamento às obras. Tal temor é justificado já que a indústria da construção civil tem a reputação de contar com disputas e conflitos, devendo-se levar em conta, ainda, os danos à reputação e às relações comerciais, o tempo perdido nessas batalhas e até mesmo o custo com oportunidades perdidas.⁶⁷

Desta feita, percebe-se, a partir dessa análise comparativa, que a atuação de um *dispute board* em uma obra pública pode trazer benefícios para a sua eficiência e celeridade. Mesmo que na obra de São Paulo não tenha sido possível evitar o ajuizamento de uma demanda, as controvérsias existentes entre as partes não fizeram com que a obra fosse paralisada justamente por conta da atuação do *dispute board*.

5 Considerações finais

Diante do que foi observado até aqui, é possível observar que a utilização dos *dispute boards* pode auxiliar na eficiência e na celeridade da execução de obras públicas, o que se coaduna com uma mudança na perspectiva de atuação da administração pública, especialmente após o advento das alterações sofridas pela Lei de Introdução as Normas do Direito Brasileiro. Se, antigamente, a administração pública pautava sua atuação em uma forma mais burocrática, o que pode servir de exemplo o atraso de mais de 30 anos nas obras da Ponte Hercílio

⁶⁶ ROVEDA, 2019, p. 1147.

⁶⁷ CHERN, 2015, p. 5.

Luz, agora, se faz necessário que haja uma releitura de sua atuação, prezando-se pela atuação não apenas na solução dos conflitos, mas, também, no impedimento de que eles venham a influenciar na execução de obras públicas.

Evitar que os conflitos culminem na proposição de demandas judiciais ou, mesmo que não sejam evitadas, que tais demandas venham a influenciar na execução das obras é de suma importância para a eficiência na atuação administrativa. Segundo dados divulgados em dezembro de 2018 pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ),⁶⁸ até o final de 2017, a taxa de congestionamento (que é a medida dos casos que permaneceram pendentes de solução) chegou a 75% nas justiças Estaduais. Além disso, conforme visto anteriormente, o Tribunal de Contas de Santa Catarina realizou levantamento que apontou que, em abril de 2019, havia um valor contratado de R\$ 500 milhões em obras públicas (municipais e estaduais) que estavam paralisadas ou suspensas no Estado. Destarte, a importância de se adotar medidas que visem encorajar a resolução dos conflitos extrajudicialmente e que possam contribuir para que as obras públicas não sejam paralisadas – dois dos principais objetivos dos *dispute boards* – se mostra nitidamente relevante.

Relembre-se que, consonante visto anteriormente, o Ministério Público de Contas de Santa Catarina emitiu parecer concluindo que a execução do Contrato nº PJ-264/2008, referente às obras de reforma da Ponte Hercílio Luz, gerou um dano ao erário de mais de sessenta e R\$ 3 milhões, decorrente, inclusive, da falta de acompanhamento da execução contratual e da mora na conclusão das obras (o que se deu, também, por conta de paralisações), impossibilitando que a população pudesse usufruir de sua utilização. Exatamente aquilo que os *dispute boards* se propõem a evitar.

Percebe-se que a utilização do *dispute board* pode ser um interessante mecanismo a fim de emprestar celeridade à obra pública realizada, bem como com o intuito de fazer com que não seja necessário o ajuizamento da demanda judicial proposta pelos particulares.

Com o presente trabalho esperou-se conseguir comprovar que caso os contratos assinados pela administração pública junto aos particulares, no que diz respeito às obras para reforma da Ponte Hercílio Luz, por exemplo, contivessem a previsão dos *dispute boards*, e caso tais comitês efetivamente tivessem sido instituídos e atuado no caso em concreto, os processos judiciais envolvendo tais contratações poderiam ter sido evitados ou, mesmo que tivessem ocorrido, poderiam ter tramitado por um período menor e não culminariam na paralisação ou no reiterado atraso das suas obras.

⁶⁸ CNJ, 2018.

Dessa maneira, a análise da aplicação dos *dispute boards* na obra pública de maior visibilidade no cenário catarinense pode trazer respostas aos anseios da sociedade em geral, tendo em vista que é de interesse público que todas as obras empreendidas pela administração pública não sejam fonte de desperdício de recursos financeiros, nem sejam ilustrações da morosidade e ineficiência.

Assim, almejou-se, com o estudo, demonstrar a contribuição e incentivo para que os *dispute boards* tenham maior relevância no cenário jurídico brasileiro, com a mudança da faceta da administração pública, tendo impacto significativo tanto no que diz respeito à duração das obras quanto na economia monetária.

A new perspective: The analysis of dispute boards as alternative conflict resolution applied to infrastructure contracts

Abstract: This essay has as its object the analysis of dispute boards as a new perspective of Public Administration, with a more consensual performance, through models and acts with different actors of society. A brief introduction will be made on the current paradigm of Administration, without the objective of studying the models of Administration. After demonstrating the change in perspective, the essay will focus on the dispute board institute, a method for resolving disputes involving contracts of great complexity and economic importance, as with infrastructure contracts agreed by the Public Administration. Finally, this article will examine the use of dispute boards in public works using as an example a comparison between two works, one in which the mechanism was used (São Paulo City Metro) and one in which it was not used (Ponte Hercílio Luz in Florianópolis, Santa Catarina), intending to demonstrate that they can bring efficiency to infrastructure.

Keywords: Dispute boards. Perspective. Public contracts.

6 Referências

AMORIM, Victor Aguiar Jardim de. *Licitações e contratos administrativos: teoria e jurisprudência*. Brasília: Senado Federal, 2017.

ARAGÃO, Cecília V. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. *Revista do Serviço Público*, v. 48, n. 3, p. 104-132, set./dez. 1997.

ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS DO BRASIL (Atricon). *Portaria nº 21, de 2018*: indica integrantes do Sistema Tribunais de Contas para compor o 'Comitê Interinstitucional de Diagnóstico de Grandes Obras Suspensas e Paralisadas'. Brasília, DF: Atricon, [2018]. Disponível em: <http://www.atricon.org.br/wp-content/uploads/2018/12/PORTARIA-N%C2%BA-21-2018-INSTITUI-COMITE-OBRAS-PARALISADAS.pdf>. Acesso em: 28 out. 2020.

AUCOIN, Peter. Administrative reform in public management: paradigms, principles, paradoxes and pendulums. *Governance*, v. 3, n. 2, p. 115-137, 1990.

BAHIA, Carolina Medeiros. Direito fundamental à cultura e a Ponte Hercílio Luz: histórico e importância político-cultural do maior cartão postal catarinense. *Captura Crítica: Revista Discente do Curso de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina*, Florianópolis, v. 1, n. 1, p.57-75, jul-dez. 2008.

BARZELAY, Michael. *Breaking through Bureaucracy. A New Vision for Managing in Government*. Berkeley: University of California Press, 1992.

BRASIL. Enunciado n. 49 STJ. In: BRASIL. *I Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios*. Brasília, DF: Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal, 2016a.

BRASIL. Enunciado n. 80 STJ. In: BRASIL. *I Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios*. Brasília, DF: Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal, 2016b.

BINENBOJM, Gustavo; CYRINO, André. *Rev. Direito Adm.*, Rio de Janeiro, Edição Especial: Direito Público na Lei de Introdução às Normas de Direito Brasileiro – LINDB (Lei nº 13.655/2018), p. 203-224, nov. 2018;

BRESSER PEREIRA. Da administração pública burocrática à gerencial. In: BRESSER PEREIRA, Luis Carlos; SPINK, Peter (org.). *Reforma do estado e administração pública gerencial*. 7. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2009.

BRODSKY, J. Mesas paralelas de resolución de controversias em megaproyectos de ingeniería y construcción: uma perspectiva prática. In: GARCÍA, Roberto Hernández (ed.). *Dispute Boards in Latinoamérica experiências y retos*. Peru: Estudio Mario Castillo Freyre, 2014.

CADEMARTORI, Luiz Henrique Urquhart; SIMÕES, Raísa Carvalho. A sobrevivência do modelo patrimonialista na reforma administrativa gerencial do Estado brasileiro. *Revista Opinião Jurídica*, n. 11, 2009.

CÂMARA, Jacintho Arruda. Art. 24 da LINDB: irretroatividade de nova orientação geral para anular deliberações administrativas. *Rev. Direito Adm.*, Rio de Janeiro, Edição Especial: Direito Público na Lei de Introdução às Normas de Direito Brasileiro – LINDB (Lei nº 13.655/2018), p. 113-134, nov. 2018.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de direito administrativo*. São Paulo: Atlas, 2015.

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

CHERN, Cyril. The Dispute Board Federation and the Role of Dispute Boards in Construction – Benefits without Burden. *Revista del Club Español Del Arbitraje*, n. 9, p. 5-10, 2010.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números 2018: ano-base 2017*. Conselho Nacional de Justiça, Brasília: CNJ, 2018.

CUÉLLAR, Leila; MOREIRA, Egon Bockmann. administração pública e mediação: notas fundamentais. *Revista de Direito Público da Economia – RDPE*, Belo Horizonte, ano 16, n. 61, p. 119-145, jan./mar. 2018.

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, R. H. (coord.). *Dispute boards in Latinoamérica experiências y retos*. Peru: Estudio Mario Castillo Freyre, 2014. p. 23-32.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

HARMON, K. M. J. Using DRB to Maintain Control of Large, Complex Construction Projects. *Dispute Resolution Journal* (American Arbitration Association), Febr./Apr. 2012.

JOBIM, Jorge Pinheiro; RICARDINO, Roberto; CAMARGO, Rui Arruda. A experiência brasileira em CRD: o caso do metrô de São Paulo. *In: TRINDADE, Bernardo Ramos. Comitê de resolução de disputas nos contratos de construções e infraestrutura*. São Paulo: Pini, 2016.

JORDÃO, Eduardo. Art. 22 da LINDB. Acabou o romance: reforço do pragmatismo no direito público brasileiro. *Revista de Direito Administrativo*, Rio de Janeiro, Edição Especial: Direito Público na Lei de Introdução às Normas de Direito Brasileiro – LINDB (Lei nº 13.655/2018), p. 63-92, nov. 2018.

MARCONDES, Fernando. Os dispute boards e os contratos de construção. *In: BAPTISTA, Luiz Otavio; PRADO, Mauricio Almeida. Construção civil e direito*. São Paulo: Lex Magister, 2011.

MELLO, Celso Antônio Bandeira de. *Curso de direito administrativo*. 32. ed. São Paulo: Malheiros, 2015.

MEZZAROBBA, Orides; MONTEIRO, Cláudia Servilha. *Manual de metodologia da pesquisa no direito*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Júlio Marcelo de. Por uma administração pública eficiente com respeito à lei. *Estadão*, [2023] Disponível em: <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/por-uma-administracao-publica-eficiente-com-respeito-a-lei/>. Acesso em: 2 jun. 2023.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. A arbitragem nos contratos da administração pública e a Lei nº 13.129/2015: novos desafios. *Boletim de Direito Administrativo – BDA*, São Paulo, ano 33, n. 1, p. 25-38, jan. 2017.

RIBEIRO, Ana Paula Brandão; RODRIGUES, Isabella Carolina Miranda. OS DISPUTE BOARDS NO DIREITO BRASILEIRO. *Revista Direito Mackenzie*, São Paulo, v. 9, n. 2, p.129-159, jul./dez. 2015.

ROVEDA, Jerônimo Pinotti. 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, p. 1131-1161, 2019.

SANTA CATARINA. Ministério Público de Contas. *Parecer MPC/35.845/2015, de 5 de agosto de 2015*.

SANTA CATARINA. Tribunal de Contas do Estado. *Após levantamento, TCE/SC irá acompanhar obras paralisadas e propor possíveis soluções para suas retomadas*, 2019. Disponível em: <http://www.tce.sc.gov.br/acom-icpn/noticia/48263/ap%C3%B3s-levantamento-tcesc-ir%C3%A1-acompanhar-obras-paralisadas-e-propor-poss%C3%AAdveis>. Acesso em: 29 maio 2023.

SANTA CATARINA. Tribunal de Justiça. *Ação de produção antecipada de prova 332418-15.2014.8.24.0023, 23/10/2014, [2014]*.

SÃO PAULO. Tribunal de Justiça. *Agravo de Instrumento n. 2096127-39.2018.8.26.0000, 14 maio 2018a*.

SÃO PAULO. Tribunal de Justiça. *Medida Cautelar 1014265-98.2018.8.26.0053, 22 mar. 2018b*.

SCHMITZ, Paulo Clóvis. *Cartão-postal da ineficiência: ND denuncia há anos reforma da Ponte Hercílio Luz: Insistência do ND motivou abertura de uma CPI (Comissão Parlamentar de Inquérito) na Assembleia Legislativa*, 2019. Disponível em: <https://ndmais.com.br/noticias/cartao-postal-da-ineficiencia-nd-denuncia-ha-anos-reforma-da-ponte-hercilio-luz/>. Acesso em: 29 maio 2023.

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

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

SOUSA, Antonio Luiz Pereira de. *Dispute Boards*. *Revista Brasileira de Alternative Dispute Resolution*, Belo Horizonte, ano 02, n. 03, p. 71-156, jan./jun. 2020.

SUNDFELD, C. A. As alterações da LINDB e a administração pública consensual: LINDB changes and Consensual Public Administration. *Revista de Direito Administrativo e Infraestrutura – RDAI*, São Paulo, v. 4, n. 15, p. 281-286, 2020. Disponível em: <https://rdai.com.br/index.php/rdai/article/view/320>. Acesso em: 2 jun. 2023.

SUNDFELD, Carlos Ari; MARQUES NETO, Floriano de Azevedo. *Contratações públicas e seu controle*. São Paulo: Malheiros, 2013.

TOFFOLI, José Antônio Dias. Movimento conciliatório e a Câmara de Conciliação e Arbitragem da administração Federal (CCAF): breves considerações. *Revista de Arbitragem e Mediação*, São Paulo, v. 50, jul./set. 2016.

TONIN, Maurício Morais. *Solução de controvérsias e poder público: negociação e arbitragem*. 2016. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

VAZ, Gilberto José. Os *dispute boards* como método alternativo de resolução de disputas na indústria da construção. *Revista de Arbitragem e Mediação*, São Paulo, v. 11, abr-jun/2014.

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

WALD, Arnoldo. *Dispute resolution boards: evolução recente*. *Revista de Arbitragem e Mediação*, v. 8, n. 30, p. 139-151, jul./set. 2011.

Informação bibliográfica deste texto, conforme a NBR 6023:2018 da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT):

MORAES, Arthur Bobsin de; CALEGARI, Luiz Fernando. Uma nova perspectiva: a análise dos *dispute boards* como mecanismos alternativos de resolução de conflitos aplicado aos contratos de infraestrutura. *Revista do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina – RTCE/SC*, Belo Horizonte, ano 1, n. 1, p. 121-142, maio/out. 2023. DOI: 10.52028/tce-sc.v01.i01.ART06.RJ.
