MICHELLE CRISTINA SANTIAGO FERNANDES

Dinâmica dos *Dispute Boards* e perspectivas de utilização em contratos de construção no Brasil

São Paulo

2019

MICHELLE CRISTINA SANTIAGO FERNANDES

Dinâmica dos *Dispute Boards* e perspectivas de utilização em contratos de construção no Brasil

Dissertação apresentada à Escola Politécnica
da Universidade de São Paulo como
obtenção do título de Mestre em Ciências

Área de Concentração:
Inovação na Construção Civil

Orientador: Prof. Livre-Docente Francisco
Ferreira Cardoso

São Paulo

2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Este exemplar foi revisado e corrigido em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, _____ de _____ de _____

Assinatura do autor: _____

Assinatura do orientador: _____

Catálogo-na-publicação

Fernandes, Michelle Cristina Santiago

Dinâmica dos Dispute Boards e perspectivas de utilização em contratos de construção no Brasil / M. C. S. Fernandes -- versão corr. -- São Paulo, 2019. 328 p.

Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Construção Civil.

1.Dispute Boards 2.Contratos de Construção 3.Disputas 4.Conflitos 5.Gestão Contratual I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Construção Civil II.t.

*Aos meus pais Geórgia e Marcelo,
aos meus irmãos Carol e Gui,
à minha avó Maria de Lourdes,
e ao meu amado marido André*

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Francisco, pela sua orientação precisa e atenciosa.

À professora Eliane Monetti, à Dra. Fátima Bucker e ao Professor Gabriel Feriancio pelos comentários e sugestões nos exames de qualificação e de defesa.

Ao grupo de professores e colaboradores do Programa ConstruíNOVA, pela preparação e pelo auxílio dentro e fora das aulas.

Aos colegas do Programa ConstruíNOVA, em especial à Luciana Bechara Sanchez, pela amizade e pelas contribuições para o trabalho.

Aos engenheiros Roberto Ricardino e Jorge Jobim, pelo compartilhamento de parte de suas vastas experiências profissionais e pela contribuição com a entrevista que é parte desta dissertação.

Ao Dr. Fernando Marcondes, pela grande ajuda com as publicações sobre o tema.

A todos os profissionais que responderam ao questionário sobre *Dispute Boards*, por sua atenção e disposição em participar do estudo.

Aos familiares e amigos, pelo carinho e pelo incentivo constante.

Ao meu marido, por todo o amor, compreensão, parceria e apoio incondicionais.

RESUMO

Empreendimentos de construção apresentam potencial expressivo para o surgimento de conflitos, os quais, quando se tornam disputas, podem representar o comprometimento de prazos e resultados. O aumento da ocorrência mundial de desentendimentos em contratos de construção tem estimulado a criação de métodos de prevenção e de solução de disputas alternativos aos processos judiciais. Nesse contexto, destacam-se os *Dispute Boards*, que consistem em conselhos formados por profissionais experientes que acompanham a execução das obras, com a função de prevenir e solucionar conflitos por meio de recomendações e decisões ao longo da realização dos empreendimentos. Este trabalho tem como objetivo apresentar a dinâmica dos *Dispute Boards* e identificar as perspectivas de utilização do mecanismo na realidade brasileira. Por meio de uma revisão da literatura, são expostos conceitos, características, vantagens e o panorama internacional de implantação dos *Dispute Boards* em contratos de construção. No que diz respeito ao contexto nacional, o trabalho levanta as principais iniciativas de incentivo aos *Dispute Boards* no país e, a partir do estudo de caso da primeira adoção do método no Brasil, evidencia experiências e lições aprendidas. Com base em questionários aplicados a profissionais envolvidos com disputas no setor da construção, também são discutidos desafios, oportunidades e expectativas de crescimento dos *Dispute Boards* no curto, médio e longo prazo em contratos de construção no Brasil.

Palavras-chave: *Dispute Boards*, Disputas, Conflitos, Contratos de Construção, Gestão Contratual, Obras de Infraestrutura.

ABSTRACT

Construction projects have significant potential for the emergence of conflicts, which may become disputes and represent the commitment of deadlines and results. The increase of disagreements at construction projects worldwide has stimulated the creation of methods of prevention and solution of disputes, alternatively to standard legal proceedings. In this context, Dispute Boards stand out because they consist of councils formed by experienced professionals who monitor the execution of the works, by preventing and solving conflicts through recommendations and decisions during the construction phase. This work aims to present the dynamics of Dispute Boards and identify the perspectives of its use in the Brazilian outlook. Based on a literature review, concepts, characteristics, advantages and the international panorama of implementation of Dispute Boards in construction contracts are exposed. Regarding the national context, this research highlights the main initiatives to encourage Dispute Boards in the country and, by means of the case study of the first adoption of the method in Brazil, shows experiences and lessons learned. Through surveys applied to professionals involved with disputes in the construction industry, this work also discusses challenges, opportunities and growth expectations for Dispute Boards in the short, medium and long terms in Brazilian construction contracts.

Keywords: Dispute Boards. Disputes. Conflicts. Construction Contracts. Contractual Management. Infrastructure Projects.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeia Produtiva da Construção.....	27
Figura 2 – Rede contratual típica em um empreendimento de construção.	32
Figura 3 – Modelo genérico para sistemas contratuais na construção.....	35
Figura 4 – Relacionamentos entre conflitos, reivindicações e disputas.	39
Figura 5 – Espiral do conflito	43
Figura 6 – Escada da Resolução de Disputas.....	52
Figura 7 – Modelo de Relação dos métodos de solução de disputas com o custo da solução e grau de hostilidade.....	54
Figura 8 – Túnel Eisenhower, Colorado, EUA.....	97
Figura 9 – Barragem El Cajón, Honduras.	98
Figura 10 – Estação Don Mills da Linha Sheppard do Metrô de Toronto, Canadá..	101
Figura 11 – Etapas para a realização de obras no Brasil.....	102
Figura 12 – Etapas básicas do processo de contratação	104
Figura 13 – Área de formação profissional dos entrevistados (Questão nº 01).....	153
Figura 14 – Tempo de conclusão da graduação dos entrevistados (Questão nº 02)	154
Figura 15 – Tempo de experiência em gestão de contratos de construção dos entrevistados (Questão nº 03).....	154
Figura 16 – Tempo de experiência em conflitos e disputas na construção dos entrevistados (Questão nº 04).....	155
Figura 17 – Tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção dos entrevistados (Questão nº 05).....	155
Figura 18 – Tempo de experiência dos entrevistados em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros) (Questão nº 06)	156
Figura 19 – Métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas com os quais os entrevistados já trabalharam (Questão nº 07)	156
Figura 20 – Experiências dos entrevistados com Dispute Boards (Questão nº 08)	157
Figura 21 – Entendimento dos entrevistados sobre o potencial de eficácia dos Dispute Boards na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção (Questão nº 09)	158

Figura 22 – Entendimento dos entrevistados quanto à aplicação/adequação dos Dispute Boards ao contexto das obras brasileiras (Questão nº 10)	158
Figura 23 – Entendimento dos entrevistados sobre as modalidades de Dispute Boards aplicáveis/adequadas ao contexto das obras brasileiras (Questão nº 11)	159
Figura 24 – Entendimento dos entrevistados sobre a modalidade de Dispute Boards mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras (Questão nº 12)	159
Figura 25 – Entendimento dos entrevistados sobre as formas de instituição dos Dispute Boards aplicáveis/adequadas ao contexto das obras brasileiras (Questão nº 13)	160
Figura 26 – Entendimento dos entrevistados sobre as formas de instituição dos Dispute Boards mais eficientes na prevenção e resolução de conflitos em obras brasileiras (Questão nº 14)	160
Figura 27 – Entendimento dos entrevistados sobre a quantidade ideal de membros para os Dispute Boards em obras brasileiras (Questão nº 15)	161
Figura 28 – Entendimento sobre a composição/formação ideal para os membros dos Dispute Boards em obras brasileiras (Questão nº 16)	161
Figura 29 – Entendimento dos entrevistados sobre as características mais importantes para um membro de Dispute Board (1/2) (Questão nº 17)	162
Figura 30 – Entendimento dos entrevistados sobre as características mais importantes para um membro de Dispute Board (2/2) (Questão nº 17)	162
Figura 31 – Obras no Brasil conhecidas pelos entrevistados que fizeram uso de Dispute Boards (Questão nº 18)	163
Figura 32 – Entendimento dos entrevistados sobre o sucesso dos Dispute Boards em obras brasileiras (Questão nº 19)	163
Figura 33 – Entendimento dos entrevistados sobre os desafios para a popularização do uso de Dispute Boards no Brasil (Questão nº 20)	164
Figura 34 – Entendimento dos entrevistados sobre medidas/posturas que podem contribuir para a popularização dos Dispute Boards no Brasil (Questão nº 21)	165
Figura 35 – Entendimento dos entrevistados quanto às perspectivas de crescimento da utilização dos Dispute Boards no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos) (Questão nº 22)	165

Figura 36 – Entendimento dos entrevistados quanto às perspectivas de crescimento da utilização dos Dispute Boards no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos) (Questão nº 23)	166
Figura 37 – Entendimento dos entrevistados quanto às perspectivas de crescimento da utilização dos Dispute Boards no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos) (Questão nº 24)	166

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conteúdo contratual por ordem de precedência.	128
Quadro 2 – Estrutura das Condições Gerais de Contrato – GCC.	129
Quadro 3 – Conteúdo das Condições Especiais do Contrato – SCC.....	130
Quadro 4 – Conteúdo resumido da Cláusula 6 das Condições Gerais do Contrato (GCC).	131
Quadro 5 – Conteúdo resumido das Cláusulas 4 e 17 das Condições Especiais do Contrato (SCC).....	132
Quadro 6 – Organização do Relatório de Recomendação.....	134
Quadro 7 – Estrutura do questionário – Primeira Seção	149
Quadro 8 – Estrutura do questionário – Segunda Seção	150
Quadro 9 – Estrutura do questionário –Terceira Seção	150
Quadro 10 – Classificação das características entendidas como mais importantes pelos entrevistados	171
Quadro 11 – Classificação dos desafios mais apontados pelos entrevistados	172
Quadro 12 – Classificação das oportunidades mais apontadas pelos entrevistados	175
Quadro 13 – Profissionais que se identificaram ao responder o questionário.....	232

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Respostas à Questão nº 01.....	223
Tabela 2 – Respostas à Questão nº 02.....	223
Tabela 3 – Respostas à Questão nº 03.....	223
Tabela 4 – Respostas à Questão nº 04.....	224
Tabela 5 – Respostas à Questão nº 05.....	224
Tabela 6 – Respostas à Questão nº 06.....	224
Tabela 7 – Respostas à Questão nº 07.....	225
Tabela 8 – Respostas à Questão nº 08.....	226
Tabela 9 – Respostas à Questão nº 09.....	226
Tabela 10 – Respostas à Questão nº 10.....	226
Tabela 11 – Respostas à Questão nº 11.....	227
Tabela 12 – Respostas à Questão nº 12.....	227
Tabela 13 – Respostas à Questão nº 13.....	227
Tabela 14 – Respostas à Questão nº 14.....	228
Tabela 15 – Respostas à Questão nº 15.....	228
Tabela 16 – Respostas à Questão nº 16.....	228
Tabela 17 – Respostas à Questão nº 17.....	229
Tabela 18 – Respostas à Questão nº 18.....	230
Tabela 19 – Respostas à Questão nº 19.....	230
Tabela 20 – Respostas à Questão nº 08.....	230
Tabela 21 – Respostas à Questão nº 08.....	231
Tabela 22 – Respostas à Questão nº 22.....	231
Tabela 23 – Respostas à Questão nº 23.....	231
Tabela 24 – Respostas à Questão nº 24.....	232
Tabela 25 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos) de acordo com a formação profissional.....	233
Tabela 26 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos) de acordo com a formação profissional.....	233
Tabela 27 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos) de acordo com a formação profissional.....	234

Tabela 28 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos) de acordo com a experiência em métodos alternativos de prevenção e solução de disputas	234
Tabela 29 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil médio prazo (próximos 10 anos) de acordo com a experiência em métodos alternativos de prevenção e solução de disputas.....	234
Tabela 30 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos) de acordo com a experiência em métodos alternativos de prevenção e solução de disputas.....	235
Tabela 31 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos) em função da experiência com Dispute Boards	235
Tabela 32 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos) em função da experiência com Dispute Boards	235
Tabela 33 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos) em função da experiência com Dispute Boards	236
Tabela 34 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos) de acordo com o conhecimento de obras de obras brasileiras que usaram o método	236
Tabela 35 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos) de acordo com o conhecimento de obras de obras brasileiras que usaram o método	236
Tabela 36 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos) de acordo com o conhecimento de obras de obras brasileiras que usaram o método	237
Tabela 37 – Relação entre as expectativas para os Dispute Boards no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos) e no médio prazo (próximos 10 anos).....	237
Tabela 38 – Relação entre as expectativas para os Dispute Boards no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos) e no longo prazo (próximos 20 anos).....	237
Tabela 39 – Relação entre as expectativas para os Dispute Boards no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos) e no longo prazo (próximos 20 anos).....	238

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACE	Association of Consulting Engineers
ADR	Alternative Dispute Resolution
ASCE	American Society of Civil Engineers
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
CAMARB	Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial - Brasil
CAM-CCBC	Centro de Arbitragem e Mediação Brasil-Canadá
CDB	Combined Dispute Boards
CECA	Civil Engineering Contractors Association
CIB	International Council for Research and Innovation in Building and Construction
CBIC	Câmara Brasileira da Indústria da Construção
CBMA	Centro Brasileiro de Mediação e Arbitragem
CGU	Controladoria Geral da União
CMA-IE	Câmara do Instituto de Engenharia
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
DAB	Dispute Adjudication Boards
DB	Dispute Boards
DBF	Dispute Boards Federation
DRB	Dispute Review Boards
DRBF	Dispute Resolution Boards Foundation
EPC	Engineering, Procurement and Construction
EPUSP	Escola Politécnica da Universidade de São Paulo
EUA	Estados Unidos da América
FIDIC	Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
GCC	General Conditions of Contract
IBDiC	Instituto Brasileiro de Direito da Construção
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRD	International Bank for Reconstruction and Development

ICC	International Chamber of Commerce
ICE	Institution of Civil Engineers
IDB	Inter-american Development Bank
IPT	Instituto de Pesquisas Tecnológicas
JBIC	Japan Bank International Corporation
JCT	Joint Contracts Tribunal
MDB	Multilateral Development Banks
MPF	Ministério Público Federal
MESC	Métodos Extrajudiciais de Solução de Conflitos
PIB	Produto Interno Bruto
PF	Polícia Federal
PMI	Project Management Institute
SCC	Special Conditions of Contract
TCU	Tribunal de Contas da União
UMIST	University of Manchester Institute of Science and Technology
WEF	World Economic Forum

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	16
1.1. Apresentação do tema	16
1.2. Justificativa.....	19
1.3. Objetivos	20
1.4. Métodos de pesquisa	21
1.5. Delimitações, limitações e público-alvo.....	23
1.6. Estrutura do trabalho.....	24
2. CONFLITOS E DISPUTAS NA CONSTRUÇÃO	26
2.1. A indústria da construção e a importância do setor	26
2.2. Agentes do setor e rede contratual	29
2.3. Contratos de construção	33
2.4. A existência de conflitos na construção	36
2.4.1. Terminologia.....	38
2.4.2. Causas do surgimento de conflitos, reivindicações e disputas.....	40
2.5. Métodos de prevenção e solução de disputas e o conceito de ADR	46
3. DISPUTE BOARDS.....	56
3.1. A origem do conceito e sua definição.....	56
3.2. Instituições de apoio aos DBs	59
3.2.1. A FIDIC e o Banco Mundial	60
3.2.2. ICC	62
3.2.3. Outras instituições	63
3.3. Modalidades de <i>Dispute Boards</i>	64
3.3.1. <i>Dispute Review Boards (DRB)</i>	65
3.3.2. <i>Dispute Adjudication Boards (DAB)</i>	68
3.3.3. <i>Combined Dispute Boards (DRB)</i>	71
3.3.4. Outras formas.....	72
3.4. A dinâmica dos <i>Dispute Boards</i>	73
3.4.1. Momento de instauração	74
3.4.2. Composição e nomeação do DB.....	75
3.4.3. Seleção dos membros e suas qualificações.....	77
3.4.4. Advogados como membros	80
3.4.5. Procedimento.....	81
3.5. Os <i>Dispute Boards</i> e a Arbitragem.....	86

3.6.	Custos de um DB e remuneração aos membros	87
3.7.	Vantagens de utilização	91
3.8.	Casos Históricos	96
4.	<i>DISPUTE BOARDS NO BRASIL</i>	102
4.1.	A contratação de obras no Brasil	102
4.2.	A Justiça Estatal brasileira	105
4.3.	A "Lei da Arbitragem" e suas consequências.....	107
4.4.	O uso de <i>Dispute Boards</i> em obras brasileiras	110
4.5.	A Lei Paulistana nº 16.873 sobre <i>Dispute Boards</i> e suas repercussões....	116
4.6.	Instituições brasileiras de suporte aos DBs.....	120
5.	ESTUDO DE CASO	124
5.1.	A Fase 1 da Construção da Linha 4 do Metrô de São Paulo	124
5.1.1.	<i>A Contratação</i>	124
5.1.2.	<i>Atuação da Junta de Litígios</i>	127
5.1.3.	<i>Elaboração de Relatório de Recomendação</i>	133
5.1.4.	<i>A disputa judicializada</i>	135
5.2.	Resultados da entrevista realizada com membros do DB.....	138
5.2.1.	<i>Primeira Parte da Entrevista Conjunta</i>	139
5.2.2.	<i>Segunda Parte da Entrevista Conjunta</i>	144
6.	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS	146
6.1.	Considerações iniciais.....	146
6.2.	Fundamentação teórica para o método de pesquisa	146
6.3.	Condução dos levantamentos.....	149
6.3.1.	<i>Elaboração dos questionários</i>	149
6.3.2.	<i>Teste piloto</i>	150
6.3.3.	<i>Distribuição e aplicação do questionário</i>	151
6.4.	Resultados	153
6.4.1.	<i>Perfil dos Participantes</i>	153
6.4.2.	<i>Funcionamento e Utilização de DBs no Brasil</i>	157
6.4.3.	<i>Desafios, Oportunidades e Perspectivas para os DBs no Brasil</i>	162
6.5.	Análise e discussão.....	166

7. CONCLUSÕES	180
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS	184
REFERÊNCIAS.....	185
APÊNDICE A – COMPARAÇÃO ENTRE OS PRINCIPAIS REGULAMENTOS SOBRE <i>DISPUTE BOARDS</i> UTILIZADOS INTERNACIONALMENTE	196
APÊNDICE B – ENTREVISTA COM MEMBROS DO <i>DISPUTE BOARD</i>	203
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO.....	216
APÊNDICE D – TABULAÇÃO DE RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO.....	223
APÊNDICE E – CRUZAMENTOS DE DADOS.....	233
APÊNDICE F – RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO.....	239

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação do tema

Os registros da indústria da construção possuem poucas informações sobre a frequência e a seriedade de conflitos surgidos no setor durante o início do século XX. Até a década de 1940, os procedimentos de negociações informais entre as partes ou as decisões do engenheiro ou do arquiteto responsável eram suficientes para solucionar a maioria das disputas em obras. Após a Segunda Guerra Mundial, a competição por contratos de construção se intensificou, as relações contratuais tornaram-se mais complexas e o processo de construção passou a incorporar exigências ambientais, governamentais e socioeconômicas e pressões do interesse público (DRBF - DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, 2007).

A instabilidade financeira de muitos construtores, com margens de lucros apertadas, exigiu que os meios disponíveis fossem buscados para garantir seus resultados e um crescente corpo de advogados e consultores passou a auxiliá-los com questões relacionadas a controvérsias (DRBF - DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, 2007). Como consequência, a incidência de disputas na construção se intensificou.

No Reino Unido, por exemplo, em um período de 20 anos, a ocorrência de ações judiciais no setor aumentou sensivelmente, passando de 200 casos em 1960 para 1150 casos em 1986 (FENN; GAMESON, 1992). Nos Estados Unidos da América (EUA), no final do século XX, os gastos com disputas judiciais no setor da construção chegavam a aproximadamente U\$S 5 bilhões, aumentando a uma taxa de 10% ao ano (PEÑA-MORA; SOSA; MCCONE, 2003).

Para muitos autores, a existência de conflitos em empreendimentos de construção é inevitável e decorre do fato de que o produto final é único e complexo, sofrendo interferências do meio, como clima, solo, economia e política (NG; PEÑA-MORA; TAMAKI, 2007). Para Kumaraswamy (1997), uma vez que conflitos são inevitáveis em relações humanas, é previsível que estes sejam preponderantes onde há um

número vasto de tipo de relações, como em empreendimentos e contratos de construção.

Apesar de serem considerados comuns no ambiente de obras, os conflitos, que podem ser gerenciados de forma a levar a desfecho satisfatório, quando não solucionados com a evolução do empreendimento podem se tornar disputas (FENN; LOWE; SPECK, 1997). Disputas, por sua vez, afetam a indústria da construção, pois são frequentemente demoradas, complexas, custosas, e representam prejuízo nas relações comerciais, nos prazos de execução e nos orçamentos originalmente previstos pelas partes (KEATING CHAMBERS, 2011).

Com o aumento crescente de disputas na construção e a insatisfação mundial com o Poder Judiciário, associado a processos morosos, recursos numerosos, custos elevados e práticas eventualmente divergentes, novas soluções para a prevenção e resolução de disputas em contratos de engenharia passaram a surgir. Assim, popularizou-se globalmente o conceito de “Resolução Alternativa de Disputas”, ou em língua inglesa os *Alternative Dispute Resolution* (ADR), que representam um conjunto de métodos alternativos de prevenção e solução de disputas, como, por exemplo, a Mediação, a Conciliação, a Arbitragem, entre outros (BENVENUTI, 2010).

A Arbitragem, por ser um método mais barato, mais rápido e mais específico do que um processo judicial, se tornou mais popular dentre os diversos métodos alternativos conhecidos para contratos de construção (TRINDADE; RUGGIO, 2016). No entanto, a busca por um método alternativo que fosse dinâmico, que promovesse o ambiente amigável na discussão de conflitos e que tivesse andamento durante a fase de execução das obras levou ao surgimento e à consolidação do conceito dos *Dispute Boards*.

No Brasil, ainda não há uniformidade no que diz respeito à terminologia utilizada para referência aos *Dispute Boards*, sendo comum a utilização da nomenclatura em língua inglesa, como adotado no regulamento da *International Chamber of Commerce* (ICC), ou termos como “Junta de Revisão de Litígios”, adotado pelo

Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), e ainda “Comitê de Resolução de Disputas”, adotado pela Câmara de Mediação e Arbitragem do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Minas Gerais (TRINDADE et al., 2016a). Neste trabalho, devido à ausência de uma nomenclatura consolidada, serão usados os termos originais em inglês.

Segundo a *Dispute Resolution Boards Foundation* (DRBF), um *Dispute Board* pode ser definido como um comitê composto por pessoas imparciais, formado no início do empreendimento para acompanhar o progresso da construção, evitar conflitos, e auxiliar na resolução de disputas ao longo do empreendimento (DRBF - DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, 2007)¹. Na prática, um *Dispute Board* constitui uma equipe técnica, que é designada para proferir recomendações ou decisões sobre conflitos surgidos em determinado contrato de construção, de forma a atuar obrigatoriamente durante a execução das obras.

A terminologia *Dispute Boards* é utilizada genericamente para designar diferentes modalidades de atuação: a) os *Dispute Review Boards* (DRB), que emitem recomendações (entendidos em língua portuguesa como “Comitês de Recomendação de Disputas”); b) os *Dispute Adjudication Boards* (DAB), que emitem decisões (entendidos em língua portuguesa como “Comitês de Adjudicação de Disputas”); e c) os *Combined Dispute Boards* (CDB), que podem emitir tanto recomendações quanto decisões (entendidos em língua portuguesa como “Comitês Mistos”²) (CHERN, 2015).

As características dos *Dispute Boards*, as vantagens e desvantagens da utilização desse método alternativo de prevenção e solução de conflitos na construção, bem como a discussão de suas aplicações, oportunidades, desafios e perspectivas no Brasil constituirão o tema desta dissertação.

¹ “...a board of impartial professionals formed at the beginning of the project to follow construction progress, encourage dispute avoidance, and assist in the resolution of disputes for the duration of the project.”

² A nomenclatura quanto às modalidades adotada neste trabalho também será a original em língua inglesa.

1.2. Justificativa

Dentre os setores produtivos da economia mundial, a indústria da construção se destaca pela sua escala e importância social, econômica e ambiental, sendo responsável por gerar números elevados de empregos, de consumo de materiais e de liberação de resíduos, além de representar 6% do PIB mundial (WEF et al., 2017).

O setor da construção viabiliza a implantação de infraestrutura em todo o mundo, garantindo moradias, transportes, saneamento e outros elementos essenciais para as sociedades. Essa infraestrutura é necessária para o crescimento e para o desenvolvimento econômico de qualquer nação e a sua expansão, manutenção e diversificação sempre trazem benefícios a curto, médio e longo prazo (FIESP, 2016).

Os empreendimentos de construção em geral abrangem uma gama diversificada de atividades, que dependem de variáveis nem sempre previstas em seus contratos, o que resulta em campo fértil para conflitos e consequentes disputas (BENVENUTI, 2010). Quando abordadas pelo método tradicional, ou seja, por processos judiciais, essas disputas podem ser longas, complexas, dispendiosas e podem afetar as relações comerciais entre as partes. Muitas dessas disputas, contudo, podem ser evitadas ou minimizadas com a previsão de contratos claros e com disposições prévias sobre o tratamento dos conflitos de maneiras alternativas (KEATING CHAMBERS, 2011).

Dos diversos métodos alternativos de prevenção e solução de disputas existentes, os *Disputes Boards* se destacam por funcionarem “em tempo real”, como parte da administração contratual e durante a execução do empreendimento. A possibilidade de atuação na raiz dos conflitos e da consequente redução de custos e de prazo justifica o rápido crescimento mundial da adoção dos *Dispute Boards* em contratos de construção (CHERN, 2015).

Segundo a DRBF, no período de 1987 a 2002, foram utilizados *Dispute Boards* em cerca de 920 empreendimentos de construção no mundo, cujos valores somados representam US\$ 73 bilhões. Nesses empreendimentos foram proferidas 1125 recomendações/decisões, das quais 97,6% foram aceitas (DRBF - DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, 2003). Ainda de acordo com estudos da DRBF (2007), a taxa de sucesso relatada das recomendações onde houve implantação de *Dispute Boards* é de quase 100%.

No início de 2015, pelo menos 6600 empreendimentos em todo o mundo, com valor total correspondente a cerca de US\$ 200 bilhões, foram concluídos ou estavam em andamento com a utilização de *Dispute Boards*. Nesse mesmo ano, os *Dispute Boards* já eram utilizados em países como Estados Unidos, Reino Unido, Irlanda, França, Suécia, Dinamarca, Bulgária, Romênia, República Tcheca, Islândia, Grécia, Itália, Suíça, Turquia, África do Sul, Uganda, Etiópia, Egito, Hong Kong, China, Vietnã, Camboja, Bósnia-Herzegovina, Sérvia, Croácia, Ucrânia, Geórgia, Rússia, Índia, Paquistão, Bangladesh, Maldivas, Santa Lúcia, Nova Zelândia e Austrália (CHERN, 2015).

No Brasil, a presença dos *Dispute Boards* ainda é incipiente (MARCONDES, 2011), com poucos trabalhos técnicos e acadêmicos que abordam a temática de maneira direta e com apenas um caso amplamente conhecido, que será abordado adiante neste trabalho. Nesse contexto, e tendo em vista as vantagens e os benefícios trazidos para o setor da construção mundial pelos *Dispute Boards*, se mostra de relevante utilidade a produção de estudos sobre esse método alternativo, suas características, aplicações, desafios, oportunidades e perspectivas para a popularização nas construções brasileiras, de forma a contribuir para o desenvolvimento do setor da construção.

1.3. Objetivos

Este trabalho tem como objetivo apresentar os conceitos e a dinâmica do método de prevenção e solução de conflitos em contratos de construção denominado

Dispute Boards, abordando as instituições de apoio ao mecanismo, as modalidades existentes, as características da sua instauração e utilização, os custos, e vantagens e desvantagens para as partes contratante e contratada.

A pesquisa busca ainda identificar as perspectivas para utilização dos *Dispute Boards* em obras públicas e privadas no Brasil, no que diz respeito aos tipos e composições ideais para o contexto brasileiro, aos desafios a serem enfrentados, às oportunidades a serem aproveitadas e às expectativas de crescimento do uso do método no curto, médio e longo prazo.

1.4. Métodos de pesquisa

Na primeira etapa do trabalho foi realizado o levantamento bibliográfico em diferentes veículos de informação, como livros, artigos de periódicos, dissertações de mestrado, boletins técnicos, manuais e outras fontes, com a finalidade de identificar o estado da arte no estudo do gerenciamento de conflitos na construção, dos métodos de prevenção e solução de disputas e especialmente da utilização dos *Dispute Boards* na indústria da construção mundial e nacional.

As buscas de conteúdo foram feitas em bancos de dados, como o Portal de Periódicos Capes e as plataformas de busca *Web Of Science* e *Scholar Google*, e em livros importantes para a temática, como “*Chern on Dispute Boards*”, “*Construction Dispute Resolution Handbook*,” “*CRD – Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura*”. Trabalhos de mestrado e doutorado elaborados por profissionais do ramo e participações em eventos sobre o tema também serviram de base para o levantamento de informações.

Adicionalmente, também foram utilizadas as informações contidas na Biblioteca da *Dispute Resolution Boards Foundation* (DRBF), instituição de notória importância para a difusão mundial dos *Dispute Boards*, que contém artigos, apresentações, manuais, materiais sobre conferências e outras publicações escritas por

profissionais envolvidos nessa área de estudo e que são disponibilizados aos membros associados.

No que diz respeito ao funcionamento dos *Dispute Boards*, a revisão bibliográfica foi estruturada com o intuito de contemplar informações sobre conceituação e definição, modalidades existentes, características fundamentais de funcionamento, processo de instauração, acompanhamento dos trabalhos dos comitês, casos históricos, entre outros.

A base técnica obtida com a revisão bibliográfica teve a finalidade de congrega informações importantes para a compreensão do tema e de dar suporte para a elaboração de um questionário *on-line* para o levantamento de dados sobre a utilização dos *Dispute Boards* na realidade brasileira.

Numa segunda etapa, esses questionários foram enviados a diferentes instituições envolvidas com disputas na construção, para que fossem distribuídos a profissionais com experiência nesse segmento, especialmente a aqueles que estivessem relacionados de alguma forma com *Dispute Boards*. Os questionários também foram distribuídos a autores de publicações sobre o tema, a profissionais conhecidos por terem atuado como membros de um *Dispute Board* e aos participantes de um treinamento sobre o método realizado pela Câmara de Mediação e Arbitragem do Instituto de Engenharia da cidade de São Paulo.

O questionário foi concebido de maneira a conter questões fechadas divididas em três sessões: “PERFIL DOS PARTICIPANTES”, “FUNCIONAMENTO E UTILIZAÇÃO DE *DISPUTE BOARDS* NO BRASIL” e “DESAFIOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS PARA OS *DISPUTE BOARDS* NO BRASIL”. O processo de elaboração do questionário e a análise dos dados obtidos são mais detalhados no Capítulo 6 deste trabalho.

Este trabalho também conta com um estudo de caso sobre a primeira obra que fez uso amplamente divulgado de *Dispute Boards* no Brasil: a Linha 4 Amarela do Metrô da cidade de São Paulo. O estudo é composto por uma revisão bibliográfica e pelos

resultados de uma entrevista realizada com dois dos membros do comitê que atuaram no caso, apresentados no Capítulo 5 desta dissertação.

1.5. Delimitações, limitações e público-alvo

Os temas de gerenciamento de conflitos, métodos de prevenção e solução de disputas e utilização de *Dispute Boards* podem ser abordados sob diversos vieses.

Nesse trabalho, o enfoque dado é técnico e direcionado ao setor da construção. No Brasil, as atividades de construção são divididas em edifícios e obras de infraestrutura, segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE). A construção de edifícios compreende edifícios para usos residenciais, comerciais, industriais, agropecuários e públicos, enquanto a construção de obras de infraestrutura contempla estradas, vias urbanas, pontes, túneis, ferrovias, metrô, pistas de aeroportos, portos e redes de abastecimento de água, redes de transporte por dutos, linhas de eletricidade, entre outros (IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019).

Apesar de tratar do setor da construção, a dissertação possui um destaque para as obras de infraestrutura, uma vez que esses empreendimentos possuem altos níveis de complexidade, exigem grande quantidade de recursos, envolvem numerosos agentes e, em geral, apresentam maiores riscos de comprometimento de resultados na presença de conflitos. Além disso, a magnitude dos valores praticados nesse tipo de obras comumente justifica a implementação de mecanismos que auxiliam o acompanhamento e o desenvolvimento eficiente dos contratos.

O estudo de conflitos no setor da construção apresenta algumas adversidades aos pesquisadores que se dedicam ao assunto, uma vez que usualmente são publicados e divulgados apenas casos bem-sucedidos para os diferentes métodos de prevenção e solução de disputas. Para os casos de insucesso, muitas vezes as

empresas envolvidas desejam manter sigilo das informações, com a preocupação de zelarem pelas suas reputações no mercado.

Da mesma forma, os profissionais que atuam nessa área, por via de regra, se comprometem com a assinatura de termos de confidencialidade, de modo que suas experiências e aprendizados não possam ser compartilhados, o que contribui para a dificuldade de obtenção de informações.

Com o intuito de tentar contornar a restrita difusão de conhecimento sobre o tema, este trabalho se destina principalmente a profissionais envolvidos com gestão contratual e gerenciamento de conflitos e com métodos alternativos de prevenção e solução de disputas na construção, especialmente a engenheiros que tenham interesse em atuar como membros de *Dispute Boards* ou em implementar o mecanismo em suas obras.

Contudo, este trabalho também pode se mostrar útil a advogados envolvidos com disputas em construção, economistas, arquitetos ou a outros profissionais que se interessem pelo tema.

1.6. Estrutura do trabalho

O presente trabalho foi estruturado em capítulos que abordam blocos divididos em subitens. Neste primeiro capítulo introdutório é feita a apresentação da pesquisa, juntamente com a justificativa da escolha do tema, os objetivos do trabalho, os métodos utilizados para o estudo e algumas considerações adicionais.

O Capítulo 2 apresenta o levantamento bibliográfico sobre a importância do setor da construção, seus contratos e suas características particulares, como a complexidade dos empreendimentos e o envolvimento de diferentes agentes. Esse capítulo expõe ainda a suscetibilidade do setor ao surgimento de conflitos, as definições de conceitos importantes para o tema, as causas de existência de

conflito no setor e diferentes métodos alternativos para prevenção e solução de disputas na construção.

O Capítulo 3 é dedicado ao estudo dos *Dispute Boards* e compreende a sua origem, definições, características, modalidades existentes, procedimentos, custos e casos de aplicação no mundo.

O Capítulo 4 discute os *Dispute Boards* sob a perspectiva nacional, contemplando brevemente o processo de contratação de obras no Brasil, o contexto da Justiça Estatal, a popularização dos métodos alternativos de prevenção e solução de disputas, e o histórico da adoção de *Dispute Boards* no país.

No Capítulo 5 é apresentado o estudo de caso mais conhecido de aplicação de *Dispute Boards* no Brasil, a Linha 4 Amarela do Metrô de São Paulo. O estudo de caso é composto por um levantamento bibliográfico e pela análise de uma entrevista conjunta realizada com dois profissionais que atuaram como membros do DB nessa obra.

O Capítulo 6 expõe o procedimento do levantamento de opiniões de profissionais que atuam na área de conflitos e disputas no que diz respeito às oportunidades, aos desafios e às perspectivas do uso dos *Dispute Boards* na realidade brasileira, bem como a análise dos dados obtidos.

Com base em todo o desenvolvimento deste trabalho, o Capítulo 7 congrega as conclusões obtidas quanto ao uso dos *Dispute Boards* na realidade brasileira.

Por fim, o Capítulo 8 apresenta as considerações finais, reflexões e indicações de questões não exploradas para eventuais trabalhos futuros.

2. CONFLITOS E DISPUTAS NA CONSTRUÇÃO

2.1. A indústria da construção e a importância do setor

Desde o início das civilizações, os humanos apresentam habilidades notáveis como construtores. Na medida em que o conhecimento e a experiência foram sendo aprimorados pela humanidade, a construção passou a conceber estruturas com tamanho e complexidade cada vez maiores, como edifícios, estradas, túneis, barragens, canais, pontes, aeroportos, e uma infinidade de outros empreendimentos projetados para atender às necessidades das sociedades (CLOUGH; SEARS; SEARS, 2015).

O setor da construção viabiliza a implantação de infraestrutura em todo o mundo, garantindo moradias, transportes, saneamento e outros elementos essenciais para as sociedades. Essa infraestrutura é necessária para o crescimento e para o desenvolvimento econômico de qualquer nação e a sua expansão, manutenção e diversificação sempre trazem benefícios a curto, médio e longo prazo (FIESP, 2016).

Além de contribuir para o desenvolvimento social, a construção possui importante papel na economia global. Em 2003, os investimentos no setor referentes aos 55 maiores países do mundo já somavam aproximadamente US\$ 4 trilhões (NG; PEÑA-MORA; TAMAKI, 2007). Segundo estudo da *IHS Economics*, em 2011 os investimentos globais da construção ultrapassaram US\$ 9 trilhões e a previsão para 2022 é de que os investimentos alcancem a margem dos US\$ 12 trilhões (IHS ECONOMICS, 2013).

De acordo com o *World Economic Forum* (WEF), em 2017 cerca de 6% do PIB mundial foram provenientes das atividades produtivas ligadas à construção (WEF et al., 2017). No Brasil, a indústria da construção também possui importante papel na economia, representando mais de 8% do PIB do país (FIESP, 2016).

O setor da construção é ainda responsável por grande parte dos empregos formais no Brasil, ocupando cerca de 12,5 milhões de pessoas no país (FIESP, 2016), números que demonstram a extensão das atividades relacionadas a esse setor produtivo.

A construção é vista como fundamental para os programas de investimento no crescimento do país e como instrumento de políticas públicas para geração de emprego e renda, dada sua magnitude de contribuição e encadeamentos na economia (TEIXEIRA; CARVALHO, 2005).

A cadeia produtiva do setor é vasta e abrange tanto as atividades relacionadas às produções de construtoras quanto a obras de autogestão e reformas, além de englobar a indústria de materiais, máquinas e equipamentos, comércio atacadista e varejista de materiais, atividades de prestação de serviços, como as áreas de incorporação, aluguel de máquinas, projetos de arquitetura e engenharia, e atividades de manutenção (FIESP, 2016), conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Cadeia Produtiva da Construção.

Fonte: (FIESP, 2016)

Além dos serviços que permitem a realização da construção e incorporação de empreendimentos, a indústria da construção também engloba as atividades relacionadas ao pós-obra, ou seja, a operação e a manutenção (FIESP, 2016).

A indústria da construção pode ser classificada de várias maneiras. No Brasil, como já mencionado, a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) divide a construção em edifícios e obras de infraestrutura (IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2019). A construção também pode ser segmentada em quatro grandes categorias com base nos seus empreendimentos produzidos: construção residencial, construção comercial, construção pesada ou de infraestrutura e construção industrial (CLOUGH; SEARS; SEARS, 2015).

A construção residencial compreende todos os tipos de residências, como casas, apartamentos, condomínios, entre outros. A construção comercial contempla edificações com propósitos de negócios, institucionais, educacionais, sociais, religiosos, recreacionais e governamentais; a construção pesada ou de infraestrutura, geralmente contratada pelo setor público, abrange empreendimentos como usinas hidrelétricas, barragens, diques, estações de tratamento de água, estações de tratamento de esgoto, aquedutos, estruturas de controle de enchentes, canais, estradas, aeroportos, túneis, portos, etc; e a construção industrial inclui projetos associados à manufatura e à produção de produtos e serviços industriais, os quais são frequentemente especializados e tecnológicos (CLOUGH; SEARS; SEARS, 2015).

Os empreendimentos de construção também podem ser classificados em etapas principais que constituem seu ciclo de vida: 1) planejamento – fase de concepção onde são elaborados estudo de viabilidade física, econômica e financeira, projetos, especificações e programação; 2) implantação – fase da construção propriamente dita; 3) uso – fase de operação do empreendimento, na qual há a ocupação do usuário final; 4) manutenção – fase de reposição e correção de elementos para a condição necessária para o usuário; e ainda 5) demolição – fase de inutilização (DEGANI; CARDOSO, 2002).

Para a obtenção de sucesso nessas etapas, os empreendimentos de construção distribuem as atividades entre numerosos agentes, representados por profissionais

especializados que possuem habilidades, formações diversas, experiências prévias em organizações, locais e momentos distintos (BUCKER, 2010).

2.2. Agentes do setor e rede contratual

Empreendimentos de construção são por natureza complexos, caros, longos e fragmentados. A complexidade tecnológica de suas atividades pode contemplar desde trabalhos com materiais simples e conhecidos até instalações altamente detalhadas com múltiplos sistemas interligados. Independentemente das características tecnológicas específicas de cada caso, qualquer empreendimento de construção também envolve altos níveis de complexidade organizacional, que decorrem da contribuição de muitas profissões e habilidades especializadas no processo de construção (HUGHES; CHAMPION; MURDOCH, 2015).

A compreensão dos papéis, das atribuições, e das responsabilidades de cada um dos membros das equipes do empreendimento deve ser cuidadosa para que haja estabelecimento adequado das condições contratuais em cada tipo específico de empreendimento.

Para Hughes et al. (2015), a fragmentação da construção é uma consequência econômica, tecnológica e social do meio, com diversidade de profissões, especialistas e fornecedores, sendo os participantes da construção divididos em cinco grandes grupos principais: 1) donos da obra / compradores / contratantes, 2) construtores / empreiteiros / contratados, 3) projetistas, 4) agentes reguladores e 5) usuários finais.

Dono da obra, comprador ou contratante são termos utilizados para designar a figura que muitas vezes é entendida como o elemento central para qualquer construção. É o dono da obra quem reconhece a necessidade de determinado empreendimento e inicia a sequência do processo de concepção e execução, sendo também o responsável pelo pagamento do produto final (CLOUGH; SEARS; SEARS, 2015).

Os donos da obra, compradores, ou contratantes não se enquadram em uma categoria uniforme. O conceito abrange todos os que “compram” obras, desde um chefe de família que contrata a construção da extensão de sua casa, uma corporação multinacional que contrata a edificação de um complexo fabril, um município que contrata a execução de uma estrada, até um governo nacional que contrata a concepção e a construção de grandes obras de infraestrutura, como pontes, portos, e aeroportos (HUGHES; CHAMPION; MURDOCH, 2015).

Os construtores, empreiteiros, ou contratados são os agentes responsáveis por levar materiais, componentes e mão de obra para o local de implantação do empreendimento e realizar a construção propriamente dita. No exterior, segundo Hughes et al. (2015), muitas empresas construtoras têm se distanciado do foco da construção, indo em direção à função de gerenciamento e de coordenação de outras empresas subcontratadas, função conhecida na literatura estrangeira como “Main Contractor” ou “Prime Contractor”³, realidade que também é válida para o Brasil.

De acordo com Clough et al. (2015), na maioria dos empreendimentos de construção há apenas uma empresa “Prime Contractor”, cuja contribuição é a habilidade de congregar, alocar e gerenciar todos os recursos necessários para a construção do empreendimento, com o intuito de alcançar a conclusão com eficiência máxima de tempo e de custos. Já as subcontratadas são as empresas de construção que têm a função de executar apenas uma porção da obra ou um serviço específico dentro de um empreendimento. Aqui, novamente, tal característica verificada no exterior se repete para o nosso país, onde construtoras de grande porte também “subcontratam” empresas para a execução de serviços específicos ou pontuais.

³ Na língua inglesa, “Prime Contractor” corresponde literalmente à expressão “Contratado Principal”. Essa nomenclatura, entretanto, não é utilizada na língua portuguesa no Brasil. Em geral, utiliza-se no contexto das obras brasileiras a adoção do termo “Contratada” para a empresa que exerce a função de “Prime Contractor”, e “Subcontratada” para as empresas que atuam como “Subcontractors”.

Os projetistas e consultores são os responsáveis pela concepção e pelo dimensionamento dos diversos sistemas que compõem um empreendimento. São incumbidos de desenvolver e aplicar novas técnicas nas diversas disciplinas, com base no avanço tecnológico e em atendimento às exigências e às necessidades de cada caso. Em projetos mais simples, projetistas podem ter pouco envolvimento, contudo são agentes que desempenham função essencial em estruturas complexas (HUGHES; CHAMPION; MURDOCH, 2015). Mais uma vez, essas considerações também são aplicáveis à construção brasileira.

Os agentes reguladores são órgãos cuja função consiste em regular as atividades em diversos aspectos daqueles que desejam construir. Tendo em vista o potencial que a execução de um empreendimento tem em afetar a liberdade, privacidade e direito de alguns indivíduos, foram criadas em todo o mundo legislações e instituições que controlam, por exemplo, a aparência de edifícios, a segurança, a saúde no processo de construção, entre outros (HUGHES; CHAMPION; MURDOCH, 2015), o que ocorre de maneira semelhante no Brasil.

Por fim, o quinto grupo destacado por Hughes et al. (2015) corresponde aos usuários finais dos empreendimentos de construção. Esses agentes constituem um conjunto que engloba todos os indivíduos que utilizam as estruturas, moram em edifícios, trafegam por estradas, e outras atividades realizadas em qualquer empreendimento. Ou seja, esse grupo constituiu a ponta final da cadeia, que é diretamente afetada pelo processo de construção de maneiras distintas.

Além dos grupos mencionados, uma série de outros agentes está relacionada ao processo de construção como, por exemplo, agentes financiadores, investidores, companhias de seguro, operadores de determinados sistemas, fornecedores de equipamentos e materiais, responsáveis por manutenção e *Facilities Management*, entre outros.

Todos esses agentes, fundamentais para a construção de um empreendimento, estão vinculados por meio de relações contratuais, geralmente formalizadas com a assinaturas de contratos entre contratantes e contratados, com diferentes

condições e formas de seleção, contratação e pagamentos. As inúmeras conexões contratuais entre os diversos agentes de um empreendimento de construção formam complexas redes contratuais, que podem ser representadas no modelo típico exibido na Figura 2, que também é aplicável à realidade brasileira.

Figura 2 – Rede contratual típica em um empreendimento de construção.

Fonte: (Adaptado de HUGHES; CHAMPION; MURDOCH, 2015)

A existência de múltiplos agentes, somada à dimensão e à complexidade das obras, faz com que na construção seja criado um ambiente propenso ao surgimento de desentendimentos e conflitos, os quais muitas vezes podem comprometer as expectativas de prazo e de custo do empreendimento (PEÑA-MORA; SOSA; MCCONE, 2003). Exatamente por esse motivo, a elaboração de bons contratos de construção, que contemplem suas diversas especificidades, é essencial para o aumento da eficiência e do sucesso das atividades praticadas pelo setor.

2.3. Contratos de construção

Para Benvenuti (2010), o contrato é o instrumento que celebra um acordo entre duas ou mais pessoas, físicas ou jurídicas, para atingir um objetivo sob determinadas condições aceitas consensualmente pelas partes, que deve ser cumprido fielmente com o devido estabelecimento de direitos e deveres, limitados ao respeito às leis vigentes, geralmente ocasionando sanções à parte que o descumprir.

Na construção, o contrato é o instrumento regulador de um empreendimento, no qual estão inseridas as regras a serem seguidas pelas partes, bem como suas atribuições, e que possui o objetivo de fazer com que o empreendimento seja realizado dentro de parâmetros pré-acordados, como preço, prazo, qualidade, condições de pagamento e outras condições (RICARDINO, 2010).

Carmo (2012) define o contrato de construção como:

[...] o instrumento celebrado pelo proprietário ou dono da obra, como contratante, com uma pessoa física ou jurídica especializada em engenharia ou arquitetura, como contratada, que, em contrapartida ao preço, obriga-se a elaborar um projeto de engenharia ou arquitetura e a executar a obra, ou tão-somente a executar a obra, ou a realizar supervisão, monitoramento ou administração de uma obra, ou, ainda, se convencionado, a prestar assistência e a operá-la.

(CARMO, 2012)

Por apresentar aspectos particulares e tamanha magnitude, o setor da construção possui modelos específicos no que diz respeito aos seus contratos e à sua forma de gestão, que podem ser organizados e classificados sob diversos pontos de vista.

Grilo et al. (2002) definem os seguintes conceitos relacionados às formas de contratação e organização dos empreendimentos de construção:

- Sistema contratual (*project delivery system*): “sistema para contratação e organização das atividades de projeto e construção, necessárias à obtenção de uma edificação por um cliente”;
- Forma de contratação (*type of contract*): “modalidade de acordo no empreendimento, compreendendo a modalidade de pagamento e o arranjo funcional empregados”;
- Arranjo funcional (*functional grouping*): “arranjos organizacionais das equipes de projeto, construção e gerenciamento”;
- Método de seleção (*selection procedure*): “método de seleção dos projetistas, construtores e consultores especialistas”;
- Desempenho do empreendimento (*construction quality*): “eficácia na entrega do produto, eficiência no projeto e na construção, e a conformidade aos requisitos e expectativas do cliente”.

O modelo genérico de sistemas contratuais, proposto por Kumaraswamy e Dissanayaka (1998), dividido em cinco subsistemas principais, foi adaptado por Grilo et al. (2002), considerando o arranjo funcional, a modalidade de pagamento e o método de seleção, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Modelo genérico para sistemas contratuais na construção.

Fonte: (GRILLO; MELHADO, 2002) (Adaptado de KUMARASWAMY; DISSANAYAKA, 1998)

Tendo em vista o poder de definição das relações contratuais e funcionais entre os agentes, os sistemas contratuais exercem uma notável influência na gestão do empreendimento. Dessa forma, a adoção de sistemas contratuais inadequados pode conduzir a acréscimos nos custos e atrasos, reivindicações e disputas, bem como perda da qualidade do investimento nos empreendimentos (GRILLO; MELHADO, 2002).

Modelos-padrão para contratos relacionados ao setor da construção vêm há muitos anos sendo formulados por diversas entidades internacionais. A *Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils* (FIDIC), por exemplo, nos últimos 30 anos tem publicado modelos específicos de contrato de construção para diferentes situações com usos internacionais⁴. Esses modelos, por sua vez, surgiram em decorrência dos padrões que já eram publicados pelo *Institution of Civil Engineers* (ICE) no Reino Unido (CHERN, 2015).

⁴ A versão do conjunto de modelos-padrão para contratos de construção mais recente, publicada em 2017 pela FIDIC, também conhecida como “*Rainbow Suite*”, contempla: o Red Book (“CONSTRUCTION CONTRACT” 2ª Edição), o Yellow Book (“PLANT AND DESIGN-BUILD CONTRACT” 2ª Edição) e o Silver Book (EPC/TURKEY CONTRACT 2ª Edição).

Além da FIDIC e do ICE, outras entidades como *American Society of Civil Engineers* (ASCE), a *Engineering Advanced Association of Japan* (ENAA) e a *International Chamber of Commerce* (ICC) também têm se dedicado à elaboração de referências para minutas de contratos de construção (RICARDINO, 2007).

No Reino Unido, a entidade *Joint Contracts Tribunal* (JCT), ao contrário do que o nome sugere, consiste em uma afiliação de grupos de interesse dentro da indústria da construção, com origem no século XIX, que opera como um fórum para discutir e determinar o conteúdo das cláusulas dos contratos de construção padronizados. Sua primeira forma padrão de contratos, para uso nacional, tornou-se disponível em 1909, tendo sido elaborada por grupos representantes de diversos agentes, como arquitetos, construtores, entre outros (HUGHES; CHAMPION; MURDOCH, 2015).

Há, ainda, modelos-padrão de contratos de construção que são elaborados por instituições como a *Association of Consulting Engineers* (ACE) e a *Civil Engineering Contractors Association* (CECA), que também são baseados nas “*Conditions of Contract*” do ICE (HUGHES; CHAMPION; MURDOCH, 2015).

Ainda assim, mesmo com a existência de modelos padrões para complexos contratos elaborados por diversas instituições, como já mencionado, é comum no meio da construção o surgimento de conflitos.

2.4. A existência de conflitos na construção

A construção de empreendimentos de infraestrutura, que compreende a fase de concepção até a entrega final, depende de tempo e de recursos financeiros. Nesse processo, as projeções realizadas num primeiro momento podem sofrer alterações dos mais variados fatores externos, que estão fora do alcance das equipes de gestão, como crises econômicas, depreciação da moeda, valor dos insumos, alterações legislativas, eventos naturais de caso fortuito ou força maior. Esse

conjunto de variáveis frequentemente é capaz de gerar conflitos de interesses entre os envolvidos no processo de construção (ROSA, 2009).

Para muitos autores, a existência de conflitos em empreendimentos de construção é inevitável e decorre do fato de que o produto final é único, complexo, e sofre interferências do meio, como clima, solo, economia e política. Esse contexto somado à atuação interdependente de diferentes agentes, onde nem sempre há convergência de objetivos, entendimentos, percepções e interesses, fez com que o número de conflitos na construção se acentuasse significativamente na segunda metade do século XX (FENN; GAMESON, 1992).

Para Cheung et al. (2010), as atividades de construção representam processos complexos que podem confundir até mesmo os mais intrincados sistemas de gerenciamento, pois exigem esforços coordenados de muitos participantes, com experiências e expectativas distintas. Assim, inevitavelmente essa complexidade gera problemas.

Apesar de os conflitos muitas vezes serem entendido como potenciais comprometedores dos níveis de desempenho, dos prazos e das expectativas das partes envolvidas no empreendimento (BUCKER, 2010), os aspectos benéficos desses desentendimentos também têm sido reconhecidos como componentes importantes para o gerenciamento de empreendimentos. Como exemplo, os conflitos podem gerar mudanças conceituais no nível de projeto que contribuem para utilização de insumos mais criativos e de maior construtibilidade, o que poderia não ocorrer na ausência de visões contrastantes (KUMARASWAMY, 1997).

O interesse pelo estudo do gerenciamento de conflitos na construção veio se intensificando nos últimos anos. Em setembro de 1992, o *International Council For Research And Innovation In Building And Construction* (CIB)⁵, importante instituição que se dedica a reunir os pesquisadores e a realizar estudos sobre a construção mundial, promoveu a *International Conference on Construction Conflict*, evento

⁵ A CIB foi criada em 1953 como uma associação internacional com propósito de estimular e facilitar a cooperação internacional entre pesquisas governamentais e o setor da construção. Fonte: <http://www.cibworld.nl/>. Acesso em 09/02/2019.

relacionado ao estudo de disputas na construção, que foi realizado na cidade de Manchester na *University of Manchester Institute of Science and Technology* (UMIST) (FENN; GAMESON, 1992).

A conferência realizada sobre o assunto culminou no lançamento do livro *Construction Conflict Management and Resolution*, publicação concebida a partir de textos de diversos países sobre o estudo de conflitos na construção. Além disso, a conferência também promoveu a criação do grupo de tarefas TG15 - *Construction Conflict Management and Dispute Resolution* (FENN; GAMESON, 1992).

Os estudos e as atividades do grupo de tarefas TG15, por sua vez, resultaram na publicação de outro livro em 1998, intitulado *Construction Conflict Management and Dispute Resolution: An International Review* (FENN; O'SHEA; DAVIES, 1998) e em 2000 na criação da comissão de trabalho W103 – *Construction Conflict: Avoidance and Resolution*. Em 2006, os grupos W087 e W103 do CIB foram fundidos para dar origem ao W113 – *Law and Dispute Resolution*, grupo que permanece em atividade no estudo de conflitos e disputas na construção até os dias de hoje (CIB WORLD, 2018).

Com a popularização do tema nos últimos anos e com o crescimento da sua relevância na construção, muitas instituições e pesquisadores passaram a se dedicar ao aprofundamento do estudo das disputas no setor da construção. Atualmente entidades de grande importância e representatividade estudam e trazem grandes contribuições para o tema de gerenciamento de conflitos.

2.4.1. Terminologia

Muitos autores estrangeiros buscam definir os conceitos na língua inglesa das palavras “*conflict*”, “*claim*” e “*dispute*”, termos com significados distintos e que são recorrentes em publicações sobre o assunto. Para este trabalho, assim como Bucker (2010), os termos que serão adotados como correspondentes na língua portuguesa são respectivamente “*conflito*”, “*reivindicação*” e “*disputa*”.

Para o termo “conflito”, Kumaraswamy (1997) adotou a definição dada pelo Dicionário Collins de 1995 que corresponde a “[...] *um sério desacordo ou discussão sobre algo importante*” e como “*uma séria diferença entre dois ou mais crenças, ideias e interesses*”⁶. Para o termo “reivindicação”, utilizou a definição do *Canadian Law Dictionary* que indica “*uma afirmação do direito de reparação, assistência ou propriedade*”⁷. “Disputas”, por sua vez, são entendidos como desacordos prolongados de reivindicações não solucionadas e conflitos destrutivos não resolvidos⁸.

Para o autor, nos empreendimentos de construção reivindicações, ou pleitos, são inevitáveis e usualmente necessárias para ajustar mudanças imprevistas nas condições do empreendimento ou nas prioridades do cliente. Porém, embora essas reivindicações possam ser tratadas de forma amigável, a presença de conflitos já existentes no processo pode gerar disputas desnecessárias (KUMARASWAMY, 1997). O relacionamento entre conflitos, reivindicações e disputas proposto por Kumaraswamy é apresentado na Figura 4.

Figura 4 – Relacionamentos entre conflitos, reivindicações e disputas.

Fonte: Adaptado de (KUMARASWAMY, 1997)

⁶ “Conflict has been defined as ‘serious disagreement and argument about something important’ and also as ‘a serious’ difference between two or more beliefs, ideas or interests [...]”.

⁷ “The Canadian Law Dictionary defines ‘claim’ as an ‘assertion of the right to remedy, relief or property’.”

⁸ “Disputes are taken to imply prolonged disagreements on unsettled claims and protracted unresolved/destructive conflict”.

No sistema de Kumaraswamy, é possível notar que a existência de conflitos na construção pode levar a obtenção de melhorias, a reivindicações ou diretamente a disputas. As reivindicações, por sua vez, que podem surgir também de outras fontes além do conflito, podem ser bem-sucedidas, levando a acordos; ou malsucedidas, gerando processos de disputa.

Para Fenn, Lowe e Speck (1997), as noções de “conflito” e “disputa” no contexto de contratos de construção são distintas. Conflitos podem ser entendidos como divergências pandêmicas, inevitáveis e intrínsecas a esse ambiente produtivo, que surgem em função da incompatibilidade de interesses, podendo ser gerenciados e evitados. As disputas, por sua vez, representam conflitos em alto nível de intensidade, de forma que o processo de solução possa exigir intervenção de terceiros.

Assim, o conceito de conflito pode ser entendido como qualquer ação ou circunstância resultante de necessidades incompatíveis ou opostas⁹; uma reivindicação é entendida como uma solicitação de uma parte a outra para a compensação adicional do montante acordado no contrato por trabalho adicionais ou por danos resultantes de eventos não previstos no contrato inicial¹⁰; e uma disputa é definida como um desentendimento que necessita de uma determinação final, que é obtida pela intervenção de uma terceira parte¹¹ (NG; PEÑA-MORA; TAMAKI, 2007).

2.4.2. Causas do surgimento de conflitos, reivindicações e disputas

As causas que geram conflitos na construção, que podem desencadear reivindicações e disputas, são amplas e podem ser classificadas e sistematizadas de diversas maneiras. Para ilustrar diferentes visões, nesse tópico são

⁹ “[...] a conflict is defined as any action or circumstance resulting from incompatible or opposing needs...”.

¹⁰ “A claim is a request by a construction party to an-other party for compensation over and above the agreed-upon contract amount for additional work or damages that may have resulted from events that were not included in the initial contract [...]”.

¹¹ “A dispute is presented as a disagreement that requires a final determination, which is aided by the intervention of a third party [...]”.

apresentados alguns estudos realizados em diferentes países que apontam estruturas de classificações distintas para o entendimento das causas de conflitos em empreendimentos de infraestrutura.

Kumaraswamy (1997) afirma que disputas, ou seja, conflitos de nível avançado de desentendimento e hostilidade entre as partes do contrato, surgem de diferentes percepções quanto à legitimidade de uma reivindicação. Tendências não saudáveis para exagerar em pedidos, por parte de construtoras que desejam aumentar suas margens de lucro, ou de gestores que se antecipam em negar qualquer pedido com receio de serem responsabilizados por má-gestão de recursos, podem ser prejudiciais para a relação contratual, o que contribui para surgimento de novos conflitos.

Com base em um estudo realizado em 1996, Kumaraswamy (1997) desenvolveu uma hierarquia de causas de reivindicações em empreendimentos de construção na cidade de Hong Kong, a partir de dados coletados em 61 projetos e de 46 respostas a questionários.

As 10 causas mais comuns percebidas pelos entrevistados do estudo foram, em ordem de importância: 1) Imprecisões nas informações de projeto; 2) Inadequações de informações de projetos; 3) Investigações do local da obra inadequadas; 4) Lentidão nas respostas e decisões do cliente; 5) Comunicações deficientes; 6) Metas de tempo e produtividade não realistas; 7) Administração contratual inadequada; 8) Eventos externos não previsíveis; 9) Informações incompletas em editais; e 10) Alocação incerta de riscos (KUMARASWAMY, 1997).

Em 1999, outro estudo desenvolveu um método para identificação e priorização de variáveis que influenciam na satisfação ou insatisfação com a resolução de disputas em empreendimentos de construção de Hong Kong. Como resultado, os pesquisadores identificaram que os empreendimentos com maiores níveis de satisfação com a resolução de disputas eram aqueles nos quais havia: 1) maior empenho da parte do cliente em solucionar os desentendimentos, 2) menos mudanças de projetos e 3) melhores relações interpessoais entre os diferentes

agentes. Para os autores, a utilização de métodos alternativos de prevenção e solução de disputas também contribuiu para que problemas fossem resolvidos ainda na própria obra (CHEUNG et al., 2000).

Para Ng et al. (2007), os conflitos surgem de uma atitude contraditória, que acaba por refletir em relações antagônicas e radicais e em divergências generalizadas entre as partes. Nesse modelo, os conflitos evoluem em intensidade, tornando-se reivindicações e disputas, acarretando o envolvimento de advogados e culminando na instauração de um processo legal. Com isso, a resolução do problema tende a ser adiada, o que pode gerar o aumento das incertezas sobre resultados, retenções de pagamentos, atrasos e, conseqüentemente, o surgimento de custos adicionais. Todos esses fatores, que ameaçam ainda mais a relação entre os envolvidos, contribuem para a perpetuação dos conflitos.

O esquema em espiral apresentado na Figura 5 foi adaptado por Ng et al. (2007) com base na descrição proposta por Groton (1997)¹² de como os conflitos em empreendimentos de construção surgem e se expandem.

¹² “[...] an adversarial attitude is reflected in antagonistic relationships, ‘win-lose’ attitudes and general dissension. There is tendency to postpone the resolution of many disputes, especially those disputes involving money, until after construction is complete. Unresolved problems that hold up payments, create uncertainty as to the outcome and endanger of even more adversarial relationships, which cause delays and disruptions to the project. These delays and disruption adversely affect not only the project completion time. They cause added costs to the project participants, which in turn breeds new claims and disputes in an ever-increasing spiral of conflict.”

Groton, J. (1997). “Alternative dispute resolution in the construction industry.” *Dispute Resolut. J.*, 52 (3), 48–57.

Figura 5 – Espiral do conflito

Fonte: Adaptado de (NG; PEÑA-MORA; TAMAKI, 2007)

Segundo os autores, as principais causas para o surgimento dos conflitos estão enquadradas em dois grupos: 1) questões organizacionais, que englobam as disciplinas de “Estrutura”, “Processo” e “Pessoas”; e 2) incertezas, que podem ser internas e externas (NG, PEÑA-MORA, TAMAKI, 2007).

Para o grupo de questões organizacionais, para a disciplina de “Estrutura”, foram identificadas causas relacionadas à estrutura organizacional interna e externa, ao tipo de contrato adotado, a documentos contratuais e a termos e disposições inapropriadas; para a disciplina de “Processo”, podem ser listadas causas relacionadas a desempenho, qualidade, pagamentos, atrasos, aceleração, administração, falhas de comunicação, entre outros; para a disciplina de “Pessoa”, as causas podem contemplar mal-entendidos, expectativas não realistas, cultura, linguagem, hábitos de trabalho, negligência, etc. (NG, PEÑA-MORA, TAMAKI, 2007).

Ainda segundo os autores desse estudo, no que diz respeito ao grupo de incertezas, podem ser destacadas como causas externas: mudanças, variações, questões ambientais, impactos sociais e econômicos, riscos políticos, clima e condições do local da obra. Como incertezas internas, pode-se listar fatores como a definição incompleta de escopo, erros no projeto, a adoção de determinados métodos construtivos e questões relacionadas a mão de obra.

Klinger et al. (2009) afirmam que disputas relacionadas a alterações no escopo do contrato, como modificações em projetos e em especificações, representam um dos grupos mais significantes de disputas em empreendimentos de construção. Tipicamente ocorridas entre o proprietário (contratante) e a construtora (contratada), esse tipo de disputas ocorre porque os agentes envolvidos no empreendimento interpretam os documentos técnicos de maneiras diferentes, particularmente se a descrição do escopo da obra nos projetos e especificações não for clara, ou se houver incompatibilidades nessas especificações. Também são apontadas como causas de disputas na construção: mudanças de escopo e pedidos extras, condições do local da obra diferentes do previsto, problemas com o prosseguimento da sequência executiva planejada e dificuldades de acesso, defeitos de construção, entre outros (KLINGER; MORAN, 2009).

Outra classificação para as causas de conflitos na indústria da construção foi apontada no estudo de Jaffar et al. (2011), que foi realizado com base nas pesquisas de diversos autores e sintetiza as principais causas como: 1) problemas comportamentais, 2) problemas contratuais e 3) problemas técnicos.

Segundo esse estudo, no que diz respeito aos problemas comportamentais, disputas e confrontos surgem das diferentes necessidades dos agentes envolvidos em um contrato de construção. Se do lado de uma construtora as necessidades usualmente estão relacionadas a dinheiro ou lucro, para os contratantes, ou donos da obra, as necessidades podem ter relação com pretensões de carreira, corporativas, enquanto para projetistas e consultores pode haver preocupações com sua reputação, questões artísticas, dinheiro e necessidades similares. Assim, os problemas comportamentais surgem da falta de espírito de equipe e de falhas de comunicação, o que indica que as pessoas são a causa primordial das disputas na construção, assim como a única solução para elas (JAFFAR; ABDUL THARIM; SHUIB, 2011).

Quanto aos problemas entendidos como contratuais, nesse estudo de 2011 são apontados: inclusão de variações no contrato, extensões de prazo, pagamentos,

especificações técnicas de qualidade, disponibilidade de informações, administração e gerenciamento, expectativa e determinações do cliente não realistas, erros documentais, falhas ou omissões de indicações em projetos e planejamento ou reprogramações impróprios ou equivocados. Para os problemas técnicos, é apontada a falta de esclarecimentos de engenharia que fazem parte do processo de decisão, como, por exemplo, qualidade do trabalho da construtora, erros de precificação ou custeio, instruções tardias provenientes do engenheiro ou arquiteto da obra, entre outros (JAFFAR; ABDUL THARIM; SHUIB, 2011).

Um estudo aplicado ao cenário da construção na Índia em 2012 fez um levantamento de casos referentes a contratos de construção solucionados por vias arbitrais ou judiciais. De 263 reivindicações analisadas, 106 (equivalente a 40%) foram relatadas como sendo decorrentes da existência de variações ou desvios em materiais e serviços (CHAPHALKAR; PATIL, 2012).

Para Chaphalkar et al. (2012), a consistência das decisões proferidas em processos judiciais e arbitrais pode ser empregada na prevenção e na solução de disputa de maneira sistemática. Na Índia, por exemplo, pesquisadores iniciaram o desenvolvimento de conjuntos de códigos científicos para o entendimento e administração de conflitos e disputas em contratos de construção na forma de DSS - *Decision Support System e Expert System* (CHAPHALKAR; PATIL, 2012).

Em seu estudo, Chaphalkar et al. (2012) utilizaram a técnica de DSS para simular um sistema de auxílio na tomada de decisões em situações de existência de conflitos na construção. O DSS gera uma base conceitual combinando potenciais decisões de diversas pessoas, que são filtradas para gerar o resultado. Para os autores, o desenvolvimento da técnica de DSS pode representar uma excelente ferramenta para os gerentes de contrato de construção, que pode ser utilizada para minimizar disputas e para a elaboração de contratos mais apropriados.

Um estudo publicado em 2014 na Lituânia, após ter analisado as principais publicações relacionadas às causas de disputas na construção, identificou que contratos que permitem diferentes interpretações pelas partes constituem a

principal causa de conflitos em empreendimentos de construção. Adicionalmente à comunicação malsucedida entre as partes, os autores propõem como principais causas de conflitos na Lituânia fatores como comportamento desleal dos participantes e mecanismos psicológicos de defesa, entendidos como a tendência de negar ou de se opor a fatos óbvios na tentativa de proteger a empresa (MITKUS; MITKUS, 2014).

Tendo em vista as diferentes causas apontadas na literatura ao longo dos anos para o surgimento e intensificação dos conflitos e disputas na construção, passa-se ao levantamento dos diferentes métodos de prevenção e solução de disputas utilizados em empreendimentos de construção.

2.5. Métodos de prevenção e solução de disputas e o conceito de ADR

Nos últimos anos, a indústria da construção se tornou excessivamente preocupada com disputas e verificou aumento de custos e atrasos em função de processos judiciais (CLOUGH; SEARS; SEARS, 2015). Os custos relacionados à resolução de disputas por vias judiciais são altos, motivo pelo qual essa via tem sido cada vez mais evitada na construção e em outros setores produtivos (NG; PEÑA-MORA; TAMAKI, 2007).

Como alternativas para a resolução convencional de litígios por processos judiciais, para aperfeiçoar a prevenção, a gestão e a resolução de conflitos e disputas surgiram em todo o mundo métodos alternativos, os quais são denominados na literatura estrangeira de *Alternative Dispute Resolution*, ou mais conhecidos por meio da sigla ADR (CLOUGH; SEARS; SEARS, 2015).

No Brasil, o conceito de *Alternative Dispute Resolution (ADR)* muitas vezes é referido com a denominação *Métodos Extrajudiciais de Solução de Conflitos*, ou pela sigla MESCs¹³ (MAIA NETO, 2016a).

¹³ Como já mencionado no capítulo 1, neste trabalho usaremos a nomenclatura adotada internacionalmente.

Chern (2015) afirma que o impulso da mudança para métodos alternativos que não só solucionassem conflitos, mas também os prevenissem, surgiu nos EUA, porém a maioria dos países com sistemas jurídicos bem-desenvolvidos tem apresentado crescimento do interesse nos métodos de ADR. Para o autor, à medida que os sistemas jurídicos se tornam mais desenvolvidos e sofisticados, é esperado que aumentem os problemas de atrasos e despesas, e conseqüentemente aumentem as disputas em empreendimentos de construção (CHERN, 2015).

Os métodos que constituem os *Alternative Dispute Resolution* têm sido cada vez mais adotados em contratos de construção em todo o mundo, especialmente pelo fato de que, além serem custosos e demorados, os processos judiciais geralmente são considerados não efetivos para as partes envolvidas (SONG et al., 2012). Por serem, na maioria das vezes, incorporados já nos contratos para evitar e solucionar eventuais conflitos, os ADR têm ganhado cada vez mais popularidade em empreendimentos de construção (LEE; YIU; CHEUNG, 2016).

Os métodos alternativos para prevenção e solução de disputas se mostram uma opção atrativa para a solução de reivindicações complexas que surgem ao longo do empreendimento, pois antes mesmo do início da execução da obra as partes podem concordar em adicionar ao contrato disposições que definam a adoção de tratamento de disputas de forma alternativa. Assim, o uso de ADR pode trazer benefícios significativos para todos os envolvidos em um empreendimento de construção, como a flexibilidade na solução de conflitos e no atendimento às suas necessidades específicas de cada obra (RUBIN; QUINTAS, 2003).

Há uma grande variedade de diferentes métodos ou técnicas para a prevenção e resolução de disputas utilizadas na construção que podem estar sob a égide dos ADR. Na sequência são apresentadas resumidamente as características dos principais métodos que compõem os ADR, com exceção dos *Dispute Boards*, que serão tratados detalhadamente no capítulo 3.

- **Parceria:** na indústria da construção, representa uma forma de condução do empreendimento que envolve todos os membros e cujo intuito é o de

minimizar riscos e estabelecer uma atmosfera de cooperação entre as equipes. Trata-se de uma mudança de atitude e não um acordo contratual, o que representa uma forma de prevenção de disputas (CLOUGH; SEARS; SEARS, 2015).

- Negociação: processo de troca de informações e de discussões entre as partes, sem a intervenção de terceiros, com a finalidade de se alcançar um acordo, ou seja, um resultado mutuamente aceitável para o conflito. Por ser um processo consensual, a negociação exige a vontade de ambas as partes em tentar uma solução (FENN; O'SHEA; DAVIES, 1998).
- Conciliação: método que compreende uma negociação assistida com intervenção de um terceiro normalmente não escolhido pelas partes e que sugere soluções para as disputas (MAIA NETO, 2016a). Não é comumente usada no setor da construção, sendo mais comum em processos de negociação trabalhistas (FENN; O'SHEA; DAVIES, 1998).
- Mediação: método que envolve um terceiro imparcial, aceito por ambas as partes, que tenta ajudar na obtenção de um acordo consensual, sem ter poder para impor uma decisão (CLOUGH; SEARS; SEARS, 2015). O objetivo do mediador é facilitar de maneira imparcial, independente e sigilosa o entendimento entre as partes e a obtenção de benefícios e satisfação mútuos (MAIA NETO, 2016a).
- Mediação-arbitragem: método no qual as partes usam a mediação para tentar chegar a um acordo. Porém, se o acordo não for possível, para as questões não resolvidas uma decisão é imposta. As partes decidem se apenas um profissional irá atuar como mediador e árbitro ou se as funções serão realizadas por profissionais distintos (CHERN, 2015).
- *Consensus building*: esse método consiste na mediação de um conflito que, em geral, envolve muitas partes e cuja controvérsia se relaciona a questões

múltiplas e complexas, como, por exemplo, em disputas ambientais (MAIA NETO, 2016a).

- *Neutral evaluation / Neutral fact-finding*: nesse método cada parte apresenta seu caso e sua documentação a uma terceira parte, que é chamado de “avaliador”. Após ouvir as partes, o avaliador apresenta uma opinião sobre os pontos fortes e fracos da posição de cada parte e pode fornecer sua visão sobre como a disputa pode ser resolvida. Essa opinião, embora não seja vinculante, costuma auxiliar as partes na resolução da disputa. O método da “avaliação neutra” é geralmente utilizado em casos de natureza altamente técnica (CLOUGH; SEARS; SEARS, 2015).
- *Executive tribunal / Mini-trial*: método privado e consensual, em que cada parte faz apresentações como se fosse um julgamento. Essas apresentações são feitas a um painel composto por um consultor neutro e por representantes de cada parte, geralmente executivos de alto nível não envolvidos diretamente na disputa. Ao final das apresentações, os representantes tentam resolver a disputa por meio de um acordo (FENN; GAMESON, 1992). Se não conseguirem, o consultor neutro ou “juiz”, a pedido das partes, poderá emitir uma opinião não vinculante sobre a disputa. Se o caso não for resolvido, o processo pode retomar seu curso sob a direção de outro profissional (MAIA NETO, 2016a).
- *Adjudication*: método alternativo de resolução de disputas popularizado na Inglaterra, no qual um terceiro independente e imparcial profere uma decisão de forma provisória, porém de cumprimento obrigatório, enquanto não for dada outra solução por via arbitral ou judicial (MESQUITA, 2016). O terceiro é usualmente escolhido com base em sua expertise na matéria em discussão (CHERN, 2015).
- *Judicial appraisal*: Método no qual as partes fazem submissões por escrito a um juiz, que faz uma avaliação do caso levantado pelas partes. Cabe às partes concordarem se a avaliação será ou não vinculante (CHERN, 2015).

- Arbitragem: método no qual as partes participam da escolha, de comum acordo, de árbitros para analisar disputas e dar um veredicto de maneira sigilosa, sem possibilidade de revisão, obrigatório e célere. No Brasil, a decisão constitui um título executivo, sendo possível a execução da sentença imediata pela parte ganhadora à perdedora, dispensando a justiça estatal, em função da existência de legislação específica sobre o mecanismo (BENVENUTI, 2010). A adoção do método pelas partes pode ser convencionada antes do surgimento do litígio, por meio de pacto contratual, ou ser escolhida posteriormente à contratação, desde que haja consentimento recíproco (MAIA NETO, 2016a).
- *High-low arbitration*: variação da Arbitragem, na qual, antes da instauração do procedimento, as partes definem parâmetros para a proposta de solução da disputa. Se a decisão proferida estiver dentro desses parâmetros, ela será vinculante. Se não, aplica-se, dentro dos limites estabelecidos pelas partes, a proposta que estiver mais próxima ao apresentado pelo árbitro (CABRAL, 2011).
- *Baseball arbitration / Final offer arbitration*: variação da Arbitragem, na qual cada parte submete uma proposta ao árbitro, que deve optar por uma delas. Nessa modalidade as partes tendem a apresentar propostas mais razoáveis, ou seja, mais próximas dos prejuízos reais (CABRAL, 2011). Esse método possui esse nome pois surgiu para dirimir conflitos na Liga Americana de *Baseball* (MAIA NETO, 2016a).

Para Neto (2016), embora os diversos métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas sejam diferentes, em geral, eles possuem características semelhantes, quais sejam:

- Todo método alternativo é iniciado com o consentimento das partes, manifestado usualmente por escrito;

- Existem regras claras, com o prévio conhecimento das partes, para os procedimentos;
- As partes podem escolher o terceiro imparcial, seja árbitro, mediador, avaliador, etc.;
- Os terceiros imparciais são familiarizados com o método ao qual prestarão os seus serviços;
- Os terceiros imparciais documentam a sua independência e imparcialidade;
- Os terceiros imparciais devem manter sigilo a respeito das partes e dos conflitos;
- Os terceiros imparciais devem respeitar um código de ética;
- As partes possuem conhecimento prévio dos custos aproximados envolvidos no processo de resolução do conflito;
- Os custos do procedimento não estão relacionados ao resultado;
- Os prestadores de serviço não executam ou aplicam decisões por interesse próprio ou a pedido de uma das partes (MAIA NETO, 2016a).

Neto (2016) afirma que não há limites para a criação de ADRs, uma vez que cada contrato e cada empreendimento possuem suas peculiaridades. Devido a essas singularidades e às diferentes práticas legais de cada país, constantemente são criadas e adaptadas novas abordagens e novos métodos de prevenção e resolução de disputas, particularmente aqueles que buscam resolver as divergências durante a etapa de construção (PEÑA-MORA; SOSA; MCCONE, 2003).

Considerando que contratos de construção possuem grande magnitude, tanto no que diz respeito ao objeto final quanto nos insumos necessários para produzi-lo, sob análise técnica de eficiência, mostra-se mais vantajoso evitar a implantação de conflitos, ou pelo menos resolvê-los em etapas progressivas, em vez de resolvê-los após a conclusão da obra (PAREDES, 2013).

Em função da variedade e da diversidade de mecanismos de ADR, muitos autores buscam agrupá-los em categorias. Assim como numa classificação científica, os

diferentes métodos de prevenção e solução de disputas podem ser entendidos como espécies que se encaixam em determinados grupos, ou gêneros. Penã-Mora et al. (2003) apresentam um modelo que categoriza os diferentes grupos de métodos de prevenção e solução de disputas utilizados na construção em um formato de escada, no qual o sentido ascendente representa:

- 1) Aumento nas despesas do processo e na hostilidade entre as partes;
- 2) Redução do espectro de mecanismos alternativos para solucionar as disputas;
- 3) Redução da participação da equipe envolvida no projeto;
- 4) Redução da flexibilidade e do controle sobre o resultado final da disputa (PEÑA-MORA; SOSA; MCCONE, 2003).

Os passos do modelo de escada para prevenção e solução de disputas são apresentados na Figura 6.

Figura 6 – Escada da Resolução de Disputas

Fonte: Adaptado de (PEÑA-MORA; SOSA; MCCONE, 2003)

Esse modelo, que retrata as diferentes categorias de métodos de prevenção e resolução de disputas, também é apresentado por Ng et al. (2007), que define cada “degrau” conforme exposto na sequência:

Prevenção – Os métodos de prevenção têm como foco minimizar as fontes de potenciais conflitos num empreendimento. Algumas técnicas de prevenção incluem

compartilhamento de riscos, análise da construtibilidade e da documentação, controles de custo e do planejamento.

Negociação – Os métodos de negociação são aqueles nos quais as partes discutem suas diferenças por meio de encontros e diálogos abertos, na tentativa de solucionar seus desentendimentos de maneira ágil. São processos que envolvem comunicação entre os participantes, os quais devem ter como objetivo a obtenção de acordos e compromissos para o curso das ações. Segundo Ng et al. (2007), esse passo prepara as partes para gerenciar conflitos e mitigar seus efeitos quando eles surgem.

Avaliador Neutro – Nessa categoria, uma terceira parte é selecionada pelos participantes do conflito e é designada para observar as atividades no projeto e avaliar e solucionar desentendimentos logo após o seu surgimento. O profissional qualificado e experiente selecionado visa a obter um resultado objetivo e imparcial em tempo hábil para impedir que as relações adversárias se tornem mais intensas.

Resolução Não Vinculante – Os procedimentos de resolução não vinculantes de disputas resultam em soluções mutuamente aceitáveis com o auxílio de um facilitador neutro que contribui para a obtenção de um acordo. As partes podem entrar em procedimento voluntariamente e selecionar a terceira parte por meio de consenso mútuo. Portanto, o papel do facilitador é consultivo e não vinculante.

Resolução Vinculante – A Arbitragem é a forma mais popular de resolução vinculante de disputas e é definida pela *American Arbitration Association* como o “*encaminhamento de uma disputa por uma ou mais pessoas imparciais para determinação final e vinculante*”.

Litigação (Litigation) – A Litigação tende a ser o passo final para uma resolução de disputa no modelo de escada. Nesse ponto, os “prêmios” são baseados em compensação monetária, enquanto um lado perde, o outro ganha.

O modelo elaborado por Richter (2000), indicado na Figura 7, buscar representar e esquematizar diferentes métodos de prevenção e solução de disputas conforme participação das partes na decisão, custos e grau de hostilidade (RICHTER, 2000).

Figura 7 – Modelo de Relação dos métodos de solução de disputas com o custo da solução e grau de hostilidade.

Fonte: (BUCKER, 2010, adaptado de RICHTER, 2000)

Os diferentes métodos de prevenção e solução de disputas existentes também podem ser classificados sob o viés jurídico, como apresentado por Neto (2016):

Autotutela: Forma de resolução de controvérsias considerada a mais primitiva, surgida na ausência de um estado organizada, a autotutela consiste na dominação do mais forte sobre o mais fraco.

Autocomposição: Forma na qual as próprias partes buscam uma solução para o conflito de maneira consensual. Pode ocorrer na forma direta, quando as partes resolvem o conflito sem a interferência de um terceiro, como ocorre na negociação, ou pela sistemática indireta, na qual os procedimentos são conduzidos por terceiros neutros e imparciais, como na mediação e conciliação.

Heterocomposição: Forma na qual a solução é adjudicada, obtida pela intervenção de órgãos jurisdicionais, os quais substituem a vontade das partes por meio de uma sentença de mérito. O método tradicional largamente utilizado é a justiça estatal, onde a decisão é submetida ao Poder Judiciário. A alternativa é a via arbitral, cuja natureza é voluntária, ocorrendo somente com a concordância de ambos os conflitantes.

Formas derivadas: Formas compostas por releituras de métodos já existentes e que fazem parte da grande variedade de mecanismos alternativos de prevenção e solução de disputas apresentados neste capítulo.

Dentre esses diversos métodos de prevenção e solução de disputas disponíveis, a busca e a utilização de meios extrajudiciais ou alternativos para tratar conflitos surgidos em empreendimentos de construção têm repercutido de forma positiva, trazendo benefícios que englobam a economia com procedimentos para futuros pleitos, o cumprimento de cronogramas e prazos finais e a prosperidade da relação comercial entre as partes (TRINDADE et al., 2016b).

Nesse contexto, destacam-se como alternativa útil, flexível e efetiva para a solução e principalmente para a prevenção de disputas em empreendimentos de construção os *Dispute Boards*.

3. **DISPUTE BOARDS**

3.1. A origem do conceito e sua definição

Os *Dispute Boards* (DB) são um método alternativo de prevenção e solução de disputas que surgiu da necessidade do setor da construção de uma avaliação rápida, econômica e imparcial de conflitos surgidos ao longo das obras. Seu conceito teve origem nos EUA, onde o primeiro uso relatado ocorreu na década de 1960, no empreendimento *Boundary Dam*, localizado na cidade de Washington (CHERN, 2015).

Nesse contrato uma equipe técnica denominada *Joint Consulting Board* foi convidada pelas partes a continuar em operação nas obras e tomar decisões sobre conflitos e outras questões relacionadas a desentendimentos entre os envolvidos. A ideia teve bons resultados e então o “embrião” dos *Dispute Boards* começou a crescer (CHERN, 2015).

Em 1972, a instituição *National Committee on Tunneling Technology* realizou um estudo nos EUA para melhorar as práticas de contratação no ramo, o que levou em 1974 à publicação do estudo *Better Contracting for Underground Construction*, que destacava consequências indesejáveis de reivindicações, disputas e litígios. Como resultado do estudo, em 1975 foi estabelecido um *Dispute Review Board* para construção do *Eisenhower Tunnel* no estado do Colorado (CHERN, 2015).

Segundo a *Dispute Resolution Boards Foundation* (DRBF), essa experiência foi bem-sucedida e promoveu a satisfação de ambas as partes ao final do empreendimento. A partir desse caso, os *Dispute Boards* passaram a se popularizar, sendo adotados em diversos empreendimentos em todo o mundo (DRBF - DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, 2007).

A *International Chamber of Commerce* (ICC) define um *Dispute Board* em seu regulamento na língua portuguesa como:

[...] um órgão permanente normalmente estabelecido na ocasião da assinatura ou no início da execução de um contrato de médio ou longo prazo para ajudar as partes a evitar ou superar quaisquer desentendimentos ou litígios que possam surgir durante a execução do contrato. (ICC - INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, 2016)

Segundo a DRBF, um *Dispute Resolution Board* consiste em:

[...] um comitê composto por pessoas imparciais, formado no início do empreendimento para acompanhar o progresso da construção, evitar disputas, e auxiliar na resolução de conflitos ao longo do empreendimento¹⁴. (DRBF - DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, 2007)

Para o ICE, *Institution of Civil Engineers*, um *Dispute Board* pode ser entendido como:

[...] um comitê local de adjudicação ou conciliação de disputas, que geralmente consiste em três membros experientes, respeitados e independentes, aos quais as disputas podem ser encaminhadas quando as negociações entre as partes tiverem chegado a um impasse. Os DBs também são capazes de fornecer conselhos e opiniões sobre quaisquer questões antes que estas se tornem disputas¹⁵.

(ICE - INSTITUTION OF CIVIL ENGINEERS, 2012)

Chern (2015) afirma que:

¹⁴ “[...] a board of impartial professionals formed at the beginning of the project to follow construction progress, encourage dispute avoidance, and assist in the resolution of disputes for the duration of the project”.

¹⁵ “A Dispute Board (DB) is a ‘site’ dispute adjudication or conciliation board, usually consisting of three experienced, respected and independent Adjudicators to whom disputes may be promptly referred when inter-Party negotiations at project level have reached impasse. DBs may also be able to provide advice or opinions on any issues prior to such issues maturing into disputes”.

Um Dispute Board é uma “criatura do contrato”, onde as partes estabelecem e concedem poder a um conselho com determinada jurisdição para investigar as bases de uma disputa ou reivindicação, ouvir as partes e aconselhar ou proferir decisões sobre as disputas apresentadas¹⁶. (CHERN, 2015)

Para Chapman (2009):

[...] Um ‘Dispute Board’ é um processo de prevenção e adjudicação de disputa que atua no ‘local de trabalho’, normalmente composto por três pessoas independentes e imparciais selecionadas pelas partes. A diferença significativa entre os DBs e a maioria das técnicas alternativas de resolução de disputas (ADR) (e possivelmente a razão pela qual os DBs tiveram tanto sucesso nos últimos anos) é o fato de que muitos DBs são estabelecidos no início do empreendimento e, por realizarem visitas regulares à obra, estão envolvidos ativamente no processo de construção¹⁷. (CHAPMAN, 2009)

Charrett (2009), no contexto de contratos de construção, compreende um *Dispute Board* (DB) como:

[...] Um conselho formado por uma ou três pessoas, independente das partes contratantes, que é contratado para desempenhar um papel de visão geral do empreendimento e

¹⁶ “A dispute board is a creature of contract; the parties establish and empower a dispute board with certain jurisdiction and to investigate in an inquisitorial fashion the basis for the dispute/claim involved and to hear and either advise on the resolution of disputes or to make decisions on the disputes presented [...]”.

¹⁷ “A ‘dispute board’ (DB) is a ‘job-site’ dispute avoidance and adjudication process, typically comprising three independent and impartial persons selected by the contracting parties. The significant difference between DBs and most other alternative dispute resolution (ADR) techniques (and possibly the reason why DBs have had such success in recent years) is that many DBs are established at the commencement of a project and, by undertaking regular visits to site, are actively involved throughout the construction process (and possibly any ensuing concession period).”

*do contrato. Sua função principal é auxiliar as partes em evitar disputas, se possível, ou, se não for possível, ajudá-las a obter uma solução rápida, econômica e aceitável, e evitar a necessidade de arbitragem ou de litígio por via judicial*¹⁸.
(CHARRETT, 2009)

Muitas são as definições existentes para o conceito de *Dispute Boards*, mas há um consenso entre as instituições e os principais autores que tratam sobre o tema de que as características essenciais do método são: 1) a possibilidade de ação no surgimento de conflitos, de forma a evitar que estes se tornem disputas; 2) a atuação durante a execução do empreendimento, com acompanhamento periódico dos contratos.

No Brasil, os *Dispute Boards* são frequentemente referidos com os termos de “Junta”, “Conselho” ou “Comitê” para a “Resolução” de “Litígios”, “Controvérsias” ou “Disputas” (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016). Conforme já tratado na tópico de apresentação do tema da dissertação, neste trabalho são adotadas as terminologias originais, em língua inglesa, para o método e suas diversas modalidades. Ou seja, serão usados os termos “*Dispute Boards*”, “*Dispute Review Boards*”, “*Dispute Adjudication Boards*” e “*Combined Dispute Boards*”.

3.2. Instituições de apoio aos DBs

Ao longo dos anos, a popularização dos *Dispute Boards* como método de prevenção e resolução de disputas foi impulsionada principalmente pelo apoio dado por instituições que vêm elaborando modelos de contratação, regulamentos e publicações diversas sobre o mecanismo e suas modalidades (CHERN, 2015).

¹⁸ “*In the context of construction contracts, a Dispute Board (DB) comprises a board of one or three persons, independent of the contracting parties, engaged to perform an overview role of the execution of the project and the contract. Its primary function is to assist the parties to avoid disputes if possible, or if not, to assist them to a speedy, cost-effective and acceptable resolution of disputes, and avoid the need for arbitration or litigation.*”

A difusão dos DBs também decorreu em boa parte das ações do Banco Mundial e de outras entidades financeiras, que passaram a exigir que os contratos de construção financiados por eles previssem uso de *Dispute Boards*, devido às altas taxas de sucesso no uso desse método (CHERN, 2015).

3.2.1. A FIDIC e o Banco Mundial

A *Fédération Internationale des Ingénieurs-Conseils*, também conhecida como *International Federation of Consulting Engineers* (FIDIC), fundada em 22 de julho de 1913, foi uma das principais instituições que motivaram o início do uso dos DBs. Nos dias de hoje, a FIDIC continua sendo responsável pela sua popularização, uma vez que seus modelos de contratos para a construção contêm disposições escalonadas¹⁹ quanto à resolução de disputas, que contemplam diferentes técnicas, dentre as quais encontram-se os *Dispute Boards* (BAKER et al., 2009).

O primeiro e principal modelo de contrato elaborado pela FIDIC, *Conditions of Contract (International) for Works of Civil Engineering Construction*, foi publicado em 1950 e ficou conhecido pela cor de sua capa vermelha, sendo designado como *The Red Book*. Esse modelo, por abranger assuntos considerados fundamentais ao setor da construção e por ter sido criado a partir de suas práticas, se tornou bem aceito na comunidade internacional, de forma que o Banco Mundial passou a recomendá-lo como padrão para as obras por ele financiadas (MARCONDES, 2011).

Impressionado com o sucesso de um *Dispute Board*, implantado em 1980 no empreendimento financiado por ele chamado *El Cajón* em Honduras, o Banco Mundial passou a sugerir e a encorajar que os empreendimentos que utilizassem seus recursos também adotassem o método. E em meados dos anos 1990, o Banco Mundial passou a prever a utilização, em obras financiadas, de *Dispute Boards* que proferissem recomendações não vinculantes, combinados com a utilização de contratos nos modelos FIDIC (CHAPMAN, 2009).

¹⁹ Disposições em diferentes estágios que avançam de acordo com a não aceitação de uma ou de ambas as partes (BAKER et al., 2009).

Em 1995, o Banco Mundial publicou uma nova edição de seu *Procurement of Works*, na qual instituiu a obrigatoriedade da utilização de *Dispute Boards* no lugar da figura do “engenheiro” dos antigos modelos da FIDIC. Na modalidade exigida, o conteúdo das recomendações se tornaria obrigatório e deveria ser imediatamente cumprido caso nenhuma das partes apresentasse objeção formal no prazo de 14 dias (MARCONDES, 2011).

Em 1995/1996, a FIDIC seguiu as tendências do Banco Mundial e substituiu a figura do “engenheiro consultor”, antes responsável por solucionar as eventuais divergências entre as partes, pelos *Dispute Boards* em um suplemento da então versão do *Red Book*. Em 1999, com o lançamento de quatro novos modelos de contrato, a FIDIC passou a exigir que *Dispute Boards* fossem instaurados no início das obras para os contratos que seguissem o modelo do *Red Book*. Além disso, a FIDIC definiu que os *Dispute Boards* fossem estabelecidos conforme o surgimento de disputas no novo modelo *Silver Book (Conditions of Contract for EPC/Turnkey Projects: The EPC/Turnkey Contract)* e no *Yellow Book (Condition of Contract for Plant and Design-Build)* (CHERN, 2015).

Em 2000, foi publicada pelo Banco Mundial uma nova versão de seu *Procurement of Works*, na qual o procedimento de DB foi modificado passando a ser adotado o novo modelo da FIDIC, que estabelecia que a decisão proferida pelos membros do DB seria obrigatória, a menos que fosse revertida em vias arbitrais (MARCONDES, 2011).

Em 2005, um grupo formado por bancos de desenvolvimento – Banco Europeu de Reconstrução e Desenvolvimento, Banco Asiático de Desenvolvimento, Banco Africano de Desenvolvimento, Banco de Comércio e Desenvolvimento do Mar Negro, Banco de Desenvolvimento do Caribe, Banco de Desenvolvimento do Banco da Europa, Banco Interamericano de Desenvolvimento – e instituições financeiras publicou o documento *Procurement of Works and User's Guide*, que adotava as regras do novo modelo elaborado pela FIDIC em conjunto com o Banco Mundial,

chamado de *MDB²⁰ Harmonised Conditions of Construction*, no qual foram harmonizadas disposições contratuais, sendo adotado o uso de *Dispute Boards* com o poder de emitir decisões obrigatórias (CHERN, 2015).

A primeira versão do *MDB Harmonised Construction Contract* foi lançada em maio de 2005. Uma segunda versão modificada foi publicada em março de 2006 e uma terceira versão foi emendada em 2010 (FIDIC, [s.d.]).

3.2.2. ICC

Com o objetivo de promover o comércio e o investimento internacionalmente, a criação da *International Chamber of Commerce*, em 1919, data do mesmo período da história da FIDIC. Assim, como a FIDIC, a ICC também possui organizações membros ao redor de todo mundo (BAKER et al., 2009).

Dentre outras atividades, a ICC fornece ao setor da construção instrumentos como regulamentos com cláusulas específicas para a adoção de diversas modalidades de *Dispute Boards* e modelos de contrato para seus membros (CHERN, 2015).

A primeira versão do Regulamento da ICC, que passou a vigorar em 2004, determinava regras para realização dos procedimentos de instalação de *Dispute Boards* e previa três modalidades de funcionamento (CHERN, 2014). Após mais de dez anos, a ICC realizou em 2015 uma revisão em seu Regulamento, com o intuito de aperfeiçoá-lo para atender às exigências e às práticas contemporâneas. Uma das principais inovações nessa nova versão foi a ênfase na importância das abordagens não só formais, mas também informais dos *Dispute Boards* (ICC - INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, 2016).

O Regulamento da ICC relativo a *Dispute Boards* pode ser aplicado sem necessidade de recurso à instituição. No entanto, a ICC oferece uma série de serviços administrativos como nomeação dos membros do *Dispute Boards*, decisão sobre uma impugnação de qualquer destes membros, fixação de seus honorários

²⁰ *Multilateral Development Banks*

e o exame das decisões do *Dispute Board* (ICC - INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, 2016).

3.2.3. Outras instituições

O *UK Institution of Civil Engineering* (ICE) foi fundado em 1818 por um grupo de jovens engenheiros em um café de Londres e representou a primeira entidade profissional de engenharia do mundo (ICE - INSTITUTION OF CIVIL ENGINEERING, [s.d.]). Em julho de 2004, o ICE também publicou um regulamento para a adoção de *Dispute Boards*, denominado *The Dispute Resolution Board Procedure*, que tem como base as regras da FIDIC, mas que sofreu alterações para se adequar à legislação britânica de 1996 (MARCONDES, 2011).

A *Dispute Resolution Board Foundation* (DRBF) foi estabelecida em 1996 na cidade de Seattle, nos EUA, com o intuito de promover e servir aspectos técnicos relacionados ao processo de implantação e utilização dos *Dispute Review Boards* (DRB), modalidade que emite recomendações não vinculantes. A DRBF fornece orientação sobre a implementação efetiva dos DBs, por meio de publicações como o *DRBF Practices and Procedures Manual*, e promove e participa de programas de informação, educação e treinamento para as partes envolvidas nesse processo, como contratantes, contratadas, gerentes de contratos de construção, engenheiros, arquitetos, entre outros (DRBF - DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, 2007).

A *Dispute Board Federation* (DBF) é uma instituição com sede em Genebra, na Suíça, que foi criada para promover o uso da *Adjudication* e da modalidade vinculante de *Dispute Board*, os *Dispute Adjudication Boards* (DAB). A DBF presta assessoria e assistência no desenvolvimento de projetos de infraestrutura, treina e credencia profissionais para atuarem na *Adjudicação* ou como membros de *Dispute Board*, além de produzir formulários padrão para uso desses métodos e atua como um corpo de nomeação de profissionais (DBF - DISPUTE BOARD FEDERATION, [s.d.]).

A *American Arbitration Association* (AAA) é uma organização atuante nos EUA que se dedica ao desenvolvimento, facilitação e administração de mecanismos alternativos de solução de controvérsias. A partir de junho de 1993, foi declarado em vigor o documento “*Construction Industry Dispute Review Board Procedures*” elaborado pela instituição (SMITH, 1994).

Para Chern (2015), o apoio dessas e de outras entidades à utilização dos *Dispute Boards* aumenta ainda mais as perspectivas de que esse método amplie o seu alcance, atingindo outros setores da indústria.

3.3. Modalidades de *Dispute Boards*

A terminologia *Dispute Boards* é utilizada para designar diferentes modalidades:

- a) os *Dispute Review Boards* (DRB), entendidos na língua portuguesa como “Comitês de Recomendação de Disputas”, que surgiram nos Estados Unidos da América (EUA) e que proferem recomendações não vinculantes, ou seja, cujo cumprimento não é obrigatório;
- b) os *Dispute Adjudication Boards* (DAB), entendidos na língua portuguesa como “Comitês de Adjudicação de Disputas”, cuja origem decorre do modelo anterior, sendo a tipologia mais usada no mundo com exceção dos EUA, e que profere decisões vinculantes, com cumprimento obrigatório;
- c) os *Combined Dispute Boards* (CDB), entendidos na língua portuguesa como “Comitês Mistos”, que consistem em uma modalidade mista das tipologias DRB e DAB, criada pela ICC em 2004, e que pode preferir tanto recomendações não vinculantes, quanto decisões vinculantes (CHERN, 2015).

De acordo com Chern (2015), os *Dispute Boards* foram criados para facilitar a construção de empreendimentos que possuíam contratantes e contratados com

diferentes práticas, jurisdições e sistemas legais. Com o surgimento de controvérsias, em vez de obter uma decisão sobre quem estava certo ou errado, preferiu-se que profissionais experientes em contratos de construção avaliassem a situação e apresentassem sua opinião sobre como solucionar os conflitos. Assim, surgiu a modalidade DRB, cuja função dos membros é auxiliar as partes por meio de “recomendações”.

Por representarem apenas sugestões, as partes não tinham o que temer com a modalidade DRB. Esse procedimento, no entanto, se desenvolveu e, com o tempo, as recomendações passaram a se tornar vinculantes caso não fossem contestadas. Assim, esse formato conduziu ao surgimento da modalidade DAB, em que uma decisão proferida pelos membros do DB é vinculante e deve ter cumprimento imediato. A partir daí, foram desenvolvidos também os *Combined Dispute Boards* (CDB), a modalidade mista na qual são proferidas recomendações e decisões (CHERN, 2015).

3.3.1. Dispute Review Boards (DRB)

Um *Dispute Review Board* fornece suas recomendações sob a forma de opiniões sobre uma disputa particular. A recomendação proferida não pode ser considerada vinculante se qualquer uma das partes expressar insatisfação com relação a ela. Porém, caso nenhuma das partes discorde dessa opinião, as partes concordam em cumpri-la. Caso haja insatisfação com a recomendação, a parte insatisfeita pode submeter a disputa à Arbitragem ou ao tribunal judicial (CHERN, 2015).

O Regulamento da *International Chamber of Commerce* (ICC), um dos mais usados nos grandes contratos internacionais de infraestrutura, estabelece que as recomendações proferidas pelos *Dispute Review Boards* (DRB) não são imediatamente vinculantes, mas podem passar a ser, se nenhuma das partes apresentar objeção no prazo de 30 dias após a recomendação (ICC - INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, 2016).

Para Trindade et al. (2016b), embora possa parecer injustificável não forçar a obrigação da recomendação às partes, a ausência de força vinculante não é necessariamente negativa, pois a modalidade que emite recomendações possui função supervisora e proativa, e acaba por conferir um caráter preventivo à sua atuação. Dessa forma, a partir da análise da documentação da obra, o DRB pode identificar eventos e situações que podem dar origem a algum conflito e imediatamente alertar as partes a respeito.

A função do DRB é auxiliar as partes na resolução de conflitos antes que eles evoluam para disputas que possam eventualmente afetar o progresso das obras. Como suas recomendações não possuem cumprimento obrigatório, o DRB possui o desafio de convencer as partes sobre sua opinião, ou seja, “vender” o resultado proposto para a disputa (HARMON, 2004).

Com o intuito de obter maior eficiência no cumprimento das recomendações, desenvolveu-se a prática de estabelecer um prazo para que as partes se manifestassem sobre a opinião do DRB. Dessa forma, caso as partes permanecessem silentes depois do fim do prazo estabelecido a recomendação passaria a ter força vinculante (TRINDADE et al., 2016b).

Charrett (2009) afirma que, apesar de não possuir efeito contratual vinculante, as recomendações proferidas por um DRB são geralmente relevantes e persuasivas, tendo em vista a reputação e o reconhecimento profissional dos membros e o processo estruturado e independente que leva à formação de determinada opinião.

Ou seja, se as recomendações forem admissíveis em procedimentos posteriores como Arbitragem ou processos judiciais, o que costuma ocorrer, é muito provável que um árbitro ou um juiz leve em consideração a opinião dos membros experientes e imparciais de um *Dispute Review Boards*. As partes têm conhecimento dessa condição e, portanto, é provável que aceitem e cumpram suas recomendações devidamente (CHERN, 2015).

Outro aspecto que favorece o cumprimento das recomendações é fato de que, ao longo de um grande empreendimento, dificilmente um DRB se manifestará sempre a favor de uma parte. Assim, é provável que cada parte fique satisfeita em algum momento com certas recomendações e, ao esperar que a outra parte cumpra o estabelecido pelo DRB, também sejam honradas as determinações não favoráveis a ela (CHERN, 2015).

Os DRBs podem ser entendidos como uma forma de contribuir para a prevenção de disputas, além da atuação na resolução de conflitos, uma vez que são conhecidos pela capacidade de melhorar a cultura adversarial e a dinâmica da relação entre contratante e contratado (AGDAS; ELLIS, 2013).

Chern (2015) relaciona os principais argumentos a favor e contra a adoção da modalidade DRB e suas recomendações não vinculantes:

Pontos a favor:

- Recomendações não vinculantes frequentemente auxiliam na resolução da disputa quando as partes têm respeito pela posição e competência dos membros;
- Tradições culturais podem influenciar na adoção de recomendações, como, por exemplo, na China, onde a tradição de conciliação leva as partes a muitas vezes adotarem recomendações para evitar novos conflitos;
- Processo não ameaçador;
- A preparação para audiências tende a ser menor do que em outros procedimentos;
- As audiências são mais simples;
- Os custos tendem a ser menores do que em processos judiciais ou arbitrais;
- Partes já experientes são muitas vezes capazes de resolver suas questões apenas com base numa recomendação;
- Nos EUA, as recomendações não vinculantes costumam ser aceitas, pois nenhum dos lados usualmente deseja prosseguir a disputa por vias arbitrais ou judiciais.

Pontos contra:

- A modalidade DRB permite que a parte perdedora adie a resolução por meio da notificação de encaminhamento à Arbitragem;
- O efeito das recomendações pode ser nulo.

3.3.2. Dispute Adjudication Boards (DAB)

Sendo proveniente da forma que emite recomendações (DRB), o desenvolvimento da modalidade variante DAB, que emite decisões vinculantes, é atribuível em grande parte à FIDIC e ao Banco Mundial (NDEKUGRI et al., 2014) (NDEKUGRI et al., 2014) (NDEKUGRI et al., 2014). De acordo com Ndekugri et al. (2014), as ações dessas duas instituições costumam estar relacionadas. Na medida em que a FIDIC acompanha de perto mudanças nos procedimentos de aquisição do Banco Mundial, pois este costuma financiar seus contratos, o Banco Mundial também tem interesse nos modelos de contratação elaborados pela FIDIC, pois os resultados dos empreendimentos financiados por ele dependem desses modelos de contratação.

Conforme já exposto no item 3.2.1, experiências positivas com o uso de *Dispute Boards* levaram o Banco Mundial a inserir esse método de prevenção e solução de disputas na edição de 1991 de seu “*Standard Bidding Documents for Procurement of Works*” e, em 1995, a utilização de *Dispute Boards* tornou-se obrigatória para obras por ele financiadas (NDEKUGRI et al., 2014).

Na época, apesar de ser então referido como DRB, o conceito exigido pelo Banco Mundial era diferente do original, onde as recomendações representavam apenas sugestões. Na adaptação do Banco Mundial, as recomendações passaram a ser vinculantes caso nenhuma das partes apresentasse uma manifestação de insatisfação, sendo sujeita à resolução final por meio de vias arbitrais ou judiciais. Da mesma forma, em 1995/1996 a FIDIC incorporou um modelo semelhante de *Dispute Board* no suplemento de um de seus modelos de contratação, o *Red Book*, ou seja, com recomendações vinculantes para situações em que não fossem contestadas (NDEKUGRI et al., 2014).

Com a alteração realizada em 1999 em suas formas padrão de contratação²¹, a FIDIC definiu que todos os modelos de contratos, com exceção do *Green Book*, deveriam adotar comitês que proferissem recomendações vinculantes, ou seja, com cumprimento obrigatório, até que as disputas fossem solucionadas definitivamente por acordo, Arbitragem ou processo judicial (NDEKUGRI et al., 2014).

Assim surgiu o *Dispute Adjudication Board*, forma que se aproxima muito mais a um método de resolução de disputas do que a um processo de mediação, e que vem sendo cada vez mais utilizado em todo o mundo (TRINDADE et al., 2016b).

No conceito atual, um *Dispute Adjudication Board* representa a modalidade que emite decisões referentes a qualquer disputa que for trazida por uma das partes, na qual a opinião dos membros constitui uma abordagem vinculante, ou seja, após proferida a decisão, o contrato determina que as partes cumpram o estabelecido imediatamente após o seu recebimento (CHERN, 2015).

Se uma das partes expressar insatisfação com a decisão, é possível submeter a disputa à Arbitragem ou ao Poder Judiciário para obtenção de uma decisão final. No entanto, as partes permanecem contratualmente obrigadas a cumprir a decisão do DAB, a menos que os tribunais arbitral ou judicial decidam de outra forma. Se algumas das partes discordar dentro do prazo estabelecido no contrato, ainda assim a decisão permanece vinculante (CHERN, 2015).

O Regulamento da *International Chamber of Commerce* (ICC) estabelece que os *Dispute Adjudication Boards* (DAB) proferem decisões que devem ser cumpridas imediatamente. De acordo com a ICC, apesar de os DAB possuírem maior autonomia, as medidas proferidas nessa modalidade, embora obrigatórias, são passíveis de questionamento em eventuais etapas posteriores, como Arbitragem

²¹ (1) *Conditions of Contract for Construction* ("Red Book"); (2) *Conditions of Contract for Plant and Design and Build* ("Yellow Book"); (3) *Conditions of Contract for EPC/Turnkey Projects* ("Silver Book"); and (4) *Short Form of Contract* ("Green Book"). Uma quinta forma chamada de *Conditions of Contract for Design, Build and Operate Project* ("Gold Book") foi adicionada ao conjunto em 2008.

ou um processo judicial (ICC - INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, 2016).

Trindade et al. (2016b) destacam que as decisões proferidas por um DAB, apesar de vinculantes, não são finais. Ou seja, as partes sempre poderão recorrer a um procedimento arbitral ou judicial para determinada disputa. Contudo, com a existência de membros de um DAB que usualmente possuem grande conhecimento sobre determinado tipo de obra, é provável que as partes sejam inibidas na submissão de demandas com pouca chance de sucesso, e que eventualmente só tragam desperdício de tempo e dinheiro. Dessa forma, a simples presença de uma equipe qualificada que acompanha a obra pode prevenir o surgimento de conflitos.

Também para a modalidade DAB, Chern (2015) apresenta os principais argumentos a favor e contra a sua adoção e suas decisões vinculantes:

Pontos a favor:

- Se necessário, as decisões podem ser executadas por processos legais dependendo da jurisdição;
- A natureza vinculante dos DAB exige que as partes foquem suas mentes no processo de disputa, podendo assim levar à resolução antecipada;
- É improvável que a natureza vinculante da decisão seja ignorada, mesmo por uma parte que não disposta ou deficitária;
- Para uma *joint venture*²², em casos em que o *Dispute Boards* emite recomendações, pode ser difícil obter um consenso nas ações a tomar, o que não ocorre com a emissão de uma decisão obrigatória;
- É possível que surjam suspeitas caso funcionários públicos autorizem pagamentos não compulsórios, como no caso de um DRB. Por não poderem ser feitos pagamentos sem uma decisão real sobre o mérito da disputa, o DAB pode contribuir nesse sentido, pois as decisões emitidas pelos membros devem ser obrigatoriamente cumpridas pelas partes.

²² *Joint venture* é uma expressão de origem inglesa que significa a união de duas ou mais empresas, cujo objetivo é a realização de alguma atividade econômica em conjunto. No setor da construção, é comum a associação de diferentes empresas por meio de Consórcios, que atuam em grandes empreendimentos, realizando atividades como elaboração de projetos e execução das obras.

Pontos contra:

- As questões são frequentemente mais difíceis de lidar, pois há maior risco em jogo;
- Os custos e o tempo de preparação para as audiências são maiores, já que nesses casos a documentação costuma ser mais extensa;
- Há maior chance de existir representação legal, ou seja, atuação de advogados;
- As partes não possuem domínio sobre a decisão final;
- Para questões complexas, os limites de tempo impostos podem ser um problema e muitas vezes podem impactar a decisão final.

Em 2017, o novo conjunto de contratos publicado pela FIDIC buscou intensificar a importância dos *Dispute Adjudications Boards* na prevenção de disputas, passando a chamá-lo de *Dispute Adjudication/Avoidance Board* (DAAB). Ao contrário da edição de 1999, a edição de 2017 do conjunto de contratos da FIDIC passou a incluir no *Red Book*, *Yellow Book* e *Silver Book* disposições para aconselhamento informal e opiniões, desde que o contrato tenha *Dispute Boards* permanentes. A antiga cláusula 20 do conjunto FIDIC de 1999 passou a ser dividida em duas, separando os procedimentos para pleitos e reivindicações (cláusula 20) e para disputas e Arbitragem (cláusula 21) (ZOPPIS, 2018).

3.3.3. Combined Dispute Boards (DRB)

Os *Combined Dispute Boards* são uma variante criada em pela ICC em 2004, que representa uma combinação das modalidades anteriores (CHERN, 2015).

De acordo com a ICC, os *Combined Dispute Boards* (CDB) oferecem uma solução intermediária entre o DRB e o DAB, onde normalmente são formuladas recomendações não vinculantes, podendo ser proferidas também decisões vinculantes. Se uma das partes solicitar ao CDB que seja emitida uma decisão sobre determinada disputa e a outra parte não tiver objeção, os membros do comitê

deverão proferir uma decisão. Caso uma das partes solicite uma decisão ao CDB e uma das partes se oponha, caberá aos membros definirem a natureza de sua opinião, ou seja, se emitirão uma recomendação não vinculante, ou uma decisão vinculante.

Ainda de acordo com o Regulamento da ICC, nessa condição, para definir a natureza de sua manifestação, o CDB deverá considerar, sem se limitar aos seguintes fatores:

- *se, em razão da urgência da situação ou de outras considerações pertinentes, a Decisão facilitará a execução do Contrato ou evitará uma perda ou prejuízo significativo por qualquer uma das Partes;*
 - *se a Decisão prevenirá a ruptura do Contrato; e*
 - *se a Decisão é necessária para a preservação de provas.*
- (ICC - INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE, 2016)

3.3.4. Outras formas

Além das modalidades mais conhecidas de *Dispute Boards*, a literatura apresenta outros dois tipos, cujo uso é ainda incipiente mundialmente.

Dispute Advisory Board

Modalidade de caráter consultivo, que não fornece opiniões vinculantes e costuma ser criada quando e somente se as partes entenderem que há necessidade de instauração. Segundo Chern (2015), o *Dispute Advisory Board* sofre com o problema de que, quando o painel com os membros é formado, a disputa já se tornou “velha” e as partes já se agarraram às suas posições, o que dificulta a sua resolução.

Dispute Mediation Board

Nessa modalidade, os membros do comitê são mediadores que podem ou não conhecer o assunto do contrato firmado entre as partes. Sendo formado por um conjunto de mediadores, o painel atua de forma a auxiliar as partes a solucionarem seus próprios problemas e se mantém à disposição para agir quando demandado. Chern (2015) afirma que por ser uma modalidade recente de prevenção e resolução de disputa, seus resultados ainda não foram testados.

3.4. A dinâmica dos *Dispute Boards*

A adoção de um *Dispute Board* em um contrato de construção é uma forma facultativa de prevenção e resolução de disputas, na qual está representada a autonomia da vontade das partes, uma vez que elas não são obrigadas a solucionar conflitos por meio de jurisdição privada. Assim, por representar um mecanismo definido por relação contratual, a forma indicada para escolher o método *Dispute Board* e suas características é no ato do contrato (LINHARES, 2016).

A previsão da existência de um DB para o acompanhamento das obras, em um contrato de construção, ocorre por meio de cláusula contratual, onde é possível detalhar o regulamento que será seguido, ou apenas indicar o regulamento disponibilizado por uma entidade especializada. A contratação dos membros do DB também pode ocorrer diretamente, ou via essas entidades (MARCONDES, 2011).

A ICC (2016) recomenda que as partes que pretendem adotar o seu regulamento para *Dispute Boards* incluam em seus contratos cláusulas previamente disponibilizadas. Cada uma dessas cláusulas prevê a utilização de uma modalidade diferente, seguida de Arbitragem, e a escolha do tipo mais apropriado deve ter em vista a natureza do contrato e o relacionamento entre as partes.

A instauração e o funcionamento dos *Dispute Boards* são flexíveis e os diferentes regulamentos existentes podem variar quanto a aspectos como modalidade,

momento de instauração, processos de nomeação dos membros, formas e valores para a remuneração, procedimentos, prazos, entre outros.

3.4.1. Momento de instauração

Quando instaurado imediatamente após a assinatura do contrato e mantido em funcionamento ao longo da obra, o DB é enquadrado como permanente, ou *full-term*, como é típico da maioria dos contratos da FIDIC. Quando acionado apenas na eventualidade do surgimento de uma reivindicação, o *Dispute Board* é denominado *ad hoc*. Neste caso, o DB também encerra sua atuação quando a disputa para a qual foi convocado é solucionada (CHERN, 2015).

Para Chern (2015), o *Dispute Board* deve ser estabelecido já no início da construção e permanecer em atividade ao longo do contrato, sendo esta a característica que mais diferencia o método de outras formas de prevenção e solução de disputas. A instauração antecipada do DB, antes mesmo do surgimento de conflitos (DB permanente), permite a familiarização do *Dispute Board* com o empreendimento e a observação dos problemas na medida em que eles se desenvolvem no empreendimento.

Analogamente, o problema da instauração do *Dispute Board* apenas na existência de conflitos (DB *ad hoc*) é que os membros não se familiarizam com o empreendimento e com todos os seus detalhes, além de não se envolverem nas discussões com os profissionais na obra.

Chern (2015) aponta que a única vantagem para a adoção de um DB *ad hoc* é a redução de custos, pois o DB atua apenas durante a existência de uma reivindicação. Ainda assim, o argumento de “redução de custos” pode ser válido, uma vez que após a convocação de um *Dispute Boards ad hoc* os membros necessitam do entendimento do empreendimento, da reivindicação, da posição das partes, o que pode gerar prazos e custos adicionais.

3.4.2. Composição e nomeação do DB

Segundo Chern (2015), apesar *Dispute Boards* formados por três membros representarem a situação típica na maioria dos empreendimentos, essa configuração não é obrigatória. Dependendo das características do empreendimento, os *Dispute Boards* também podem ser constituídos por um, dois, ou mais de três membros. Para pequenos empreendimentos, por exemplo, os quais não justificam os gastos com três pessoas, um *Dispute Board* pode ser composto por apenas um profissional. Projetos de grandes dimensões e múltiplos contratos, por sua vez, podem necessitar de formações maiores, com a participação de mais de três membros.

Na composição típica de três membros, em geral, cada parte escolhe um dos membros, os quais, em conjunto, determinam quem será o terceiro membro, ou o “presidente”. Esse tipo de seleção é conhecido como “*bottom-up*”, ou “de baixo para cima”, porém existem diversas variações. As partes contratante e contratada podem cada uma selecionar um membro e então escolherem juntas o presidente do DB, por exemplo. Outro procedimento de seleção dos membros para DBs de três integrantes é a seleção conjunta das partes para o presidente, que, por sua vez, escolhe os outros membros. Esse formato é conhecido como seleção “*top-down*”, ou “de cima para baixo”. Há ainda outro método no qual as partes sugerem possíveis nomes e elas escolhem em conjunto todos os membros do DB (CHERN, 2015).

Dispute Boards compostos por um único membro podem ser mais eficientes para pequenos projetos, em função da ausência de problemas de coordenação de agenda para visitas/reuniões e de longas discussões ou deliberações sobre as disputas. Também pode ser mais fácil para as partes conhecerem e confiarem no único membro do DB, que pode estar mais prontamente disponível para emergências que requeiram ações imediatas. A desvantagem é que a seleção do profissional necessita de cuidado adicional para garantir que ambos os lados do contrato estejam plenamente satisfeitos com o seu desempenho e sua imparcialidade. É por essa razão que, na maioria dos *Dispute Boards* formados por

um único membro, a seleção é realizada por um corpo de nomeação, e não pelas partes (CHERN, 2015).

Existem também os micro *Dispute Boards*, que normalmente são compostos por uma pessoa e são utilizados em uma única questão relacionada a reivindicações e pleitos menores, sendo concebido como um meio rápido e eficiente para pequenos impasses. Geralmente são realizados sem audiências e funcionam apenas com o uso de notificações e documentos escritos, sendo resolvidos dentro de 30 dias ou menos (CHERN, 2015).

A adoção de *Dispute Boards* com dois membros pode resultar em economia de custos em comparação a um DB de três membros. Por serem formados por apenas dois profissionais, esses DBs costumam ser mais aceitos se ambas as partes escolherem os membros conjuntamente, reduzindo possíveis sentimentos de parcialidade. Um método para resolver situações onde não há unanimidade é depositar a decisão final em apenas um dos membros, o que é acordado entre as partes antes de os membros serem escolhidos. Para Chern (2015), DBs com essa composição parecem funcionar apenas quando os membros são especialistas em diferentes disciplinas, por exemplo, comitês formados por um engenheiro e um advogado.

Em projetos extremamente grandes, a tendência é que sejam adotados *Disputes Boards* com mais de três membros ou vários DBs separados. Esses empreendimentos, sendo exemplos típicos hospitais, barragens, instalações hidrelétricas, instalações nucleares e aeroportos, além de serem mais custosos, envolvem várias disciplinas técnicas independentes. Nos chamados “mega-boards”, os membros são escolhidos por sua especialização e conhecimento técnico em áreas específicas, por exemplo, um para túneis, outro para construção principal, um para elétrica, mecânica, entre outros. Normalmente, nesses casos, o presidente é selecionado pelas partes. Embora exista a possibilidade da atuação de diversos membros em um empreendimento, em geral, cada disputa é avaliada por três membros, que são os responsáveis pela recomendação ou decisão (CHERN, 2015).

3.4.3. Seleção dos membros e suas qualificações

No início da utilização de *Dispute Boards*, a seleção de membros qualificados para a função parecia um desafio. Contudo, na medida em que os DBs se tornaram mais utilizados em grandes empreendimentos de construção, ao menos no exterior, tem sido cada vez mais fácil encontrar profissionais adequados à função. Atualmente, muitas entidades como FIDIC, DBF, ICE, ICC, DRBF, AAA, entre outras, mantêm listas de potenciais membros de DBs em diferentes países. A escolha das partes também pode ser realizada por meio de uma lista de potenciais membros, dependendo do tipo de obra, indicados no próprio contrato (CHERN, 2015). No Brasil, também existem insituições, tratadas com maiores detalhes no Capítulo 4, que auxiliam a nomeação de membros.

Para a garantia de sucesso nas recomendações e decisões proferidas pelos *Dispute Boards*, os membros precisam ser tecnicamente qualificados, bem versados na administração de contratos e confiantes em sua capacidade de entendimento e interpretação de disposições contratuais. Além disso, são qualidades essenciais para um membro de *Dispute Boards* o respeito pela opinião e experiência de outros, bem como a imparcialidade e a objetividade (CHERN, 2015). A presença de profissionais com experiência na interpretação de contratos e versados nas questões técnicas é igualmente benéfica para o bom andamento do *Dispute Board* (TRINDADE et al., 2016b).

A DRBF (2007) sugere que os membros nomeados para atuação nos DBs devem possuir os seguintes atributos:

- Objetividade, neutralidade, imparcialidade e isenção de qualquer viés ou conflito de interesse (independência);
- Disponibilidade e dedicação aos objetivos do projeto e à atuação do DB.

Além disso, a DRBF recomenda que as partes avaliem a experiência e a qualificação dos potenciais membros quanto:

- À interpretação de documentos contratuais;
- À resolução em disputas na construção;
- Ao tipo da construção envolvida;
- Aos métodos construtivos específicos a serem adotados;
- À familiaridade, entendimento e treinamento no procedimento de *Dispute Boards*;
- Às habilidades de comunicação.

No que diz respeito ao presidente do *Dispute Board*, o profissional deve ser escolhido pela sua habilidade de gerenciar e liderar as atividades do DB. Outras considerações relevantes na seleção do presidente incluem:

- Intimidade e experiência com o procedimento e com as funções do DB em reuniões gerais com as partes, audiências e opiniões proferidas;
- Disponibilidade e dedicação para concentrar maior parte do trabalho, já que todas as comunicações com as partes devem ser realizadas pelo presidente;
- Formação prévia para atuar como presidente (a DRBF oferece o *DRBF Charing Workshop*);
- Habilidades de comunicação que encorajem de maneira controlada discussões abertas e informais.

Chern (2015) afirma que o presidente é essencial para conduzir os encontros, identificar as questões que merecem maior atenção ao longo do processo, tentar obter consenso e impulsionar o ambiente saudável nas audiências.

Para Chapman (2009), o papel do presidente é fundamental para o sucesso do DB. É ele quem deve distribuir o trabalho, de acordo com as especialidades e capacidades de cada membro, considerar as suas diferentes experiências e perspectivas e lutar por consenso na determinação das disputas.

Desde o início dos anos 1990, com o aumento da necessidade de profissionais treinados para exercer a função de membros de *Dispute Boards*, diversas instituições pelo mundo passaram a oferecer serviços de qualificação e certificação de profissionais. A FIDIC foi uma das primeiras a oferecer programas de treinamento e workshops e a avaliar profissionais interessados para incluir em sua *President's List of Approved Adjudicators*. Outras entidades como a DBF e a DRBF também fornecem serviços de treinamento e qualificação para atuação como membros de *Dispute Boards* (CHERN, 2015).

Conforme mencionado no item 3.4.2, para a condição típica do DB composta por três membros, existem quatro formas de seleção de membros que são mais adotadas internacionalmente:

- Seleção conjunta das partes para os três membros;
- Cada parte seleciona um membro, que é aprovado pela outra parte, e os dois escolhidos indicam o terceiro membro;
- Cada parte propõe uma lista de possíveis membros e a outra parte escolhe um membro dentre as opções; os dois escolhidos indicam o terceiro membro;
- As partes selecionam o presidente, que então escolhe os outros dois membros.

O procedimento de escolha depende do regulamento adotado em cada caso. Na ausência de um conjunto de regras a serem seguidas, os contratos podem adotar qualquer uma das opções, ou até mesmo uma opção híbrida (CHERN, 2015).

Além dos procedimentos de seleção, os contratos firmados entre as partes e entre os profissionais que atuarão no *Dispute Board* devem prever disposições para eventuais casos de remoção e substituição de algum membro, em função de situações como término do compromisso, renúncia, falecimento, má conduta, entre outros.

O APÊNDICE A desta dissertação apresenta um quadro comparativo elaborado por Chern (2015) com as características dos principais regulamentos utilizados internacionalmente, incluindo procedimentos de seleção, remoção e substituição de membros.

3.4.4. Advogados como membros

Os *Dispute Boards* surgiram da necessidade de prevenir e solucionar de forma rápida e prática os conflitos surgidos em obra ao longo da execução. Nesse contexto, historicamente os DBs eram compostos por profissionais da área de construção, especialmente por engenheiros experientes (KAMPRATH, 2014).

Com a popularização de disputas contratuais em obras com uso de DBs e a necessidade de interpretação de documentos legais, a presença de advogados nos *Dispute Boards* passou a ser vista por muitos como uma forma de complementar a formação do grupo. Contudo, esse entendimento não é universal (CHERN, 2015). Se para alguns um advogado pode contribuir com uma gama adicional de conhecimentos, outros entendem que os advogados enfatizariam excessivamente os procedimentos e as formalidades (SMITH, 1994).

Especialmente nos Estados Unidos, onde é adotada e consolidada a modalidade DRB, que profere recomendações às partes, muitos doutrinadores possuem posição contrária à atuação de advogados como membros de *Dispute Boards*, em função da percepção de que advogados, especialmente em sua faceta litigiosa, tendem a dificultar acordos entre as partes, inibindo a possibilidade de se chegar a soluções rápidas e baratas para as disputas (FARRER, 2016).

No entanto, o mesmo autor expõe que na Arbitragem a composição mista entre engenheiros e advogados apresenta ótimos resultados, uma vez que a junção de conhecimentos distintos, para disputas no setor da construção, normalmente conduz a decisões mais rápidas e de menor custo.

Chern (2015) afirma que os desafios enfrentados tanto por *Dispute Review Boards* quanto por *Dispute Adjudication Boards* envolvem lidar com questões legais e muitas vezes adversariais, diferentemente da antiga figura do “engenheiro”, que necessitava tomar decisões mais técnicas. Para o autor, a pergunta chave não é se um advogado deve ou não ser membro de um DB, mas sim se a experiência e as qualificações dos três membros são suficientes e apropriadas para o projeto em questão.

3.4.5. Procedimento

Após a constituição dos *Dispute Boards*, uma série de questões deve ser discutida entre os membros e as partes que compõem o contrato, como a data da primeira visita, um cronograma com a sequência dos eventos e procedimentos que serão adotados em reuniões, visitas e audiências (CHERN, 2015).

É comum aos *Dispute Boards* permanentes que desde o início da execução do contrato os seus membros visitem o local das obras regularmente e realizem reuniões periódicas com ambas as partes (KEATING CHAMBERS, 2011). O intuito dessas visitas é permitir que os membros se mantenham informados sobre o andamento do empreendimento e sobre os problemas iminentes ou já existentes no contrato (TRINDADE et al., 2016b).

Além disso, durante as visitas e reuniões, outros assuntos podem ser trazidos à atenção do DB, que tem o objetivo de ajudar a esclarecer algumas questões entre as partes envolvidas e de orientar um diálogo entre elas. Essa atuação informal do DB é geralmente bem-vinda pelas partes e representa um meio efetivo na prevenção do surgimento de controvérsias. No entanto, o DB não deve se pronunciar informalmente ou tentar pré-julgar questões que possam mais tarde ser objeto de um pedido formal (CHAPMAN, 2009).

O regulamento da ICC (2016) dispõe que os *Dispute Boards* devem estabelecer uma agenda de reuniões com as partes e de visitas às obras, e que a frequência

desses eventos deve ser suficiente para manter os membros informados sobre a execução do contrato.

Chern (2015) afirma que, em geral, ao menos três reuniões por ano devem ser realizadas, podendo chegar à frequência mensal para empreendimentos de grande magnitude e complexidade. É possível também que as partes solicitem visitas ou reuniões “urgentes” dependendo do regulamento adotado.

Chapman (2009) expõe que a programação típica para uma visita seria inicialmente o DB receber uma breve atualização de progresso das obras, e em seguida realizar uma inspeção do local, sobretudo nas regiões com potenciais dificuldades (como áreas de escavação ou desmonte de rochas). Além das visitas periódicas ao local, o autor comenta que os membros do DB devem ser informados regularmente sobre o avanço físico da execução para terem referências do andamento das obras, em caso de disputas futuras.

A atuação formal dos *Dispute Boards* inicia no momento em que uma disputa é submetida a ele, havendo distinção clara entre uma simples “reivindicação” e uma “disputa” de fato. Em muitos regulamentos o encaminhamento formal de uma disputa não pode ser realizado até que a outra parte tenha sido notificada formalmente de sua intenção e as negociações tenham sido malsucedidas. O intuito desse procedimento é garantir que as partes tenham a chance de tentar solucionar as disputas antes de gastarem tempo e dinheiro levando-a a um procedimento formal (CHERN, 2015).

Uma vez que um requerimento para submissão de disputa ao DB tenha sido enviado ao presidente com cópia aos outros membros e à outra parte, a parte solicitante deve preparar, caso ainda não tenha pronta, uma declaração sobre o caso, apresentando em detalhes a natureza da disputa, sua base factual, contratual e legal. Esse conjunto também deve ser enviado ao *Dispute Board* e à outra parte, acompanhado de cópias dos documentos nos quais o pedido é apoiado, e não deve se assemelhar a uma “petição legal”, mas sim apresentar o entendimento das

partes sobre as questões em disputa e sobre as razões pelas quais considera que sua opinião é a correta (CHERN, 2015).

Após o recebimento da notificação formal de disputa e de todas as provas necessárias, o *Dispute Board* pode dar continuidade ao processo de resolução da disputa, definindo informações pertinentes à audiência que tratará do caso. Nos regulamentos sob os quais a maioria dos *Dispute Boards* opera, o prazo para que os membros do DB profiram sua determinação começa a ser contado a partir do momento em que a reivindicação é recebida pelo presidente (CHERN, 2015).

As audiências convocadas em procedimentos de *Dispute Boards* devem ser realizadas com a presença de todas as partes e costumam ser muito menos formais do que em processos arbitrais ou judiciais, se assemelhando a uma reunião no local da obra. Sua duração pode ser de algumas horas ou de mais de um dia, dependendo da complexidade da disputa, da quantidade de documentos apontada e da relação entre as partes. As audiências podem ser realizadas pessoalmente, no local da obra ou em outro local definido em conjunto com as partes, por telefone ou por meio de outros métodos de comunicação (CHERN, 2015).

De acordo com Chern (2015), no início da audiência é comum que cada parte comente sua documentação e posição, concordando e discordando de fatos contidos na manifestação da outra parte. O *Dispute Board* pode levantar questões iniciais e pedir a uma parte que responda a pontos específicos. Testemunhas de fato podem ser chamadas, mas o interrogatório é feito pelo DB. O uso de testemunhas como *experts* é incomum, já que os membros do DB são, eles próprios, profissionais da construção que trazem ampla experiência para o projeto.

Chapman (2009) afirma que os procedimentos de uma audiência de DB devem ser simples, de fácil compreensão, imparciais e eficientes. Todos os documentos a serem abordados durante as audiências devem ser previamente fornecidos ao DB e à outra parte, ainda que, na prática, seja possível o surgimento de ocasiões que demandem a produção de mais evidências. O autor comenta que faz parte das atribuições do *Dispute Board* garantir que nenhuma das partes se sinta prejudicada

por uma "emboscada", mas, ao mesmo tempo, deve-se tentar impedir a apresentação de material não essencial à disputa em si.

Chern (2015) sugere que, para casos que envolvam o mérito e a quantificação de valores, cada um desses aspectos deve ser ouvido separadamente, o que costuma ser benéfico nos casos em que o contratante não avaliou a quantificação proposta pelo contratado, sob a alegação de que a reivindicação não teria mérito contratual. Dessa forma, a decisão sobre a questão de mérito pode incentivar as partes a solucionarem entre elas, ou seja, sem envolvimento do DB, a questão dos valores devidos.

Assim que as audiências sobre determinada disputa são encerradas, o *Dispute Board* começa a preparar sua decisão por escrito. Antes de publicar sua determinação (seja recomendação ou decisão), o grupo deve deliberar sobre o conteúdo exposto pelas partes durante a audiência, revisar a documentação do contrato e considerar as circunstâncias específicas da disputa. O tempo é variável para a obtenção das determinações, que podem ser emitidas no dia da audiência ou levar alguns dias, especialmente quando quantificações de tempo e de custos estão envolvidas. O produto final emitido pelo *Dispute Board* é um relatório com sua determinação, que é elaborado com o intuito de garantir que as partes saibam todos os pontos considerados para a aceitação ou recusa do pedido (CHERN, 2015).

Chern (2015) afirma que, via de regra, o relatório é escrito para o benefício da parte vencida, podendo ser útil na resolução de disputas futuras, com problemas semelhantes. O autor lembra também que é preferível que o DB atue como uma entidade única e profira determinações unânimes, as quais geram confiança na decisão e apresentam maior probabilidade de resultar em um acordo entre as partes. Embora em alguns casos seja possível que a decisão do DB se dê por maioria, essa opção pode ser considerada incomum e insatisfatória. Em alguns regulamentos, o encaminhamento de uma disputa à Arbitragem só é possível no caso de uma determinação dada pelo *Dispute Board* não ter sido unânime.

Em geral, se uma das partes não estiver satisfeita com a determinação do *Dispute Board* é possível enviar uma notificação de insatisfação (*Notice of Dissatisfaction - NOD*) à outra parte. Dependendo do regulamento adotado, a ausência de manifestação contrária à determinação do DB pode torná-la final e vinculante para a disputa, sendo as partes obrigadas a obedecê-la sem o cabimento de nenhum recurso (CHERN, 2015).

Os trabalhos do *Dispute Board* geralmente se encerram com a entrega definitiva da obra, momento no qual se dissolve o contrato ou o termo de compromisso firmado entre os membros e as partes. É possível, no entanto, que as partes recontratem o DB para tratar de situações pontuais nas quais surjam extraordinariamente disputas no período de garantia ou após o encerramento do contrato de construção (MARCONDES, 2011).

Caso o contrato termine sem que existam disputas pendentes, as partes em conjunto notificam os membros da extinção do DB, devendo acertar os devidos honorários. Caso ainda existam disputas em andamento que necessitem da intervenção do DB, as partes podem convencionar prazos e valores para a extensão de sua atuação (TRINDADE et al., 2016b).

Muitos estudos no mundo têm buscado aprimorar as etapas que constituem a implantação dos *Dispute Boards*. Questões como o não cumprimento estrito ao disposto no contrato, atrasos na aceitação de membros nomeados para os comitês, discordâncias quanto aos valores cobrados, necessidade de formação e treinamentos adequados e específicos para os membros têm sido identificadas como desafios para o sucesso dos *Dispute Boards* em muitos casos (NDEKUGRI et al., 2014).

Embora existam muitas variações a respeito da constituição e do funcionamento dos *Dispute Boards*, as principais formas utilizadas internacionalmente são aquelas definidas nos contratos FIDIC, no regulamento estabelecido pela ICC, e por instituições como ICE, DBF, DRBF e AAA (CHERN, 2015). O conjunto de regras

definido pelos principais regulamentos utilizados internacionalmente estão apresentados em um quadro comparativo que consta do APÊNDICE A.

3.5. Os *Dispute Boards* e a Arbitragem

Os *Dispute Boards* podem variar quanto a uma série de fatores, como tipo de empreendimento que irão analisar, escopo da disputa, autoridade dada aos membros, métodos de formação do comitê, formação dos membros, momento de instauração, ferramentas utilizadas para prevenir e solucionar os conflitos, entre outros. Chern (2015) destaca, entretanto, que é comum a todos os DBs a função que os membros exercem de questionar, ao invés de arbitrar, e a obtenção de conclusões por meio de perguntas e relatos de testemunhas, sem a necessidade de intervenção de advogados ou de outros profissionais, quando estes não forem solicitados.

Outra característica peculiar dos *Dispute Boards* é o fato de que os membros do comitê usualmente são selecionados no início do contrato, ou seja, antes mesmo do início da execução e, conseqüentemente, da instalação de qualquer conflito. Na maioria das outras formas de solução de disputas, o avaliador ou decisor neutro inicia suas atividades após a consolidação da disputa, a atuação de advogados, e a consolidação das posições das partes (CHERN, 2015).

Com a popularização dos *Dispute Boards*, alguns autores passaram a estudar a sua coexistência com os diversos métodos alternativos de prevenção e solução de disputas, especialmente no que diz respeito à Arbitragem (CHERN, 2015).

A Arbitragem, apesar de apresentar vantagens como árbitros imparciais e com experiência profissional no campo da construção, atualmente apresenta custos e tempo de procedimento que podem até rivalizar com os despendidos em processos judiciais (TRINDADE; RUGGIO, 2016).

Para Paredes (2013), a relação entre os métodos de *Dispute Boards* e Arbitragem se assemelha aos conceitos de Yin e Yang, ou seja, de opostos complementares. Em seu entendimento, o setor de construção encontrou uma forma de substituir a maneira tradicional e antiquada de lidar com conflitos ao longo das obras, que antes dependia da decisão do "engenheiro", por um método com maior imparcialidade e independência. Assim, o relacionamento "engenheiro" e Arbitragem vem sendo substituído pelo relacionamento entre *Dispute Boards* e Arbitragem, dando maior credibilidade ao sistema de gerenciamento de conflitos no setor de construção (PAREDES, 2013).

Segundo Chern (2015), na hipótese do surgimento de problemas após o encerramento das atividades de um *Dispute Board*, dispositivos contratuais garantem que eventuais disputas surgidas entre as partes sejam solucionadas por meio da Arbitragem.

Dessa forma, na prática, os *Dispute Boards* vêm sendo parte integrante e essencial nos sistemas de resolução de conflitos. Além de sua aplicação diminuir a ocorrência de conflitos e evitar o surgimento de disputas, ainda que as partes optem pela instauração do processo de Arbitragem, os registros decorrentes dos *Disputes Boards* podem ser utilizados para a decisão final dos árbitros (SOBREVILLA et al., 2014).

3.6. Custos de um DB e remuneração aos membros

Quando comparados aos custos de outros métodos de prevenção e resolução de conflitos, como a Arbitragem, por exemplo, os custos de implantação dos *Dispute Boards* se mostram muito reduzidos, o que torna a adoção desse mecanismo ainda mais vantajosa. Chern (2015) afirma que é estimado que os custos de um DB representem cerca de 0,015% a 0,045% do custo total dos empreendimentos.

Esses números apresentam algumas variações nas publicações sobre o tema. Chapman (2009) diz que estimativas apontam que DRBs (*Dispute Review Boards*)

com três profissionais podem custar entre 0,05% e 0,3% dos custos totais de um projeto, números próximos dos que são divulgados pela DRBF, que registra em seu Manual que os custos dos DRBs variam de 0,05% até um máximo de 0,25% do valor final do contrato de construção, dependendo da quantidade e da complexidade das disputas.

De acordo com a DRBF (2007), tendo em vista apenas empreendimentos que lidaram com disputas difíceis, o custo de manutenção dos DRBs varia de 0,04% a 0,26% do custo total do projeto, com uma média de gastos de 0,15% e de quatro recomendações proferidas pelos membros.

Charrett (2009) afirma que, quando são efetivos em evitar disputas em um grande empreendimento, os DBs apresentam custos que variam de 0,15% a 0,26% do orçamento total das obras e que a adoção de *Dispute Boards* é mais indicada para empreendimentos com orçamento igual ou superior a US\$ 50 milhões, pois o custo da contratação e manutenção de especialistas ao longo de toda a obra pode não ser insignificante em projetos com orçamentos menores.

Em geral, há um consenso na literatura de que os custos de um DB são baixos e que quanto maior for o empreendimento, maiores são as justificativas para tais despesas, motivo pelo qual os *Dispute Boards* são frequentemente mais adotados em grandes obras de infraestrutura. Ainda assim, para contratos de construção menores existe a possibilidade de utilização de *Dispute Boards* com apenas uma pessoa, o que representa custos reduzidos (CHERN, 2015).

É comum que os custos de um *Dispute Board* sejam divididos igualmente pelas partes que compõem o contrato, de forma a evitar o eventual uso excessivo do DB por uma parte que não tem obrigação de pagar pelo processo (CHAPMAN, 2009), ou qualquer percepção de lealdade a uma das partes pela sua responsabilidade com o pagamento (DRBF - DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, 2007).

Os custos diretos da implantação e manutenção de um *Dispute Board* em um contrato de construção (CHARRETT, 2009) compreendem:

- 1 – Parcela fixa (conhecida internacionalmente como *retainer*) para cada membro do DB, normalmente no valor de 2 a 3 vezes a taxa diária;
- 2 – Taxa diária por membro para reuniões, visitas à obra e pelas determinações para as disputas;
- 3 – Despesas com viagens.

A parcela fixa visa à remuneração da disponibilidade e independência dos membros em atender aos pedidos das partes, seja para comparecer às obras em visitas ou para a realização de reuniões periódicas. Os custos de *retainer* devem ser fixados de acordo com o porte, o valor e a complexidade da obra (TRINDADE et al., 2016b).

A DRBF (2007) estima que as taxas diárias para cada membro do DB adotadas no mundo giram em torno de US\$ 1.000 a US\$ 2.000, para realização de reuniões periódicas, visitas ao local ou audiências. Também é possível que seja definida uma taxa por hora para revisão de documento, estudo, deliberação e tempo de preparação das determinações.

Dentre as despesas variáveis, estão também os custos com passagens aéreas e outros meios de transportes, acomodações em hotéis, refeições, entre outros, que dependem do número de audiências, visitas ao local, e da quantidade de apresentações feitas aos membros do DB (CHERN, 2015).

Para Trindade et al. (2016b), independentemente da divisão dos honorários e do método de cobrança, a definição da forma de pagamento aos membros do DB deve considerar o fluxo financeiro do empreendimento, de forma a evitar sobrecargas e a permitir que o contrato permaneça financeiramente saudável. A escolha da forma de remuneração do DB depende essencialmente de seus membros e das partes que o contrataram, podendo obedecer a regulamentos com critérios já definidos para pagamento ou ser definida de acordo com as necessidades particulares de cada contrato.

Os procedimentos de remuneração indicados pelos principais regulamentos utilizados internacionalmente para adoção de *Dispute Boards* são apresentados no APÊNDICE A.

Além dos custos diretos, a implantação de um DB também demanda das partes custos indiretos, que correspondem ao tempo gasto por seus funcionários na preparação de documentação e na participação de visitas e reuniões. Para Charrett (2009), muitos desses custos seriam incorridos de qualquer forma, no planejamento, gerenciamento de projetos ou na negociação de problemas com a outra parte. A DRBF (2007) afirma que esses custos são consideravelmente menores do que os envolvidos na resolução de disputas por meio de Arbitragem ou de processos judiciais.

Chern (2015) pondera que o custo final de implantação de um *Dispute Boards* depende do que é apresentado pelas partes a ele e de como essas apresentações são feitas. Se uma parte traz suas reivindicações de maneira clara, concisa e embasada, o custo da análise do DB por pleito provavelmente será baixo. Mas se, ao contrário dessa situação, uma parte não souber o que está sendo pedido ou apresentar documentação confusa, os membros do DB precisarão dedicar mais tempo para compreender a situação, investigar os detalhes, identificar o que é desejado, resultando em mais dias gastos e, conseqüentemente, em mais despesas.

Charrett (2009) sugere as despesas geradas por um *Dispute Board* na construção de um grande empreendimento podem representar custos de prevenção, ao evitar o surgimento de conflitos. Assim, muitos contratantes e contratados consideram o investimento em um DB como uma forma de “seguro” contra procedimentos mais custosos de resolução de disputas e contra os possíveis atrasos que surgem nas obras quando as partes optam por esse caminho.

De acordo com a DRBF (2007), as partes que usaram DRB em suas obras geralmente concordam que os resultados obtidos excedem em muito o custo

demandado. Pesquisas realizadas pela DRBF também indicaram que os custos de *Disputes Boards* podem ser compensados pelos preços menores ofertados pelas construtoras, quando se sabe que os contratos terão previsão de atuação de um DB. Nesses casos, apesar de o proponente incluir os custos do DB em suas propostas, não será preciso majorar os preços para cobrir riscos com disputas, atrasos, retenções de pagamentos devidos, entre outros (CHAPMAN, 2009).

3.7. Vantagens de utilização

A principal característica que diferencia os *Dispute Boards* de outros métodos de prevenção e solução de disputas é a possibilidade de o mecanismo ser estabelecido no início dos empreendimentos, de forma a atuar no surgimento dos conflitos (GOULD; LOCKWOOD; KING, 2013). Por meio dos DBs é possível influenciar o desempenho das partes ao longo do período do contrato, pois, diferentemente de outros métodos de prevenção e solução de disputas, os *Dispute Boards* atuam em “tempo real”, enquanto em processos judiciais e arbitrais a análise dos eventos ocorre *a posteriori* (CHERN, 2015).

A utilização de *Dispute Boards* em contratos de empreendimentos da construção possui diversas vantagens, dentre as quais: acompanhamento contínuo do empreendimento por parte dos membros do conselho, que permite a compreensão dos eventos; e conhecimento por parte dos membros dos indivíduos que gerenciam o contrato, que possibilita uma relação de respeito e confiança entre as partes (DRBF - DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, 2007).

Estatísticas da DRBF indicam que, entre 1987 a 2002, cerca de 920 projetos de construção em todo o mundo, avaliados em aproximadamente US\$ 73 milhões, fizeram uso de *Dispute Resolution Boards* ao longo da execução, e das 1125 recomendações proferidas, 97,6% foram aceitas, de forma a evitar o encaminhamento para procedimentos arbitrais ou judiciais (DRBF - DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, 2003).

De acordo com Rubim e Quintas (2003), o uso de *Dispute Boards* pode trazer benefícios relevantes a todos os envolvidos em um empreendimento de construção, uma vez que provê flexibilidade e pode ser adaptado às necessidades particulares de cada obra. Por simplificar os processos e enfrentar conflitos na medida em que eles acontecem, esse método permite que tempo e esforços sejam mais bem aproveitados. Mesmo para as modalidades não vinculantes, o estabelecimento de *Dispute Boards* oferece oportunidades para que as partes exponham suas diferentes posições, tornando o ambiente mais favorável para acordos.

Chern (2015) pondera que a simples instauração de um *Dispute Board* em um empreendimento já incentiva as próprias partes a se esforçarem para solucionar conflitos e reduzir suas consequências. Os *Dispute Boards* se mostram, portanto, como eficazes dispositivos de prevenção de disputas, uma vez que estimulam a cooperação entre as partes. Por outro lado, para conflitos consolidados, a preparação dos pleitos (*claims*) e das defesas é realizada de maneira mais cuidadosa, embasada e crível, em função de um desejo natural das partes de não aparentar “exagero” aos olhos do *Dispute Board*.

Além disso, a utilização dos *Dispute Boards* resulta em benefícios para o empreendimento como um todo, tendo em vista que, para reivindicações que possuam mérito, os pagamentos tendem a ser realizados de maneira antecipada, reduzindo a probabilidade de problemas de fluxo de caixa e de paralisações de serviços (CHERN, 2015).

Charrett (2009) elenca os possíveis benefícios do uso dos *Dispute Boards* para a prevenção e para a resolução de disputas em obras de construção:

Benefícios dos DBs para a prevenção de disputas

- DBs tendem a promover acordos bilaterais;
- DBs facilitam relações positivas entre as partes do contrato;
- DBs facilitam comunicações abertas;
- DBs facilitam a criação de um ambiente de confiança e cooperação;

- DBs minimizam o surgimento de pleitos (*claims*) tardios ou levantados na conclusão do empreendimento;
- DBs minimizam a postural adversarial;
- DBs encorajam a identificação, a avaliação e o tratamento dos pleitos de maneira rápida e profissional;
- DBs possuem enfoque na identificação, análise e resolução tempestiva de questões que poderiam virar disputas.

Benefícios dos DBs para a resolução de disputas

- DBs apresentam alta taxa de resolução para as disputas que são submetidas a eles;
- DBs proporcionam um “fórum imparcial” no qual cada parte contratante pode apresentar seu caso e “ter seu dia no tribunal”;
- DBs fornecem uma base informal para resolução de disputas que pode fornecer cobertura às equipes das partes;
- DBs reduzem gastos processuais, tanto despesas legais quanto despesas relacionadas a consultoria;
- DBs reduzem o tempo com perda de produtividade ao permitir a resolução de disputas em “tempo real”;
- DBs em geral produzem decisões bem embasadas por conta da familiaridade dos membros com o contrato, com o empreendimento e com os seus participantes;
- Com a adoção de *Dispute Boards*, proponentes podem submeter propostas com valores menores em função do menor risco de disputas.

Charrett (2009) também sugere algumas razões para as altas taxas de sucesso dos *Dispute Boards* em empreendimentos localizados em diferentes regiões do mundo:

Razões para o sucesso dos DBs

- DBs proporcionam uma forma imparcial e baseada em informações para a solução rápida de conflitos;
- Os membros dos DBs em geral possuem conhecimento e experiência com:
1) questões relevantes de projeto e da construção; 2) interpretação e aplicação de documentos contratuais; 3) o processo geral de resolução de disputas; e 4) o histórico do empreendimento específico em questão;
- Ambas as partes costumam ser favoravelmente dispostas a aceitar as recomendações do DRB ou a não questionar as determinações dos DABs, uma vez que elas mesmas selecionaram e aprovaram os membros do comitê, nos quais depositam confiança e respeito;
- Os *Dispute Boards* representam procedimentos efetivos economicamente, quando comparados com processos arbitrais ou judiciais, especialmente no que diz respeito ao consumo de tempo;
- Questões em disputa podem frequentemente ser apresentadas, ouvidas, recomendadas e resolvidas dentro do tempo exigido para a seleção de um tribunal arbitral ou para início de um processo judicial;
- As questões são ouvidas pelo DB imediatamente após o surgimento de um impasse, enquanto os fatos e circunstâncias ainda estão “frescos” para os participantes; assim, são possíveis resoluções mais bem informadas, desde que testemunhas fáticas ainda estejam disponíveis e que o DB possa “ver” o problema e seus eventuais impactos;
- Audiências de DBs são realizadas em “tempo-real” e custos processuais são, portanto, minimizados;
- Despesas legais e de consultoria, caras e demoradas, são reduzidas ou até mesmo eliminadas;
- O tempo de gerenciamento interno, importante para as partes contratante e contratada, e seus custos associados podem ser consideravelmente reduzidos ou eliminados;

- A indústria da construção reconhece e recompensa contratantes que usam práticas rápidas e justas de contratação; essas recompensas podem ser: propostas mais baratas, mais propostas ou diminuição dos custos de contingência se o potencial de disputas for significativamente reduzido.

No que diz respeito às desvantagens de implantação dos DBs, Gould, Lockwood e King (2013), podem ser destacados os custos, uma vez que, conforme exposto no item 3.6, os membros costumam ser remunerados ao longo de todo o projeto com valores fixos mensais, complementados por valores variáveis em função de custos com viagens e de horas despendidas com audiências, reuniões, visitas ao local e produção de recomendações ou decisões.

Esses pagamentos mensais, que costumam ser pagos para assegurar a disponibilidade e independência dos membros, podem ser vistos como excessivos se eventualmente os membros do DB tiverem pouco trabalho ao longo da execução do empreendimento. Contudo, as despesas de reuniões periódicas e visitas ao local das obras também podem ser consideradas como custos de prevenção, com o benefício de evitar o surgimento de disputas (GOULD; LOCKWOOD; KING, 2013).

Dessa forma, os custos de manutenção de um *Dispute Board* podem não necessariamente representar uma desvantagem, mas sim um investimento que a longo prazo economiza recursos e viabiliza a permanência e o foco das partes no projeto. Quando comparada a processos arbitrais ou judiciais, verifica-se que a resolução antecipada de conflitos ou disputas por meio de um *Dispute Board* pode parecer menos árdua e mais econômica (GOULD; LOCKWOOD; KING, 2013).

Chern (2015) afirma que, além das vantagens como economia de custos e de tempo, um benefício adicional tem sido percebido internacionalmente com o uso dos *Dispute Boards*, que é a ajuda na prevenção da corrupção em empreendimentos de infraestrutura.

Segundo o autor, é uma meta do Banco Mundial e de outros bancos de desenvolvimento que sejam feitos esforços para prevenir ou detectar a existência

de corrupção em empreendimentos financiados por eles e uma das medidas que contribuem para obter esse resultado é a adoção dos *Dispute Boards*, de forma que atuem como terceiros neutros que acompanham os processos de construção.

Ainda segundo Chern (2015), os *Dispute Boards* também podem ser usados para verificar contas e pagamentos finais, além de poderem supervisionar a atuação dos contratantes e contratados, quando há provisões como, por exemplo, a Subcláusula 15.6 do FIDIC, que trata de práticas corruptas e fraudulentas. Neste caso específico, a definição de “prática fraudulenta” é abrangente itens como “deturpação ou omissão de fatos para influenciar um processo de aquisição ou a execução de um contrato”.

Embora as origens do conceito tenham surgido em empreendimentos da indústria da construção, os benefícios do mecanismo têm sido percebidos em outros setores, o que faz com que os *Dispute Boards* sejam encontrados atualmente em contratos de serviços financeiros, na indústria marítima, em projetos de concessão e em contratos de operação e manutenção (CHERN, 2015).

3.8. Casos Históricos

Os *Dispute Boards* possuem um histórico vasto de casos de sucesso no mundo. Muitas vezes apenas a sua presença nas obras, somada à capacidade dos membros de dar opiniões informais antes do surgimento de qualquer disputa, pode fornecer assistência ao empreendimento (CHERN, 2015). Na sequência são apresentados alguns casos encontrados na literatura.

Túnel *Eisenhower*

A construção do Túnel *Eisenhower* foi o primeiro empreendimento a utilizar, na forma como conhecemos, um DRB (*Dispute Review Board*), que foi estabelecido em 1975 (MAIA NETO, 2016a). Segundo a DRBF, os membros do DRB analisaram três disputas, e as relações entre as partes contratante e contratada mantiveram-

se cordiais ao longo da execução, o que tornou esse projeto um exemplo para o uso de *Dispute Boards* no mundo todo.

Figura 8 – Túnel Eisenhower, Colorado, EUA.

Fonte: (DRBF - DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, 2007)

Barragem El Cajón

Em 1980, um *Dispute Board* na modalidade de recomendação (DRB) foi utilizado em um empreendimento de construção em Honduras. O empreendimento constituído pela construção da barragem e da usina hidrelétrica *El Cajón* foi financiado pelo Banco Mundial, que exigiu a utilização de um DRB (CHERN, 2015).

Figura 9 – Barragem El Cajón, Honduras.

Fonte: (RIBEIRO; ALMEIDA, 2013)

Como resultado, a barragem *El Cajón*, proveniente de contratos entre uma construtora italiana, um engenheiro suíço e a Companhia de Eletricidade de Honduras, foi concluída no prazo estimado inicialmente e teve seus conflitos solucionados sem a necessidade de recorrer a processos judiciais ou a Arbitragem (RIBEIRO; ALMEIDA, 2013).

Hidrelétrica Ertan

Este empreendimento representou o primeiro caso de uso de *Dispute Board* na China, uma hidrelétrica com capacidade total de armazenamento de 5,8 bilhões de m³ e com custo total de US\$ 5 bilhões. Nesse projeto, que iniciou em 1991 e foi finalizado em 1999, os chineses, que não possuíam experiência com o conceito de *Dispute Boards* nem com suas práticas, se adaptaram ao método e solucionaram disputas consideradas difíceis. A modalidade adotada nesse caso possuía caráter de proferir apenas recomendações e a composição do conselho consistiu na presença de três membros. Durante todo o período da obra, 20 visitas ao local foram feitas e 40 conflitos foram encaminhados ao *Dispute Board*, dos quais nenhum avançou para fase de Arbitragem ou litígio (CHERN, 2015).

Barragem Katse

A construção da barragem Katse, localizada na África do Sul, foi iniciada em 1993 e finalizada em 1999, com custo total de aproximado de US\$ 2,5 bilhões. O contrato adotou a utilização de *Dispute Boards* na modalidade DRB e com a atuação de três membros. Durante todo o período da obra, 16 visitas foram feitas ao local e 12 conflitos foram encaminhados ao *Dispute Board*, dos quais apenas um avançou para fase de Arbitragem. Para esse único caso, o tribunal confirmou a recomendação proferida pelo conselho (CHERN, 2015).

Aeroporto de Hong Kong

A construção do Aeroporto Internacional de Hong Kong, na ilha de Chek Lap Kok, entre 1995 e 1998, representou um dos maiores projetos da indústria da construção, custando mais de US\$ 20 bilhões distribuídos em 225 contratos (AIRPORT TECHNOLOGY, [s.d.]). Ao contrário da formulação típica dos *Dispute Boards*, nesse caso foram previstos 6 membros mais um coordenador. Conselhos de um ou três membros eram selecionadas dependendo da complexidade da disputa. Os membros se reuniam a cada 3 meses e realizaram 16 visitas ao local. Nesse empreendimento, o *Dispute Board* foi designado a fazer determinações, que embora fossem vinculantes não eram definitivas, podendo ser levadas à Arbitragem. Durante a construção, 6 disputas foram levadas ao *Dispute Board*, das quais apenas uma foi levada ao Tribunal Arbitral, que confirmou a determinação do conselho (CHERN, 2015).

Docklands Light Railway

O sistema metropolitano de Londres de *Docklands Light Railway* foi construído no período de 1996 a 1999, com custos de aproximadamente US\$ 500 milhões. Nesse empreendimento foram previstos dois conjuntos de três pessoas, com um presidente em comum para formar os *Dispute Boards*, todos escolhidos por acordo entre as partes. O conselho se reunia trimestralmente e realizou 10 visitas ao local

das obras. Nesse caso, todas as determinações proferidas pelo *Dispute Board* foram definitivas (CHERN, 2015).

Saltend Private Power Plant

A usina de energia *Saltend*, localizada na Inglaterra, foi um empreendimento construído no período de 1997 a 2000 com valor aproximado de 200 US\$ milhões. Nesse contrato, foi prevista a atuação de um *Dispute Board* com cinco membros, sendo três membros principais e dois alternativos, todos escolhidos por acordo entre as partes. O conselho adotado na modalidade de determinações (DAB) realizou ao longo da construção 6 visitas ao local. Nesse contrato, nenhuma disputa foi levada ao *Dispute Boards* (CHERN, 2015).

Linha Sheppard – Metrô de Toronto no Canadá

A Linha *Sheppard* de metrô de Toronto no Canadá, inaugurada em 2002, foi solicitada pela Comissão de Trânsito de Toronto (*Toronto Transit Comission* - TTC) e custou aproximadamente US\$ 1 bilhão. As obras, que envolviam a execução de 4,35 km de túnel pelo método *Twin Tunnels*²³, levaram oito anos para serem finalizadas (KIRSH, 2010).

Segundo Kirsh (2010), o contrato previa a instauração de *Dispute Boards* na modalidade DRB. A formação do *Dispute Board* era composta por três membros, sendo dois deles indicados pelas partes e o terceiro indicado em consenso pelos membros já nomeados. Nesse caso específico, o contrato previa que os membros do DRB tivessem experiência em construções do tipo *Twin Tunnels* e em gerenciamento de contratos.

A composição do *Dispute Board* foi diversificada, sendo constituído por um engenheiro que havia sido presidente de uma empresa de consultoria, com experiência em transporte coletivo e obras subterrâneas; um engenheiro de segurança, civil e geotécnico, professor da Universidade de *Stanford*, que já havia

²³ Método que envolve a execução com duas máquinas tuneladoras paralelas.

atuado em outros DRBs; e um consultor de engenharia com larga experiência em gerenciamento de escavação de túneis, em contratos de construção subterrânea e com numerosas atuações em DRBs relacionados a escavação, projetos de infraestrutura e construção de metrô. Nesse empreendimento, todas as disputas do contrato foram solucionadas com sucesso pelo conselho (KIRSH, 2010).

Figura 10 – Estação Don Mills da Linha Sheppard do Metrô de Toronto, Canadá.

Fonte: Transit Toronto. Disponível em <https://transit.toronto.on.ca/photos/images/ttc-don-mills-panorama-20170119.jpg>. Acesso em 11/07/2018.

De acordo com Chern (2015), outros importantes empreendimentos de construção implantação o método de *Dispute Boards* durante a sua construção para a prevenção e solução de disputas. Dentre eles, destaca-se o desvio do Rio Amarelo na China (12 disputas levadas ao *Dispute Board* e todas solucionadas), a reconstrução do corredor I-15 em Salt Lake City (uma disputa levada ao *Dispute Board* e solucionada) e o Eurotúnel que liga a Inglaterra à França (12 disputas levadas ao *Dispute Board* e 11 solucionadas).

Em 2015, outros grandes empreendimentos estavam em execução, fazendo uso do método alternativo de prevenção e solução de disputas *Dispute Boards*, como a ampliação do Canal do Panamá, o sistema de Metrô Marmaray em Istambul, o novo aeroporto internacional de Beijing, a rede ferroviária Eithad nos Emirados Árabes, o metrô Hyderabad na Índia, o empreendimento LAPSSET entre o Quênia, a Etiópia e o Sudão do Sul e, por fim, as novas linhas ferroviárias conhecidas como Crossrail em Londres (CHERN, 2015).

4. DISPUTE BOARDS NO BRASIL

4.1. A contratação de obras no Brasil

Contratar empreendimentos de construção no Brasil é um processo complexo que envolve diversas etapas, conforme apresentado na Figura 11, e cujas características específicas dependem do tipo de obra (edificação ou infraestrutura) e do tipo de cliente (público ou privado).

Figura 11 – Etapas para a realização de obras no Brasil

Fonte: (FIESP, 2015)

Para empreendimentos de infraestrutura, após a fase de constatação de demanda e obtenção de recursos, costumam ser desenvolvidos projetos básicos e executivos, com os respectivos orçamentos, além de estudos de potenciais impactos socioeconômicos e ambientais (Estudo de Impacto Ambiental – Relatório de Impacto Ambiental - EIA-RIMA) gerados pela construção. No caso de edificações, em geral as empresas desenvolvem estudos preliminares antes do lançamento do empreendimento para avaliar a viabilidade de mercado e posteriormente detalham tais projetos, orçamentos e eventuais estudos de impacto ambiental e no trânsito (FIESP, 2015).

No que diz respeito a obras contratadas pelo setor público, a compra se dá pelo processo de licitação, regulamentado pela Lei Federal nº 8.666 de 1993, na qual é feita a concorrência entre construtoras para definir qual empresa oferece o menor valor de contratação, dadas as condições e exigências técnicas definidas para o empreendimento (FIESP, 2015). A Lei nº 8.666/93 dispõe que as obras e serviços poderão ser executados nas formas de execução direta ou de execução indireta, admitindo quatro regimes para esta última: empreitada por preço global, empreitada por preço unitário, tarefa e empreitada integral (BRASIL, 1993).

Para obras demandadas pelo setor privado, também é comum a adoção de processos de concorrência e tomada de preços para definir a empresa construtora que irá executar a obra (FIESP, 2015).

Ricardino (2007) expõe que a contratação de empreendimentos de construção ocorre em duas fases: uma interna e outra externa. Na fase interna, ocorre o planejamento da contratação, enquanto as etapas de licitação, a contratação e a execução do contrato ocorrem na fase externa, que se inicia com a divulgação de edital ou de carta-convite, que devem conter exigências, diretrizes e parâmetros para nortear as etapas seguintes do procedimento, conforme indicado na Figura 12.

Figura 12 – Etapas básicas do processo de contratação

Fonte: (RICARDINO, 2007)

A fase de assinatura do contrato de construção define os termos acordados entre as partes quanto a prazos, preços, qualidade, garantias e demais condições. A contratação visa à segurança jurídica das partes e à redução de riscos para o contratante e o contratado. Contratos firmados entre entes públicos e particulares, chamados de contratos administrativos, estão subordinados à Legislação Federal, que estabelece a supremacia do interesse público sobre o particular (FIESP, 2015).

Para Ricardino (2007), contratos administrativos envolvem exercícios de percepção de acontecimentos futuros, por meio de conjecturas. Nesses casos, o equilíbrio econômico-financeiro do contrato e a execução das obras podem ser comprometidos significativamente pelo surgimento de eventos como problemas técnicos inesperados, questões de qualidade ou de confiabilidade, solicitações de alterações nas especificações técnicas, mudanças determinadas por novos requisitos de desempenho ou pela disponibilidade de novas tecnologias, entre outros.

Como já abordado no capítulo 2, contratos de engenharia são complexos por natureza e estão expostos a riscos variados, como a superveniência de fatos extraordinários e imprevisíveis (ou previsíveis mas com consequências incalculáveis), falhas de projeto, falta de liberação de áreas, eventos da natureza, atrasos na outorga de licenças ambientais, dentre outros (TRINDADE; RUGGIO, 2016).

No Brasil, além desses fatores, a burocracia é outro aspecto que afeta as atividades de construção no país, podendo impor atrasos e custos irre recuperáveis a quem se dispõe a construir. Essa burocracia envolve o cumprimento diferentes normas e procedimentos estabelecidos por lei, regulamentos, portarias e exigências de diferentes esferas de governo e órgãos de fiscalização que se sobrepõem, criando processos lentos e complexos. Por essas razões, indicadores do Banco Mundial colocam o Brasil como o país mais burocrático do mundo (FENACON, 2018).

Nesse contexto, onde são ainda maiores as chances de surgimento de desentendimentos, nota-se que muitos empreendimentos brasileiros, quando obtêm êxito em serem concluídos, apresentam ao final do contrato uma lista de pleitos, cujo intuito é restabelecer o reequilíbrio econômico-financeiro. É comum que tragam também todas as divergências decorrentes da execução da obra que não foram solucionadas para a discussão técnico-jurídica, as quais, se não forem solucionadas por negociação, costumam ser encaminhadas à Arbitragem ou ao Poder Judiciário (SALIBA JR.; FARRER, 2016).

4.2. A Justiça Estatal brasileira

Segundo dados do Relatório “Justiça em Números 2018” publicado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), ao final do ano de 2017 estavam em tramitação no Poder Judiciário Brasileiro 80,1 milhões de processos (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ, 2018).

O Relatório “Justiça em Números 2018” traz ainda os seguintes indicadores sobre a realidade da Justiça no Brasil:

- Número de ações ingressadas em 2017: 29,1 milhões;
- Números de ações finalizadas em 2017: 31 milhões;
- Taxa de congestionamento: 72,1%;
- Taxa de solução em relação aos processos tramitados: 28%;
- Número de magistrados por 100.000 habitantes: 8,21;
- Despesa total do Poder Judiciário: R\$ 90.846.325.160,00;
- Despesas totais do Poder Judiciário em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) nacional: 1,4%;
- Despesa média por magistrado: R\$ 48,5 mil;
- Custo pelo serviço de Justiça por habitante: R\$ 437,47.

Números como esses demonstram a sobrecarga sofrida pela Justiça Brasileira e evidenciam a impotência e a morosidade em resolver casos que exigem rápida solução e podem influenciar a sociedade, como, por exemplo, disputas que impactam a conclusão de grandes obras.

Maia Neto aponta que são inúmeros os inconvenientes de se litigar no Poder Judiciário no Brasil, sendo os principais:

- *Ausência do controle do processo pelas partes;*
- *Inexistência de confidencialidade do objeto e dos procedimentos;*
- *Custos elevados, especialmente em decorrência do prazo;*
- *Morosidade do processo, com possibilidade de recursos até o STF – Supremo Tribunal Federal;*
- *Pouca ou nenhuma especialidade do julgador;*
- *Perda da confiabilidade na decisão.*

(MAIA NETO, 2016b)

Para contratos do setor da Construção Civil, que são regulados por um cronograma físico-financeiro, a morosidade do sistema judiciário pode impactar diretamente a

entrega da obra e gerar prejuízos a todas as partes envolvidas (MAIA NETO, 2016b).

Diante desse cenário, que vem se estendendo por alguns anos, a popularização de métodos alternativos à Justiça Estatal para solução de disputas no Brasil, especialmente para contratos do setor da construção, tem sido percebida como uma oportunidade de solucionar disputas de forma mais econômica, célere, confidencial e amistosa.

4.3. A “Lei da Arbitragem” e suas consequências

Enquanto nos EUA e na Europa por muitos anos vinham sendo utilizados procedimentos legais alternativos à Justiça convencional, até a década de 90 o Brasil permanecia dependendo exclusivamente de decisões provenientes dos Tribunais de Justiça para solucionar suas disputas (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016).

Apesar de ser conhecida no nosso ordenamento jurídico desde a Constituição Política do Império de 1824, conforme artigo nº 160 (RIBEIRO, 2016), a Arbitragem só foi consolidada no Brasil em 23 de setembro de 1996, por meio da Lei nº 9.307/96, também conhecida como “Lei da Arbitragem”, que instituiu o método como forma alternativa de solução de disputas de forma privada, com o poder de proferir sentenças similares à da Justiça Estatal, mas sem interferência do Estado (BENVENUTI, 2010).

Assim, por força da Lei nº 9.307/96, a decisão arbitral passou a ser considerada um título executivo judicial, que garante os mesmos efeitos de uma sentença judicial, sendo, na teoria, irrecorrível (LINHARES, 2016). Na prática, é possível que as partes aleguem nulidade de uma sentença arbitral embasando-se no art. nº 32 da Lei 9.307/1996 (FARRER, 2016).

Dezessete anos após a sua promulgação, uma comissão de juristas propôs uma reforma que alterou a Lei nº 9.307/96 em 26 de maio de 2015, criando a Lei nº 13.129/15, que passou a tratar de questões como aplicação da Arbitragem em contratos da Administração Pública, prolação de sentenças parciais, processo de escolha dos árbitros, medidas cautelares, entre outras (MAIA NETO, 2017).

Como já exposto no capítulo 2, a Arbitragem é um mecanismo eletivo, ou seja, não compulsório, pelo qual a resolução de disputas é feita por árbitros escolhidos pelas partes, geralmente com conhecimento na matéria em discussão, concebido para funcionar com sigilo, rapidez e eficiência. A adoção do uso da Arbitragem em contratos de construção no Brasil pode ocorrer de duas formas: 1) por meio da inserção da cláusula compromissória no momento da contratação, por livre acordo entre os contratantes, a qual, simultaneamente ao instituir Arbitragem, exclui a resolução de disputas por meio da Justiça Estatal; ou 2) por meio de compromisso arbitral, no caso do surgimento de uma disputa no decorrer do empreendimento, posteriormente à assinatura de um contrato que não prevê cláusula compromissória (BENVENUTI, 2010).

Farrer (2016) afirma que nos 20 anos que sucederam a regulamentação da Arbitragem no Brasil, a maioria dos árbitros atuantes no país, que é formada por advogados, tem adotado manobras protelatórias, que possuem sucesso no meio judiciário. Segundo o autor, essas manobras, também chamadas de “Táticas de Guerrilha”, contemplam especialmente:

- *Práticas dilatórias: condutas para retardar o procedimento, tais como recusa de uma das partes de se submeter à arbitragem por entender que não está vinculada à cláusula de arbitragem, recusa do Termo de Arbitragem e de pagar as custas processuais, bem como a substituição constante de advogados durante o processo arbitral;*
- *Impugnações frívolas e recorrentes dos árbitros;*
- *Recursos ao Poder Judiciário a respeito do conteúdo das sentenças arbitrais, e mesmo a inércia no pagamento de*

eventuais condenações, forçando processos de execução judicial (FARRER, 2016).

Para o autor, é fato incontestado que no setor da construção muitos empresários têm manifestado insatisfação com o custo crescente das arbitragens, com decisões demoradas e sustentadas por aspectos processuais ou procedimentais, em detrimento dos fatos efetivamente ocorridos no desenvolvimento das obras. Além de os procedimentos arbitrais estarem cada vez mais demorados e caros, as estratégias jurídicas têm se assemelhado às que são adotadas nos procedimentos judiciais e as sentenças muitas vezes podem ser questionadas quanto à sua nulidade.

Benvenuti (2010) pondera que, apesar de o uso da Arbitragem ter sido ascendente após a criação da Lei nº 9.307/96, em contratos de construção civil a sua utilização resume-se às grandes empresas construtoras, que inserem a cláusula compromissória apenas em seus grandes contratos.

Todos esses fatores fazem com que ininterruptamente sejam buscadas novas opções de prevenção e solução de disputas que se adequem ao contexto dos contratos de construção brasileiros. Ainda que a adoção da Arbitragem apresente algumas desvantagens, a Lei Federal nº 9.307 de 1996 foi um importante marco para o tratamento de litígios contratuais no país (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016).

Maia Neto (2017) afirma que a “Lei da Arbitragem” deu início ao que chamou de “1ª onda” de mudança de comportamento com relação a utilização de métodos extrajudiciais ou alternativos de solução de conflitos, seguida pela “2ª onda”, decorrente da institucionalização da Conciliação no Brasil, com incentivo do Poder Judiciário, e pela “3ª onda”, com a sanção da Lei nº 13.140 de 29 de julho de 2015, conhecida como “Lei de Mediação”.

4.4. O uso de *Dispute Boards* em obras brasileiras

Em 1995, o sucesso mundial na utilização de *Dispute Boards* em contratos de construção levou o Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) a estabelecer a obrigatoriedade na previsão desse método para empreendimentos financiados com valor superior a US\$ 50 milhões (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016).

Na época, o ordenamento jurídico brasileiro não previa, em qualquer legislação, a utilização de *Dispute Boards* em contratos de construção, mas indiretamente permitia que obras brasileiras cumprissem requisitos exigidos pela instituição responsável pelo financiamento do projeto como condição para sua aprovação (RIBEIRO; RODRIGUES, 2015).

A Lei nº 8.666/1993, que regulamenta as licitações e os contratos administrativos no Brasil, de forma abrangente autoriza a Administração Pública em contratos firmados com particulares a cumprir as exigências de instituições financeiras multilaterais ou agências de fomento externas quando houver concessão de financiamento por elas. Assim, indiretamente passou a ser possível a inclusão de mecanismos extrajudiciais para solucionar conflitos, como o *Dispute Boards*, nesses contratos (FIGUEROA, 2017), conforme se verifica no Art. 42, § 5º da Lei:

Art. 42. Nas concorrências de âmbito internacional, o edital deverá ajustar-se às diretrizes da política monetária e do comércio exterior e atender às exigências dos órgãos competentes.

[...]

§ 5º Para a realização de obras, prestação de serviços ou aquisição de bens com recursos provenientes de financiamento ou doação oriundos de agência oficial de cooperação estrangeira ou organismo financeiro multilateral de que o Brasil seja parte, poderão ser admitidas, na respectiva licitação, as condições decorrentes de acordos, protocolos, convenções ou tratados internacionais aprovados pelo Congresso Nacional, bem como as normas e

procedimentos daquelas entidades, inclusive quanto ao critério de seleção da proposta mais vantajosa para a administração, o qual poderá contemplar, além do preço, outros fatores de avaliação, desde que por elas exigidos para a obtenção do financiamento ou da doação, e que também não conflitem com o princípio do julgamento objetivo e sejam objeto de despacho motivado do órgão executor do contrato, despacho esse ratificado pela autoridade imediatamente superior.

[...]

(BRASIL, 1993)

Além disso, a Lei das Concessões nº 8.987, de 1995, que foi modificada pela Lei nº 11.196 de 2005, passou a autorizar a Administração Pública a celebrar contratos de concessão de serviços públicos que previssem cláusulas de mecanismos privados para resolução de disputas, incluindo-se aqui os *Dispute Boards* (RIBEIRO; RODRIGUES, 2015), conforme o Art.23-A:.

Art. 23-A. O contrato de concessão poderá prever o emprego de mecanismos privados para resolução de disputas decorrentes ou relacionadas ao contrato, inclusive a arbitragem, a ser realizada no Brasil e em língua portuguesa, nos termos da Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996.

(BRASIL, 1995)

Analogamente, a Lei Federal de Parcerias Público-Privadas nº 11.079 de 2004 estabelece em seu Art. 11 que:

Art. 11. O instrumento convocatório conterá minuta do contrato, indicará expressamente a submissão da licitação às normas desta Lei e observará, no que couber, os §§ 3º e 4º do art. 15, os arts. 18, 19 e 21 da Lei no 8.987, de 13 de fevereiro de 1995, podendo ainda prever:
[...]

III – o emprego dos mecanismos privados de resolução de disputas, inclusive a arbitragem, a ser realizada no Brasil e em língua

portuguesa, nos termos da Lei no 9.307, de 23 de setembro de 1996, para dirimir conflitos decorrentes ou relacionados ao contrato.

[...]

(BRASIL, 2004)

No início dos anos 2000, nesse contexto de popularização de métodos alternativos para prevenção e solução de disputas no país, especialmente em função da criação da Lei Federal nº 9.307 sobre Arbitragem, ocorreu a primeira experiência de adoção de *Dispute Boards* em uma obra brasileira: a Linha 4 Amarela do Metrô do município de São Paulo (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016).

Os contratos da “Fase 1” de Implantação da Linha 4 Amarela do Metrô foram licitados em 2003 pela Companhia do Metropolitano de São Paulo e financiados pelo Banco Mundial, que além de exigir a Arbitragem como forma de solução definitiva de disputas, exigia também a existência de um conselho revisor nos moldes dos DRBs utilizados nos Estados Unidos (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016).

Em 2004, aproximadamente 10 meses após a assinatura dos contratos de construção, foi então instituído o primeiro *Dispute Board* do Brasil, composto por três membros e nomeado de Junta de Revisão de Litígios, cuja função era acompanhar as obras analisar as documentações e atuar como conciliador e proponente de soluções para as disputas que viesse a ocorrer (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016).

Os detalhes sobre a primeira experiência brasileira com o uso de *Dispute Boards*, bem como uma análise do caso, são abordados no capítulo 5 deste trabalho.

Trindade et al. (2016b) afirmam que a adoção dos *Dispute Boards* no Brasil foi impulsionada principalmente por dois fatores: (1) pelos resultados obtidos por investidores em outros empreendimentos realizados em todo o mundo e (2) pela exigência de bancos financiadores de grandes obras (TRINDADE et al., 2016b).

Pouco se sabe sobre outras obras brasileiras que fizeram uso dos *Dispute Boards*. Em geral, por questões de sigilo e confidencialidade, informações sobre a adoção do método e seus resultados não costumam ser divulgadas. Souza (2014) indica alguns contratos de construção que adotaram em suas obras o mecanismo dos *Dispute Boards*:

- Em 2008: PPP da Linha F (12 – Safira), da CPTM, em São Paulo;
- Em 2009: PPP Complexo Criminal Ribeirão das Neves, em Belo Horizonte, Minas Gerais;
- Em 2010: PPP da Rodovia MG-050, em Minas Gerais;
- Em 2010: PPP da Arena Fonte Nova, em Salvador, Bahia;
- Em 2011, PPP da Areia das Dunas, em Natal, Rio Grande do Norte;
- Em 2012: Projeto do Aeroporto de São Gonçalo do Amarante, em Pernambuco;
- Em 2012: PPP das Águas Claras, em Minas Gerais.

Um importante evento que foi impulsionador para a popularização do conceito dos *Dispute Boards* no Brasil foram os Jogos Olímpicos que ocorreram na cidade do Rio de Janeiro em 2016. Segundo Maia Neto (2016a), o Comitê Organizador Rio 2016 celebrou 36 contratos de prestação de serviços que previam cláusula de instauração de *Dispute Boards*, cuja finalidade era evitar disputas contratuais surgidas durante a execução e otimizar custos e principalmente prazos.

Essas ações demandaram a existência de profissionais capacitados no país, o que levou o Comitê Organizador dos Jogos Olímpicos de 2016 a contratar a DRBF para promover a certificação de dezenas de pessoas para a eventual atuação como membros em *Dispute Boards* (DRBF - DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, 2015).

De acordo com a DRBF (2015), os contratos celebrados pelo Comitê Organizador Rio 2016 aconteceriam em curtos períodos de 6 a 9 meses e, portanto, teriam

poucas folgas para acomodar eventuais atrasos, o que exigiria nesses casos uma atuação precisa dos *Dispute Boards*.

O treinamento realizado consistiu em um *Workshop* interativo que durou três dias e cujo público era composto por cerca de 70 engenheiros e advogados experientes que nunca haviam lidado com o método. Para a atuação como “Presidente” de DBs, foi realizada separadamente uma sessão de um dia de treinamento a profissionais selecionados que já tivessem vasta experiência em métodos similares de prevenção e solução de disputas.

Para esse treinamento, exigiu-se que todos os participantes fossem fluentes no idioma português. Esse requisito tinha como objetivo garantir um foco no público brasileiro, ou seja, de forma a assegurar que os membros dos DBs que atuassem nos contratos dos Jogos Olímpicos de 2016 falassem a mesma língua praticada pelos envolvidos na execução. Segundo a DRBF, essa condição era considerada essencial para a efetividades dos DBs nesses contratos (DRBF - DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, 2015).

Em 2013, os contratos para construção do trecho Norte do Rodoanel, importante anel rodoviário que circunda a região da Grande São Paulo, e que são administrados pela Dersa (empresa de economia mista controlada pelo Governo do Estado de São Paulo), também adotaram o uso dos *Dispute Boards* (SOUZA, 2014). A adoção dos DBs no Trecho Norte do Rodoanel se tornou famosa e levantou polêmicas em 2018, em função da prisão do ex-presidente da Dersa, que foi acusado de desvios e fraudes durante a construção das obras (FERREIRA; BILENKY, 2018).

De acordo com a defesa do ex-presidente da Dersa, o cerne da investigação teria sido a assinatura de aditivos, que remuneraram as empresas construtoras pelos serviços de retirada de grandes blocos de rocha, conhecidos como matacões, não previstos inicialmente nos contratos. Em função de reclamações das construtoras, do risco de paralisação das obras, e das opiniões dos técnicos de que o pleito poderia ser procedente, foram pagos preços provisórios pelo serviço de retirada,

conforme previsto no contrato que segue regras do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), que financiou as obras. Caso a decisão final fosse que os preços eram indevidos, esses valores poderiam ser estonados (VIEIRA, 2018).

A Dersa encomendou ao Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo (IPT) a realização de um estudo técnico para avaliar a fundamentação do pleito das contratadas. A conclusão obtida pelo IPT foi de que a ocorrência de blocos em grandes quantidades deveria ser considerada “um risco do contratado”, o que teria levado a Dersa a comunicar o estorno dos valores pagos (FERREIRA; BILENKY, 2018). Uma das empreiteiras utilizou então o recurso previsto no contrato e pediu que fosse estabelecida uma “Junta de Conflito”, que foi composta por técnicos de grande conhecimento sobre o tema. Essa Junta de Conflitos concluiu que os pagamentos eram devidos, e quando solicitada a prestar esclarecimento, refutou as objeções e reiterou sua posição (VIEIRA, 2018).

Questões sobre eventuais fraudes nos contratos à parte, o caso gerou polêmica principalmente pela vulnerabilidade das recomendações proferidas por conselhos e comitês técnicos diante de instituições públicas como o Tribunal de Contas da União (TCU), a Controladoria Geral da União (CGU) e Polícia Federal (PF). O mecanismo *Dispute Board*, ou Junta de Conflito, teve seus trabalhos classificados pelo Delegado Federal do caso como “*infinitamente inferior ao valor probatório que deve ser dado a trabalhos dos peritos e técnicos oficiais do TCU, da CGU e da Polícia Federal*” (REIS; MONTEIRO, 2018).

Outro caso recente de adoção de *Dispute Boards*, e que permanece em atuação, consiste na Fase 2 da construção da Linha 4 Amarela do Metrô de São Paulo. Recentemente, uma de suas disputas passou a ser conhecida, em função do seu encaminhamento ao Poder Judiciário, que a tornou pública.

A decisão vinculante que havia sido proferida pelo *Dispute Board*, que atua na modalidade DAB e é formado por três técnicos, dois engenheiros e um advogado, foi confirmada pelo Tribunal de Justiça de São Paulo em 2018. Os membros do *Dispute Board* haviam decidido que a Companhia do Metropolitano deveria pagar

a quantia extra equivalente a R\$10 milhões ao consórcio construtor, em função de custos com a retirada de material contaminado da construção (CÂMARA; GUIMARÃES, 2018).

4.5. A Lei Paulistana nº 16.873 sobre *Dispute Boards* e suas repercussões

Até o início de 2018, o Brasil não possuía qualquer legislação específica sobre os *Dispute Boards*, cabendo a câmaras arbitrais ou a outras instituições a responsabilidade por apresentar regulamentos sobre o tema (TRINDADE et al., 2016b).

Em 22 de fevereiro de 2018, por meio de divulgação no Diário Oficial da Cidade, o prefeito de São Paulo promulgou o Projeto de Lei nº 577/17 que se tornou a Lei Municipal nº 16.873 e que trata sobre *Dispute Boards* em contratos administrativos na cidade de São Paulo (CONIMA - CONSELHO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DE MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM, 2018).

A ementa da disposição “*reconhece regulamenta a instalação de Comitês de Prevenção e Solução de Disputas em contratos administrativos continuados celebrados pela Prefeitura de São Paulo*” (SÃO PAULO, 2018).

A Lei Paulistana nº 16.873 prevê que os Comitês tenham natureza revisora, adjudicativa ou híbrida, sendo que: para os Comitês de Revisão é conferido o poder de emitir recomendações não vinculantes; para os Comitês de Adjudicação é conferido o poder de emitir decisões vinculantes; e para os Comitês Híbridos é possível tanto recomendar quando decidir sobre os conflitos, cabendo à parte requerente estabelecer a sua competência revisora ou adjudicativa. Em caso de inconformidade de uma das partes no cumprimento de decisões vinculantes, a Lei estabelece que estas sejam submetidas à jurisdição judicial ou arbitral.

É previsto na Lei nº 16.873 que a instituição dos Comitês seja feita de acordo com o edital de licitação ou com o contrato, sendo possível definir em anexo a regulamentação própria para instalação e processamento.

A Lei Paulistana determina ainda que os valores a serem desembolsados pelo órgão público contratante para pagamento de honorários dos membros do Comitê compõem o orçamento da contratação, cabendo à parte contratada o pagamento dos custos de instalação e manutenção do Comitê, enquanto o órgão contratante deve reembolsar o contratado com metade de tais custos, e após as devidas aprovações previstas em contrato.

Segundo a Lei, o Comitê deve ser obrigatoriamente composto por dois engenheiros e um advogado, cabendo ao órgão público contratante, em conjunto com a contratada, indicar os membros. A atuação do Comitê é então iniciada com a assinatura do Termo de Compromisso pelas partes e pelos membros, que deve ocorrer em até 30 dias a partir da celebração do contrato administrativo.

Por fim, a Lei nº 16.873 estabelece o impedimento da atuação de pessoas no Comitê que tenham alguma relação com as partes ou com o litígio que desconfigure a imparcialidade ou a independência. Já no exercício de suas funções, para efeitos de legislação penal, os membros do Comitê são equiparados pela Lei a funcionários públicos.

A criação da Lei nº 16.873, que reconhece e regulamenta os *Dispute Boards* em contratos administrativos firmados pela Prefeitura de São Paulo, e que são formalmente designados como *Comitês de Prevenção e Solução de Disputas*, representa um marco para o país. Até então, o tema não possuía qualquer tratamento normativo, sendo regulado no Brasil apenas no plano contratual. A medida representa um avanço do ponto de vista de negócios, por viabilizar decisões céleres e imparciais na resolução de disputas entre a Administração Pública e seus contratados (SANT'ANNA; LAUER, 2017).

Ainda que não houvesse proibição do uso de *Dispute Boards* em contratos da Administração Pública, a inexistência de uma disposição legal que autorizasse o mecanismo costumava dificultar a sua adoção pelos agentes públicos. Com a Lei nº 16.873, que é bastante precisa e preocupada em trazer conforto ao agente público sobre o método e sua aplicabilidade, os DBs se tornaram uma ferramenta legítima para contratos com a Prefeitura Municipal de São Paulo (DRBF - DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, 2018).

Segundo a DRBF (2018), a lei promovida pelo vereador Caio Carneiro e redigida por Ricardo Medina Salla ecoou positivamente em fóruns acadêmicos e profissionais e pode encorajar investidores estrangeiros, em função da maior segurança jurídica trazida pelo uso de *Dispute Boards* a empreendimentos nacionais. Inspirada na nova legislação, a cidade de São Paulo já divulgou pacotes de privatização, que preveem o uso de DBs, como é o caso da Concessão do Mercado de Santo Amaro, divulgada para consulta pública em 24 de fevereiro de 2018.

Em julho de 2018, a Lei Municipal nº 16.873 de São Paulo inspirou um Projeto de Lei similar no Senado Federal, que pode oferecer futuramente uma legislação federal para os *Dispute Boards* no Brasil (ANASTASIA; CARNEIRO, 2018). O Projeto de Lei do Senado nº 206, de 2018, de autoria do senador Antonio Anastasia e que atualmente está em tramitação, “*regulamenta a criação de Comitês de Prevenção e Solução de Disputas para dirimir conflitos de direitos patrimoniais disponíveis em contratos firmados pela administração pública*”.

Além do Projeto de Lei que tramita no Senado, também entrou em análise em 2018 um projeto de lei sobre *Dispute Boards* na Câmara dos Deputados. O Projeto de Lei 9.883/18 inclui os Comitês de Resolução de Disputas entre os métodos de solução de controvérsias em contratos firmados pelo poder público e propõe regras gerais para o funcionamento desse mecanismo (BRASIL; SEABRA, 2018)

Também em 2018 foi elaborado um Projeto de Lei que prevê a instituição de Comitês de Prevenção e Solução de Disputas em contratos administrativos

celebrados pela Prefeitura de Porto Alegre e atualmente tramita na Câmara Municipal de Porto Alegre. O Projeto de Lei nº 098/18 é assinado pelo vereador Felipe Camozzato e estabelece que os *Dispute Boards* poderão ser de natureza revisora, adjudicativa e híbrida (MAROCCO, 2018).

Anastasia e Carneiro (2018) afirmam que a aplicação de *Dispute Boards* já é vista na mídia como uma ferramenta que pode contribuir para afastar a crise econômica brasileira e para fomentar o desenvolvimento por meio da indústria da construção no país. Além disso, os *Dispute Boards* também são entendidos como um método que pode contribuir para o aumento da confiança nas relações comerciais no setor da construção, para o bloqueio do sobre-preço, para a redução da corrupção dos Tribunais de Conta do Ministério Público Federal (MPF).

Embora muitas iniciativas estejam surgindo nacionalmente no que diz respeito a legislações sobre os *Dispute Boards*, há ainda muitos pontos que não são regulamentados. Linhares (2016) afirma que não há legislação no Brasil que defina o procedimento para instituição de um DB.

Para a autora, o ideal é que seja feito por meio de cláusula compromissória, na qual as partes inserem previamente no contrato a previsão do uso de DB para solução de conflitos surgidos ao longo da obra. Além disso, entende ser recomendável que, ao contrário da Arbitragem, em que a cláusula compromissória não indica quem serão os eventuais membros do Tribunal Arbitral, para o *Dispute Boards* sejam indicados no ato do contrato os membros ou o regulamento que a nomeação irá seguir.

Outra questão não regulamentada sobre os DBs refere-se à obrigatoriedade de cumprimento de decisões vinculantes. Diferentemente da Arbitragem, que possui lei específica que considera sua sentença como um título executivo judicial, os direitos e as obrigações assumidos pelas partes ao negociar a solução de disputas por meio de *Dispute Boards* estão sujeitas às regras gerais do “direito das obrigações”. Ou seja, ao contrário das sentenças arbitrais, que possuem natureza

jurisdicional, as decisões proferidas por um DB possuem natureza puramente contratual (RIBEIRO, 2016).

4.6. Instituições brasileiras de suporte aos DBs

A câmaras arbitrais são agentes importantes que administram o processo de Arbitragem, sistematizando os procedimentos, registrando ordens processuais e outros documentos de maneira formal, sem, no entanto, entrar no mérito do julgamento. O julgamento em si é feito pelo Tribunal Arbitral, composto geralmente por três por árbitros, que conduzem o processo e que podem solicitar provas periciais, documentações de esclarecimento, convocar testemunhas e indicar outras atividades que auxiliem na resolução do conflito (BENVENUTI, 2010).

Já há alguns anos, diversos órgãos relacionados à Arbitragem, Mediação e outras formas alternativas de solução de conflitos e disputas têm se interessado em consolidar uma base técnica para prestar serviços em casos de implantação de *Dispute Boards* no país. Do mesmo modo como ocorre na Arbitragem, por meio da instituição eleita para administrar o *Dispute Board*, as partes contratantes ficam vinculadas desde a assinatura do contrato ao regulamento que optaram para tratar dos conflitos surgidos (ROSA, 2009).

Instituições como a Câmara de Mediação de Arbitragem do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Minas Gerais (CCMA-CREA-MG) e a Câmara do Instituto de Engenharia de São Paulo (CMA-IE) possuem regulamentos para a adoção de *Dispute Boards* em empreendimentos de construção (TRINDADE et al., 2016b).

O regulamento da CMA-IE prevê as três modalidades de *Dispute Boards* (DRB, DAB e CDB). Para as recomendações proferidas pelo DB, caso não sejam contestadas por nenhuma parte em até quinze dias de sua emissão, estas tornam-se obrigatórias, cabendo as devidas medidas legais em caso de seu descumprimento. As decisões, por sua vez, devem ser cumpridas desde o seu

recebimento, mesmo que haja contestações. Para comitê misto (CDB), assim como previsto pela ICC, em geral são emitidas recomendações, podendo ser emitidas decisões quando assim for demandando em consenso pelas partes. Não havendo consenso, o DB poderá optar por emitir uma decisão em casos em que esta facilite a execução ou evite perdas e prejuízos. Havendo contestação tanto às recomendações quanto às decisões do comitê, a disputa em questão deverá ser encaminhada para processos arbitrais ou judiciais (COELHO, 2017).

O regulamento da CMA-IE determina ainda que o *Dispute Board* seja obrigatoriamente composto por dois engenheiros e um advogado (de preferência, o presidente) e estabelece regras para qualificação, substituição, impugnação e desconstituição dos membros. Trata também dos prazos a serem cumpridos, do procedimento para submissão de disputas e para emissão de determinações pelo DB, bem como apresenta uma tabela de custas e honorários e o modelo recomendado pela CMA-IE para o termo de constituição do comitê (COELHO, 2017).

O Centro Brasileiro de Mediação e Arbitragem (CBMA) também possui um regulamento sobre a adoção de *Dispute Boards* em contratos de construção, o qual prevê a adoção das três modalidades conhecidas: DRB, DAB e CDB. O regulamento do CBMA permite que, além de emitir recomendações não vinculantes ou decisões vinculantes, o DB possa elaborar pareceres e prestar assistência informal às partes, mediante solicitação. O regulamento também prevê que a atuação do comitê ocorra de forma permanente durante toda a execução do projeto (*full-term*), ou de forma pontual (*ad hoc*) e determina os deveres de todos os envolvidos, as regras para a constituição do *Dispute Board*, a qualificação, substituição e impugnação dos membros e a desconstituição do comitê, além de tratar da comunicação, dos prazos, da submissão de disputas e da emissão de determinações pelo *Board* (COELHO, 2017).

A Câmara de Arbitragem Empresarial – Brasil (CAMARB) é outra instituição brasileira que incentiva e divulga métodos alternativos de prevenção e solução de disputas, dentre eles os *Dispute Boards*. A CAMARB oferece apoio de nomeação

e decisão de impugnação para membros de DB e possui um regulamento, que prevê apenas as modalidades que profere recomendação (DRB) e de decisão (DAB). O regulamento também possibilita a prestação de assistência informal pelo *Dispute Board*, quando solicitada por ambas as partes. Assim como os demais, a CAMARB também descreve em seu regulamento procedimentos para a constituição e desconstituição do DB, deveres dos envolvidos, a qualificação, a substituição e a impugnação dos membros, os prazos, a comunicação, a submissão de disputas pelas partes e a emissão de determinações pelo *Board*. São apresentados também modelos para o termo de constituição do comitê e uma tabela de taxas para o pagamento do *Board* (COELHO, 2017).

A Câmara de Comércio Brasil-Canadá (CAM-CCBC) também lançou em agosto de 2018 um novo regulamento para utilização de *Dispute Boards* (CAM-CCBC, 2018). São previstas as modalidades de recomendação e de decisão, opção adotada em caso de ausência de escolha das partes. As recomendações tornam-se vinculantes caso não seja formalmente rejeitada por uma das partes, enquanto o cumprimento das decisões é sempre obrigatório e deve ser imediato. São previstas as duas formas de instauração, tanto permanente quanto *ad hoc*. Além disso, o regulamento do CAM-CCBC também dispõe sobre a qualificação, nomeação e substituição dos membros, bem como sobre questões processuais do procedimento.

As câmaras apresentam atualmente um papel importante na disseminação de informações sobre os *Dispute Boards*. Além de oferecerem serviços de assessoria para a implantação do método em empreendimentos de construção, elas têm oferecido seminários, simpósios, *workshops*, treinamentos aos profissionais que se interessam pelo tema.

Outras instituições que não oferecem assessoria ao método também vêm apresentando iniciativas para incentivar a difusão de informações e a popularização dos *Dispute Boards* no Brasil, como, por exemplo, o Instituto Brasileiro de Direito da Construção (IBDiC). A sexta edição do Congresso Internacional do IBDiC, ocorrida em setembro de 2018, trouxe como destaque os *Dispute Boards*, tema que foi abordado por diversos ângulos, desde as experiências globais nos Estados

Unidos, Europa, América Latina e Ásia, a implantação da Lei Paulista, até os desafios da disseminação da cultura de *Dispute Board* nas empresas e nas contratações públicas (INVESTIMENTO E NOTÍCIAS, 2018).

Cabe destacar também que, em 2015, a 11ª edição do Congresso Brasileiro da Construção, evento de alcance nacional que tem como objetivo reunir toda a cadeia produtiva da indústria da construção para fortalecer o setor e gerar desenvolvimento ao país, elencou a “*Melhoria nos procedimentos alternativos de solução de conflito e adoção de Dispute Boards*” como uma das metas para melhorar a segurança nos fluxos financeiros das obras (FIESP, 2015).

5. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo é apresentada a primeira experiência na utilização de *Dispute Boards* em contratos administrativos no Brasil. A estrutura do capítulo é composta por uma revisão bibliográfica e pelos relatos obtidos a partir de uma entrevista concedida por dois profissionais que atuaram integralmente no caso como membros do *Dispute Board*, os engenheiros Jorge Jobim e Roberto Ricardino.

5.1. A Fase 1 da Construção da Linha 4 do Metrô de São Paulo

5.1.1. A Contratação

O empreendimento intitulado “Implementação do Linha 4 do Sistema de Metrô de São Paulo” foi previsto para ocorrer em duas fases (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016) e o seu custo foi estimado inicialmente em US\$ 1,2 bilhões. As obras previstas na primeira fase do projeto (Fase 1), estimadas em US\$ 740 milhões, contemplavam desde a execução de um túnel que ligaria as regiões Luz e Butantã, bem como a realização de cinco estações de acesso (Luz, República, Paulista, Pinheiros e Butantã), e a construção do Pátio Vila Sônia (VAQUERO, 2002).

O edital de licitação da Fase 1 da Linha 4 – Amarela do Metrô dividiu o escopo em três lotes, que incluíam obras e serviço de construção (demolição de edificações, remoção e substituição de interferências, túneis, estruturas, estações, vias permanentes, serviços de acabamento, paisagismo, ventilação e saída de emergência, passagens e pavimentação, urbanização e serviços complementares) e fornecimento e instalação de sistemas e equipamento (sistemas de força de corrente alternada de alta e média tensão, sistema de força de tração de corrente contínua, sistema de força de baixa tensão, sistema de detecção de incêndio, sistema de ventilação, sistemas de telecomunicações, voz e vídeo, sistema de controle local, iluminação, escadas rolantes e elevadores) (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016).

A partir da concorrência pública internacional que foi promovida pela Companhia do Metropolitano de São Paulo, em 2003 foi divulgado o resultado da licitação pelo Governo do Estado de São Paulo, responsável pela contratação do empreendimento. Os vencedores da concorrência foram o Consórcio Via Amarela, formado pelas empresas CBPO, OAS, Alston e Queiroz Galvão, e o Consórcio Camargo Corrêa, composto pelas empresas Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez e Siemens (BASILE, 2003).

O Consórcio Via Amarela ficou responsável pela construção dos lotes 1 e 2, cujo escopo contemplava 12,8 quilômetros de túneis e a execução e a instalação de sistemas das estações Butantã, Pinheiros, Paulista, República e Luz. Por sua vez, o consórcio Camargo Corrêa ficou responsável pelos serviços referentes ao lote 3, que correspondiam à construção e à instalação de sistemas do pátio de manobras Vila Sônia (BASILE, 2003).

Assim, em 01/10/2003 foram celebrados os seguintes contratos (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016):

- Contrato de Empreitada de Construção Completa da Obra nº 4130121201 – Implantação Completa da Linha 4 Amarela, do Sistema de Metrô de São Paulo – Lote 1 – Paulista;
- Contrato de Empreitada de Construção Completa da Obra nº 4130121202 – Implantação Completa da Linha 4 Amarela, do Sistema de Metrô de São Paulo – Lote 2 – Pinheiros;
- Contrato de Empreitada de Construção Completa da Obra nº 4130121203 – Implantação Completa da Linha 4 Amarela, do Sistema de Metrô de São Paulo – Lote 3 – Vila Sônia Yard;

Para a implantação desses contratos, a Companhia do Metropolitano utilizou parte dos recursos proveniente da iniciativa privada, parte do Tesouro e parte oriunda de concessão de financiamento do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e do *Japan Bank International Corporation* (JBIC) (BASILE, 2003).

O pedido de concessão de financiamento junto ao BIRD implicou a aceitação por parte do Metrô de um sistema de prevenção e resolução de conflitos nunca implementado em contratos administrativos no Brasil. A minuta contratual estabelecia, além da obrigatoriedade de utilização de Arbitragem como solução definitiva de todos os litígios, a previsão de um método de conciliação entre as partes nos moldes dos *Dispute Review Boards*, utilizados nos EUA e em outros países (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016).

O cumprimento da exigência do BIRD tinha como respaldo a Lei Federal nº 8666/1993, que estabelece, em seu Art.42 § 5º, que podem ser admitidas exigências de organismos financiadores para obtenção de financiamento.

Dessa forma, foi previsto nos três contratos da Linha 4 – Amarela a existência do “Conselho de Revisão de Litígios”, que tinha por objetivo representar uma sistemática de prevenção do aprofundamento de conflitos, por meio de processo prévio de conciliação, que poderia mediar disputas e obter a aceitação de soluções propostas para as situações apresentadas. Esse Conselho, que foi constituído em julho de 2004, ficou responsável por atuar nos contratos dos três lotes e foi renomeado definitivamente como “Junta de Revisão de Litígios” (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016).

A Junta de Revisão de Litígios, também tratada pelos seus componentes como Conselho ou Comitê, foi formada por três membros. Cada parte, Contratante (Metrô) e Contratados (Consórcios), nomeou um participante e esses dois nomeados escolheram um terceiro para ser o Presidente do DB. Nesse caso, todos os membros eram engenheiros civis com experiência em obras de infraestrutura (REVISTA ENGENHARIA, 2014).

Em 2010, a constituição da Junta foi alterada após a emissão do primeiro Relatório de Recomendação pelo Conselho. Por motivo de saúde, o Presidente do Comitê solicitou seu afastamento, e sua substituição decorreu da indicação pelos membros remanescentes e aprovação pelas partes, como previsto nos Contratos. Assim, a

composição alterada foi mantida até o fim das atividades da Junta de Litígios em 2015 (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016).

5.1.2. Atuação da Junta de Litígios

O caso da Fase 1 das obras de implantação da Linha 4 – Amarela do Metrô de São Paulo foi apresentado pelos próprios membros da Junta de Litígios em um dos capítulos do livro *CRD – Comitê de Resolução de Disputas no Contratos Construção e Infraestrutura*, publicado em 2016 pela Editora Pini. As ferramentas utilizadas e o procedimento seguido pela Junta de Litígios para desempenhar os encargos que lhe foram confiados também foram apresentados na referida publicação, que embasa o estudo de caso apresentado na sequência (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016).

A atuação da Junta de Litígios na Fase 1 ocorreu no período de 2004 a 2015 e analisou 11 disputas de diversas naturezas, além de uma intervenção na qual evitou um processo de instauração de revisão de litígios. Após a constituição da Junta, os membros iniciaram o recebimento e a análise da documentação básica do projeto, assim como dos Relatórios Mensais de Acompanhamento, relativos ao andamento das obras civis e à implantação dos sistemas de cada lote.

Os Contratos assinados entre Contratante e Contratados eram constituídos por uma série de documentos, os quais apresentavam uma ordem de prevalência, caso se verificasse ambiguidade ou conflitos em seus termos e condições, conforme indicado no Quadro 1.

Quadro 1 – Conteúdo contratual por ordem de precedência.

Fonte: (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016)

As principais referências contratuais utilizadas pela Junta de Litígios foram as Condições Gerais de Contrato (*General Conditions of Contract* - GCC) e as Condições Especiais de Contrato (*Special Conditions of Contract* - SCC). As GCC permitiam a compreensão da forma como dispositivos contratuais se conectavam ou interdependiam e o seu entendimento viabilizou o estabelecimento de rotinas de acompanhamento das obrigações de ambas as partes, ou seja, Contratante e Contratado.

A estrutura das Condições Gerais do Contrato é apresentada no Quadro 2.

Quadro 2 – Estrutura das Condições Gerais de Contrato – GCC.

SEÇÃO DAS GCC	CLÁUSULAS INTEGRANTES
A. Contratos e Interpretação	1. Definições/ 2. Documentos do Contrato/ 3. Interpretação/ 4. Notificações/ 5. Lei Regente/ 6. Decisão sobre Litígios.
B. Objeto do Contrato	7. Escopo das Instalações/ 8. Prazo de Início e Conclusão/ 9. Responsabilidade do Contratado/ 10. Responsabilidades do Contratante.
C. Pagamento	11. Valor do Contrato/ 12. Prazos de Pagamento/ 13. Garantias/ 14. Impostos e Contribuições.
D. Propriedade Intelectual	15. Direitos Autorais/ 16. Informações Confidenciais.
E. Execução das Instalações	17. Representantes/ 18. Programa de Trabalho/ 19. Subcontratação/ 20. Projeto e Engenharia/ 21. Fornecimento/ 22. Instalação e execução dos trabalhos/ 23. Teste e Inspeção/ 24. Conclusão das Instalações/ 25. Comissionamento e Aceitação.
F. Garantias e Obrigações	26. Garantia de Prazo para Conclusão/ 27. Responsabilidade sobre Defeitos/ 28. Garantias Funcionais/ 29. Indenização de Patentes/ 30. Limitação de Obrigação.
G. Distribuição de Riscos	31. Transferência de Propriedade/ 32. Cuidado das Instalações/ 33. Perda ou Dano à Propriedade; Acidente; Indenização/ 34. Seguros/ 35. Condições Imprevistas/ 36. Mudança em Leis e Regulamentações/ 37. Força Maior/ 38. Riscos de Guerra.
H. Modificação em Elementos do Contrato	39. Modificações nas Instalações/ 40. Prorrogação do Prazo de Conclusão/ 41. Suspensão/ 42. Rescisão/ 43. Cessão.

Fonte: (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016)

Por sua vez, as Condições Especiais do Contrato (SCC) estabeleciam cláusulas que prevaleceriam sobre as Condições Gerais do Contrato (GCC). A correlação entre os dispositivos das GCC e SCC é indicada no Quadro 3.

Quadro 3 – Conteúdo das Condições Especiais do Contrato – SCC.

CLÁUSULAS DAS SCC	SEÇÃO E CLÁUSULA CORRESPONDENTE DAS GCC
1. Definições	A - 1
2. Notificações	A - 4
3. Lei Regente	A - 5
4. Acordo sobre Litígios	A - 6
5. Escopo de Instalações/ Peça de Reposição	B - 7
6. Prazo de Início e Conclusão	B - 8
7. Valor do Contrato	C - 11
8. Garantias	C - 13
9. Taxas e Impostos Alfandegários	C - 14
10. Programa de Obra	E - 18
11. Terceirização	E - 19
12. Comissionamento e Aceitação Operacional	E - 25
13. Garantia do Prazo de Conclusão	F - 26
14. Responsabilidades por Defeitos	F - 27
15. Utilização de Verba Provisória	-
16. Seguro	G - 34
17. Anexo: Procedimento de Acordo sobre Litígios - Regras e Procedimentos do Conselho de Revisão de Litígios	-

Fonte: (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016)

Para a Junta de Litígios, os mecanismos de maior interesse encontravam-se na cláusula 6 das Condições Gerais de Contrato (que dispunha sobre “Decisão sobre Litígios”) e nas cláusulas 4 (“Acordos sobre Litígios”) e 17 (“Anexo: Procedimento de Acordo sobre Litígios – Regras e Procedimentos do Comitê de Revisão de Litígios”) das Condições Especiais de Contrato. Os conteúdos de tais disposições, que regiam o procedimento seguido pela Junta de Litígios, constam do Quadro 4 e do Quadro 5.

Segundo os Membros da Junta, quando um litígio lhes era encaminhado, a primeira providência do Comitê era confirmar sua competência para expedir Recomendações sobre a causa. Para isso, era verificada a regularidade da Solicitação de Recomendação encaminhada pela Parte Demandante em relação ao procedimento estabelecido nas Condições Especiais do Contrato.

Quadro 4 – Conteúdo resumido da Cláusula 6 das Condições Gerais do Contrato (GCC).

GCC – CLÁUSULA 6 Decisão sobre Litígios	Subcláusula 6.1 Conselho de Revisão de Litígios	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimento de seleção de cada Membro do Comitê e constituição do Comitê; substituição de Membros do Comitê. - Falha das Partes em resolver a disputa por consulta mútua e forma de encaminhamento de litígios à Junta. - Procedimento em caso de insatisfação de uma Parte com a decisão do Comitê ("Recomendações"). - Condições para que a decisão do Comitê se torne final e obrigatória para as Partes.
	Subcláusula 6.2 Arbitragem	<ul style="list-style-type: none"> - Notificação de uma Parte à outra sobre a intenção de começar uma arbitragem. - Vedação ao início de qualquer arbitragem, sem que a Notificação tenha sido dada. - Poder total do Tribunal Arbitral, para abrir, rever e revisar qualquer Recomendação do Comitê. - Nenhuma Recomendação desqualificará o Comitê de ser chamada como testemunha para os árbitros.
	Subcláusula 6.3 Referências à situação de Arbitragem	<ul style="list-style-type: none"> - Hipótese de uma Parte falhar em seguir uma Recomendação que se tornara final e obrigatória. - Procedimento para levar a comissão à Arbitragem, sem prejuízo de qualquer outro direito que a outra Parte possa ter. - Dever das Partes, de continuar a executar suas respectivas obrigações contratuais, salvo se acordado de outra forma. - Dever do Contratante, de pagar ao Contratado quaisquer somas monetárias devidas.

Fonte: (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016)

Quadro 5 – Conteúdo resumido das Cláusulas 4 e 17 das Condições Especiais do Contrato (SCC).

Fonte: (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016)

Na sequência, era analisada pelo Comitê a configuração de disputa entre as Partes, ou seja, o intuito era constatar se de fato as partes haviam falhado em resolver o litígio de forma amigável, por meio de consulta a ambas as partes. Para isso, eram verificadas a origem da disputa e sua relação com o Contrato, seja existência, validade ou encerramento, e se ocorreu durante o progresso de execução ou depois da conclusão.

De acordo com o exposto pelos membros, no caso da implantação da Fase 1 das obras da Linha 4 – Amarela, o Comitê não se deparou com situações nas quais entendesse que não cabia a sua intervenção na disputa. Porém, caso essa situação tivesse ocorrido, a Junta de Litígios deveria comunicar por escrito às Partes o motivo de sua abstenção.

Tendo sido configurada a pertinência de atuação da Junta de Litígios, eram então solicitados às Partes suas argumentações por escrito sobre a disputa e fatos a ela relacionados, bem como documentação adicional entendida como pertinente para o caso. Após a análise dessas informações, a Junta iniciava os procedimentos para a Audiência de Conciliação, decidindo o momento de sua realização conforme as Condições Especiais do Contrato. Assim, a convocação formal era enviada às Partes, comunicando data e horário, solicitando reserva de local para a Audiência e indicando a programação que seria seguida.

Durante as Audiências de Conciliação, as Partes tinham a oportunidade de expor suas razões, sendo concedido o direito de Réplica à outra Parte, e de oferecer provas e esclarecer dúvidas acerca da disputa. A Junta de Litígios, com base na autoridade conferida pelas Condições Especiais do Contrato, podia a qualquer momento do processo solicitar a apresentação de mais documentos, novas informações e visitas ao local da disputa.

Todas as Audiências eram gravadas e as gravações eram distribuídas após o encerramento das sessões, sob a forma de mídia eletrônica, à Junta de Litígios e às Partes. Posteriormente, suas respectivas transcrições também eram disponibilizadas. Durante as Audiências, nenhum dos membros do Comitê podia expressar qualquer opinião sobre o mérito dos argumentos e pedidos apresentados pelas Partes, sendo as decisões formuladas após a sessão. Algumas das Audiências inclusive se desdobravam em mais de uma sessão.

5.1.3. Elaboração de Relatório de Recomendação

As Condições Especiais do Contrato proibiam que a Junta cedesse direitos ou terceirizasse seu trabalho, mas permitia que o Comitê, a seu critério, buscasse aconselhamento de especialistas independentes para auxiliarem na Recomendação sobre um assunto. Segundo exposto pelos membros, em ocasiões onde a Junta de Litígios julgou que havia necessidade, foi solicitado às Partes que

aprovassem, efetuassem a contratação e dividissem os custos de especialistas da área jurídica, tributária, fiscal e contábil.

A emissão de uma Recomendação pela Junta de Litígios era realizada no momento em que os documentos, argumentações, pareceres de especialistas, e outros, fossem considerados suficientes para formar sua convicção. Então, o encerramento da fase de instrução do processo era comunicado às Partes, assim como a data limite para que fosse proferida a Recomendação. O Relatório de Recomendação era estruturado e organizado conforme apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Organização do Relatório de Recomendação.

SEÇÕES	CONTEÚDO
I - Caracterização do Litígio	(1) Identificação das Partes envolvidas no litígio. (2) Composição do Comitê. (3) Configuração da disputa. (4) A solicitação de recomendação. (5) Bases e forma de julgamento.
II - Instrução do Processo	(6) Etapas de desenvolvimento do processo. (7) Critério de contagem do prazo de emissão da Reconvencção. (8) Solicitações de documentos e informações às Partes. (9) Realização da Audiência de Conciliação. (10) Especialista independente contratado.
III - Fundamentos da Recomendação	(11) Fatos básicos da disputa. (12) Alegações das Partes. (13) Entendimento do problema pelo Comitê: considerações quanto ao mérito dos pedidos que compõem o litígio; análise qualitativa e quantitativa de cada pedido apresentado.
IV - Recomendação do Comitê	(14) Diretrizes para decisão do Comitê. (15) Conclusões sobre os pedidos apresentados. (16) A Recomendação de solução proposta pelo Comitê.
V - Apêndice	Relação dos documentos recebidos, emitidos e consultados pelo Comitê, e/ou citados no Relatório de Recomendação.

Fonte: (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016)

De acordo com os membros, além de ter de se referir sempre a dispositivos contratuais que embasassem sua Recomendação, a Junta de Litígios pautava-se por um comportamento voltado a conciliar as Partes. Porém, se qualquer das Partes não concordasse com a Recomendação do Comitê, deveria comunicar a

outra parte a decisão de recorrer ao Juízo Arbitral, que sob nenhuma circunstância poderia ser formado pelos membros da Junta de Litígios.

Foram emitidas ao todo onze recomendações pela Junta de Litígios. A primeira intervenção ocorreu em 2006, em função de atrasos ocorridos no cronograma de Projeto, que resultaram em uma alteração do método construtivo. Em 2009, o Comitê foi acionado para se manifestar sobre uma disputa relacionada à operação dos sistemas. Em 2010, uma nova disputa envolvendo prazos de conclusão do empreendimento se estendeu até 2011, ano no qual o Comitê emitiu Recomendações em mais dois casos: um relativo a despesas com terceiros e o outro relativo a custos de comissionamento de sistemas.

Em 2012, a Junta de Litígios recebeu seis solicitações de intervenção, o que exigiu que fosse proposto às partes uma programação para o processamento das disputas: realização de uma recomendação em 2012; duas recomendações em 2013; duas recomendações em 2014; e uma recomendação em 2015. Duas dessas disputas versavam sobre a incidência de impostos federais, enquanto as outras tratavam de valores dispendidos na obra.

Ao longo de sua atuação, todas as Recomendações emitidas pela Junta de Litígios foram obtidas por unanimidade entre seus membros. Caso não fosse possível chegar à unanimidade, a maioria deveria decidir e o membro discordante poderia apresentar um “relatório de minoria” às partes, conforme disposto nas Condições Especiais do Contrato.

5.1.4. A disputa judicializada

A primeira intervenção solicitada à Junta de Litígios referente às obras da Fase 1 da Linha 4 – Amarela se tornou pública pela forma inédita como ocorreu (TAVARES, 2010). Essa intervenção envolvia o valor da diferença de custos na implementação do trecho Pátio Vila Sônia - Estação Faria Lima (Lote 2) em função da alteração do método construtivo de escavação dos túneis, que passou de um

método com utilização de máquina tuneladora²⁴ para o sistema conhecido como *New Australian Tunneling Method* – NATM (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016).

Segundo exposto pelos membros da Junta de Litígios, essa alteração decorreu de atrasos de aproximadamente 14 meses na liberação de áreas onde se dariam os trabalhos, o que exigiu uma nova programação para a execução em relação ao cronograma previsto inicialmente pelo Consórcio Contratado. Ainda de acordo com os membros, o atraso decorreu de eventos relacionados à desapropriação de imóveis em áreas para instalação e início das obras civis e, em função da não aceitação da extensão de prazo pelo Contratante, o Consórcio Contratado apresentou uma proposta de alteração do método construtivo.

A elaboração de estudos complementares para o novo método executivo foi aprovada pelo Metrô em setembro de 2004 e, em novembro do mesmo ano, o Contratado apresentou então o seu orçamento para a proposta. Na sequência, o Contratante constituiu um Grupo de Trabalho para tratar do assunto que, em maio de 2005, aceitou como tecnicamente viável a proposta apresentada. Contudo, nesse documento, o Grupo de Trabalho reconhecia o direito do Contratado ao ressarcimento de custos indiretos, relacionados aos atrasos na execução por indisponibilidade das áreas necessárias, mas não aceitava os custos diretos adicionais da mudança de método construtivo (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016).

Em junho de 2005, o Contratante informou ao Contratado a aprovação da utilização do método de escavação NATM para o trecho Faria Lima – Vila Sônia, porém a aprovação foi feita por meio de “Ordem de Modificação com Acordo Pendente”²⁵, ou seja, de forma a deixar a negociação de custos para outro momento. Em maio de 2006, o Projeto Básico revisado foi apresentado ao Contratante, juntamente com o respectivo orçamento de R\$ 180 milhões, na data-base do Contrato (junho de

²⁴ *Tunnel Boring Machine* – TBM, equipamento conhecido como *Shield* ou “tatução”.

²⁵ Subcláusula 39.2.7 da cláusula 39 das GCC: “Se o Contratante e o Contratado não puderem chegar a um acordo sobre os preços da Modificação, um ajuste equitativo para o prazo de Conclusão, ou qualquer outro assunto identificado na Proposta de Modificação, o Contratante poderá de qualquer forma instruir o Contratado a proceder à Modificação pela emissão de uma Ordem de Modificação com Acordo Pendente.”

2003). Em agosto de 2006, o Consórcio Contratado solicitou ao Metrô a aprovação e a liberação do orçamento, informando que, caso as tratativas para um acordo econômico não fossem iniciadas, o assunto seria levado à Junta de Litígios. Face à resposta negativa do Metrô, em outubro de 2006 o Comitê foi acionado pelo Contratado, instando-o a analisar a disputa e emitir a respectiva Recomendação (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016).

O Relatório de Recomendação, elaborado em consenso pelos membros da Junta de Litígios, foi entregue em agosto de 2007. Não satisfeito com a Recomendação proferida pela Junta, o Contratante enviou ao Contratado uma Notificação de Arbitragem, amparado na subcláusula 6.1.4²⁶ das Condições Gerais do Contrato, fato noticiado na imprensa brasileira (IZIDORO, 2007).

Assim, com a concordância do Contratado, em novembro de 2007 a disputa relacionada aos custos da alteração do método construtivo foi submetida à Corte Internacional de Arbitragem da Câmara de Comércio Internacional (ICC), dando origem ao Procedimento Arbitral 15283/JRF. O Tribunal Arbitral, composto por três membros brasileiros, foi confirmado pela Secretaria Geral da ICC em novembro de 2007 (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016).

Por meio da Sentença Parcial proferida em junho de 2009, o Tribunal Arbitral confirmou a Recomendação emitida pela Junta de Litígios, incluindo-a como evidência²⁷ do Procedimento Arbitral. Ou seja, o Tribunal Arbitral deliberou em favor do direito do Contratado de reequilíbrio contratual, com ressarcimento dos custos adicionais decorrentes da mudança de metodologia executiva de escavação dos túneis. O Tribunal Arbitral justificou também a abertura de fase instrutória para realização de prova pericial contábil com finalidade de apurar a indenização a ser

²⁶ Subcláusula 6.1.5 da cláusula 6 das GCC: “Se o Contratante ou Contratado não estiver satisfeito com qualquer Recomendação do Conselho (...) então o Contratante ou o Contratado poderá, dentro de 14 dias após o recebimento da Recomendação, (...) avisar a outra parte de sua intenção de iniciar a arbitragem, conforme estabelecido a seguir, em relação à matéria em disputa. Tal notificação deverá estabelecer a autorização da parte para início da arbitragem em relação a tal disputa e, sujeito à subcláusula 6.3, nenhuma arbitragem a respeito disso poderá ser iniciada a não ser que tal notificação tenha sido dada”.

²⁷ Subcláusula 6.1.7 da cláusula 6 das GCC: “Quer tenha ou não tornado final e obrigatória para o Contratante e o Contratado, uma recomendação deverá ser admissível como evidência em qualquer procedimento de resolução de disputa subsequente, incluindo qualquer arbitragem ou disputa que tenha qualquer relação com a disputa com que a Recomendação se relaciona.”

ressarcida ao Contratado, que não deveria se limitar ao valor original apresentado pela Junta de Litígios (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016).

A Companhia do Metropolitano de São Paulo, Contratante do empreendimento, não aceitou sentença arbitral e protocolou junto à Vara da Fazenda Pública da Comarca de São Paulo uma Ação Anulatória da Sentença Arbitral, com pedido de Antecipação de Tutela para realização de prova pericial de engenharia. Em junho de 2010, a 13ª Vara da Fazenda Pública deferiu “(...) *a medida liminar para garantir a realização da prova pericial de engenharia no curso do processo que tramita perante o Tribunal Arbitral*” (JOBIM; RICARDINO; CAMARGO, 2016).

De acordo com os membros da Junta de Litígios, em razão do acolhimento em questão, o processo arbitral que até então corria sob sigilo passou a ser uma peça pública.

A opção de recorrer ao Tribunal de Justiça, não prevista nos contratos firmados entre as Partes, teve grande repercussão na mídia nacional e internacional por se mostrar um posicionamento judicial controverso e oposto ao indicado quando há vontade expressa das partes em adotar meios extrajudiciais para resolução de conflitos (COELHO, 2017).

De acordo com Coelho (2017), em julho de 2012 foi reconhecida a decadência do mandado de segurança impetrado pelo juízo e o processo foi extinto sem julgamento de mérito. Ainda assim, a submissão do caso ao Poder Judiciário e sua decisão inicial ocasionaram, além da quebra do sigilo, impactos no andamento da Arbitragem e dificuldades no alcance de uma solução mais rápida para a disputa.

5.2. Resultados da entrevista realizada com membros do DB

A adoção do mecanismo de *Dispute Boards* nos contratos de construção da Fase 1 da Implantação da Linha 4 Amarela do Metrô de São Paulo representou um evento histórico e inovador para o estudo de métodos alternativos de prevenção e

resolução de disputa na construção brasileira. Num contexto em que a utilização da Arbitragem, motivada pela criação da Lei Federal nº 9.307 de 1996, estava ainda no início e em processo de consolidação, em 2004 iniciava a atuação do primeiro *Dispute Board* brasileiro, que ficou conhecido como “Junta de Litígios”.

Em função do pioneirismo e da importância desse caso, uma entrevista conjunta foi realizada com os dois membros que compuseram permanentemente o *Dispute Board* durante toda a sua atuação, que se estendeu de 2004 a 2015: os engenheiros Jorge Pinheiro Jobim e Roberto Ricardino.

O intuito da entrevista foi de, num primeiro momento, explorar o funcionamento e as características da Junta de Litígios nos contratos de construção da Fase 1 da Linha Amarela do Metrô de São Paulo e, numa segunda etapa, conhecer a opinião e o entendimento dos membros quanto ao potencial de eficácia dos DBs e aos desafios, oportunidades e perspectivas de utilização do método no Brasil. A entrevista, realizada em outubro de 2018 em São Paulo, é apresentada na íntegra no APÊNDICE B desta dissertação e sua análise é apresentada a seguir.

5.2.1. Primeira Parte da Entrevista Conjunta

Na primeira parte da entrevista, os engenheiros Jorge Pinheiro Jobim e Roberto Ricardino comentaram sobre o processo de convite para se tornarem membros do *Dispute Board*. Segundo os entrevistados, o convite obedeceu às exigências estabelecidas nas Condições Gerais do Contrato do empreendimento e cada uma das partes indicou um dos membros, os quais foram aprovados pela outra parte e em conjunto escolheram o terceiro membro, que também foi aprovado pelo Contratante e pelas Contratadas. Os entrevistados destacaram que, na ausência de consenso na realização desse procedimento, a escolha dos membros teria sido feita pela ICC.

No que diz respeito à realização de treinamentos para os membros do DB, os entrevistados declararam que a preparação ocorreu antes e durante a sua atuação,

por meio da orientação do representante do BIRD em utilizar o Manual de Práticas e Procedimentos da *Dispute Resolution Board Foundation* (DRBF) como fonte de referência e consulta. Além disso, os entrevistados afirmaram que foram ressaltados princípios básicos que deveriam nortear a conduta dos membros, tais como: imparcialidade e independência no trabalho; análise das reivindicações com base nos contratos; comportamento distinto de um juiz, onde o dever seria o de apresentar a recomendação, quantificada se necessária; uso da documentação escrita pelas partes para análise e preparação de recomendação sobre determinada disputa; e realização de qualquer reunião com a presença obrigatórias das duas partes.

De acordo com os entrevistados, os três contratos celebrados para a construção da Fase 1 da construção da Linha Amarela, denominados “Empreitada de Construção Completa”²⁸ e remunerados a preço global, determinavam os procedimentos para a atuação do DRB na cláusula 6 – “Decisão sobre litígios” das Condições Gerais do Contrato e nas cláusulas 4 – “Acordo sobre Litígios” e 17 – “Anexo: Procedimento de Acordo sobre Litígios - Regras e Procedimentos da Junta de Revisão de Litígios” das Condições Especiais do Contrato, apresentadas nos Quadro 4 e no Quadro 5.

Na visão dos engenheiros Jorge Pinheiro Jobim e Roberto Ricardino, em geral essas cláusulas contratuais cobriam os procedimentos de atuação do DRB nos três contratos. Contudo, nos casos em que tais mecanismos não foram suficientes para orientar o procedimento, a Junta de Litígios consultava o Manual de Práticas e Procedimentos da DRBF e outras publicações do gênero, além de recorrer ao aconselhamento de especialistas de notório saber em matéria jurídica.

No que diz respeito aos prazos estabelecidos contratualmente para a apresentação de Relatórios de Recomendação, os entrevistados comentaram que ao longo do exercício de suas atividades o DRB sentiu a necessidade de criar uma sistemática de suspensão da contagem dos prazos, que foi previamente submetida às partes e

²⁸ Segundo os entrevistados, os contratos eram chamados de “*Turn-key Contract*” em inglês, língua oficial dos documentos de licitação.

aprovada por elas. Segundo os membros, essa medida tornou-se necessária em função de pedidos de prorrogação de prazo, formulados tanto pelo Contratante quanto pelas Contratadas, para a realização de Audiências e para o fornecimento de informações e documentos pertinentes à disputa em discussão.

Os entrevistados esclareceram que a atuação do *Board* não se limitou ao período de execução das obras, que ocorreram entre 2004 e 2010. Segundo a cláusula 17 das Condições Especiais do Contrato, o DRB encerraria suas atividades somente após apresentar às partes todas as recomendações referentes às disputas encaminhadas a ele. Ocorre que, assim como já apresentado no capítulo anterior, em 2012, após o término das obras, as partes submeteram seis disputas à Junta de Litígios e, de acordo com a programação combinada com as partes, as atividades do DRB se encerraram em 2015, com o encaminhamento do último Relatório de Recomendação.

No que tange o processo de reuniões e visitas às obras, os engenheiros Jorge Pinheiro Jobim e Roberto Ricardino comentaram que o agendamento desses eventos era solicitado antecipadamente aos representantes das partes pelo *Board*. Para as reuniões, as datas e os horários eram propostos pela Junta de Litígios e acertadas com as partes, enquanto para a realização de visitas, o DRB encaminhava uma solicitação e a ocorrência era programada pelas Contratadas com o acordo do Metrô.

Segundo os entrevistados, no início dos trabalhos era quase semanal a frequência de reuniões, que permitiam que os membros da Junta conhecessem o empreendimento em profundidade. As visitas *ao site*, por sua vez, ocorriam normalmente a cada trimestre. Já a partir do segundo ano de atuação do DRB, as reuniões eram programadas sempre que o desenvolvimento dos trabalhos indicava a possibilidade de ocorrência de uma disputa ou quando havia alteração de programação dos trabalhos ou no processo construtivo e as visitas passaram a ocorrer por ocasião da celebração de marcos importantes no desenvolvimento do empreendimento.

Quando questionados a respeito de seu entendimento sobre as vantagens e desvantagens do uso da modalidade *Dispute Review Boards* (DRB) nos contratos da Fase 1 da Linha Amarela, os entrevistados afirmaram que, por se tratar do primeiro contrato de DB celebrado entre o Poder Público e empresas privadas no país, a modalidade de recomendações proporcionou maior nível de aceitação do mecanismo por ambas as partes. Outra vantagem apontada foi o clima de maior colaboração das partes com o trabalho da Junta de Litígios, uma vez que as recomendações do DRB não eram encaradas como solução não definitiva, o que contribuiu para redução do tempo de processo para cada disputa. Os entrevistados comentaram também que a principal desvantagem verificada com o uso da modalidade DRB foi a de facilitar que as partes recorressem à Arbitragem sempre que uma Recomendação feita pelo DB não lhes agradasse.

Segundo os entrevistados, o DRB iniciou seus trabalhos em 12/07/2004, aproximadamente 9 meses após a assinatura dos contratos, que ocorreu em 01/10/2003. Ainda assim, a da Junta de Litígios passou a atuar antes do desenvolvimento efetivo das obras, tendo em vista que problemas com desapropriações das áreas necessárias aos trabalhos das Contratadas fizeram com que as frentes só passassem a ser atacadas com ritmo adequado a partir de meados de 2005.

Com relação ao momento de instauração, os engenheiros Jorge Pinheiro Jobim e Roberto Ricardino afirmaram que a forma permanente, ou *full-term*, que foi adotada nos contratos da Fase 1 da Linha Amarela, só apresentou vantagens para o trabalho dos membros, pois permitiu que o grupo tomasse conhecimento dos detalhes do empreendimento antes do surgimento de grandes eventos na obra.

Os membros entrevistados destacaram também conhecimentos, habilidades e experiências profissionais que, em seu entendimento, foram essenciais para a atuação na Junta de Litígios, quais sejam: conhecimento e experiência em obras metroviárias; conhecimento e experiência quanto à administração de contratos de grande porte; participações anteriores em trabalhos com equipe multidisciplinares, o que facilitou o entrosamento e o relacionamento com profissionais das diversas

áreas do Metrô e das Contratadas; e conhecimentos jurídicos básicos, o que facilitou o entendimento e a interpretação das cláusulas contratuais, especialmente para levantar e definir dúvidas que seriam submetidas às Assessorias Jurídicas contratadas a pedido do DRB.

Quando questionados sobre as dificuldades enfrentadas durante a atuação do *Dispute Board*, os entrevistados apontaram três principais situações: o acidente ocorrido em 12/01/2007 na obra da estação Pinheiro; o afastamento do Presidente da Junta em maio de 2010 por motivos de doença; e a submissão de novos litígios até cinco anos após o término das obras.

De acordo com os membros, o acidente ocorrido nas obras da estação Pinheiros, além de ter provocado a suspensão da análise da primeira disputa submetida ao DRB (mesmo não possuindo qualquer relação com o acidente), levou ao afastamento dos principais profissionais que representavam tanto as Contratadas como o Metrô. Essa substituição dificultou os trabalhos da Junta na análise do primeiro litígio e comprometeu o ambiente de cooperação existente até então, de forma a dificultar tentativas de conciliação em divergências posteriores.

Com relação à segunda dificuldade apontada, o afastamento do Presidente da Junta de Litígios levou à necessidade da escolha e da indicação de um engenheiro para substituí-lo, processo que era previsto contratualmente, mas que provocou a interrupção dos trabalhos do DRB. Os entrevistados comentaram ainda que, embora o novo Presidente também tivesse atuado na área metroviária, foi necessário tempo para que se familiarizasse com o empreendimento e se entrosasse junto às partes.

Quanto à terceira situação, segundo os entrevistados submissão dos conflitos após a conclusão das obras tornou mais difícil a apreciação dos argumentos apresentados pelas partes, em função do afastamento entre o pedido e o momento em que os eventos ocorreram, os quais nem sempre estavam registrados ou constavam apenas de comunicações por e-mails.

No que concerne aos principais benefícios trazidos à obra pela existência do *Dispute Board* nos contratos da Fase 1 da construção da Linha Amarela do Metrô, os engenheiros Jorge Pinheiro Jobim e Roberto Ricardino destacaram:

- A contribuição para maior controle e transparência do empreendimento, em função da instituição de um grupo independente que acompanhava as obras e atuava para conciliar diferenças e propor soluções para as disputas;
- A criação de um clima de maior entendimento e cooperação entre as partes num primeiro período de atuação do DRB, o que foi comprometido com o acidente ocorrido na estação Pinheiros e a consequente mudança de representantes das partes;
- Ininterrupção da execução (exceto durante um breve período após o acidente ocorrido), ainda que ocorram litígios durante o desenvolvimento do empreendimento.

5.2.2. Segunda Parte da Entrevista Conjunta

Na segunda parte da entrevista conjunta, os engenheiros Jorge Pinheiro Jobim e Roberto Ricardino compartilharam suas visões sobre o futuro dos *Dispute Boards* no Brasil.

Os entrevistados comentaram que consideram que existe um alto potencial para a utilização dos *Dispute Boards* no país, sobretudo em grandes projetos de infraestrutura (com valores superiores a US\$ 10 milhões), tanto na contratação de obras como em investimentos em obras de concessões.

Dentre os principais desafios a serem enfrentados para a popularização e a obtenção de maior eficácia dos *Dispute Boards* os entrevistados apontaram:

- Maior divulgação das vantagens de utilização de DBs como uma ferramenta de controle e garantia de execução dos contratos de obras e concessões, especialmente junto aos órgãos do Poder Público e a órgãos de controle

como Tribunais de Contas, Ministérios Públicos, bem como junto a Magistrados;

- A introdução de legislação em âmbito nacional a respeito dos DBs, com o intuito de tornar o instrumento confiável e seguro para utilização pelos órgãos públicos, a exemplo da legislação existente no Município de São Paulo;
- Preparo e treinamento de profissionais para atuarem como membros de *Dispute Boards*;
- Envolvimento e participação de entidades ligadas à construção, inclusive seguradoras, em movimentos públicos de estímulo à utilização de DBs em obras de grande custo.

Quando questionados sobre as oportunidades a serem exploradas para a popularização do uso e a obtenção de maior eficácia dos *Dispute Boards*, os entrevistados afirmaram que as maiores e melhores oportunidades do país se encontram na área de investimentos públicos de infraestrutura, dada a carência dessa área nos níveis federal, estadual e municipal, e que pode exigir futuramente investimentos de grande vulto com recursos governamentais ou privados.

Sobre as expectativas para os próximos anos, os entrevistados acreditam que os *Dispute Boards* crescerão lentamente, prejudicados pela falta de conhecimento e experiências. Porém, a partir dos próximos cinco anos, e com a introdução de uma lei federal a respeito, tenderão a se fixar como modalidade de solução de disputas de grande utilização.

Por fim, os entrevistados foram questionados quanto a recomendação(ões) que desejassem fazer para atuações futuras de membros de *Dispute Boards* e responderam que, com base em sua experiência com os trabalhos do DRB nos contratos da Linha 4 – Amarela, reforçam a conveniência de prever a existência de um advogado com conhecimento e experiência no campo das soluções alternativas de litígios contratuais como um dos membros do DB, preferencialmente como Presidente.

6. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

6.1. Considerações iniciais

O Capítulo 2 apresentou considerações sobre a existência quase inevitável de conflitos na construção e a crescente demanda por métodos alternativos de prevenção e solução de disputas surgidas no setor. No Capítulo 3, foram abordados o surgimento do conceito de *Dispute Boards*, suas principais características e suas vantagens como ferramenta que atua *in loco* durante a execução dos empreendimentos. O Capítulo 4 retratou um pouco da realidade brasileira quanto à utilização dos *Dispute Boards* e o Capítulo 5 estudou o primeiro caso de aplicação do método no país.

Tendo como base esse referencial teórico, este capítulo tem o intuito de explorar os desafios, as oportunidades e as perspectivas referentes à adoção de *Dispute Boards* em obras brasileiras, por meio da aplicação de questionários a profissionais envolvidos com disputas em contratos de construção no Brasil.

6.2. Fundamentação teórica para o método de pesquisa

Surveys, ou questionários, podem ser descritos como métodos de coleta de informações usados para descrever, comparar ou explicar conhecimentos, sentimentos, valores, preferências e comportamentos individuais e sociais²⁹ (FINK, 2016). Segundo Babbie (2003), a variedade de propósitos para se fazer uma *survey* é vasta, porém três objetivos são comuns a esses interesses: descrição, explicação e exploração.

Assim, a adoção de um *survey* oferece um “mecanismo de busca” que permite de maneira objetiva a investigação de algum tema. Como o intuito deste trabalho é estudar a aplicação de mecanismo *Dispute Boards* em no setor específico das

²⁹ “*Surveys are information collection methods used to describe, compare, or explain individual and societal knowledge, feelings, values, preferences, and behavior*”.

construções brasileiras, a utilização de *surveys* representa um método compatível e adequado para a obtenção dos resultados desejados.

A abrangência temporal dos dados coletados por um *survey* pode variar. *Surveys* longitudinais permitem análise de dados ao longo do tempo, enquanto em *surveys* interseccionais são colhidos dados num determinado momento e com uma amostra selecionada para descrever uma população maior na mesma ocasião (BABBIE, 2003).

No caso específico deste trabalho, não se pretende, com a coleta de dados, elaborar um estudo contínuo ao longo do tempo, mas sim que reflita a opinião de um determinado grupo no momento presente da realidade brasileira. Ainda que se pretenda discutir as perspectivas futuras dos *Dispute Boards*, esse estudo é balizado nas visões atuais dos entrevistados. Portanto, o questionário adotado para na análise em questão consiste em um *survey* interseccional.

No que diz respeito à amostragem, *surveys* costumam funcionar com a investigação de uma parte da população e a inferência sobre a sua totalidade. De acordo com Lakatos e Marconi (1992), “*o conceito de amostra é que a mesma constitui uma porção e parcela do todo, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo*”.

São conhecidos na literatura dois tipos de métodos de amostragem: amostragem probabilística e amostragem não-probabilística. A amostragem probabilística, embora jamais seja perfeitamente representativa, permite estimar a precisão e a representatividade da amostra do estudo. A amostragem não probabilística, por sua vez, por não fazer uso de forma aleatória de seleção, não pode ser objeto de certos tipos de tratamento estatísticos (LAKATOS; MARCONI, 1992), uma vez que sua representatividade não pode ser garantida. Esse tipo amostragem de costuma ser usada em situações em que a amostragem probabilística é demasiadamente cara ou quando a representatividade exata não é necessária (BABBIE, 2003).

Dentre os diversos métodos de amostragem não probabilística, destaca-se a amostragem intencional ou por julgamento, que costuma ser utilizada quando se deseja *“estudar um pequeno subconjunto de uma população maior onde muitos membros do subconjunto são facilmente identificados, mas cuja enumeração total seria quase impossível”* (BABBIE, 2003).

É exatamente este o cenário do público-alvo desta pesquisa: profissionais envolvidos com disputas na construção que fazem parte de um subgrupo e podem ser facilmente identificados e atingidos, porém não é possível enumerá-los em sua totalidade, sendo, portanto, um universo de tamanho desconhecido. Dessa forma, a amostragem adotada neste trabalho é caracterizada como amostragem intencional, ou seja, direcionada a um conjunto de pessoas que não pode ser determinado totalmente.

Para a amostragem intencional, apesar de existirem limitações quanto à representatividade da amostra, *“uma vez aceitas as limitações da técnica, a principal das quais é a impossibilidade de generalização dos resultados do inquérito à população, ela tem sua validade dentro de um contexto específico”* (MARCONI; LAKATOS, 1988).

Surveys podem assumir a forma de questionários auto administrados ou entrevistas conduzidas por um interlocutor. Podem também ser preenchidos à mão (com o uso de “papel e caneta”) ou *online* (por meio da *internet* ou em computadores, *tablets*, etc.), e, ainda, conter questões abertas (*open-ended*) ou fechadas (*closed*) (FINK, 2016).

Para o *survey* aplicado no caso presente, optou-se por adotar questionários auto administrados e preenchidos *online*, com o objetivo de tornar o procedimento de resposta mais acessível e flexível, podendo ser realizado pelos interessados em qualquer hora e em qualquer lugar. Optou-se também por elaborar questões do tipo “fechadas”, ou seja, com a indicação de respostas previamente definidas para a escolha dos participantes. Esse tipo de perguntas foi adotado para tornar o

questionário dinâmico, rápido, objetivo e por facilitar a análise de assuntos considerados subjetivos.

6.3. Condução dos levantamentos

6.3.1. Elaboração dos questionários

As perguntas foram elaboradas em atendimento aos preceitos indicados por Fink (2016) e buscaram cobrir os temas discutidos na revisão bibliográfica e levantar os pontos mais debatidos para a utilização de DBs no Brasil.

Na primeira seção, chamada de “Perfil dos Participantes”, foram elaboradas perguntas sobre a atividade profissional e a experiência dos entrevistados com contratos de construção e formas alternativas e convencional de resolução e prevenção de disputas (Quadro 7). Na segunda seção, “Funcionamento e Utilização de *Dispute Boards* no Brasil”, as perguntas buscam obter o entendimento do entrevistado sobre as melhores condições de funcionamento para um *Dispute Board* em obras brasileiras (Quadro 8). E, por fim, na terceira e última seção, “Desafios, Oportunidades e Perspectivas para os *Dispute Boards* no Brasil”, as perguntas foram elaboradas com a finalidade de extrair o entendimento dos entrevistados quanto ao futuro da utilização de *Dispute Boards* no país (Quadro 9).

Quadro 7 – Estrutura do questionário – Primeira Seção

Questão	PERFIL DOS PARTICIPANTES
1	Área de formação profissional
2	Tempo de formação profissional
3	Experiência em gestão de contratos de construção
4	Experiência em conflitos e disputas em construção
5	Experiência em disputas judiciais em contratos de construção
6	Experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas
7	Experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas
8	Experiência com <i>Dispute Boards</i>

Quadro 8 – Estrutura do questionário – Segunda Seção

Questão	FUNCIONAMENTO E A UTILIZAÇÃO DE DISPUTE BOARDS NO BRASIL
9	Potencial de eficácia dos <i>Dispute Boards</i>
10	Aplicação/adequação dos <i>Dispute Boards</i> no Brasil
11	Aplicação/adequação das diferentes modalidades de DB no Brasil
12	Eficiência das diferentes modalidades de DB no Brasil
13	Aplicação/adequação das diferentes formas de instituição de DB no Brasil
14	Eficiência das diferentes formas de instituição de DB no Brasil
15	Quantidade de membros ideal para o DB no Brasil
16	Composição/formação ideal para os membros de DBs no Brasil
17	Características mais importantes para um membro de DB

Quadro 9 – Estrutura do questionário – Terceira Seção

Questão	DESAFIOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS PARA OS DISPUTE BOARDS NO BRASIL
18	Conhecimento sobre obras brasileiras que usaram DB
19	Entendimentos sobre o sucesso da utilização do DB em obras brasileiras
20	Entendimentos sobre os desafios para a popularização dos DBs no Brasil
21	Entendimentos sobre oportunidades para a popularização dos DBs no Brasil
22	Entendimentos sobre expectativas de crescimento da utilização dos DBs no Brasil nos próximos 5 anos
23	Entendimentos sobre expectativas de crescimento da utilização dos DBs no Brasil nos próximos 10 anos
24	Entendimentos sobre expectativas de crescimento da utilização dos DBs no Brasil nos próximos 20 anos

No total, foram formuladas 24 questões aos entrevistados. Ao término do questionário, foi disponibilizado um campo para que os participantes que desejassem se identificar preenchessem seu nome e suas atuações profissionais.

6.3.2. Teste piloto

De acordo com Fink (2016), *surveys* devem ser testados para que sejam acessados e administrados de acordo com o planejado. Marconi e Lakatos (1988) afirmam que testes-piloto ou pré-testes têm o intuito de testar o instrumento de coleta de dados quanto à fidedignidade (se os resultados são os mesmo para cada aplicação), validade (se os resultados são suficientes à pesquisa) e operatividade (se o vocabulário é acessível e claro a todos os entrevistados).

Com esses objetivos, foi realizado um teste-piloto, no qual o questionário preliminar foi enviado a dois entrevistados que possuíam o perfil do público-alvo da pesquisa, ou seja, profissionais com experiência em disputas em contratos de construção.

Foi solicitado a esses participantes que, caso julgassem necessário, fizessem sugestões e apontassem eventuais equívocos e falhas de interpretação no texto das perguntas, o que não ocorreu. Dessa forma, o questionário foi considerado adequado para ser distribuído.

6.3.3. Distribuição e aplicação do questionário

Como já informado, o questionário foi concebido para ser aplicado a profissionais que tivessem conhecimento e experiência em disputas na construção, sendo desejável algum nível de intimidade com *Dispute Boards*.

Para atingir a esse público restrito, buscou-se diferentes formas de divulgar e distribuir o questionário:

- Envio a instituições relacionadas a disputas no setor da construção brasileira e que preferencialmente possuísem regulamentos sobre a utilização de *Dispute Boards*;
- Envio a autores da publicação *CRD – Comitê de Resolução de Disputas no Contratos de Construção e Infraestrutura*, publicado pela Editora PINI em 2016;
- Envio a participantes do *Workshop* de Treinamento sobre *Dispute Boards* realizado em dezembro de 2018 em São Paulo pela Câmara de Mediação e Arbitragem do Instituto de Engenharia em parceria com a DRBF e a CBMA;
- Envio a profissionais conhecidos por estarem de alguma forma envolvidos com *Dispute Boards*.

No que diz respeito às instituições ligadas a disputas na construção, foram encaminhados pedidos de divulgação do questionário para a Câmara de Mediação

e Arbitragem do Instituto de Engenharia (CMA-IE), para o Centro de Arbitragem e Mediação da Câmara de Comércio Brasil-Canadá (CAM-CCBC), para o Centro Brasileiro de Mediação e Arbitragem (CBMA), para a Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial (CAMARB), as quais possuem regulamentos para utilização de *Dispute Boards* e oferecem serviços relacionados. Também foi enviado um pedido de divulgação entre seus contatos para o Instituto Brasileiro de Direito da Construção (IBDiC), que, apesar de não possuir regulamento sobre *Dispute Boards*, tem realizado eventos sobre o tema.

As instituições CMA-IE, CAM-CCBC e IBDiC responderam ao pedido e informaram que divulgaram o questionário entre seus contatos por *e-mail*. Não foram obtidas respostas das instituições CBMA e CAMARB.

Quanto aos autores da publicação *CRD – Comitê de Resolução de Disputas no Contratos de Construção e Infraestrutura*, foram obtidos os contatos de apenas 7 dos 17 autores, para os quais foi enviado o questionário.

Com o auxílio da secretaria da CMA-IE, o questionário também foi enviado para os *e-mails* de todos os participantes do *Workshop* de Treinamento sobre *Dispute Boards* realizado em dezembro de 2018.

Por fim, profissionais reconhecidos no meio de disputas da construção que estiveram ou estão diretamente envolvidos com *Dispute Boards* também foram contatados e convidados a responder ao questionário.

O acesso ao questionário foi realizado via *link* eletrônico e o recebimento de respostas ficou disponível no período de 30/10/2018 a 24/01/2019 na plataforma do *Google Docs*. Ao todo, foram coletadas respostas de 30 profissionais, número que permitiu a obtenção de um grupo diversificado de entrevistados.

6.4. Resultados

6.4.1. Perfil dos Participantes

Neste item serão comentados os resultados das respostas fornecidas pelos 30 entrevistados sobre as 8 questões da Primeira Seção do questionário, a qual se refere ao perfil profissional dos participantes. As respostas obtidas foram organizadas de forma tabular e estão apresentadas integralmente no APÊNDICE D.

No que concerne à Questão nº 01, 43,3% dos entrevistados responderam que têm formação profissional em Engenharia Civil, 36,7% são formados em Direito e 13,3% são engenheiros de outras especialidades. Apenas dois profissionais informaram que possuem formação distinta de Engenharia e Direito, sendo um deles formado em Economia (3,3%) e o outro formado em Arquitetura (3,3%). A Figura 13 apresenta a distribuição da área de formação dos entrevistados.

Figura 13 – Área de formação profissional dos entrevistados (Questão nº 01)

A Questão nº 02 buscou levantar o tempo de experiência profissional dos participantes por meio do tempo de conclusão da graduação. Com isso, verificou-se que 63,3% dos entrevistados se formaram há mais de 20 anos, 33,3% informaram que o seu tempo de conclusão de graduação estava entre 10 e 20 anos e apenas um entrevistado (3,3%) respondeu que se formou entre 5 e 10 anos atrás, como mostra a Figura 14.

Figura 14 – Tempo de conclusão da graduação dos entrevistados (Questão nº 02)

No que diz respeito à Questão nº 03, relacionada à gestão de contratos de construção, verificou-se que 43,3% dos entrevistados possuem mais de 20 anos de experiência na área, 30% possuem entre 10 e 20 anos de experiência, 10% possuem entre 5 a 10 anos de experiência, 3,3% possuem até 5 anos de experiência e 13,3% dos participantes não possuem qualquer experiência, como exibido na Figura 15.

Figura 15 – Tempo de experiência em gestão de contratos de construção dos entrevistados (Questão nº 03)

A Questão nº 04 buscou levantar o tempo de experiência dos entrevistados com gestão de conflitos e de disputas em contratos de construção. Os resultados das respostas coletadas, reproduzidos na Figura 16, indicam que 36,7% possuem mais de 20 anos de experiência, 33,3% possuem entre 10 a 20 anos de experiência, 10% possuem entre 5 e 10 anos de experiência, 16,7% possuem até 5 anos de experiência e um entrevistado, que corresponde a 3,3%, respondeu que não possui qualquer experiência.

Figura 16 – Tempo de experiência em conflitos e disputas na construção dos entrevistados (Questão nº 04)

Para a Questão nº 05, cujo intuito era levantar o tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção, verificou-se que 30% dos entrevistados possuem mais de 20 anos de experiência, outros 30% possuem entre 10 e 20 anos de experiência, 13,3% possuem entre 5 e 10 anos de experiência, 16,7% possuem até 5 anos de experiência e 10% não possuem qualquer experiência, como indica a Figura 17.

Figura 17 – Tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção dos entrevistados (Questão nº 05)

No que diz respeito ao tempo de experiência em métodos alternativos para resolução de disputas em contratos de construção, a distribuição de respostas à Questão nº 06, reproduzida na Figura 18, revela que todos os participantes possuem algum tempo de experiência. Metade dos entrevistados (50%) possui experiência entre 10 e 20 anos, enquanto 6,7% possuem mais de 20 anos de

experiência, 20% possuem entre 50 e 10 anos de experiência e 23,3% possuem até 5 anos de experiência.

Figura 18 – Tempo de experiência dos entrevistados em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros) (Questão nº 06)

A Figura 19, que ilustra as respostas dadas à Questão nº 07, indica que 83,3% da amostra analisada já trabalharam com Arbitragem. Além disso, 46,7% dos participantes já trabalharam com Mediação, 33,3% já trabalharam com Conciliação, 53,3% já trabalharam em Negociação, 3,3% trabalharam com Parcerias, 10% trabalharam com *Adjudication* e 3,3% trabalharam com outros métodos. Verifica-se também que mais da metade dos entrevistados (53,3%) já trabalhou com *Dispute Boards*.

Figura 19 – Métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas com os quais os entrevistados já trabalharam (Questão nº 07)

Especificamente com relação aos *Dispute Boards*, a Questão nº 08 buscou levantar quais eram as experiências dos entrevistados. Os resultados das respostas

coletadas, expostos na Figura 20, revelaram que 10% não possuem experiência, que 50% se interessam pelo tema, 70% dos participantes participam de eventos, 46,7% possuem publicações sobre *Dispute Boards* e que 50% são membros da DRBF. Destaca-se que 36,7% dos participantes apontaram que atuam ou já atuaram como membros de um *Dispute Board* no Brasil e apenas um entrevistado (3,3%) atuou ou atua como membro de DB fora do país. Além disso, 53,3% dos profissionais afirmaram que estão envolvidos com DBs de outras formas.

Figura 20 – Experiências dos entrevistados com *Dispute Boards* (Questão nº 08)

6.4.2. Funcionamento e Utilização de DBs no Brasil

Neste item serão apresentados os resultados das respostas das 9 questões contidas na Segunda Seção do questionário, que se refere aos entendimentos sobre o funcionamento e a utilização de DBs no Brasil. A tabulação das respostas está apresentada integralmente no APÊNDICE D.

Sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards*, as respostas dadas à Questão nº 09 revelam que 83,3% dos entrevistados entendem que os DB podem ser muito eficazes na prevenção e solução de conflitos em obras de construção, enquanto os demais (16,7%) acreditam que o mecanismo pode ser razoavelmente eficaz, conforme apresentado na Figura 21.

Figura 21 – Entendimento dos entrevistados sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção (Questão nº 09)

A Questão nº 10 trata do entendimento dos entrevistados quanto à aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto de obras brasileiras. Os resultados do levantamento, indicados na Figura 22, apontam que 56,7% dos que responderam ao questionário entendem que os DBs são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras, enquanto os demais (43,3%) consideram que os *Dispute Boards* sejam aplicáveis/adequáveis com ressalvas.

Figura 22 – Entendimento dos entrevistados quanto à aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras (Questão nº 10)

No que tange às modalidades de *Dispute Boards*, as Questões nº 11 e 12 levantaram o entendimento dos entrevistados quanto à sua aplicabilidade/adequação e sua eficiência. Conforme exibido na Figura 23, 90% dos que responderam à Questão nº 11 afirmaram que todas as modalidades são aplicáveis/adequadas ao contexto das obras brasileiras, enquanto 6,7% consideram aplicáveis/adequáveis apenas os DRBs e somente um entrevistado, que corresponde a 3,3%, entende que sejam apenas o DABs.

Figura 23 – Entendimento dos entrevistados sobre as modalidades de *Dispute Boards* aplicáveis/adequadas ao contexto das obras brasileiras (Questão nº 11)

Para a questão nº 12, o levantamento de respostas, reproduzido na Figura 24, indica que 76,7% dos entrevistados consideram que todas as modalidades sejam eficientes na prevenção e solução de conflitos em obras, 16,7% entendem que os DABs sejam mais eficientes e 6,7% acreditam que a modalidade mais eficiente sejam os DRBs.

Figura 24 – Entendimento dos entrevistados sobre a modalidade de *Dispute Boards* mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras (Questão nº 12)

Sobre o momento de instauração dos *Dispute Boards*, as questões 13 e 14 buscaram levantar o entendimento dos entrevistados quanto à aplicabilidade/adequação e maior eficiência das opções disponíveis no contexto das obras brasileiras. Para a Questão nº 13, verifica-se que 56,7% dos que responderam ao questionário entendem que apenas a forma permanente de DB ou *full-term* seja aplicável/adequada ao contexto brasileiro, enquanto 40% responderam que consideram que todas as modalidades são

aplicáveis/adequáveis. Apenas um entrevistado (3,3%) respondeu que somente a modalidade *ad hoc* é aplicável/adequada às obras brasileiras, como mostra a Figura 25.

Figura 25 – Entendimento dos entrevistados sobre as formas de instituição dos *Dispute Boards* aplicáveis/adequadas ao contexto das obras brasileiras (Questão nº 13)

As respostas à Questão nº 14, reproduzidas na Figura 26, apontam que 86,7% dos entrevistados consideram que a forma de instauração permanente de *Dispute Boards* seja a mais eficiente para a prevenção e resolução de conflitos em contratos de construção no Brasil. Os demais 13,3% dos entrevistados entendem que ambas as formas sejam eficientes, ao incluírem a forma *ad hoc*.

Figura 26 – Entendimento dos entrevistados sobre as formas de instituição dos *Dispute Boards* mais eficientes na prevenção e resolução de conflitos em obras brasileiras (Questão nº 14)

No que tange o número ideal de membros para um DB, as respostas à Questão nº 15 evidenciaram que 63,3% dos entrevistados entendem que seja três membros, enquanto os demais entrevistados (36,7%) responderam que a quantidade ideal de membros depende do porte de cada obra, conforme se verifica na Figura 27.

Figura 27 – Entendimento dos entrevistados sobre a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras (Questão nº 15)

A Questão nº 16 buscou levantar o entendimento dos entrevistados quanto à composição/formação ideal para os *Dispute Boards* em obras brasileiras. A Figura 28 revela que 76,7% dos participantes entende que a composição do DB deva ser mista entre engenheiros e advogados, que 16,7% consideram que a composição ideal depende das características de cada obra e que 6,7% acreditam que a composição ideal de DBs seja apenas de engenheiros.

Figura 28 – Entendimento sobre a composição/formação ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras (Questão nº 16)

A última pergunta da Segunda Seção, a Questão nº 17, solicitou que os participantes classificassem em ordem de importância as características de um membro de *Dispute Board* e os resultados foram apresentados na Figura 29 e na Figura 30. Cabe destacar que todos os entrevistados consideraram que aspectos como neutralidade, imparcialidade e independência possuem máxima importância.

Figura 29 – Entendimento dos entrevistados sobre as características mais importantes para um membro de Dispute Board (1/2) (Questão nº 17)

Figura 30 – Entendimento dos entrevistados sobre as características mais importantes para um membro de Dispute Board (2/2) (Questão nº 17)

6.4.3. Desafios, Oportunidades e Perspectivas para os DBs no Brasil

Neste item são apresentados os resultados das respostas das 7 questões contidas na Terceira Seção do questionário, que levanta a visão dos participantes quanto aos desafios e às oportunidades e perspectivas para os *Dispute Boards* no Brasil. A tabulação das respostas está apresentada integralmente no APÊNDICE D.

Quando os entrevistados foram questionados sobre o número de obras no Brasil conhecidas que fizeram uso de DBs, 56,7% responderam que conheciam de 2 a 5 obras, 30% responderam que conheciam de 5 a 10 obras e 13,3% responderam

que conheciam apenas uma obra, conforme apresentado na Figura 31 que ilustra a distribuição das respostas da Questão nº 18.

Figura 31 – Obras no Brasil conhecidas pelos entrevistados que fizeram uso de *Dispute Boards* (Questão nº 18)

A Questão nº 19 perguntou aos entrevistados sobre o seu entendimento quanto ao sucesso dos *Dispute Boards* em obras brasileiras. A Figura 32 mostra que 60% dos participantes entendem que a utilização de os DBs seja bem-sucedida com ressalvas, 23,3% entendem que seja pouco bem-sucedida, 10% declararam que não possuem conhecimento a respeito e 6,7% afirmaram que consideram que a utilização de *Dispute Boards* seja nada bem-sucedida em obras brasileiras.

Figura 32 – Entendimento dos entrevistados sobre o sucesso dos *Dispute Boards* em obras brasileiras (Questão nº 19)

A Questão nº 20 buscou o levantamento dos entrevistados no que diz respeito aos desafios para a popularização do uso dos *Dispute Boards* no Brasil. Destaca-se que, conforme apontado na Figura 33, 73,3% da amostra entendem que existem

barreiras culturais, 63,3% acreditam que exista falta de divulgação de DBs concluídos, 53,3% julgam que exista um ambiente jurídico deficiente. São ainda apontados a falta de cursos sobre o tema (30%), a falta de profissionais no mercado (26,7%), a falta de transparência na execução dos contratos (23,3%), a falta de instituições que regulem o funcionamento e os procedimentos de DBs (13,3%) e outros fatores (23,3%), conforme indicado na Figura 33.

Figura 33 – Entendimento dos entrevistados sobre os desafios para a popularização do uso de Dispute Boards no Brasil (Questão nº 20)

A Questão nº 21 solicita aos entrevistados seu entendimento sobre as medidas/posturas que possam vir a contribuir para popularização do uso dos *Dispute Boards* em obras brasileiras. Nesse caso, não foi possível identificar um item que se sobressaia antes às demais opções. Verifica-se (Figura 34) que 76,7% dos entrevistados apontaram as políticas de incentivos à adoção de DBs em obras públicas e privadas e campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção; 70% assinalaram a difusão de eventos para a atualização sobre casos que usaram os DBs; 66,7% indicaram a elaboração de legislações específicas sobre DBs; 63,3% apontaram a falta de divulgação de experiências de DBs já concluídos, seja em publicações populares, científicas ou acadêmicas; 56,7% indicaram a difusão de cursos de capacitação para profissionais da área, 50% apontaram o oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de Engenharia e 46,7%, em cursos de Direito; 6,7% apontaram outras medidas.

Figura 34 – Entendimento dos entrevistados sobre medidas/posturas que podem contribuir para a popularização dos Dispute Boards no Brasil (Questão nº 21)

As três últimas perguntas do questionário, Questões nº 22, 23 e 24, buscaram levantar o entendimento dos entrevistados quanto às perspectivas de crescimento da utilização dos *Dispute Boards* no Brasil, no horizonte de 5 anos (curto prazo), 10 anos (médio prazo) e 20 anos (longo prazo).

Como resultado do levantamento da Questão nº 22, verificou-se que 46,7% dos entrevistados entendem que haverá um crescimento baixo na utilização de DBs no Brasil nos próximos 5 anos, enquanto 43,3% acreditam que o crescimento será razoável. Apenas 10% dos participantes consideram que haverá um crescimento alto, conforme exibido na Figura 35.

Figura 35 – Entendimento dos entrevistados quanto às perspectivas de crescimento da utilização dos Dispute Boards no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos) (Questão nº 22)

Para o médio prazo, abordado na Questão nº 23, 60% dos participantes responderam que consideram que o crescimento dos Dispute Boards em obras brasileiras será razoável nos próximos 10 anos, enquanto 26,7% entendem que o

crescimento será alto e 13,3% acreditam que será baixo, como apresentado na Figura 36.

Figura 36 – Entendimento dos entrevistados quanto às perspectivas de crescimento da utilização dos Dispute Boards no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos) (Questão nº 23)

Finalmente, no que diz respeito ao longo prazo, as respostas à Questão nº 24, indicadas na Figura 37, evidenciam que 56,7% dos entrevistados entendem que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras terá crescimento alto nos próximos 20 anos, 36,7% entendem que o crescimento será razoável, e 3,3% responderam que o crescimento será baixo ou preferiram não opinar.

Figura 37 – Entendimento dos entrevistados quanto às perspectivas de crescimento da utilização dos Dispute Boards no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos) (Questão nº 24)

6.5. Análise e discussão

A análise apresentada neste item será realizada de maneira qualitativa, com base nos resultados das respostas fornecidas pelos 30 profissionais entrevistados. Não

se pretende definir precisamente o grau de representatividade dos resultados obtidos com o questionário perante uma determinada população, mas sim verificar tendências em um grupo específico, por meio de opiniões, e buscar correlações que justifiquem tais entendimentos.

Os dados obtidos com a Primeira Seção do questionário revelaram que 93,3% dos entrevistados possuem formação em Engenharia (56,7%) ou Direito (36,7%). É possível identificar uma amostra de profissionais experientes, tendo em vista que 96,7% dos participantes possuem mais de 10 anos de formação, e que 63,3% apresentam pelo menos 20 anos de experiência profissional.

É possível afirmar que o público entrevistado possui relevante familiaridade com gestão de contratos de construção, uma vez que 43,3% dos entrevistados responderam que possuem mais de 20 anos de experiência na área e apenas 13,3% indicaram que nunca atuaram nesse âmbito. Para disputas judiciais na construção, o entendimento é semelhante, considerando que somente 10% dos participantes responderam que não possuem experiência com essa atividade.

Com relação a disputas em contratos de construção, apenas um entrevistado (3,3%) respondeu que não possui qualquer experiência na área, o que é curioso uma vez que na Questão nº 06 todos os participantes apontaram que já trabalharam com métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas. Assim, é possível que tenha havido mal-entendido no preenchimento das respostas, ou, ainda, que a experiência em métodos alternativos reportada pelo entrevistado não tenha ocorrido em contratos de construção.

De todo modo, pode-se constatar que quase a totalidade dos participantes já atuou profissionalmente com disputas em contratos de construção e com métodos alternativos para a sua prevenção e solução.

A extensa experiência do grupo com métodos alternativos de prevenção e solução de disputas também é refletida nos resultados da Questão nº 07, que demonstram que 83,3% dos entrevistados já trabalharam com Arbitragem e 53,3%, com

Dispute Boards. Além disso, verifica-se que, para todas as opções de métodos alternativos oferecidas no questionário, houve resposta positiva no que diz respeito ao contato profissional, o que permite inferir que o público atingido possuía diversidade de experiências.

Por fim, sobre a relação dos entrevistados com o *Dispute Boards*, verificou-se que apenas 3% do público atingido não possuíam qualquer experiência com o mecanismo. Cabe destacar que pelo menos metade dos entrevistados responderam que: (i) se interessam pelo tema (50%), (ii) participam de eventos sobre DBs (70%), (iii) são membros da DRBF ou (iv) estão envolvidos com *Dispute Boards* de outras formas. Além disso, 36,7% dos entrevistados já atuaram como membros de DBs no Brasil (36,7%) e no exterior (3,3%) e 46,7% possuem publicações sobre o tema.

Esses dados permitem concluir que a amostra submetida ao questionário é altamente qualificada e atende aos requisitos estabelecidos para o público-alvo, ou seja, profissionais com experiência em disputas na construção, e preferencialmente envolvidos com *Dispute Boards*.

Tendo sido confirmada a adequação do público-alvo, passemos a analisar os resultados da Segunda Seção do questionário, onde foram apresentados os entendimentos dos participantes sobre a utilização de *Dispute Boards* no Brasil, no que diz respeito à sua eficiência, às modalidades, ao momento de instauração do DB e ao número, formação e qualificação de seus membros. Isso dá confiança quanto à qualidade das respostas e das discussões aqui travadas e valida o método de pesquisa adotado.

De início, destaca-se que 100% dos entrevistados acreditam que os *Dispute Boards* são eficazes na prevenção e solução de conflitos em contratos de construção, divergindo apenas quanto à magnitude dessa eficiência (83,3% acreditam que são muito eficazes e 16,7% acreditam que são razoavelmente eficazes).

Esses dados permitem constatar que, independentemente dos diferentes graus de familiaridade com os *Dispute Boards*, desde os que não possuem embasamento teórico, até aqueles que vivenciaram a realidade de ser um membro, reconhecem o potencial de eficácia do mecanismo, o que confirma a necessidade de produção de estudos e trabalhos sobre o tema. Analogamente, todos os participantes julgam que os *Dispute Boards* sejam aplicáveis/adequados à realidade brasileira, ainda que 43,3% possuam ressalvas.

No que concerne às modalidades existentes de *Dispute Boards*, verifica-se que 90% dos entrevistados entendem que todas elas sejam aplicáveis/adequadas ao contexto das obras brasileiras, porém um grupo um pouco menor (76,7%) acredita que todas as opções sejam eficientes. Cabe comentar que 16,7% responderam que apenas os DABs seriam eficientes em obras brasileiras, e que 6,7% responderam que apenas DRBs seriam eficientes.

Esses resultados permitem inferir que, apesar de o Brasil possuir especificidades que possam, na opinião dos entrevistados, favorecer a eficiência de uma ou de outra modalidade, não foi possível identificar uma tendência coletiva nesse sentido, uma vez que quase 80% das pessoas entrevistadas entendem que todas as modalidades podem ser eficientes.

Sobre o momento de instauração dos *Dispute Boards*, um pouco mais da metade dos participantes (56,7%) apontou que apenas a forma permanente, ou *full-term*, seria aplicável ou adequada ao contexto das obras brasileiras, enquanto 40% apontaram que ambas as formas (*full-term* e *ad hoc*) seriam aplicáveis/adequadas. Quando questionados sobre qual seria a forma de instituição de DBs mais eficiente para aplicação em contratos no Brasil, 86,7% dos entrevistados apontaram somente a forma permanente, e apenas 13,3% indicaram ambas as formas.

Esse resultado, no qual uma maioria relevante considera que a instituição de um *Dispute Board* desde o início do contrato seja mais eficiente, confirma o entendimento exposto na literatura estrangeira sobre o assunto, ou seja, de que

essa forma apresenta melhores efeitos, justamente por atuar na inexistência de conflitos com alto grau de função preventiva.

Quanto à composição dos *Dispute Boards* na realidade brasileira, as respostas ao questionário indicaram que pouco menos de 2/3 dos participantes (63,3%) entendem que a quantidade ideal de membros seja de três profissionais, enquanto os demais (36,7%) consideram que a quantidade ideal de membros depende do porte de cada obra.

Esse conjunto de respostas também retrata a realidade verificada nos casos de adoção dos *Dispute Boards* e nas publicações provenientes do exterior sobre o tema: na maioria das obras são implantados comitês compostos por três membros. Ainda assim, para necessidades específicas, como obras de grande magnitude, ou pequenos contratos que não possam arcar com custos de um DB tradicional, é comum a flexibilização do número de membros.

Também para a formação profissional dos membros do *Dispute Board*, os resultados da pesquisa estão alinhados com as tendências encontradas em casos e publicações internacionais, tendo em vista que 76,7% dos entrevistados apontaram que a composição ideal para os DBs no Brasil seja mista, com a participação de engenheiros e advogados. Apenas 6,7% dos participantes consideram que a composição ideal seja somente de engenheiros e 16,7% entendem que a composição ideal depende das características de cada obra, tendência para contratos específicos que podem contemplar matérias distintas da Engenharia e do Direito.

No que diz respeito às características entendidas como mais importantes pelos entrevistados, há consenso absoluto de que aspectos como neutralidade, imparcialidade e independência são muito importantes para um membro de *Dispute Board*, o que fez com que esses atributos ficassem em primeira posição quanto à importância com a maior pontuação possível. Na sequência, foram indicadas características como: credibilidade e profissionalismo (2º); disponibilidade e dedicação (3º); conhecimentos e experiências gerenciais e

contratuais (4º); experiência com pleitos, disputas e atuação dos *Dispute Boards* (5º); habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral (6º); experiência em construções semelhantes (7º); habilidades em negociação e conciliação (8º); conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de engenharia (9º) e conhecimentos jurídicos (10º), conforme indicado no Quadro 10.

Quadro 10 – Classificação das características entendidas como mais importantes pelos entrevistados

Característica	Pontuação*	Posição
Neutralidade, imparcialidade e independência	90	1º
Credibilidade e profissionalismo	88	2º
Disponibilidade e dedicação	80	3º
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais	76	4º
Experiência com pleitos, disputas e atuação dos <i>Dispute Boards</i>	75	5º
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral	74	6º
Experiência em construções semelhantes	70	7º
Habilidades em negociação e conciliação	66	8º
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de engenharia	60	9º
Conhecimentos jurídicos	57	10º

Fonte: elaborado pela autora

* A pontuação foi calculada a partir da somatória das pontuações (0, 1, 2 ou 3 – grau crescente de importância) multiplicadas pelas suas frequências de resposta

É importante ressaltar que os conhecimentos jurídicos foram indicados pelos participantes como a característica de menor importância para um membro de DB. Especula-se, contudo que, como a maioria dos entrevistados apontou que a composição ideal para um *Dispute Board* no Brasil compreende engenheiros e advogados, esse resultado se deva ao foco nas competências de engenheiros, possivelmente com a assunção da premissa da existência de um advogado na composição do comitê.

Ainda assim, tendo em vista que as pontuações possíveis se situavam na faixa de 0 a 90, todos os atributos apresentaram valor maior do que a média, 45, o que permite afirmar que todas características apontadas foram consideradas importantes por parte considerável dos entrevistados.

Na Terceira Seção do questionário, verificou-se que a totalidade dos entrevistados conhecia pelo menos uma obra brasileira que fez uso de *Dispute Boards*. Entretanto, apenas 30% dos participantes conheciam mais de 5 obras brasileiras

que adotaram o mecanismo. Com base em seus conhecimentos sobre essas obras, 90% consideram que a utilização de *Dispute Boards* no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas, pouco bem-sucedida ou nada bem-sucedida, sendo que 10% não possuem conhecimento a respeito. Destaca-se que nenhum entrevistado considera que a adoção de *Dispute Boards* no Brasil seja totalmente bem-sucedida, embora 100% acreditem que o método possa ser eficaz e aplicável ao contexto brasileiro.

Esses dados revelam que o acesso às informações sobre casos de *Dispute Boards* no Brasil, bem como seus sucessos e fracassos, é limitado, o que dificulta que potenciais adeptos despertem o interesse em implantar o método em obras brasileiras. Pode-se afirmar, ainda, que o público questionado na pesquisa inclui profissionais experientes e que a inexistência de respostas positivas sobre o sucesso total dos *Dispute Boards* no país aponta que o seu funcionamento e sua difusão têm enfrentado dificuldades substanciais.

Das opções de desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil disponíveis no questionário, a que mais foi apontada pelos participantes foram as barreiras culturais. Outras duas opções foram selecionadas por mais de 50% dos entrevistados: falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos (2º) e ambiente jurídico deficiente (3º). A classificação completa dos desafios é apresentada no Quadro 11.

Quadro 11 – Classificação dos desafios mais apontados pelos entrevistados

Desafio	f	f (%)	Posição
Barreiras culturais	22	73,3%	1º
Falta de divulgação de experiências de <i>Dispute Boards</i> já concluídos	19	63,3%	2º
Ambiente jurídico deficiente	16	53,3%	3º
Falta de cursos de formação, capacitação e atualização sobre o tema	9	30,0%	4º
Falta de profissionais qualificados no mercado	8	26,7%	5º
Falta de transparência na execução de contratos de construção	7	23,3%	6º
Outros	7	23,3%	6º
Falta de instituições que regulem o funcionamento e os procedimentos dos <i>Dispute Boards</i>	4	13,3%	7º

Fonte: elaborado pela autora

Esse “pódio” dos desafios, representado pelas três opções mais indicadas pelo público entrevistado, evidencia que, no entendimento dos participantes, o sucesso dos *Dispute Boards* no Brasil depende sobretudo de três aspectos: cultura, legislação e informação.

No que se refere aos aspectos culturais, a literatura sobre o tema mostra que o sucesso da adoção de *Dispute Boards* no acompanhamento de contratos de construção depende da boa vontade das partes. Considerando que a essência do método é a busca por prevenção de disputas, a conciliação entre as partes exige que ambas prezem pelo entendimento e pelo bom andamento da obra, em detrimento de seus interesses específicos e particulares. Ou seja, implantar um *Dispute Board* em uma obra sem a pretensão de respeitar a opinião dos especialistas do comitê dificilmente apresentará bons resultados e será bem-sucedida.

No Brasil, a cultura “adversarial” é ainda muito forte, o que faz com que especialmente em contratos de construção as partes não estejam acostumadas a cooperar ou renunciar a possíveis pleitos para priorizar o interesse coletivo e viabilizar a continuidade obras. É comum contratadas que pleiteiam itens aos quais tecnicamente não possuem direito e contratantes que negam pleitos aos quais a contratada tecnicamente teria direito.

Contudo, essa postura é prejudicial ao bom desempenho dos *Dispute Boards* e, quando inevitavelmente existe, acaba dificultando ou até impedindo a obtenção de resultados satisfatórios. O desafio cultural é, portanto, fazer com que as empresas e instituições que adotam *Dispute Boards* em suas obras, sejam contratantes ou contratadas, compreendam a dinâmica do método e ajam de maneira cooperativa e transparente, pelo bem do contrato e da obra.

No que tange à divulgação de casos existentes, é válido ressaltar a importância do conhecimento das grandes empresas que contratam e que executam obras sobre a implantação, a atuação dos *Dispute Boards* e principalmente sobre seus resultados. Conforme evidenciado nas respostas à Questão nº 18 do questionário

aplicado, até mesmo profissionais renomados e experientes possuem dificuldades de acesso à informação sobre casos existentes de DBs no Brasil, em função de questões relacionadas às políticas de confidencialidade e sigilo das empresas.

Entretanto, em diversos países do mundo, a divulgação de dados sobre o desempenho dos *Dispute Boards* representa uma forma de associar a imagem das empresas no mercado ao conceito de transparência e cooperação. Dessa forma, o acesso a informações sobre outros casos poderia fomentar ainda mais o interesse de contratantes e contratados em implantar DBs em suas obras.

Com relação ao ambiente jurídico deficiente, entende-se que ele se configura principalmente pela inexistência de legislação em âmbito nacional para a implantação dos *Dispute Boards* no Brasil, o que torna o instrumento menos confiável e seguro, especialmente para o Poder Público, cujos órgãos são responsáveis por contratar a maior parte das obras que, pelo seu porte, justificam a adoção dos DBs. Essa questão foi abordada na entrevista com os engenheiros Jorge Jobim e Roberto Ricardino. Esse desafio, no entanto, tendo em vista os projetos de lei que estão em tramitação na Câmara e no Senado Federal, podem estar em processo de resolução. Restam, portanto, os desdobramentos que virão.

Quanto às ações que podem ser tomadas no presente, as oportunidades para a popularização do uso do mecanismo mais escolhidas pelos entrevistados correspondem a: políticas de incentivos para a adoção de *Dispute Boards* em obras públicas e privadas (1º); campanhas de conscientização sobre benefícios dos *Dispute Boards* no setor da construção (1º); difusão de eventos para atualização sobre casos conhecidos que fizeram uso de DBs (2º); e legislações específicas sobre a implantação dos *Dispute Boards* (3º).

Constata-se, portanto, que as principais oportunidades identificadas pelos participantes estão intimamente relacionadas aos principais desafios apontados pelo público do questionário. A classificação completa das oportunidades apontadas como mais relevantes pelos entrevistados é apresentada no Quadro 12.

Quadro 12 – Classificação das oportunidades mais apontadas pelos entrevistados

Desafio	f	f (%)	Posição
Políticas de incentivos para a adoção de <i>Dispute Boards</i> em obras públicas e privadas	23	76,7%	1º
Campanhas de conscientização sobre benefícios dos <i>Dispute Boards</i> no setor da construção	23	76,7%	1º
Difusão de eventos para atualização sobre casos conhecidos que fizeram uso dos <i>Dispute Boards</i>	21	70,0%	2º
Legislações específicas sobre a implantação dos <i>Dispute Boards</i>	20	66,7%	3º
Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área	17	56,7%	4º
Oferecimento de disciplinas sobre <i>Dispute Boards</i> em cursos de graduação em Engenharia	15	50,0%	5º
Oferecimento de disciplinas sobre <i>Dispute Boards</i> em cursos de formação em Direito	14	46,7%	6º
Outras	2	6,7%	7º

Fonte: elaborado pela autora

No que tange às perspectivas para o uso de *Dispute Boards* no país, as três últimas perguntas do questionário revelaram que, no curto prazo (próximos 5 anos), 46,7% dos entrevistados acreditam que o crescimento será baixo, enquanto no médio prazo (próximos 10 anos) a maior parte dos participantes (60%) acredita que o crescimento será razoável. Por fim, no longo prazo (próximos 20 anos), a maioria dos participantes entende que o crescimento do uso dos *Dispute Boards* no país será alto (56,7%).

Dessa forma, verifica-se uma tendência geral de crescimento de utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no futuro, com tendência mais marcante a partir dos próximos 5 anos. Com o intuito de compreender melhor o perfil dos entrevistados e sua relação com as opiniões fornecidas sobre o presente tema, foram realizados alguns cruzamentos entre os resultados das perguntas associadas a ele. As tabulações dos dados cruzados mais relevantes estão apresentadas no APÊNDICE E da dissertação.

O cruzamento dos dados das questões nº 01 com as Questões nº 22 a 24 indicaram que, em geral, os profissionais com formação em Direito costumam ser mais otimistas em relação aos profissionais formados em Engenharia e outras áreas, para todos os horizontes. No entanto, essa tendência se suaviza com o aumento do tempo, sendo mais intensa no curto prazo (próximos 5 anos),

diminuindo no médio prazo (próximos 10 anos) e sendo quase imperceptível no longo prazo (próximos 20 anos).

Para o horizonte no curto prazo (próximos 5 anos), todos os entrevistados que apontaram que o crescimento do uso dos *Dispute Boards* seria alto tinham formação em Direito. Para o médio prazo (próximos 10 anos), 6 dos 8 entrevistados que acreditavam no crescimento alto dos DBs possuíam formação em Direito. Para o longo prazo (próximos 20 anos), um pouco menos da metade dos que entendem que os *Dispute Boards* apresentarão alto crescimento possuíam formação em Direito.

O otimismo com relação ao crescimento do uso de *Dispute Boards* também apresenta relação com o tempo de experiência dos profissionais com métodos alternativos de prevenção e solução e disputas. O cruzamento das respostas obtidas na Questão nº 06 com as Questão nº 22 a 24 apontou que quanto maior a experiência com ADR (*Alternative Dispute Resolution*), maior a tendência otimista quanto ao crescimento dos *Dispute Board*.

Destaca-se que nenhum dos dois profissionais que possuem mais de 20 anos de experiências com métodos alternativos de disputas acreditam no crescimento baixo dos DBs no curto prazo. Além disso, dos 17 entrevistados que apontaram o crescimento alto dos *Dispute Boards* no longo prazo, representando um percentual sobre o total de entrevistados de 56,7%, apenas um profissional (3,3%) possuía menos de 5 anos de experiência em métodos alternativos de prevenção e solução de disputas.

Esses resultados levam ao entendimento de que quanto maior a experiência com métodos alternativos, maior a compreensão dos benefícios de sua aplicação e maior a expectativa para que os DBs se consolidem como opção recorrente em contratos de construção. Por outro lado, aqueles que não possuem qualquer experiência ou têm experiência reduzida tendem a desacreditar dos efeitos dos *Dispute Boards* ou enxergam maiores empecilhos para a sua consolidação nas obras.

De maneira semelhante, profissionais que nunca trabalharam com *Dispute Boards* são mais descrentes em relação ao crescimento do uso do mecanismo no Brasil, enquanto profissionais que já trabalharam com *Dispute Boards* são mais confiantes, como se observa a partir do cruzamento das respostas da Questões nº 07 com as das Questões nº 22 a 24.

Apenas como exemplo, nota-se que nenhum dos entrevistados sem experiência em DBs apontaram crescimento alto no curto prazo. Para o médio prazo, dos 16 profissionais que trabalharam com *Dispute Boards*, apenas um acreditava no baixo crescimento, enquanto 9 acreditavam no crescimento razoável e 6 acreditavam no alto crescimento. Finalmente, 11 dos 17 profissionais que entendem que o uso dos *Dispute Boards* terá crescimento alto já trabalharam com o mecanismo.

O conhecimento de obras brasileiras que fizeram uso de *Dispute Boards* também parece influir na expectativa dos entrevistados quanto ao crescimento do uso do método. O cruzamento da Questão nº 18 e Questões nº 22 a 24 evidenciaram que todos os 4 profissionais que conheciam apenas uma obra que fez uso de DBs apontaram crescimento baixo no curto prazo. De maneira oposta, 8 dos 9 profissionais que conheciam de 5 a 10 obras brasileiras que adotaram os DBs apostaram na opção de crescimento alto no longo prazo.

Por fim, para identificar tendências entre os diferentes horizontes de prazo, foram realizados os seguintes cruzamentos: (i) entre as respostas às Questões nº 22 e 23, com intuito de investigar a relação entre expectativas no curto e no médio prazo; (ii) entre as respostas às Questões nº 22 e 24, para verificar a relação entre curto e longo prazo; e (iii) entre as respostas às Questões nº 23 e 24, com foco no entendimento entre a relação de médio e longo prazo. Outros cruzamentos foram realizados entre as respostas dos questionários, porém estes não apresentaram resultados conclusivos.

No cruzamento (i), verificou-se que 10 entrevistados dos 14 que acreditavam no crescimento baixo dos *Dispute Boards* no curto prazo apontaram que o crescimento

do método no Brasil passaria a ser razoável no horizonte do médio prazo. Adicionalmente, 5 dos 13 participantes que acreditavam no crescimento razoável no curto prazo apontaram que o crescimento dos DBs passaria a ser alto no médio prazo. Esses dados permitem inferir que metade da amostra entrevistada (15 profissionais) apostou no crescimento do uso dos DBs com a passagem do curto ao médio prazo, enquanto a outra metade acredita na permanência do mecanismo num mesmo nível, sem crescimento, para esses diferentes horizontes de prazo, como demonstra a Tabela 37, constante do APÊNDICE E.

Para o cruzamento (ii), referente à comparação entre curto e longo prazo, 3 dos 4 entrevistados que assinalaram a opção de crescimento baixo para curto prazo passaram a acreditar no crescimento razoável no longo prazo, mas nenhum desses 4 profissionais apontou crescimento alto. Dos 18 participantes que apontaram crescimento razoável do uso de *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo, 9 passaram a acreditar no crescimento alto quando se trata de longo prazo. Os dados completos desse cruzamento são apresentados na Tabela 38 contida no APÊNDICE E.

Finalmente, no terceiro cruzamento (iii), que relaciona médio e longo prazo, verifica-se que, das 14 pessoas que apontaram crescimento baixo dos DBs nos próximos 10 anos (médio prazo), apenas uma delas manteve o posicionamento para os próximos 20 anos (longo prazo), enquanto 7 entenderam que o crescimento passaria a ser razoável, 5 delas indicaram crescimento alto e uma preferiu não opinar. Dos 13 participantes que apontaram crescimento razoável no médio prazo, 4 mantiveram o posicionamento para o longo prazo e 9 entenderam que o crescimento passaria a ser alto. Assim, constata-se que somente 8 dos 30 profissionais entrevistados (26,7%) mantiveram o entendimento para as perspectivas no médio e no longo prazo, enquanto 21 (70%) acreditam que haverá aumento do crescimento e uma (3,3%) não opinou. O conjunto desses dados é reproduzido no APÊNDICE E, na Tabela 39.

Esses dados permitem concluir que, ainda que o público questionado seja plural, composto por profissionais de diferentes áreas e com experiências distintas, a

opinião predominante da amostra parece ser alterada sensivelmente com o tempo, para diferentes horizontes de prazo, indo de crescimento baixo do uso de DBs para crescimento alto em aproximadamente 20 anos.

Portanto, mesmo existindo opiniões diversas a respeito dos *Dispute Boards* e muitos desafios pela frente, com base no levantamento realizado verificou-se que os benefícios e a eficiência do método são percebidos até mesmo por aqueles que não possuem tanta experiência, sendo possível afirmar que as perspectivas para adoção do método em obras brasileiras são muito positivas para os próximos anos.

7. CONCLUSÕES

O desenvolvimento deste trabalho teve como intuito expor os conceitos e as características da implantação dos *Dispute Boards* em contratos de construção, bem como identificar as perspectivas para a utilização do método na realidade brasileira.

A revisão bibliográfica realizada permitiu evidenciar que a existência de conflitos e disputas é inerente ao ambiente da construção e que a ação no início desses desentendimentos representa alto potencial de eficácia em sua resolução e na consequente mitigação do aumento de custos e de prazos. Nesse contexto, os *Dispute Boards* surgem como ferramenta para atender às necessidades do empreendimento, tendo como função primordial impedir que interesses particulares impactem a execução e garantir que as obras sejam entregues com a qualidade esperada e dentro do cronograma e orçamento estabelecidos.

Embora os *Dispute Boards* sejam usados com sucesso fora do país há pelo menos 40 anos, no Brasil a utilização é recente e restrita. O estudo de caso sobre a implantação da Linha 4 Amarela no Metrô de São Paulo permitiu verificar que a primeira atuação de um *Dispute Boards* em uma obra pública brasileira ocorreu somente no início dos anos 2000, e a partir de exigências feita pelos órgãos financiadores. Apesar de ter sido muito enriquecedora e importante em decorrência de seu pioneirismo, a Junta de Litígios implantada nesse caso enfrentou dificuldades principalmente quanto à resistência das partes ao teor das recomendações proferidas, uma vez que uma das disputas foi submetida o Poder Judiciário, mesmo após ser sido decidida em Arbitragem.

A realização da entrevista com os dois profissionais que atuaram integralmente na Junta de Litígios nos contratos da Fase 1 da construção da Linha 4 do Metrô de São Paulo, os engenheiros Jorge Jobim e Roberto Ricardino, revelou lições aprendidas, como a necessidade de especialistas na área jurídica no comitê, a inviabilidade de alguns prazos estabelecidos pelo regulamento adotado e a dificuldade de analisar disputas após a conclusão das obras.

Também foram apontados desafios para a popularização dos *Dispute Boards* no Brasil, tais como maior divulgação das vantagens do método junto a órgãos públicos, introdução de legislação nacional, preparo e treinamento de profissionais e envolvimento e participação de entidades ligadas à construção. Casos mais recentes de uso de DBs, que envolvem contratantes públicos, também demonstraram que o método no Brasil sofre com o desconhecimento do seu funcionamento por parte de instituições como Ministério Público, Tribunais de Contas e Polícia Federal.

Sobre as perspectivas para os *Dispute Boards*, o entendimento dos engenheiros participantes da Junta de Litígios do caso da Linha Amarela é o de que o crescimento do método tende a ser lento, com aceleração a partir dos próximos 5 anos, e que as melhores oportunidades para a sua implantação se encontram na área de investimentos públicos de infraestrutura.

Com o intuito de levantar a opinião de profissionais experientes sobre a adoção do *Dispute Boards* no Brasil e suas perspectivas, foi elaborado um questionário com 24 Questões divididas em 3 Seções, que foi aplicado a 30 profissionais com experiência em conflitos em contratos de construção e em métodos alternativos de prevenção e solução de disputas.

Como resultado, verificou-se que: todos os entrevistados acreditam que os *Dispute Boards* sejam eficazes na prevenção de litígios em contratos de construção e que sejam aplicáveis/adequados à realidade brasileira, ainda que muitos indiquem ressalvas; não há entre os participantes uma tendência na adoção de uma modalidade específica; é praticamente consenso que a instauração do comitê no momento de assinatura do contrato é a forma ideal, pois produz melhores efeitos; a maioria dos profissionais entende que a formação ideal seja composta por três membros e mista, com participação de engenheiros e advogados; em consenso absoluto, a característica considerada mais importante para um membro de DB foram os atributos de neutralidade, imparcialidade e independência, enquanto a característica apontada como menos importante foram os conhecimentos jurídicos.

As respostas ao questionário indicaram ainda que todos os entrevistados tinham conhecimento de pelo menos uma obra brasileira que fez uso de *Dispute Boards* e que nenhum deles considera que a adoção do método no país seja ou tenha sido totalmente bem-sucedida. Constatou-se, portanto, que, principalmente por se tratar de um método interno aos contratos, normalmente resguardados por cláusulas de sigilo, a falta de informação atinge até mesmo os profissionais mais experientes, o que dificulta que o método se difunda entre as obras brasileiras. Quanto ao pessimismo sobre o sucesso em obras brasileiras, especula-se que esse entendimento decorra não do método em si, mas do contexto despreparado em que os *Dispute Boards* estão inseridos no Brasil.

Os principais desafios identificados nas respostas aos questionários para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil foram: “barreiras culturais”, “falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos” e “ambiente jurídico deficiente”, os quais estão alinhados com os desafios pontuados pelos engenheiros Jorge Jobim e Roberto Ricardino na entrevista para esta dissertação.

De maneira análoga, esses desafios também estão intimamente relacionados às principais oportunidades apontadas pelos entrevistados para popularizar o mecanismo: “políticas de incentivos para a adoção de *Dispute Boards* em obras públicas e privadas”, “campanhas de conscientização sobre benefícios dos *Dispute Boards* no setor da construção”, “difusão de eventos para atualização sobre casos conhecidos que fizeram uso de DBs” e “legislações específicas sobre a implantação dos *Dispute Boards*”. Conclui-se, portanto, que a adoção plenamente bem-sucedida do método possui um longo caminho repleto de obstáculos, representados por três principais pilares: cultura, legislação e informação.

Ainda assim, as perspectivas para os *Dispute Boards* no país se mostram positivas. Por meio das respostas ao questionário, nota-se uma tendência geral no entendimento dos entrevistados de que haverá no futuro crescimento significativo da utilização dos *Dispute Boards* no Brasil. Embora existam claramente grupos mais pessimistas e otimistas, compostos por profissionais de diferentes áreas e com experiências e conhecimentos distintos, a opinião predominante dos

entrevistados é alterada consideravelmente com o passar tempo, com a expectativa da maioria passando de “baixo crescimento” para “alto crescimento” num horizonte de 20 anos.

Esses resultados se mostram consoantes com a tendência mundial, na qual diversos países no mundo passaram ao longo do tempo a implantar de maneira permanente e crescente os *Dispute Boards* em grandes contratos de construção, em função de sua natureza preventiva e da celeridade e especialização proporcionadas pelas decisões/determinações proferidas pelos membros, como evidencia a revisão bibliográfica.

Finalmente, também em consonância com o levantamento bibliográfico realizado, nota-se que a percepção geral dos profissionais entrevistados é a de que a implantação dos *Dispute Boards* tem potencial para oferecer diversos benefícios para a indústria da construção brasileira, como melhoria das relações comerciais, transparência na execução e redução de custos e prazos da obra, o que torna necessário que a adoção desse método seja cada vez mais incentivada.

Por fim, especula-se que, talvez dessa forma, com uso efetivo dos *Dispute Boards*, as construções no Brasil possam ser executadas de maneira mais íntegra, consciente e eficiente, contribuindo para a melhoria do desenvolvimento social e econômico do nosso país.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo dos mecanismos alternativos e especialmente os *Dispute Boards* é recente e tem se intensificado nos últimos anos, estando em constante desenvolvimento. Frequentemente, instituições como a DRBF promovem eventos para discutir questões específicas como a alteração de um regulamento, um caso de grande repercussão, uma medida interessante adotada por algum país, ou a divulgação de novos resultados sobre a sua implantação dos DBs.

Este trabalho não tem a pretensão de esgotar este tema, que se renova rapidamente, e representa apenas um recorte sobre a atual realidade brasileira, e sob o ponto de vista da engenharia. Há ainda, portanto, muitos aspectos a serem discutidos sobre a adoção dos *Dispute Boards* no Brasil e no mundo e em diferentes perspectivas: jurídicas, sociais, econômicas, entre outras.

Como indicação de trabalhos futuros, destaca-se a realização de estudos de casos de utilização de *Dispute Boards* atualmente em andamento no Brasil, o levantamento da opinião de empresas contratantes de obras e de contratadas sobre o mecanismo, o aprofundamento no que tange ao ambiente jurídico brasileiro e o estudo dos pontos críticos culturais que dificultam a aceitação e a implantação efetiva dos *Dispute Boards* nos contratos de construção.

REFERÊNCIAS

AGDAS, D.; ELLIS, R. D. Analysis of Construction Dispute Review Boards. **Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction**, v. 5, n. 3, p. 122–127, 2013.

AIRPORT TECHNOLOGY. **Hong Kong International Airport (HKG/VHHH)**. Disponível em: <https://www.airport-technology.com/projects/cheklapkok_new/>. Acesso em: 23 fev. 2019.

ANASTASIA, A.; CARNEIRO, C. M. ‘Dispute Boards’ para desenvolver o Brasil. **O Estado de S.Paulo**, 31 jul. 2018.

BABBIE, E. **Métodos de Pesquisas de Survey**. 2. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

BAKER, E. et al. **FIDIC Contracts: Law and Practice**. 5. ed. Abingdon: Informa Law, 2009.

BASILE, G. **Governador comemora resultado da licitação da Linha 4 do Metrô**. Disponível em: <<http://www.saopaulo.sp.gov.br/eventos/governador-comemora-resultado-da-licitacao-da-linha-4-do-metro/>>. Acesso em: 20 maio. 2018.

BENVENUTI, R. **Utilização da Arbitragem como Forma de Solução de Disputas por Empresas Construtoras**. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 2010.

BRASIL. LEI Nº 8.666, DE 21 DE JUNHO DE 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências**, 1993.

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**, 1995.

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, 2004.

BRASIL, E.; SEABRA, R. **Projeto prevê comitês independentes para solucionar conflitos sobre contratos públicos.** Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/ADMINISTRACAO-PUBLICA/563598-PROJETO-PREVE-COMITES-INDEPENDENTES-PARA-SOLUCIONAR-CONFLITOS-SOBRE-CONTRATOS-PUBLICOS.html>>. Acesso em: 21 jan. 2019.

BUCKER, M. B. **Gerenciamento de Conflitos, Prevenção e Solução de Disputas em Empreendimentos de Construção Civil.** São Paulo: Escola Politécnica da USP, 2010.

CABRAL, B. F. **Alternative dispute resolution (ADR): as formas alternativas de solução de conflitos nos Estados Unidos.** Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/19574/alternative-dispute-resolution-adr-as-formas-alternativas-de-solucao-de-conflitos-nos-estados-unidos>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

CAM-CCBC. **Regulamento para o Comitê de Prevenção e Solução de Disputas do CAM-CCBC.** Disponível em: <<https://ccbc.org.br/cam-ccbc-centro-arbitragem-mediacao/resolucao-de-disputas/dispute-boards/regulamento-2018/>>. Acesso em: 22 out. 2018.

CÂMARA, F.; GUIMARÃES, L. **Dispute board: o método de solução de conflitos que vem ganhando espaço no Brasil.** Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI286212,21048-Dispute+board+o+metodo+de+solucao+de+conflitos+que+vem+ganhando>>. Acesso em: 24 nov. 2018.

CARMO, L. U. DO. **CONTRATOS DE CONSTRUÇÃO DE GRANDES OBRAS.** [s.l.] Universidade de São Paulo, 2012.

CHAPHALKAR, N. B.; PATIL, S. K. Decision support system for dispute resolution

in construction contracts. **KSCE Journal of Civil Engineering**, v. 16, n. 4, p. 499–504, 2012.

CHAPMAN, P. H. J. Dispute boards on major infrastructure projects. **Proceedings of the Institution of Civil Engineers - Management, Procurement and Law**, v. 162, n. 1, p. 7–16, 2009.

CHARRETT, D. **Dispute Boards and Construction Contracts**. Disponível em: <http://fidic.org/sites/default/files/3_charrett09_dispute_boards.pdf>. Acesso em: 29 jul. 2018.

CHERN, C. **The Role of Dispute Boards in Construction - Benefits without Burden**. Chicago: [s.n.].

CHERN, C. **Chern on Dispute Boards: Practice and Procedure**. Third ed. Abingdon: Informa Law, 2015.

CHEUNG, S. O. et al. Factors affecting clients' project dispute resolution satisfaction in Hong Kong. **Construction Management and Economics**, n. 18, p. 281 a 294, 2000.

CIB WORLD. **Law and Dispute Resolution**. Disponível em: <<http://site.cibworld.nl/db/commission/browserecord.php?-action=browse&-recid=370>>. Acesso em: 2 set. 2018.

CLOUGH, R. H.; SEARS, G. A.; SEARS, S. K. **Construction Contracting: A Practical Guide to Company Management**American Society of Civil Engineers. New Jersey: Wiley, 2015.

COELHO, A. DE O. **DISPUTE BOARD - Meio Extrajudicial de Prevenção de Litígios e Preservação das Relações Negociais**. [s.l.] Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2017.

CONIMA - CONSELHO NACIONAL DAS INSTUIÇÕES DE MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM. **Lei nº 16873 – Dispute Resolution Board**. Disponível em: <<http://www.conima.org.br/arquivos/16580>>. Acesso em: 26 mar. 2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ. **Justiça em Números 2018**. Brasília: Departamento de Pesquisas Judiciárias, 2018.

DBF - DISPUTE BOARD FEDERATION. **ABOUT THE DBF**. Disponível em: <<https://dbfederation.org/about>>. Acesso em: 28 nov. 2018.

DEGANI, C. M.; CARDOSO, F. F. **A SUSTENTABILIDADE AO LONGO DO CICLO DE VIDA DE EDIFÍCIOS : A IMPORTÂNCIA DA ETAPA DE PROJETO ARQUITETÔNICO** São Paulo, 2002.

DRBF - DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION. **Dispute Resolution Boards - Avoiding conflict before it occurs**. Disponível em: <<http://www.constructors.com.au/wp-content/uploads/2003/07/Dispute-Resolution-Boards-Avoiding-conflict-Before-it-Occurs.pdf>>. Acesso em: 29 jul. 2018.

DRBF - DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION. **DRBF Practices and Procedures Manual**. Charlotte: Dispute Boards Resolution Foundation, 2007.

DRBF - DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION. Olympic Performance: Teamwork Brings DB Training to Brazil for New Program. **DRBF Forum**, v. 18, n. 4, 2015.

DRBF - DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION. DB Groundbreaking Law - São Paulo, Brazil. **DRBF Forum**, v. 22, n. 1, p. 1–24, 2018.

FARRER, R. Composição do CRD: Advogados ou Engenheiros? In: **CRD - Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura**. 1. ed. São Paulo: PINI, 2016. p. 75–84.

FENACON. **Brasil é o país mais burocrático do mundo, segundo Banco Mundial**. Disponível em: <<http://www.fenacon.org.br/noticias/brasil-e-o-pais-mais-burocratico-do-mundo-segundo-banco-mundial-2963/>>. Acesso em: 24 fev. 2019.

FENN, P.; GAMESON, R. **Construction Conflict Management and Resolution**.

First ed. London: E & F N Spon, 1992. v. 21

FENN, P.; LOWE, D.; SPECK, C. Conflict and Dispute in Construction. **Construction Management and Economics**, v. 15, n. 6, p. 513–518, 1997.

FENN, P.; O'SHEA, M.; DAVIES, E. **Dispute Resolution and Conflict Management in Construction An International Review**. London and New York: E & FN Spon, 1998.

FERREIRA, F.; BILENKY, T. Ex-secretário de Alckmin preso diz que aditivos do Rodoanel evitaram paralisações em obras. **Folha de S. Paulo**, 2018.

FIDIC. **FIDIC MDB HARMONISED CONSTRUCTION CONTRAC**. Disponível em: <http://fidic.org/MDB_Harmonised_Construction_Contract>. Acesso em: 19 ago. 2018.

FIESP. **ConstruBusiness - 12º Congresso Brasileiro da Construção - Investir com Responsabilidade**. São Paulo: [s.n.].

FIGUEROA, D. Dispute Boards for Infrastructure Projects in Latin America : A New Kid on the Block. **Dispute Resolution International**, p. 151–174, 2017.

FINK, A. **How To Conduct Surveys: A Step-By-Step Guide**. 6 edition ed. London: SAGE Publications, 2016.

GOULD, N.; LOCKWOOD, C.; KING, C. Dispute Board Rules Consultation 14 October 2013. n. October, 2013.

GRILO, L.; MELHADO, S. B. Novas Formas de Contratação E Organização dos Empreendimentos no Segmento de Edifícios para Terceiros. n. May 2014, p. 683–692, 2002.

HARMON, K. M. J. Dispute review boards: Elements of a convincing recommendation. **Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice**, v. 130, n. 4, p. 289–295, 2004.

HUGHES, W.; CHAMPION, R.; MURDOCH, J. **CONSTRUCTION CONTRACTS:**

Law and management. Fifth ed. Abingdon: Routledge, 2015.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Comissão Nacional de Classificação.** Disponível em: <<https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?view=secao&tipo=cnae&versao=10&secao=F>>. Acesso em: 9 fev. 2019.

ICC - INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE. **Regulamento Relativo aos Dispute Boards** Paris, 2016.

ICE - INSTITUTION OF CIVIL ENGINEERING. **Our history.** Disponível em: <<https://www.ice.org.uk/about-ice/our-history>>. Acesso em: 19 dez. 2018.

ICE - INSTITUTION OF CIVIL ENGINEERS. **ICE Dispute Board Procedure.** London: ICE Publishing, 2012.

IHS ECONOMICS. **Global Construction Outlook: Executive Outlook.** Boston: IHS Economics, 2013. Disponível em: <<http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:GLOBAL+CONSTRUCTION+OUTLOOK+:#0>>.

INVESTIMENTO E NOTÍCIAS. **VI Congresso Internacional do IBDiC acontece em São Paulo.** Disponível em: <<http://www.investimentosenoticias.com.br/noticias/negocios/vi-congresso-internacional-do-ibdic-acontece-em-sao-paulo>>. Acesso em: 5 dez. 2018.

IZIDORO, A. **Metrô vai ao exterior contra linha 4 mais cara.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/cotidian/ff0109200725.htm>>. Acesso em: 31 maio. 2018.

JAFFAR, N.; ABDUL THARIM, A. H.; SHUIB, M. N. Factors of conflict in construction industry: A literature review. **Procedia Engineering**, v. 20, p. 193–202, 2011.

JOBIM, J. P.; RICARDINO, R.; CAMARGO, R. A. A Experiência Brasileira em CRD: O Caso de Metrô de São Paulo. In: **CRD - Comitê de Resolução de**

Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura. São Paulo: PINI, 2016. p. 169–191.

KAMPRATH, M. T. Dispute Resolution Boards for Construction Contracts.pdf. **The Urban Lawyer**, n. 46.4, p. 807, 2014.

KEATING CHAMBERS. **Construction Dispute Resolution Handbook.** Second Edition. London: ICE, 2011.

KIRSH, H. J. Resolving Complex Construction Claims: The Sheppard Subway Case Study. p. 111–113, 2010.

KLINGER, B. M.; MORAN, S. D. Confronting Construction Conflicts. **EC&M**, 2009.

KUMARASWAMY, M. M. Conflicts, claims and disputes in construction. **Engineering, Construction and Architectural Management**, v. 4, n. 2, p. 95–111, 1997.

KUMARASWAMY, M. M.; DISSANAYAKA, S. M. Linking procurement systems to project priorities. **Building Research & Information**, v. 26, n. 4, p. 223–238, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. **Metodologia do Trabalho Científico.** 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LEE, C. K.; YIU, T. W.; CHEUNG, S. O. Selection and use of Alternative Dispute Resolution (ADR) in construction projects - Past and future research. **International Journal of Project Management**, v. 34, n. 3, p. 494–507, 2016.

LINHARES, C. P. Cláusula Compromissória Escalonada como Recomendação para Eleição do Comitê. In: **CRD - Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura.** 1. ed. São Paulo: PINI, 2016. p. 59–74.

MAIA NETO, F. Formas Extrajudiciais de Solução de Disputas. In: **CRD - Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura.** 1. ed. São Paulo: PINI, 2016a. p. 13–31.

MAIA NETO, F. O CRD na Construção Civil e no Mercado Imobiliário. In: **CRD - Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura**. 1. ed. São Paulo: PINI, 2016b. p. 85–99.

MAIA NETO, F. Adjudicação e CRD: Formas Dinâmicas de Soluções de Conflitos. In: **Métodos Extrajudiciais de Resolução de Conflitos Empresariais**. São Paulo: IOB SAGE, 2017. p. 79–93.

MARCONDES, A. F. M. Os Dispute Boards e os Contratos de Construção. In: **Construção CIVIL E DIREITO**. 1. ed. São Paulo/Porto Alegre: Lex Magister, 2011. p. 123–148.

MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

MAROCCO, M. A. **Projeto institui Comitês de Solução de Disputas para contratos da Prefeitura**. Disponível em: <<http://www.camarapoa.rs.gov.br/noticias/projeto-institui-comites-de-solucao-de-disputas-para-contratos-da-prefeitura>>. Acesso em: 21 jan. 2019.

MESQUITA, M. A. B. DE. Adjudicação: como introduzir o mecanismo nos contratos de obra. In: **CRD - Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura**. 1. ed. São Paulo: PINI, 2016. p. 229–243.

MITKUS, S.; MITKUS, T. Causes of Conflicts in a Construction Industry: A Communicational Approach. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 110, p. 777–786, 2014.

NDEKUGRI, I. et al. Best Practice in the Training, Appointment, and Remuneration of Members of Dispute Boards for Large Infrastructure Projects. **Journal of Management in Engineering**, v. 30, n. 2, p. 185–193, 2014.

NG, H.; PEÑA-MORA, F.; TAMAKI, T. Dynamic Conflict Management in Large-Scale Design and Construction Projects. **Journal of Management in Engineering**, v. 23, n. 2, p. 52–66, 2007.

PAREDES, G. Dispute Boards Y Arbitraje En Construcción : ¿ Compiten O Se Complementan ? **Arbitraje PUCP**, v. 3, p. 79–85, 2013.

PEÑA-MORA, F.; SOSA, C. E.; MCCONE, D. S. **INTRODUCTION TO CONSTRUCTION DISPUTE RESOLUTION**. 2003. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

REIS, T.; MONTEIRO, V. **Os Tipo de Gestores Públicos Brasileiros**. Disponível em:

<http://www.academia.edu/37402255/Os_Tipos_de_Gestores_Públicos_Brasileiros>. Acesso em: 28 nov. 2018.

REVISTA ENGENHARIA. DISPUTE BOARDS, UMA NOVA OPÇÃO PARA CONFLITOS NA CONSTRUÇÃO. **624/2014**, p. 37, 2014.

RIBEIRO, A. P. B.; RODRIGUES, I. C. M. Os Dispute Boards No Direito Brasileiro. **Revista Direito Mackenzie**, v. 9, n. 2, p. 129–159, 2015.

RIBEIRO, M. C. P.; ALMEIDA, C. S. DE. ANÁLISE CRÍTICA DAS CLÁUSULAS DISPUTE BOARD : EFICIÊNCIA E CASOS PRÁTICOS. **NEJ - Novos Estudos Jurídicos**, v. 18, n. 2, p. 224–239, 2013.

RIBEIRO, P. Execução das Decisões dos Comitês de Resolução de Disputas. In: **CRD - Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura**. São Paulo: PINI, 2016. p. 147–168.

RICARDINO, R. **Administração de Contrato em Projetos de Construção Pesada no Brasil: Um Estudo da Interface com o Processo de Análise de Risco**. São Paulo: Escola Politécnica da USP, 2007.

RICHTER, I. E. The project neutral: Neutralizing risk, maintaining relationships and watching the bottom line. **Construction Business Review**, v. 8, n. 2, p. 52–54, 2000.

ROSA, P. T. F. **Os Dispute Boards e os Contratos de Construção**. Disponível em: <<http://www.frosa.com.br/docs/artigos/Dispute.pdf>>. Acesso em: 20 nov.

2018.

RUBIN, R.; QUINTAS, B. Alternative dispute resolution in US public works: proposed model. **Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice**, v. 129, n. 2, p. 80–83, 2003.

SALIBA JR., C. C.; FARRER, R. Utilização dos Comitês de Resolução de Disputas -CRDs em Obras Públicas. In: **CRD - Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura**. São Paulo: PINI, 2016. p. 136–146.

SANT'ANNA, L.; LAUER, B. **Capital de São Paulo acerta ao planejar comitê para analisar contratos públicos**. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2017-dez-26/opinia0-sp-acerta-criar-comite-analisar-contratos-publicos>>. Acesso em: 26 set. 2018.

SÃO PAULO, P. M. 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**., 2018.

SMITH, R. J. Dispute review boards for tunnelling projects using the ASCE model. **Tunnelling and Underground Space Technology incorporating Trenchless**, v. 9, n. 1, p. 37–45, 1994.

SOBREVILLA, C. G. et al. Un Nuevo Amigo Del Arbitraje : Los Dispute Boards *. **Arbitraje PUCP**, p. 47–50, 2014.

SONG, X. et al. Insurance as a Risk Management Tool for ADR Implementation in Construction Disputes. **Journal of construction engineering and management**, v. 138, n. 1, p. 14–21, 2012.

SOUZA, A. L. P. **Dispute Boards**. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/14332436-Dispute-boards-antonio-luis-pereira-de-sousa.html>>. Acesso em: 5 dez. 2018.

TAVARES, B. **Metrô vai à Justiça para não pagar R\$ 200 mi**. Disponível em:

<<https://sao-paulo.estadao.com.br/noticias/geral,metro-vai-a-justica-para-nao-pagar-r-200-mi-imp-,564878>>. Acesso em: 31 maio. 2018.

TEIXEIRA, L. P.; CARVALHO, F. M. A. A Construção Civil como Instrumento do Desenvolvimento da Economia Brasileira. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, n. 109, p. 9–26, 2005.

TRINDADE, B. R. et al. **CRD - Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção de Infraestrutura**. 1ª Edição ed. São Paulo: Editora PINI, 2016a.

TRINDADE, B. R. et al. Conhecimento e Aplicabilidades do Comitê de Resolução de Disputas - CRD em Obras de Médio e Grande Porte. In: **CRD - Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura**. 1. ed. São Paulo: PINI, 2016b. p. 34–57.

TRINDADE, B. R.; RUGGIO, R. A. P. O CRD em Obras Privadas Como Ferramenta para a Solução dos Conflitos e Manutenção do Equilíbrio Econômico-financeiro do Contrato. In: **CRD - Comitê de Resolução de Disputas nos Contratos de Construção e Infraestrutura**. São Paulo: PINI, 2016. p. 101–133.

VAQUERO, R. **Financiamento para implantação da Linha 4 do Metrô sairá em março deste ano**. Disponível em: <<http://www.saopaulo.sp.gov.br/eventos/financiamento-para-implantacao-da-linha-4-do-metro-saira-em-marco-deste-ano/>>. Acesso em: 19 maio. 2018.

VIEIRA, A. G. MPF denuncia ex-diretor de Cesp e Dersa. **Valor Econômico**, 2018.

WEF et al. **Shaping the Future of Construction: Inspiring innovators redefine the industry**. Geneva: World Economic Forum, 2017.

ZOPPIS, E. **DAAB and Dispute Resolution Under the 2017 FIDIC Forms of Contract Eugenio Zoppis**. Disponível em: <<http://www.drb.org/wp-content/uploads/2018/09/DAAB-and-Dispute-Resolution-under-the-2017-FIDIC-Forms-of-Contract-Eugenio-Zoppis.pdf>>. Acesso em: 5 dez. 2018.

APÊNDICE A – COMPARAÇÃO ENTRE OS PRINCIPAIS REGULAMENTOS SOBRE *DISPUTE BOARDS* UTILIZADOS INTERNACIONALMENTE

Características/Instituições	DBF	FIDIC (Red Book) 1999	ICC	AAA	DRBF
Material Fonte	Ad Hoc Rules and Procedures.	FIDIC 1999, General Conditions of Contract for Construction ('The General Conditions').	ICC Dispute Board Rules, em vigor a partir de 01/09/2004	AAA Dispute Resolution Board Guide Specification, em vigor a partir de 01/12/2000.	DRBF Manual, User Guide and Guide Specifications.
Acordos/Contratos específicos sobre DB	Three-Party Agreement.	Dispute Adjudication Agreement (contrato tripartite), que incorpora o 'General Conditions of Dispute Adjudication Agreement' como Apêndice.	Cláusulas Padrão ICC Dispute Board; ICC Model Dispute Boards Member Agreement.	AAA DRB Three-Party Agreement.	Three-Party Agreement e Member Guides.
Tipo de DB	<i>Dispute adjudication board</i> (DAB).	<i>Dispute adjudication board</i> (DAB) (Cláusula 20.2). *Observação da autora: No novo regulamento da FIDIC 2017 foi prevista a modalidade DAAB (Dispute Adjudication/Avoidance Board).	As cláusulas do regulamento da ICC oferecem três modalidades: <i>dispute review board</i> (DRB), <i>dispute adjudication board</i> (DAB), e <i>combined dispute board</i> (CDB).	<i>Dispute resolution board</i> (DRB).	<i>Dispute review board</i> (DRB).
Como os membros do DB são selecionados?	As partes apontam o DAB em conjunto. Se o DAB é composto por três membros, cada parte nomeia um membro para que a outra parte aprove. Se não houver acordo, a DBF aponta os membros.	As partes apontam o DAB em conjunto. Se o DAB é composto por três membros, cada parte nomeia um membro para que a outra parte aprove.	A nomeação é feita pelas partes, de acordo com o contrato do empreendimento. Se o contrato for silente, a nomeação é feita segundo o regulamento da ICC.	As partes realizam a nomeação a partir de uma lista de nomes providenciada pela AAA.	Contratante e contratado em conjunto selecionam e apontam os três membros do DB.
Como o presidente do DB é selecionado?	Os dois membros do DB nomeiam o presidente e as partes concordam, ou a DBF realiza o apontamento.	Os dois membros do DB nomeiam o presidente e as partes concordam (Cláusula 20.2).	Os dois membros do DB nomeiam o presidente e as partes concordam.	Os dois membros do DB nomeiam o presidente e as partes aprovam.	As partes ou os membros do DB selecionam o presidente.

Momento em que os membros e o presidente devem ser selecionados	Na data definida no 'Appendix to Tender'.	Na data definida no 'Appendix to Tender'.	Dentro de 30 dias após a assinatura do contrato ou dentro de 30 dias após o início de qualquer execução sob o contrato, o que ocorrer primeiro, ou conforme acordado pelas partes. O terceiro membro do DB (geralmente o presidente) deve ser sugerido pelas partes no período de 30 dias após a nomeação do segundo membro.	Dentro de 14 dias a partir da data em que passa a vigorar o contrato, as partes registram um Request for DRB Assistance (Pedido de Assistência de DRB) com a AAA. Dentro de 14 dias depois do recebimento da lista de pessoas fornecida pela AAA cada parte deve nomear um membro para o DRB. O DRB torna-se efetivo a partir da data definida no Three-Party Agreement.	Dentro de 5 semanas após a adjudicação do contrato.
Formato de seleção do DB	Three-Party Agreement assinado pelas partes e pelos três membros, ou se não houver acordo, apontamento pela DBF.	Contrato tripartite entre as partes e os membros do DB, o qual incorpora as 'General Conditions of Dispute Adjudication Agreement' contido no anexo das 'General Conditions' (cláusula 20.2).	Contrato de membro de Dispute Board.	Three-Party Agreement assinado pelas partes e pelos três membros.	Three-Party Agreement assinado por todos os membros e as partes.
Como os membros do DB são pagos?	As partes dividem igualmente as taxas e as despesas dos membros do DB. Todos os membros recebem a mesma quantia mensal e as mesmas taxas diárias, exceto pelo presidente que recebe um valor adicional pelos seus deveres adicionais, a menos que seja acordado de outra forma pelas partes. As taxas são fixadas pelo período de 24 meses.	As partes dividem igualmente as taxas diárias, a quantia mensal e as despesas dos membros do DB. As taxas são fixadas pelo período de 24 meses (Appendix, condição 6). Se um membro de DB falha no cumprimento de qualquer obrigação, sob a Cláusula 4 do 'Adjudication Agreement', ele ou ela não terá direito ao recebimento de qualquer taxa ou despesa.	As partes dividem igualmente as taxas e as despesas dos membros do DB. Todos os membros recebem a mesma quantia mensal e as mesmas taxas diárias, a menos que seja acordado de outra forma pelas partes. As taxas são fixadas pelo período de 24 meses.	As partes dividem igualmente as taxas e as despesas dos membros do DB.	As partes dividem igualmente os custos dos serviços do DRB como estabelecido no contrato, e arcam igualmente com custos de especialistas contratados pelo DRB.

Procedimento caso as partes não apontem os membros do DB	A DBF realiza o apontamento, a pedido de qualquer parte, se as partes falharem em apontar o membro solo de um DB ou os dois primeiros membros no caso de um DB de três membros.	Se as partes deixarem de nomear os membros até certa data, terceiros indicados no 'Appendix to Tender' podem realizar o apontamento (a pedido de qualquer parte e após consulta a ambas as partes):- Para DBs compostos por um único membro, se as partes falharem em obter acordo até a data definida no 'Appendix to Tender'. - Para DBs compostos por três membros, se uma das partes falhar em nomear um membro até a data definida no 'Appendix to Tender'. - Se as partes falharem em obter acordo sobre o apontamento do presidente até a data definida no 'Appendix to Tender'. - Se as partes falharem em substituir um DB.	Se as partes falharem no apontamento de um DB único ou dos dois primeiros profissionais de um DB de três membros, a ICC realiza o apontamento, a pedido de qualquer parte, dentro do período de 30 dias após a assinatura do contrato ou dentro de 30 dias após o início de qualquer execução sob o contrato, o que ocorrer primeiro, ou conforme acordado pelas partes. A ICC aponta o terceiro membro se as partes falharem em fazê-lo dentro de 15 dias após o recebimento da proposta.	Não há procedimento padrão para o caso de Dispute Boards compostos por três membros. Para DBs formados por apenas uma pessoa, em determinadas circunstâncias um procedimento padrão é definido.	Não especificado.
Remoção e substituição dos membros do DB	Em situações de morte de um dos membros do DB, renúncia ou término do compromisso, o novo membro deve ser apontado da mesma maneira pela qual foi apontado o membro substituído. As partes podem, a qualquer momento, concordar em rescindir a nomeação do membro sem justa causa e com efeito imediato. Por uma boa causa, o presidente do DB ou o órgão de nomeação podem remover um membro do DB.	Uma substituição ocorre se um dos membros do DB se recusar ou não estiver apto a agir devido a morte, incapacidade, renúncia ou término do compromisso. As partes devem agir em conjunto se decidirem romper a nomeação. O procedimento de substituição é o mesmo que nomeou o membro original do DB.	Em situações de morte de um dos membros do DB, renúncia ou término do compromisso, o novo membro deve ser apontado da mesma maneira pela qual foi apontado o membro substituído. As partes podem, a qualquer momento, concordar em rescindir a nomeação do membro sem justa causa e com efeito imediato.	Qualquer uma das partes pode objetar por justa causa a AAA. A decisão sobre se um membro do DB deve ser desclassificado, tomada pela AAA, é final. Se um membro do DB não puder desempenhar funções, a AAA poderá declarar o cargo vago. O procedimento de substituição é o mesmo que nomeou o membro original do DB.	Se um membro do DB renunciar, estiver incapaz de atuar ou for deposto, deverá ser substituído dentro de quatro semanas da mesma maneira pela qual o membro original foi selecionado. A rescisão do compromisso do membro exige o acordo de ambas as partes e um aviso prévio de quatro semanas. O Three-Party Agreement deve ser alterado para indicar a substituição de um dos membros.

<p>Submissão de disputas ao DB</p>	<p>Qualquer uma das partes pode a qualquer momento submeter uma disputa ao DB - ou solucioná-la sem o DB.</p>	<p>As partes podem a qualquer momento acordar conjuntamente em submeter uma questão ao DAB para emissão de uma opinião, mesmo que a questão ainda não tenha se tornado uma disputa. Se qualquer disputa surgir, uma das partes pode submetê-la ao DAB por escrito, com cópias à outra parte e ao engenheiro, em atendimento à Cláusula 20.1. Pré-condições para submissão ao DB: A contratada deve notificar o Engenheiro e deve haver uma disputa.</p>	<p>Qualquer uma das partes pode a qualquer momento submeter uma disputa ao DB - ou solucioná-la sem o DB. A parte solicitante deve submeter uma declaração do caso por escrito para a outra parte e para o DB, definindo a natureza e as circunstâncias da disputa, a lista de problemas, os materiais de apoio e o que a parte solicita que o DB determine.</p>	<p>Qualquer uma das partes pode encaminhar uma disputa ao DB se acreditar que as negociações provavelmente não serão bem-sucedidas e se quaisquer requisitos contratuais de pré-revisão tiverem sido atendidos. A submissão ao DB deve ser feita antes de iniciarem outros procedimentos de resolução de disputas ou do encaminhamento aos tribunais e deve definir a natureza da disputa, a sua base factual e contratual, as soluções solicitadas, incluindo todos os documentos de apoio e sendo enviada simultaneamente à outra parte.</p>	<p>Qualquer uma das partes pode submeter uma disputa por escrito ao presidente, com cópia aos membros do DB e à outra parte. Pré-condições para submissão ao DB: - Negociações de boa-fé prévias entre Contratante e Contratado para solução da disputa; - Conformidade com o processo prévio de resolução de disputas conforme o contrato; - Se uma das partes falhar no cumprimento do processo prévio de resolução de disputas, a outra parte pode encaminhar a disputa ao DRB. A submissão deve definir a natureza e as especificidades da disputa a ser considerada pelo DRB, e o escopo da recomendação solicitada.</p>
---	---	---	--	--	---

Quando a decisão/determinação do DB deve ser entregue? Deve conter razões?	A decisão vinculante deve ser entregue no prazo de 84 dias após o recebimento da submissão pelo DAB. O tempo pode ser prolongado se as partes concordarem. A decisão do DAB deve ser fundamentada, contendo evidências e identificando as questões de desentendimento. Dentro de 10 dias do recebimento do relatório, as partes podem pedir esclarecimentos (um pedido por parte apenas), ou reconsideração de novas informações que estiverem disponíveis.	A decisão vinculante deve ser entregue no prazo de 84 dias após o recebimento da submissão pelo DAB. O tempo pode ser prolongado se as partes concordarem. A decisão do DAB deve ser fundamentada.	A determinação deve ser entregue dentro de 90 dias após o recebimento da declaração do caso pelo presidente. As partes podem acordar em estender o prazo. A determinação do DB deve conter constatações e razões. Se o DB não obtiver determinação unânime, os membros que discordarem devem indicar suas razões num relatório a parte, que não faz parte da determinação. Se as partes concordarem que a ICC revise a determinação do DB, o tempo limite deve ser estendido por 30 dias, ou conforme exigido pela ICC.	A recomendação do DB, por escrito, deve ser entregue 14 dias após as audiências. O prazo pode ser estendido se todos concordarem. O regulamento da AAA não especifica se o DB deve expor as razões da determinação, mas qualquer uma das partes pode solicitar esclarecimentos se não entender a recomendação, e também solicitar que o DB reconsidere novas informações que se tornem disponíveis.	Não há especificação sobre a entrega. O relatório deve ser submetido simultaneamente às partes, quanto antes possível, após a finalização da audiência conforme acordado pelas partes. Razões (justificativa da recomendação) devem ser dadas. Se o DRB não conseguir chegar a um relatório unânime, deve incluir nas recomendações.
A instituição de nomeação fornece assistência administrativa?	Sim.	Assistência na nomeação dos membros do DB se necessário. Não é mencionada assistência a terceiros.	Nomeação padrão dos membros do DB; Revisão das decisões pelo ICC Dispute Board Centre mediante solicitação das partes. A ICC cobra uma taxa de registro não reembolsável para rever a determinação de US\$ 2.500 e pode cobrar até US\$10.000 por revisão.	A AAA fornece os serviços de convocações para reuniões e encaminhamento de atas e das recomendações do DB. A AAA também administra o pagamento dos membros.	Não especificado.

Efeito da decisão/determinação	A decisão do DAB é vinculante (e as partes devem cumpri-la imediatamente) até que seja revisada por acordo entre as partes ou por arbitragem. Se nenhuma NOD for emitida, a decisão é final e vinculante.	A decisão do DAB é vinculante (e as partes devem cumpri-la imediatamente) até que seja revisada por acordo entre as partes ou por arbitragem. Se nenhuma NOD for emitida, a decisão é final e vinculante.	DRB: As recomendações de um DRB não são vinculantes e devem ser cumpridas pelas partes voluntariamente. As recomendações tornam-se vinculantes dentro de 30 dias na ausência de uma NOD. DAB: As decisões de um DAB são vinculantes assim que são recebidas pelas partes. As decisões permanecem vinculantes mesmo se uma NOD for emitida, até que a disputa seja solucionada por arbitragem ou outra forma.	Recomendação não vinculante.	Recomendação não vinculante. Os relatórios do DRB são admissíveis em procedimentos de resolução de disputas subsequentes.
Prazo para emissão de notificação de insatisfação (Notice of Dissatisfaction - NOD)	As NOD (notificações de insatisfação) devem ser entregues por qualquer uma das partes dentro do período de 28 dias após o recebimento da decisão do DAB.	As NOD (notificações de insatisfação) devem ser entregues por qualquer uma das partes dentro do período de 28 dias após o recebimento da decisão do DAB.	DRB: Dentro de 30 dias após a recomendação. DAB: Dentro de 30 dias após a decisão.	As partes devem aceitar ou rejeitar as determinações dentro de um prazo de 14 dias. A ausência de resposta é considerada aceitação.	As partes devem aceitar ou rejeitar as determinações dentro de um prazo de 14 dias. A ausência de resposta é considerada aceitação.
Conteúdo das NOD (Notice of Dissatisfaction)	Notificação por escrito expressando insatisfação, especificando resumidamente as razões para emissão da NOD.	A NOD deve conter: - A Cláusula 20.4; - A matéria em disputa; - As razões da insatisfação.	DRB: Notificação por escrito expressando insatisfação. A especificação das razões da insatisfação é opcional. DAB: Notificação por escrito expressando insatisfação. A especificação das razões da insatisfação é opcional.	Notificação por escrito. Detalhes não especificados.	Não especificado.

E se nenhuma NOD é emitida por qualquer uma das partes?	A decisão torna-se final e vinculante para as partes.	A decisão torna-se final e vinculante para as partes.	DRB: A recomendação torna-se vinculante para as partes após 30 dias. DAB: A decisão permanece vinculante para as partes.	Considera-se que as partes aceitam a recomendação do DB, que não é vinculante em qualquer situação.	Considera-se que as partes aceitam a recomendação do DB, que não é vinculante em qualquer situação.
O DB pode fornecer às partes conselhos e opiniões informais?	Sim. O DB pode informalmente assistir as partes na resolução de quaisquer desentendimentos. A assistência informal do DB pode ser dada de qualquer maneira que possa ajudar as partes a resolver os conflitos.	As partes podem em conjunto encaminhar uma questão ao DAB para obtenção de uma opinião. Nenhuma das partes deve consultar o DAB sem o consentimento da outra parte. *Observação da autora: Ao contrário da edição de 1999, a edição de 2017 passou a incluir disposições para aconselhamento informal e opiniões, desde que o contrato tenha DBs permanentes.	Sim. O DB pode informalmente assistir as partes na resolução de quaisquer desentendimentos. A assistência informal do DB pode ser dada de qualquer maneira que possa ajudar as partes a resolver os conflitos. Ao fazer sua determinação, o DB não está vinculado a nenhuma assistência informal ou aconselhamento dado às partes.	Não. Nenhum conselho, comunicação ou consulta deve ser realizado entre os membros do DB e qualquer uma das partes.	Sim. São aceitas tanto opiniões consultivas que podem evitar uma audiência do DRB ou opiniões como parte das negociações de boa-fé entre as partes. Quando as partes concordarem, o DRB pode emitir uma opinião consultiva sobre qualquer questão.
O que pode ser levado à arbitragem ou a processo judicial?	Podem ser levadas à arbitragem e a um processo judicial disputas a respeito de decisões do DAB que não se tornaram definitivas e vinculantes. O descumprimento de uma decisão do DAB pode ser encaminhado à arbitragem.	Podem ser levadas à arbitragem e a um processo judicial disputas a respeito de decisões do DAB que não se tornaram definitivas e vinculantes. O descumprimento de uma decisão do DAB pode ser encaminhado à arbitragem.	DRB: Falha de uma parte no cumprimento de uma recomendação quando requisitado. DAB: Falha de uma parte no cumprimento de uma decisão quando requisitado. Adicionalmente, podem ser levadas à arbitragem ou a processo judicial qualquer disputa que surja após o DB ser finalizado.	Não especificado.	Não especificado.

Fonte: (CHERN, 2015)

APÊNDICE B – ENTREVISTA COM MEMBROS DO *DISPUTE BOARD*

Entrevista conjunta³⁰ concedida com exclusividade a Michelle Cristina Santiago Fernandes (MCSF), em outubro/2018, pelos engenheiros Jorge Pinheiro Jobim* (JPJ) e Roberto Ricardino** (RR)³¹.

A entrevista está dividida em duas partes. A primeira diz respeito ao *Dispute Review Board* (doravante, “*DRB*” ou “*Board*”) constituído para atuar nos contratos da 1ª Fase do Projeto de Implantação da Linha 4 – Amarela, do Sistema do Metrô de São Paulo. A segunda parte da entrevista refere-se às oportunidades, aos desafios e às perspectivas quanto ao futuro dos *Dispute Boards* no Brasil.

* **JORGE PINHEIRO JOBIM** é consultor especializado em obras e concessões de infraestrutura. MBA em Direito da Economia e da Empresa pela Fundação Getúlio Vargas – FGV. Sócio-gerente da *JLC Consultoria e Assessoria em Projetos e Obras SS Ltda.* Membro permanente, durante 11 anos, do *Dispute Review Board* dos contratos de implantação da primeira fase da Linha 4 – Amarela do Metrô de SP. Certificado para *Dispute Boards* pela *Dispute Resolution Board Foundation – DRBF* (EUA). Membro do Conselho Deliberativo do *Instituto Brasileiro de Direito da Construção – IBDiC*.

** **ROBERTO RICARDINO** é consultor especializado em Administração Contratual e Gerenciamento de Reivindicações de empreendimentos do setor de construção pesada. Mestre em Engenharia Civil pela Escola Politécnica da USP. Sócio-diretor de *Roberto Ricardino Engenheiros Associados Ltda.* Membro permanente, durante 11 anos, do *Dispute Review Board* dos contratos de implantação da primeira fase da Linha 4 – Amarela do Metrô de SP. Certificado para *Dispute Boards* pela *Dispute Resolution Board Foundation – DRBF* (EUA). Membro do Conselho Deliberativo do *Instituto Brasileiro de Direito da Construção – IBDiC*.

³⁰ A autora se reuniu com os engenheiros em setembro de 2018 e apresentou o tema da dissertação e as perguntas a serem respondidas. No início de outubro de 2018, os engenheiros Jorge Jobim e Roberto Ricardino, que responderam aos questionamentos em conjunto, enviaram suas respostas tais como estão apresentadas neste APÊNDICE B.

³¹ Em função de problemas de saúde, o presidente original da Junta de Litígios foi substituído em 2010 por um novo membro ao longo da atuação do DB, o engenheiro Rui Arruda Camargo, que participou da pesquisa respondendo ao questionário constante do APÊNDICE C.

ENTREVISTA CONJUNTA – PRIMEIRA PARTE

MCSF. (1) Como foi o processo de convite para ser Membro de um *Dispute Board*?

JPJ e RR. O convite para ser Membro do *DRB* da 1ª Fase da Linha Amarela do Metrô de SP – a primeira experiência brasileira na utilização de *DRB* em contratos administrativos – obedeceu às exigências estabelecidas nas Condições Gerais do Contrato. O *DRB* foi constituído por três Membros, experientes no tipo de construção e serviços objeto do escopo contratado e na interpretação de documentos contratuais. Um Membro foi escolhido por cada parte, Contratante e Contratada³², e aprovado pela outra. O terceiro Membro foi escolhido pelos outros dois e aprovado pelas Partes, tendo trabalhado como Presidente do *DRB*. Caso qualquer um dos Membros não fosse assim escolhido e aprovado, então a escolha teria sido feita pela *Câmara Internacional de Comércio*, na qualidade de autoridade designada para constituir o Conselho do *Board*.

MCSF. (2) Sendo os *Dispute Boards* uma novidade no Brasil à época, houve algum tipo de treinamento ou de preparação para os Membros, antes ou durante a atuação?

JPJ e RR. Sim, houve uma preparação para os Membros, antes e durante sua atuação. A preparação consistiu em orientação transmitida pelo representante do BIRD - Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento, que indicou como fonte de referência e consulta o manual de Práticas e Procedimentos da *Dispute Resolution Board Foundation - DRBF*, além de ressaltar aspectos básicos que devem nortear a conduta dos Membros do *DRB*, em especial:

- imparcialidade e independência do *Board* no trabalho;

³² Contratante: Companhia do Metropolitano de São Paulo. Contratadas: Consórcio Via Amarela, formado pelas empresas CBPO, OAS, Alston e Queiroz Galvão, e Consórcio Camargo Corrêa, composto pelas empresas Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez e Siemens (BASILE, 2003).

- análise de qualquer reivindicação com base no contrato, e observando o “espírito do contrato”;
- o *Board* não atua como juiz; seu dever é o de apresentar uma recomendação, quantificada se necessário, de como interpretar o contrato;
- o material básico a ser considerado pelo *DRB* para analisar o processo e preparar sua recomendação é aquele apresentado por escrito pelas partes;
- toda e qualquer reunião que o *DRB* convocar deverá obrigatoriamente envolver as duas partes do contrato.

MCSF. (3) Qual a modalidade dos 3 contratos firmados para a implantação das obras da 1ª Fase da Linha 4 – Amarela?

JPJ e RR. Em 01/10/2003, o Metrô de São Paulo (“Metrô”) celebrou 3 contratos com 2 consórcios de empresas (“Contratadas”), para “*projetar, fabricar, testar, entregar, instalar completas e comissionar algumas instalações, ou seja, a implantação dos Lotes 1, 2 e 3*” da Linha 4 – Amarela. Os contratos foram denominados de “*Empreitada de Construção Completa*” e remunerados a preço global. Em inglês, a língua oficial dos documentos de licitação e dos contratos dela decorrentes, tais contratos foram chamados de “*Turn-Key Contract*”.

MCSF. (4) O que determinava o conjunto de procedimentos a ser seguido para a atuação do *Dispute Board*?

JPJ e RR. Os procedimentos de maior interesse a serem seguidos para atuação do *DRB* encontram-se na cláusula 6 – “Decisão sobre Litígios”, das Condições Gerais do Contrato, e nas cláusulas 4 – “Acordo sobre Litígios” e 17 – “Anexo: Procedimento de Acordo sobre Litígios – Regras e Procedimentos da Junta de Revisão de Litígios”, das Condições Especiais do Contrato. O esquema apresentado na sequência resume o conteúdo das cláusulas acima citadas, bem como exprime por meio de diagrama de fluxo a lógica da sua articulação.

(*) UNCITRAL é o acrônimo de *United Nations Commission for International Trade Law*.

Fonte: Elaborado pelos entrevistados, com base nos Contratos.

MCSF. (5) Havia algum procedimento especial para o acompanhamento e atuação do *Dispute Board* nos 3 diferentes contratos para a implantação da 1ª Fase da Linha 4 Amarela do Metrô de São Paulo?

JPJ e RR. As Condições Gerais do Contrato e as Condições Especiais do Contrato estabeleciam todos os procedimentos necessários à atuação do *Board* nos 3 contratos para a implantação da 1ª Fase da Linha 4 Amarela do Metrô de São Paulo.

MCSF. (6) Os contratos cobriam todos os procedimentos de atuação do *Dispute Board*?

JPJ e RR. A nosso ver, os mecanismos contratuais indicados na resposta à pergunta (4), em geral cobriam os procedimentos de atuação do *DRB*. Nos casos em que tais mecanismos não foram suficientes para orientar o seu procedimento, o *Board* consultava o manual de Práticas e Procedimentos da *Dispute Resolution Board Foundation - DRBF*, além de outras publicações do gênero, bem como recorria ao aconselhamento de especialistas de notório saber em matéria jurídica.

MCSF. (7) Os prazos estabelecidos no contrato para o funcionamento do *Dispute Board* eram factíveis, no que tange à apresentação de Recomendações?

JPJ e RR. Ao longo do exercício das suas atividades, o *DRB* sentiu a necessidade de criar um sistema de suspensão da contagem do prazo estipulado nos contratos para emissão de Relatórios de Recomendação. Tal necessidade tornou-se evidente em face de pedidos de prorrogação de prazo formulados tanto pelo Metrô como pelas Contratadas, decorrentes da fixação, pelo *Board*, de datas para

realização de Audiências e para fornecimento, pelas Partes, de informações e documentos.

Tal expediente, utilizado sempre que as circunstâncias assim exigiram, permitiu ao *DRB* o cumprimento do prazo contratualmente definido para apresentação de Recomendações. É de se ressaltar que a aplicação dessa sistemática foi previamente submetida às Partes e por elas aprovada.

MCSF. (8) A atuação do *Dispute Board* se limitou ao período de execução das obras?

JPJ e RR. A atuação do *Board* não se limitou ao período de execução das obras, entre os anos de 2004 e 2010. A cláusula 17 – "Anexo: Procedimento de Acordo sobre Litígios" das Condições Especiais do Contrato, que trata das regras e procedimentos do *DRB*, estabelece que o *Board* encerraria suas atividades somente após haver apresentado às Partes todas as Recomendações referentes aos litígios a ele encaminhados. Em consequência, o *Board* encerrou suas atividades no ano de 2015, cerca de 5 anos após o término das obras.

MCSF. (9) Como se dava o processo de visitas e reuniões à obra? Com que frequência ocorriam?

JPJ e RR. As visitas e reuniões com os representantes e as equipes técnicas do Metrô e das Contratadas eram solicitadas antecipadamente pelo *Board*. No caso de reuniões somente, as datas e horário eram propostas pelo *DRB* e acertadas com as Partes. Para a realização de visitas às obras, a solicitação era encaminhada pelo *DRB* e sua ocorrência era programada pelas Contratadas com o acordo do Metrô.

No início dos trabalhos a frequência de reuniões chegou a ocorrer quase que semanalmente, para que o *Board* pudesse conhecer o

empreendimento em profundidade, enquanto as visitas às obras se davam normalmente a cada trimestre, com a mesma finalidade.

A partir do segundo ano de atuação do *Board* as reuniões eram programadas sempre que o desenvolvimento dos trabalhos indicava a possibilidade de ocorrência de uma disputa ou quando se previa alguma alteração na programação dos trabalhos, ou mudança no processo construtivo. As visitas às obras passaram a ocorrer por ocasião da celebração de marcos importantes no desenvolvimento do empreendimento.

MCSF. (10) Sendo o *Dispute Board* adotado na Fase 1 da Linha Amarela capaz de proferir apenas recomendações (*Dispute Review Board*), quais foram, em seu entendimento, as vantagens e desvantagens verificadas com o uso dessa modalidade?

JPJ e RR. A nosso ver, o uso do *DRB* apresentou as seguintes principais vantagens:

- Por se tratar do primeiro contrato de *Dispute Board* celebrado no País entre empresas privadas e o poder público, tal modalidade proporcionou um maior nível de aceitação do instrumento por ambas as Partes, pois a não aceitação da Recomendação do *DRB* abria a alternativa de utilizar a Arbitragem como uma oportunidade para modificar aquela proposição;
- Uma vez que a Recomendação podia ser encarada como uma solução não definitiva, criou-se um clima de maior colaboração das Partes com o trabalho do *Board*, contribuindo assim para uma redução de tempo do processo de cada litígio.

Entendemos que a principal desvantagem verificada com o uso do *DRB* consistiu em facilitar às Partes, sempre que não lhes agradasse

a Recomendação feita pelo *Board*, recorrer à Arbitragem como forma de obter uma modificação ou alteração daquela Recomendação.

MCSF. (11) Sendo o *Dispute Board* instituído desde o início do contrato (*Full-Term*), quais foram, em seu entendimento, as vantagens e desvantagens verificadas com essa forma de implementação?

JPJ e RR. O *DRB* iniciou seus trabalhos em 12/07/2004, cerca de 9 meses após a assinatura dos Contratos (01/10/2003). Mas, devido a problemas com desapropriações das áreas necessárias aos trabalhos das Contratadas, as obras só começaram a ser atacadas em ritmo adequado a partir de meados de 2005. Portanto, na implantação da Fase 1 da Linha Amarela, a participação do *DRB* começou antes do desenvolvimento efetivo das obras.

No nosso entendimento tal fato só apresentou vantagens para o trabalho do *Board*, pois permitiu que seu conhecimento dos detalhes do empreendimento ocorresse antes dos grandes eventos da obra.

MCSF. (12) Quais conhecimentos, habilidades e experiências profissionais foram essenciais para a atuação como membro do *Dispute Boards*?

JPJ e RR. Dentre os conhecimentos, habilidades e experiências profissionais dos Membros do *DRB*, podemos ressaltar:

- Todos possuíam conhecimento e experiência em obras metroviárias;
- Todos tinham conhecimento e experiência quanto à administração de contratos de grande porte;
- Todos haviam participado de trabalhos com equipes multidisciplinares, o que facilitou o entrosamento e o

relacionamento com os profissionais das diversas áreas do Metrô e das Contratadas;

- Dois dos membros tinham conhecimentos jurídicos básicos, o que facilitou o entendimento e a interpretação das cláusulas contratuais, principalmente para levantar e definir as dúvidas que precisaram submeter às Assessorias Jurídicas contratadas a pedido do *Board*.

MCSF. (13) Quais foram as principais dificuldades encontradas durante a atuação do *Dispute Board*?

JPJ e RR. Três principais dificuldades foram enfrentadas pelo *Board* durante sua atuação entre 2004 e 2015.

A primeira, e também a mais significativa, decorreu do acidente ocorrido em 12/01/2007 na obra da Estação Pinheiros. O evento, além de provocar a suspensão da análise do primeiro litígio submetido ao *DRB* – mesmo não existindo qualquer relação entre um e outro – que somente foi retomada a partir de junho de 2007, levou ao posterior afastamento dos principais profissionais que representavam as Contratadas e o Metrô. Tal fato, além de dificultar os trabalhos da Junta nesse primeiro litígio, comprometeu o ambiente de cooperação coexistente até então, dificultando posteriores tentativas de conciliação quando do surgimento de novas divergências entre as Partes.

A segunda dificuldade decorreu do afastamento do Presidente da Junta em maio de 2010, motivado por séria doença que o acometeu, levando à necessidade da escolha e indicação de um engenheiro para substituí-lo. Tal processo de substituição, previsto contratualmente, provocou uma interrupção dos trabalhos da Junta enquanto ocorria sua proposição e aceitação pelas Partes e pelo BIRD. Apesar do novo Presidente também haver atuado na área metroviária, houve a

necessidade de entrosá-lo junto às Partes e conceder um tempo para que se familiarizasse com o empreendimento.

A terceira dificuldade, que pode ocorrer em empreendimentos de alto valor e de grande complexidade, foi a submissão de novos litígios até cinco anos após o término das obras. O fato de os processos serem iniciados após a conclusão do empreendimento, tornou mais difícil apreciar os argumentos apresentados em decorrência do afastamento entre o fato e o momento passado de sua ocorrência, bem como obter esclarecimentos das Partes sobre eventos que nem sempre estavam registrados ou constavam somente de comunicações por e-mails.

MCSF. (14) Quais foram os principais benefícios trazidos à obra da 1ª Fase da Linha 4 Amarela do Metrô com a existência do *Dispute Board*?

JPJ e RR. Podemos destacar como principais benefícios que a introdução de *DRB* na obra da Fase 1 da Linha 4 – Amarela do Metrô de São Paulo:

- A instituição de um grupo independente acompanhando o desenvolvimento da obra e atuando para conciliar diferenças e propor soluções para as disputas, contribuiu para um maior controle e transparência do empreendimento.
- No primeiro período de atuação do *DRB* a sua presença como intermediária na conciliação de diferenças de posições, contribuiu para criar um clima de maior entendimento e cooperação entre as Partes. Infelizmente, como citado anteriormente, esse clima foi afetado pelo acidente ocorrido e a mudança dos representantes das Partes.
- A introdução de um *DRB* permitiu, apesar da ocorrência de litígios a partir da fase inicial e durante todo o desenvolvimento do empreendimento, que a obra não sofresse interrupção na sua execução (exceto durante um breve período subsequente ao acidente ocorrido na Estação Pinheiros).

ENTREVISTA CONJUNTA – SEGUNDA PARTE

MCSF. (15) Com base em sua experiência e seu entendimento, qual é o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras brasileiras?

JPJ e RR. Consideramos que existe um alto potencial para a utilização de *Dispute Boards* no País, principalmente em grandes projetos de infraestrutura, sejam eles executados na forma de contratações de obras ou em investimentos em obras de concessões. Devemos ressaltar que, devido ao custo de implantação e operação de uma *DB*, estamos falando em sua introdução em obras de valores superiores a US\$ 10 milhões.

MCSF. (16) Com base em sua experiência e seu entendimento, quais são os desafios para a popularização do uso e a obtenção de maior eficácia dos *Dispute Boards* no Brasil?

JPJ e RR. Os principais desafios que entendemos serão enfrentados na popularização e obtenção de maior eficácia de *Dispute Boards* no País são:

- Maior divulgação, principalmente junto aos órgãos do Poder Público, das vantagens de utilização de *DBs* como uma ferramenta de controle e garantia de execução dos contratos de obras e concessões;
- Um eficiente trabalho de divulgação das vantagens decorrentes da utilização de *DBs* junto aos órgãos de controle como Tribunais de Contas, Ministérios Públicos, bem como junto a Magistrados;
- A introdução de legislação em âmbito nacional que torne tal instrumento confiável e seguro para utilização pelos órgãos públicos, a exemplo do que já ocorreu na aprovação de legislação a respeito no Município de São Paulo;

- Preparo e treinamento de profissionais para atuarem como membros de *Dispute Boards*;
- Envolvimento e participação de entidades ligadas à construção, inclusive seguradoras, em movimentos públicos de estímulo à utilização de *DBs* em obras de grande custo.

MCSF. (17) Com base em sua experiência e seu entendimento, quais são as oportunidades a serem exploradas para a popularização do uso e a obtenção de maior eficácia dos *Dispute Boards* no Brasil?

JPJ e RR. As maiores e melhores oportunidades para a popularização do uso de *DBs* no País estão, a nosso ver, na área de investimentos públicos em infraestrutura, seja sob a forma de contratos de obras ou de concessões. Dada a carência em termos de infraestrutura, tanto a nível federal, estadual ou municipal, o País irá certamente exigir dos próximos governos investimentos de grande vulto realizados com recursos governamentais ou privados.

MCSF. (18) Com base em sua experiência e seu entendimento, quais são as expectativas para os *Dispute Boards* no Brasil nos próximos anos?

JPJ e RR. Acreditamos que a curto prazo os *Dispute Boards* crescerão lentamente, em razão principalmente da falta de conhecimento e experiência, e que a partir dos próximos 5 anos tenderão a se fixar como uma modalidade de solução de litígios de grande utilização, principalmente se introduzida legislação a respeito, a nível federal.

MCSF. (19) Com base em sua experiência e seu entendimento, há alguma(s) recomendação(ões) que deseja fazer para atuações futuras de membros de *Dispute Boards*?

JPJ e RR. Com base principalmente em nossa experiência no desenvolvimento dos trabalhos do *DRB* nos contratos da Linha 4 – Amarela do Metrô, podemos reforçar a recomendação que já tivemos a oportunidade de apresentar em várias oportunidades de palestras e reuniões de que participamos: *“a conveniência de sempre incluir como um dos membros de qualquer DB, de preferência como Presidente, um advogado com conhecimento e experiência no campo das soluções alternativas de litígios contratuais”*.

Fim da Entrevista Conjunta

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO

O presente questionário está inserido no contexto do trabalho de mestrado da Engenheira Civil Michelle Cristina Santiago Fernandes, realizado no Programa de Mestrado Profissional em Inovação na Construção Civil da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, sob a orientação do Prof. Francisco Ferreira Cardoso. O foco da pesquisa é apresentar e discutir o método de prevenção e solução de conflitos em contratos de construção denominado *Dispute Boards* e identificar os desafios, as oportunidades e as perspectivas para a sua maior difusão e utilização em obras públicas e privadas no Brasil. Sua colaboração, ao responder às perguntas do questionário, que é anônimo, é essencial para o sucesso da pesquisa. Desde já agradecemos pela participação e pela permissão do uso das respostas.

PERFIL DOS PARTICIPANTES

Nas perguntas de 1 a 8, busca-se identificar a formação e a experiência profissional do entrevistado. Essas informações são essenciais para fazer correlações na fase de análise dos dados.

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☐	Engenharia Civil
☐	Engenharia de outras especialidades (Química, Mecânica, outras)
☐	Direito
☐	Economia
☐	Outros

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☐	Não possuo graduação
☐	Menos de 5 anos
☐	Entre 5 e 10 anos
☐	De 10 a 20 anos
☐	Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☐	Não tenho experiência
☐	Até 5 anos
☐	Entre 5 e 10 anos
☐	Entre 10 e 20 anos
☐	Mais de 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☐	Não tenho experiência
☐	Até 5 anos
☐	Entre 5 e 10 anos
☐	Entre 10 e 20 anos
☐	Mais de 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☐	Não tenho experiência
☐	Até 5 anos
☐	Entre 5 e 10 anos
☐	Entre 10 e 20 anos
☐	Mais de 20 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (mediação, conciliação, arbitragem, entre outros).

☐	Não tenho experiência
☐	Até 5 anos
☐	Entre 5 e 10 anos
☐	Entre 10 e 20 anos
☐	Mais de 20 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☐	Arbitragem
☐	Mediação
☐	Conciliação
☐	Negociação
☐	Parceria
☐	<i>Adjudication</i>
☐	<i>Dispute Boards</i>
☐	Outros

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☐	Não possuo experiência
☐	Me interesse pelo tema <i>Dispute Boards</i>
☐	Participo de eventos sobre <i>Dispute Boards</i>
☐	Possuo publicações sobre o tema <i>Dispute Boards</i>
☐	Sou membro da DRBF - <i>Dispute Boards Resolution Foundation</i>
☐	Atuei/atuo como membro de um <i>Dispute Board</i> no Brasil
☐	Atuei/atuo como membro de um <i>Dispute Board</i> fora do Brasil
☐	Estou envolvido com <i>Dispute Boards</i> de outras formas

FUNCIONAMENTO E UTILIZAÇÃO DE *DISPUTE BOARDS* NO BRASIL

Nas perguntas 9 a 17, busca-se obter o entendimento do entrevistado quanto à aplicabilidade e à eficiência das diferentes modalidades de *Dispute Boards*, às diferentes formas de instituição, ao tipo de formação e às características dos membros.

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☐	Não possuo conhecimento a respeito
☐	<i>Dispute Boards</i> não podem ser eficazes
☐	<i>Dispute Boards</i> podem ser pouco eficazes
☐	<i>Dispute Boards</i> podem ser razoavelmente eficazes
☐	<i>Dispute Boards</i> podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☐	Não possuo conhecimento a respeito
☐	<i>Dispute Boards</i> são nada aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras
☐	<i>Dispute Boards</i> são pouco aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras
☐	<i>Dispute Boards</i> são aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras com ressalvas
☐	<i>Dispute Boards</i> são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☐	Não possuo conhecimento a respeito
☐	Nenhuma das modalidades
☐	Apenas <i>Dispute Review Boards</i> (DRB), que emite recomendações
☐	Apenas <i>Dispute Adjudication Boards</i> (DAB), que emite decisões

☐ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

- ☐ Não possuo conhecimento a respeito
- ☐ Nenhuma das modalidades
- ☐ Apenas os *Dispute Review Boards* (DRB), que emitem recomendações
- ☐ Apenas os *Dispute Adjudication Boards* (DAB), que emitem decisões
- ☐ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

- ☐ Não possuo conhecimento a respeito
- ☐ Nenhuma das formas
- ☐ Permanente ou *full-term*
- ☐ *Ad hoc*
- ☐ Ambas as formas

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

- ☐ Não possuo conhecimento a respeito
- ☐ Nenhuma das formas
- ☐ Permanente ou *full-term*
- ☐ *Ad hoc*
- ☐ Ambas as formas

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

- ☐ Não possuo conhecimento a respeito
- ☐ Apenas 1 membro
- ☐ 3 membros
- ☐ 5 membros ou mais
- ☐ A quantidade ideal de membros depende do porte de cada obra

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

- ☐ Não possuo conhecimento a respeito
- ☐ Composição apenas de engenheiros
- ☐ Composição apenas de advogados
- ☐ Composição mista entre engenheiros e advogados
- ☐ A composição ideal depende das características de cada obra

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				
Credibilidade e profissionalismo				
Experiência em construções semelhantes				
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia				
Disponibilidade e dedicação				
Habilidades em negociação e conciliação				
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral				
Conhecimentos jurídicos				
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais				
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>				

DESAFIOS, OPORTUNIDADES E PERSPECTIVAS PARA OS *DISPUTE BOARDS* NO BRASIL

Nas perguntas 18 a 24, busca-se obter o entendimento do entrevistado quanto aos desafios, oportunidades e perspectivas para a popularização da utilização dos *Dispute Boards* no Brasil.

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

- ☐ Não possuo conhecimento a respeito
- ☐ Apenas 1 obra
- ☐ De 2 a 5 obras
- ☐ De 5 a 10 obras
- ☐ Mais de 10 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

- ☐ Não possuo conhecimento a respeito

☐	Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja nada bem-sucedida
☐	Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja pouco bem-sucedida
☐	Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas
☐	Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja totalmente bem-sucedida

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de Dispute Boards no Brasil.

☐	Ambiente jurídico deficiente
☐	Falta de profissionais qualificados no mercado
☐	Falta de cursos de formação, capacitação e atualização sobre o tema
☐	Falta de instituições que regulem funcionamento e procedimentos dos DBs
☐	Falta de divulgação de experiências de <i>Dispute Boards</i> já concluídos
☐	Falta de transparência na execução de contratos de construção
☐	Barreiras culturais
☐	Outros

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

☐	Legislações específicas sobre <i>Dispute Boards</i>
☐	Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de graduação em Engenharia
☐	Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de formação em Direito
☐	Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área
☐	Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs
☐	Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas
☐	Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção
☐	Outras

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☐	Prefiro não opinar
☐	Nenhum crescimento
☐	Crescimento baixo
☐	Crescimento razoável
☐	Crescimento alto

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☐	Prefiro não opinar
☐	Nenhum crescimento
☐	Crescimento baixo
☐	Crescimento razoável
☐	Crescimento alto

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☐	Prefiro não opinar
☐	Nenhum crescimento
☐	Crescimento baixo
☐	Crescimento razoável
☐	Crescimento alto

FIM DO QUESTIONÁRIO

Este questionário é anônimo. Caso queira se identificar, preencha seu nome e descreva brevemente sua(s) atuação(ões) profissional(ais).

APÊNDICE D – TABULAÇÃO DE RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

Este APÊNDICE D apresenta a tabulação das respostas obtidas com a aplicação do Questionário contido no APÊNDICE C desta dissertação.

Tabela 1 – Respostas à Questão nº 01

Formação profissional	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Direito	11	36,7
Economia	1	3,3
Engenharia Civil	13	43,3
Engenharia de outras especialidades (Química, Mecânica, outras)	4	13,3
Outros	1	3,3
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 2 – Respostas à Questão nº 02

Tempo de conclusão da graduação	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Entre 5 e 10 anos	1	3,3
Entre 10 e 20 anos	10	33,3
Mais de 20 anos	19	63,3
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 3 – Respostas à Questão nº 03

Tempo de experiência em gestão de contratos de construção	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Até 5 anos	1	3,3
Entre 5 e 10 anos	3	10,0
Entre 10 e 20 anos	9	30,0
Mais de 20 anos	13	43,3
Não tenho experiência	4	13,3
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 4 – Respostas à Questão nº 04

Tempo de experiência em conflitos e disputas em contratos de construção	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Até 5 anos	5	16,7
Entre 5 e 10 anos	3	10,0
Entre 10 e 20 anos	10	33,3
Mais de 20 anos	11	36,7
Não tenho experiência	1	3,3
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 5 – Respostas à Questão nº 05

Tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Até 5 anos	5	16,7
Entre 5 e 10 anos	4	13,3
Entre 10 e 20 anos	9	30,0
Mais de 20 anos	9	30,0
Não tenho experiência	3	10,0
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 6 – Respostas à Questão nº 06

Tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Até 5 anos	7	23,3
Entre 5 e 10 anos	6	20,0
Entre 10 e 20 anos	15	30,0
Mais de 20 anos	2	6,7
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 7 – Respostas à Questão nº 07

Métodos alternativos com os quais os entrevistados trabalharam	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Arbitragem (A)	25	83,3
Mediação (M)	14	46,7
Conciliação (C)	10	33,3
Negociação (N)	16	53,3
Parceria (P)	1	3,3
<i>Adjudication</i> (Ad)	3	10,0
<i>Dispute Boards</i> (DB)	16	53,3
Outros (O)	1	3,3
Experiências combinadas	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
(A)	4	13,3
(A), (Ad), (DB)	1	3,3
(A), (C), (N), (P)	1	3,3
(A), (DB)	3	10,0
(A), (M)	1	3,3
(A), (M), (C), (DB)	1	3,3
(A), (M), (C), (N), (DB)	4	13,3
(A), (M), (C), (N), (DB), (O)	1	3,3
(A), (M), (DB)	2	6,7
(A), (M), (N)	1	3,3
(A), (M), (N), (Ad), (DB)	1	3,3
(A), (N)	4	13,3
(A), (N), (Ad), (DB)	1	3,3
(DB)	2	6,7
(M), (C), (N)	3	10,0
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 8 – Respostas à Questão nº 08

Experiência com <i>Dispute Boards</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Não possui experiência	3	10,0
Se interessa pelo tema	15	50,0
Participa de eventos de DB	21	70,0
Possui publicações sobre DBs	14	46,7
É membro da DRBF	15	50,0
Atua ou atuou como membro de DB no Brasil	11	36,7
Atua ou atuou como membro de DB fora do Brasil	1	3,3
Está envolvido com DBs de outras formas	16	53,3

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 9 – Respostas à Questão nº 09

Entendimento sobre o potencial de eficácia dos DBs na prevenção e solução de conflitos em contratos de construção	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
<i>Dispute Boards</i> podem ser muito eficazes	25	83,3
<i>Dispute Boards</i> podem ser razoavelmente eficazes	5	16,7
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 10 – Respostas à Questão nº 10

Entendimento sobre a aplicação/adequação dos DBs no contexto das obras brasileiras	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
<i>Dispute Boards</i> são aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras com ressalvas	13	43,3
<i>Dispute Boards</i> são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras	17	56,7
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 11 – Respostas à Questão nº 11

Entendimento sobre as modalidades de DB aplicáveis/adequáveis no contexto das obras brasileiras	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Apenas os <i>Dispute Adjudication Board</i> (DAB)	1	3,3
Apenas os <i>Dispute Review Board</i> (DRB)	2	6,7
Todas as modalidades, incluindo a modalidade <i>Combined Dispute Board</i> (CDB)	27	90,0
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 12 – Respostas à Questão nº 12

Entendimento sobre a modalidade de DB mais eficiente no contexto das obras brasileiras	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Apenas os <i>Dispute Adjudication Board</i> (DAB)	5	16,7
Apenas os <i>Dispute Review Board</i> (DRB)	2	6,7
Todas as modalidades, incluindo a modalidade <i>Combined Dispute Board</i> (CDB)	23	76,7
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 13 – Respostas à Questão nº 13

Entendimento sobre as formas de instituição de DB aplicáveis/adequáveis ao contexto das obras brasileiras	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Ad hoc	1	3,3
Permanente ou <i>full-term</i>	17	56,7
Ambas as formas	12	40,0
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 14 – Respostas à Questão nº 14

Entendimento sobre a forma de instituição de DB mais eficiente para obras brasileiras	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Ambas as formas	4	13,3
Permanente ou <i>full-term</i>	26	86,7
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 15 – Respostas à Questão nº 15

Entendimento dos entrevistados sobre quantidade de membros ideal para os DBs	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
3 membros	19	63,3
A quantidade ideal de membros depende do porte de cada obra	11	36,7
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 16 – Respostas à Questão nº 16

Entendimento dos entrevistados sobre composição/formação ideal para os DBs	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Composição apenas de engenheiros	2	6,7
Composição mista entre engenheiros e advogados	23	76,7
A composição ideal depende das características de cada obra	5	16,7
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 17 – Respostas à Questão nº 17

Característica / Importância		Muito importante	Importante	Pouco importante	Nada importante	Total
Neutralidade, imparcialidade e independência	<i>f</i>	30	0	0	0	30
	<i>f (%)</i>	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Credibilidade e profissionalismo	<i>f</i>	28	2	0	0	30
	<i>f (%)</i>	93,3	6,7	0,0	0,0	100,0
Experiência em construções semelhantes	<i>f</i>	11	18	1	0	30
	<i>f (%)</i>	36,7	60,0	3,3	0,0	100,0
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia	<i>f</i>	7	16	7	0	30
	<i>f (%)</i>	23,3	53,3	23,3	0,0	100,0
Disponibilidade e dedicação	<i>f</i>	21	8	1	0	30
	<i>f (%)</i>	70	26,7	3,3	0,0	100,0
Habilidades em negociação e conciliação	<i>f</i>	12	12	6	0	30
	<i>f (%)</i>	40,0	40,0	20,0	0,0	100,0
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral	<i>f</i>	16	12	2	0	30
	<i>f (%)</i>	53,3	40,0	6,7	0,0	100,0
Conhecimentos jurídicos	<i>f</i>	3	21	6	0	30
	<i>f (%)</i>	10,0	70,0	20,0	0,0	100,0
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais	<i>f</i>	18	10	2	0	30
	<i>f (%)</i>	60,0	33,3	6,7	0,0	100,0
Experiência com pleitos, disputas e atuação dos Dispute Boards	<i>f</i>	18	10	1	1	30
	<i>f (%)</i>	60,0	33,3	3,3	3,3	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 18 – Respostas à Questão nº 18

Obras conhecidas pelos entrevistados que fizeram uso de DBs	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Apenas 1 obra	4	13,3
De 2 a 5 obras	17	56,7
De 5 a 10 obras	9	30,0
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 19 – Respostas à Questão nº 19

Entendimento sobre o sucesso dos DBs no Brasil	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Não possuo conhecimento a respeito	3	10,0
Considero que a utilização dos <i>Dispute Boards</i> no Brasil seja nada bem-sucedida	2	6,7
Considero que a utilização dos <i>Dispute Boards</i> no Brasil seja pouco bem-sucedida	7	23,3
Considero que a utilização dos <i>Dispute Boards</i> no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas	18	60,0
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 20 – Respostas à Questão nº 08

Entendimento sobre os desafios para a popularização do uso de DBs no Brasil	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Ambiente jurídico deficiente	16	53,3
Falta de profissionais qualificados no mercado	8	26,7
Falta de cursos de formação, capacitação e atualização sobre o tema	9	30,0
Falta de instituições que regulem o funcionamento e os procedimentos dos <i>Dispute Boards</i>	4	13,3
Falta de divulgação de experiências de <i>Dispute Boards</i> já concluídos	19	63,3
Falta de transparência na execução de contratos de construção	7	23,3
Barreiras culturais	22	73,3
Outros	7	23,3

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 21 – Respostas à Questão nº 08

Entendimento sobre as medidas/posturas que podem contribuir para a popularização do uso de DBs no Brasil	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Legislações específicas sobre a implantação dos <i>Dispute Boards</i>	20	66,7
Oferecimento de disciplinas sobre <i>Dispute Boards</i> em cursos de graduação em Engenharia	15	50,0
Oferecimento de disciplinas sobre <i>Dispute Boards</i> em cursos de formação em Direito	14	46,7
Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área	17	56,7
Difusão de eventos para atualização sobre casos conhecidos que fizeram uso dos <i>Dispute Boards</i>	21	70,0
Políticas de incentivos para a adoção de <i>Dispute Boards</i> em obras públicas e privadas	23	76,7
Campanhas de conscientização sobre benefícios dos <i>Dispute Boards</i> no setor da construção	23	76,7
Outras	2	6,7

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 22 – Respostas à Questão nº 22

Entendimento sobre o crescimento da utilização de DBs no curto prazo (próximos 5 anos)	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Crescimento baixo	14	46,7%
Crescimento razoável	13	43,3%
Crescimento alto	3	10,0%
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 23 – Respostas à Questão nº 23

Entendimento sobre o crescimento da utilização de DBs no médio prazo (próximos 10 anos)	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Crescimento baixo	4	13,3%
Crescimento razoável	18	60,0%
Crescimento alto	8	26,7%
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 24 – Respostas à Questão nº 24

Entendimento sobre o crescimento da utilização de DBs no longo prazo (próximos 20 anos)	f	f (%)
Prefiro não opinar	1	3,3%
Crescimento baixo	1	3,3%
Crescimento razoável	11	36,7%
Crescimento alto	17	56,7%
Total	30	100,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: f = frequência de resposta

Quadro 13 – Profissionais que se identificaram ao responder o questionário

Profissional	Entrevistado
Rui Arruda Camargo. Presidente do DRB dos 3 contratos da 1ª fase da linha 4 (amarela) do Metrô de São Paulo, Perito na Arbitragem entre SABESP e COWAN, Perito Auxiliar no contrato entre Petrobras e Alumini Assistente Técnico Auxiliar na preparação da documentação para um DRB entre Metrô de São Paulo e SNEF.	Nº 3
Daniel Araújo Lima, advogado militante na área do direito da infraestrutura e construção.	Nº 7
Ricardo Medina Salla, advogado, autor da Lei Municipal de São Paulo de Dispute Boards e sócio do escritório Toledo Marchetti Oliveira Vaturi e Medina Advogados.	Nº 9
Barbara Keld Monteiro. Área de atuação: Arquitetura e Gestão de Projetos/Mediação.	Nº 11
Greyce Carla S. Carrijo, Advogada do Contencioso Especializado da Companhia do Metropolitano de São Paulo, Militante em DBs e Arbitragem.	Nº 13
Delmario Araújo Leal Jr. Engenheiro Civil e Advogado. Consultor em Administração Contratual com foco em equilíbrio econômico-financeiro de contratos. Perito em Arbitragens e Processos Judiciais. Defesas em auditórios e Tribunais de Conta.	Nº 15
Ricardo Issa, Engenheiro Civil, atuante na Área Comercial no nicho de Fundações, Mediador de Conflitos capacitado pelo IMAB, integrante de listas de Mediadores de Câmaras como CMA-IE; CAMARB; FIESP/CIESP; CAM CCBC; Sócio-Gerente de escritório de Gestão de Conflitos e Apoio à Negociações (NUGECON), Mediador e Conciliador Judicial no Fórum João Mendes Jr.	Nº 16
Claudio Dall'Acqua, Engenheiro Civil, Perito de Arbitragens, Árbitro e membro de Dispute Boards.	Nº 19
Maurício Brun Bucker.	Nº 20
Fátima Cristina Bonassa Bucker, advogada com experiência em direito da construção e Dispute Boards.	Nº 21
Bernardo Trindade. Engenheiro Civil e Advogado. Consultoria na área de gestão de contratos de construção pesada e infraestrutura.	Nº 22
Francisco Maia Neto, Engenheiro Civil e Advogado.	Nº 23
Beatriz Vidigal Xavier da Silveira Rosa - Engenheira de Produção Mecânica - Árbitra, Mediadora e Perita de Engenharia - Setores Energia, Petróleo, Gás, Transportes, Petroquímica, Defesa entre outros	Nº 25
Fernando Marcondes, advogado, árbitro e membro de DBs. Especializado em Direito da Construção.	Nº 27
Eduardo Rottmann; participante de DRB, já encerrado, e de outro, em andamento.	Nº 29
Waldemar Hachich - Prof. Titular de Engenharia Geotécnica da EP-USP.	Nº 30

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

APÊNDICE E – CRUZAMENTOS DE DADOS

Tabela 25 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos) de acordo com a formação profissional

Formação Profissional	Crescimento		Crescimento		Crescimento	
	baixo		razoável		alto	
	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Direito	3	10,0	5	16,7	3	10,0
Economia	1	3,3	0	0,0	0	0,0
Engenharia Civil	7	23,33	6	20,0	0	0,0
Engenharia de outras especialidades	2	6,7	2	6,7	0	0,0
Outros	1	3,3	0	0,0	0	0,0
Total	14	46,7	13	4,3	3	10,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 26 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos) de acordo com a formação profissional

Formação Profissional	Crescimento		Crescimento		Crescimento	
	baixo		razoável		alto	
	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Direito	1	3,3	4	13,3	6	20,0
Economia	1	3,3	0	0,0	0	0,0
Engenharia Civil	2	6,7	10	33,3	1	3,3
Engenharia de outras especialidades	0	0,0	3	10,0	1	3,3
Outros	0	0,0	1	3,3	0	0,0
Total	4	13,3	18	60,0	8	26,7

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 27 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos) de acordo com a formação profissional

Formação Profissional	Crescimento		Crescimento		Crescimento		Prefiro não	
	baixo		razoável		alto		opinar	
	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Direito	0	0,0	3	10,0	8	26,7	0	0,0
Economia	1	3,3	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Engenharia Civil	0	0,0	7	23,3	5	16,7	1	3,3
Engenharia de outras especialidades	0	0,0	0	0,0	4	13,3	0	0,0
Outros	0	0,0	1	3,3	0	0,0	0	0,0
Total	1	3,3	11	36,7	17	56,7	1	3,3

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 28 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos) de acordo com a experiência em métodos alternativos de prevenção e solução de disputas

Tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e solução de disputas	Crescimento		Crescimento		Crescimento	
	baixo		razoável		alto	
	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Até 5 anos	5	16,7	2	6,7	0	0,0
Entre 5 e 10 anos	2	6,7	3	10,0	1	3,3
Entre 10 e 20 anos	7	23,3	6	20,0	2	6,7
Mais de 20 anos	0	0,0	2	6,7	0	0,0
Total	14	46,7	13	43,3	3	10,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 29 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil médio prazo (próximos 10 anos) de acordo com a experiência em métodos alternativos de prevenção e solução de disputas

Tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e solução de disputas	Crescimento		Crescimento		Crescimento	
	baixo		razoável		alto	
	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Até 5 anos	1	3,3	5	16,7	1	3,3
Entre 5 e 10 anos	1	3,3	4	13,3	1	3,3
Entre 10 e 20 anos	2	6,7	8	26,7	5	16,7
Mais de 20 anos	0	0,0	1	3,3	1	3,3
Total	4	13,3	18	60,0	8	26,7

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 30 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos) de acordo com a experiência em métodos alternativos de prevenção e solução de disputas

Formação Profissional	Crescimento		Crescimento		Crescimento		Prefiro não	
	baixo		razoável		alto		opinar	
	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Até 5 anos	1	3,3	4	13,3	1	3,3	1	3,3
Entre 5 e 10 anos	0	0,0	2	6,7	4	13,3	0	0,0
Entre 10 e 20 anos	0	0,0	4	13,3	11	36,7	0	0,0
Mais de 20 anos	0	0,0	1	3,3	1	3,3	0	0,0
Total	1	3,3	11	36,7	17	56,7	1	3,3

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 31 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos) em função da experiência com Dispute Boards

Experiência com <i>Dispute Boards</i>	Crescimento		Crescimento		Crescimento	
	baixo		razoável		alto	
	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Já trabalharam com <i>Dispute Boards</i>	6	20	7	23,3	3	10,0
Não trabalharam com <i>Dispute Boards</i>	8	26,7	6	20,0	0	0,0
Total	14	46,7	13	43,3	3	10,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 32 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos) em função da experiência com Dispute Boards

Experiência com <i>Dispute Boards</i>	Crescimento		Crescimento		Crescimento	
	baixo		razoável		alto	
	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Já trabalharam com <i>Dispute Boards</i>	1	3,3	9	30,0	6	20,0
Não trabalharam com <i>Dispute Boards</i>	3	10,0	9	30,0	2	6,7
Total	4	13,3	18	60,0	8	26,7

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 33 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos) em função da experiência com Dispute Boards

Experiência com <i>Dispute Boards</i>	Crescimento		Crescimento		Crescimento		Prefiro não	
	baixo		razoável		alto		opinar	
	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Já trabalharam com <i>Dispute Boards</i>	0	0,0	5	16,7	11	36,7	0	0,0
Não trabalharam com <i>Dispute Boards</i>	1	3,3	6	20,0	6	20,0	1	3,3
Total	1	3,3	11	36,7	17	56,7	1	3,3

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 34 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos) de acordo com o conhecimento de obras de obras brasileiras que usaram o método

Conhecimento sobre obras que fizeram uso dos <i>Dispute Boards</i>	Crescimento		Crescimento		Crescimento	
	baixo		razoável		alto	
	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Apenas 1 obra	4	13,3	0	0,0	0	0,0
De 2 a 5 obras	9	30,0	6	20,0	2	6,7
De 5 a 10 obras	1	3,3	7	23,3	1	3,3
Total	14	46,7	13	43,3	3	10,0

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 35 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos) de acordo com o conhecimento de obras de obras brasileiras que usaram o método

Conhecimento sobre obras que fizeram uso dos <i>Dispute Boards</i>	Crescimento		Crescimento		Crescimento	
	baixo		razoável		alto	
	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Apenas 1 obra	1	3,3	3	10,0	0	0
De 2 a 5 obras	3	10,0	10	33,3	4	13,3
De 5 a 10 obras	0	0,0	5	16,7	4	13,3
Total	4	13,3	18	60,0	8	23,7

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 36 – Expectativas sobre os Dispute Boards no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos) de acordo com o conhecimento de obras de obras brasileiras que usaram o método

Conhecimento sobre obras que fizeram uso dos <i>Dispute Boards</i>	Crescimento baixo		Crescimento razoável		Crescimento alto		Prefiro não opinar	
	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Apenas 1 obra	1	3,3	1	3,3	2	6,7	0	0,0
De 2 a 5 obras	0	0,0	9	30,0	7	23,3	1	3,3
De 5 a 10 obras	0	0,0	1	3,3	8	26,7	0	0,0
Total	1	3,3	11	36,7	17	56,7	1	3,3

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 37 – Relação entre as expectativas para os Dispute Boards no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos) e no médio prazo (próximos 10 anos)

Curto Prazo (próximos 5 anos)	Médio Prazo (próximos 20 anos)					
	Crescimento baixo		Crescimento razoável		Crescimento alto	
	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Crescimento baixo	4	13,3	10	33,3	0	0,0
Crescimento razoável	0	0,0	8	26,7	5	16,7
Crescimento alto	0	0,0	0	0,0	3	10,0
Total	4	13,3	18	60,0	8	26,7

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 38 – Relação entre as expectativas para os Dispute Boards no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos) e no longo prazo (próximos 20 anos)

Curto Prazo (próximos 5 anos)	Longo Prazo (próximos 20 anos)							
	Crescimento baixo		Crescimento razoável		Crescimento alto		Prefiro não opinar	
	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Crescimento baixo	1	3,3	3	10,0	0	0,0	0	0,0
Crescimento razoável	0	0,0	8	26,7	9	30,0	1	3,3
Crescimento alto	0	0,0	0	0,0	8	26,7	0	0,0
Total	1	3,3	11	36,7	17	56,7	1	3,3

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

Tabela 39 – Relação entre as expectativas para os Dispute Boards no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos) e no longo prazo (próximos 20 anos)

Médio Prazo (próximos 10 anos)	Longo Prazo (próximos 20 anos)							
	Crescimento baixo		Crescimento razoável		Crescimento alto		Prefiro não opinar	
	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>	<i>f</i>	<i>f (%)</i>
Crescimento baixo	1	3,3	7	23,3	5	16,7	1	3,3
Crescimento razoável	0	0,0	4	13,3	9	30,0	0	0,0
Crescimento alto	0	0,0	0	0,0	3	10,0	0	0,0
Total	1	3,3	11	36,7	17	56,7	1	3,3

Fonte: Pesquisa elaborada pela autora

Legenda: *f* = frequência de resposta

APÊNDICE F – RESPOSTAS AO QUESTIONÁRIO

Participante: Entrevistado nº 01

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Engenharia de outras especialidades (Química, Mecânica, outras)

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Até 5 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (mediação, conciliação, arbitragem, entre outros).

☒ Entre 10 e 20 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

☒ Mediação

☒ *Dispute Boards*

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Me interesse pelo tema *Dispute Boards*

☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*

☒ Possuo publicações sobre o tema *Dispute Boards*

☒ Atuei/atuo como membro de um *Dispute Board* no Brasil

☒ Estou envolvido com *Dispute Boards* de outras formas

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser razoavelmente eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras com ressalvas

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Apenas *Dispute Adjudication Boards* (DAB), que emite decisões

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Apenas os *Dispute Adjudication Boards* (DAB), que emitem decisões

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Ambas as formas

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Ambas as formas

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ 3 membros

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				x
Credibilidade e profissionalismo				x
Experiência em construções semelhantes			x	
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia			x	
Disponibilidade e dedicação			x	

Habilidades em negociação e conciliação		x		
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral		x		
Conhecimentos jurídicos			x	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais			x	
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>	x			

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 2 a 5 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja pouco bem-sucedida

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

- ☒ Ambiente jurídico deficiente
- ☒ Falta de profissionais qualificados no mercado
- ☒ Falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos
- ☒ Barreiras culturais

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

- ☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*
- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de graduação em Engenharia
- ☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs
- ☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas
- ☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento baixo

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento razoável

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento alto

Participante: Entrevistado nº 02

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Engenharia Civil

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 10 e 20 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

☒ *Dispute Boards*

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*

☒ Possuo publicações sobre o tema *Dispute Boards*

☒ Sou membro da DRBF - *Dispute Boards Resolution Foundation*

☒ Atuei/atuo como membro de um *Dispute Board* no Brasil

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Ambas as formas

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ A quantidade ideal de membros depende do porte de cada obra

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes				X
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia		X		
Disponibilidade e dedicação				X
Habilidades em negociação e conciliação				X
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral				X
Conhecimentos jurídicos				X
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais				X
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>				X

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 5 a 10 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

- ☒ Ambiente jurídico deficiente
- ☒ Falta de profissionais qualificados no mercado
- ☒ Falta de cursos de formação, capacitação e atualização sobre o tema
- ☒ Falta de instituições que regulem funcionamento e procedimentos dos DBs
- ☒ Falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos
- ☒ Falta de transparência na execução de contratos de construção
- ☒ Outros

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

- ☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*
- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de graduação em Engenharia
- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de formação em Direito
- ☒ Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área
- ☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs
- ☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas
- ☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção
- ☒ Outras

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento razoável

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento alto

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento alto

Participante: Rui Arruda Camargo. Presidente do DRB dos 3 contratos da 1ª fase da linha 4 (amarela) do Metrô de São Paulo, Perito na Arbitragem entre SABESP e COWAN, Perito Auxiliar no contrato entre Petrobras e Alumini Assistente Técnico Auxiliar na preparação da documentação para um DRB entre Metrô de São Paulo e SNEF (Entrevistado nº 03).

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Engenharia de outras especialidades (Química, Mecânica, outras)

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Entre 5 e 10 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 10 e 20 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

☒ *Adjudication*

☒ *Dispute Boards*

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*

☒ Possuo publicações sobre o tema *Dispute Boards*

☒ Atuei/atuo como membro de um *Dispute Board* no Brasil

☒ Estou envolvido com *Dispute Boards* de outras formas

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser razoavelmente eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras com ressalvas

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ A quantidade ideal de membros depende do porte de cada obra

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes			X	
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia			X	
Disponibilidade e dedicação			X	

Habilidades em negociação e conciliação			X	
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral			x	
Conhecimentos jurídicos				X
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais				X
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>			X	

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 2 a 5 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

☒ Falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos

☒ Barreiras culturais

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*

☒ Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área

☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs

☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas

☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

☒ Outras

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento baixo

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento razoável

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento alto

Participante: Entrevistado nº 04

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Engenharia Civil

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Mais de 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 5 e 10 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Estou envolvido com *Dispute Boards* de outras formas

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ A quantidade ideal de membros depende do porte de cada obra

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes			X	
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia		X		
Disponibilidade e dedicação			X	
Habilidades em negociação e conciliação		X		
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral			X	
Conhecimentos jurídicos		X		
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais				X
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>				X

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 2 a 5 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

☒ Ambiente jurídico deficiente

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*

☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento razoável

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento razoável

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento alto

Participante: Entrevistado nº 05

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Direito

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 10 e 20 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

- ☒ Arbitragem
- ☒ Mediação
- ☒ Conciliação
- ☒ Negociação
- ☒ *Dispute Boards*

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

- ☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*
- ☒ Possuo publicações sobre o tema *Dispute Boards*
- ☒ Sou membro da DRBF - *Dispute Boards Resolution Foundation*
- ☒ Atuei/atuo como membro de um *Dispute Board* no Brasil
- ☒ Estou envolvido com *Dispute Boards* de outras formas

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Ambas as formas

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Ambas as formas

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ 3 membros

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes			X	
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia			X	
Disponibilidade e dedicação				X

Habilidades em negociação e conciliação			X	
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral				X
Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais		X		
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>				X

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 2 a 5 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

☒ Outros

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

- ☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*
- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de graduação em Engenharia
- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de formação em Direito
- ☒ Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área
- ☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs
- ☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas
- ☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento alto

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento alto

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento alto

Participante: Entrevistado nº 06

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Direito

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ De 10 a 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 5 e 10 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

☒ Negociação

☒ *Adjudication*

☒ *Dispute Boards*

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Me interesse pelo tema *Dispute Boards*

☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*

☒ Possuo publicações sobre o tema *Dispute Boards*

☒ Sou membro da DRBF - *Dispute Boards Resolution Foundation*

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Ambas as formas

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ 3 membros

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes				X
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia				X
Disponibilidade e dedicação				X
Habilidades em negociação e conciliação			X	

Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral				X
Conhecimentos jurídicos		X		
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais		X		
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>			X	

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 2 a 5 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja pouco bem-sucedida

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

☒ Barreiras culturais

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento alto

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento alto

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento alto

Participante: Daniel Araújo Lima, advogado militante na área do direito da infraestrutura e construção (Entrevistado nº 07).

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Direito

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ De 10 a 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 10 e 20 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Me interesse pelo tema *Dispute Boards*

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são pouco aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Ambas as formas

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Ambas as formas

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ 3 membros

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes				X
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia			X	
Disponibilidade e dedicação				X
Habilidades em negociação e conciliação			X	
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral			X	
Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais				X
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>				X

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ Apenas 1 obra

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja nada bem-sucedida

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

- ☒ Ambiente jurídico deficiente
- ☒ Falta de profissionais qualificados no mercado
- ☒ Falta de cursos de formação, capacitação e atualização sobre o tema
- ☒ Falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos
- ☒ Falta de transparência na execução de contratos de construção
- ☒ Barreiras culturais

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

- ☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*
- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de graduação em Engenharia
- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de formação em Direito
- ☒ Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área
- ☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs
- ☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas
- ☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento baixo

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento razoável

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento alto

Participante: Entrevistado nº 08

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Direito

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ De 10 a 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 10 e 20 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

☒ Negociação

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Me interesse pelo tema *Dispute Boards*

☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*

☒ Possuo publicações sobre o tema *Dispute Boards*

☒ Estou envolvido com *Dispute Boards* de outras formas

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ 3 membros

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes				X
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia				X
Disponibilidade e dedicação				X
Habilidades em negociação e conciliação		X		
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral				X
Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais				X
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>				X

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 5 a 10 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

☒ Ambiente jurídico deficiente

☒ Barreiras culturais

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*

☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs

☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas

☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento razoável

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento alto

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento alto

Participante: Ricardo Medina Salla, advogado, autor da Lei Municipal de São Paulo de Dispute Boards e sócio do escritório Toledo Marchetti Oliveira Vatarí e Medina Advogados (Entrevistado nº 09).

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Direito

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ De 10 a 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 10 e 20 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

☒ Mediação

☒ Conciliação

☒ Negociação

☒ Dispute Boards

☒ Outros

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado Dispute Boards.

☒ Me interesse pelo tema Dispute Boards

☒ Participo de eventos sobre Dispute Boards

☒ Possuo publicações sobre o tema Dispute Boards

☒ Sou membro da DRBF - Dispute Boards Resolution Foundation

☒ Estou envolvido com Dispute Boards de outras formas

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Ambas as formas

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ 3 membros

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X

Experiência em construções semelhantes				X
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia			X	
Disponibilidade e dedicação				X
Habilidades em negociação e conciliação				X
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral				X
Conhecimentos jurídicos				X
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais				X
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>				X

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 5 a 10 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

☒ Ambiente jurídico deficiente

☒ Barreiras culturais

☒ Outros

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*

☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs

☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento alto

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento alto

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento alto

Participante: Entrevistado nº 10

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Engenharia Civil

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Entre 5 e 10 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Não tenho experiência

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Entre 5 e 10 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Entre 5 e 10 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 5 e 10 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Me interesse pelo tema *Dispute Boards*

☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Ad hoc*

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ 3 membros

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição apenas de engenheiros

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo			X	
Experiência em construções semelhantes			X	
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia		X		
Disponibilidade e dedicação			X	
Habilidades em negociação e conciliação				X
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral				X
Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais			X	
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>			X	

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 2 a 5 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja pouco bem-sucedida

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

☒ Falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos

☒ Barreiras culturais

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*

☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas

☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento baixo

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento baixo

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento razoável

Participante: Barbara Keld Monteiro. Área de atuação: Arquitetura e Gestão de Projetos/ Mediação (Entrevistada nº 11).

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Outros: Arquitetura

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Entre 5 e 10 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Até 5 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Até 5 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Até 5 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Mediação

☒ Conciliação

☒ Negociação

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Me interesse pelo tema *Dispute Boards*

☒ Sou membro da DRBF - *Dispute Boards Resolution Foundation*

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras com ressalvas

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ A quantidade ideal de membros depende do porte de cada obra

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ A composição ideal depende das características de cada obra

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes			X	
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia			X	
Disponibilidade e dedicação				X
Habilidades em negociação e conciliação				X
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral				X
Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais				X

Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>			X	
--	--	--	---	--

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ Apenas 1 obra

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Não possui conhecimento a respeito

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

☒ Falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos

☒ Barreiras culturais

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de graduação em Engenharia

☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de formação em Direito

☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs

☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento baixo

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento razoável

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento razoável

Participante: Entrevistado nº 12

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Direito

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ De 10 a 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Entre 5 e 10 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Até 5 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Até 5 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Até 5 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

☒ *Dispute Boards*

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*

☒ Estou envolvido com *Dispute Boards* de outras formas

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser razoavelmente eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras com ressalvas

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ 3 membros

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes			X	
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia			X	
Disponibilidade e dedicação				X
Habilidades em negociação e conciliação			X	
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral			X	
Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais				X
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>				X

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 2 a 5 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Não possuo conhecimento a respeito

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

- ☒ Ambiente jurídico deficiente
- ☒ Falta de profissionais qualificados no mercado
- ☒ Falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos
- ☒ Barreiras culturais

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

- ☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*
- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de graduação em Engenharia
- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de formação em Direito
- ☒ Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área
- ☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs
- ☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas
- ☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento razoável

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento razoável

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento razoável

Participante: Greyce Carla S. Carrijo, Advogada do Contencioso Especializado da Companhia do Metropolitano de São Paulo, Militante em DBs e Arbitragem (Entrevistada nº 13).

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Direito

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ De 10 a 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Até 5 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Até 5 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Até 5 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Até 5 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

☒ *Dispute Boards*

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Me interesse pelo tema *Dispute Boards*

☒ Estou envolvido com *Dispute Boards* de outras formas

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras com ressalvas

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ 3 membros

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes				X
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia				X
Disponibilidade e dedicação				X
Habilidades em negociação e conciliação		X		
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral			X	
Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais			X	
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>				X

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 2 a 5 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

- ☒ Falta de profissionais qualificados no mercado
- ☒ Falta de cursos de formação, capacitação e atualização sobre o tema
- ☒ Falta de instituições que regulem funcionamento e procedimentos dos DBs
- ☒ Barreiras culturais

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

- ☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*
- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de graduação em Engenharia
- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de formação em Direito
- ☒ Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área
- ☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas
- ☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento baixo

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento razoável

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento razoável

Participante: Entrevistado nº 14

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Economia

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ De 10 a 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Não tenho experiência

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Não tenho experiência

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Não tenho experiência

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Até 5 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Não possuo experiência

☒ Me interessa pelo tema *Dispute Boards*

☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras com ressalvas

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ 3 membros

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ A composição ideal depende das características de cada obra

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes				X
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia			X	
Disponibilidade e dedicação				X
Habilidades em negociação e conciliação				X
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral			X	
Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais			X	
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>				X

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ Apenas 1 obra

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja pouco bem-sucedida

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

☒ Barreiras culturais

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de graduação em Engenharia

☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de formação em Direito

☒ Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área

☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs

☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento baixo

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento baixo

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento baixo

Participante: Delmario Araújo Leal Jr. Engenheiro Civil e Advogado. Consultor em Administração Contratual com foco em equilíbrio econômico-financeiro de contratos. Perito em Arbitragens e Processos Judiciais. Defesas em auditórios e Tribunais de Conta (Entrevistado nº 15).

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Engenharia Civil

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Mais de 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 5 e 10 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

☒ Negociação

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*

☒ Estou envolvido com *Dispute Boards* de outras formas

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Ambas as formas

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ A quantidade ideal de membros depende do porte de cada obra

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ A composição ideal depende das características de cada obra

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes			X	
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia			X	
Disponibilidade e dedicação				X
Habilidades em negociação e conciliação				X
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral				X
Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais				X

Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>				X
--	--	--	--	---

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ Apenas 1 obra

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Não possui conhecimento a respeito

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

- ☒ Ambiente jurídico deficiente
- ☒ Falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos
- ☒ Falta de transparência na execução de contratos de construção
- ☒ Barreiras culturais

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

- ☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*
- ☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento baixo

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento razoável

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento alto

Participante: Ricardo Issa, Engenheiro Civil, atuante na Área Comercial no nicho de Fundações, Mediador de Conflitos capacitado pelo IMAB, integrante de listas de Mediadores de Câmaras como CMA-IE; CAMARB; FIESP/CIESP; CAM CCBC; Sócio-Gerente de escritório de Gestão de Conflitos e Apoio à Negociações (NUGECON), Mediador e Conciliador Judicial no Fórum João Mendes Jr. (Entrevistado nº 16).

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Engenharia Civil

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Mais de 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Não tenho experiência

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 10 e 20 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Mediação

☒ Conciliação

☒ Negociação

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Não possuo experiência

☒ Me interesse pelo tema *Dispute Boards*

☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser razoavelmente eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras com ressalvas

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ A quantidade ideal de membros depende do porte de cada obra

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ A composição ideal depende das características de cada obra

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes				X

Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia			X	
Disponibilidade e dedicação			X	
Habilidades em negociação e conciliação			X	
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral			X	
Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais			X	
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>		X		

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 2 a 5 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

- ☒ Ambiente jurídico deficiente
- ☒ Falta de cursos de formação, capacitação e atualização sobre o tema
- ☒ Barreiras culturais

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

- ☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*
- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de graduação em Engenharia
- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de formação em Direito
- ☒ Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área
- ☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs
- ☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento razoável

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento razoável

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento razoável

Participante: Entrevistado nº 17

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Engenharia de outras especialidades (Química, Mecânica, outras)

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ De 10 a 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Entre 5 e 10 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Entre 5 e 10 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Até 5 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

☒ Negociação

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Não possuo experiência

☒ Me interesse pelo tema *Dispute Boards*

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras com ressalvas

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ 3 membros

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes				X
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia			X	
Disponibilidade e dedicação		X		
Habilidades em negociação e conciliação			X	
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral			X	
Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais				X
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>				X

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 2 a 5 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

☒ Ambiente jurídico deficiente

☒ Falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*

☒ Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área

☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs

☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas

☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento razoável

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento alto

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento alto

Participante: Entrevistado nº 18

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Engenharia Civil

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Entre 5 e 10 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Até 5 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Até 5 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Mediação

☒ Conciliação

☒ Negociação

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Me interesse pelo tema *Dispute Boards*

☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Apenas os *Dispute Adjudication Boards* (DAB), que emitem decisões

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Ambas as formas

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ 3 membros

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes			X	
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia		X		
Disponibilidade e dedicação			X	
Habilidades em negociação e conciliação				X
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral			X	
Conhecimentos jurídicos		X		
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais				X
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>			X	

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 2 a 5 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja pouco bem-sucedida

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

☒ Falta de cursos de formação, capacitação e atualização sobre o tema

☒ Falta de instituições que regulem funcionamento e procedimentos dos DBs

☒ Falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*

☒ Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área

☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs

☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento baixo

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento razoável

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Prefiro não opinar

Participante: Claudio Dall'Acqua, Engenheiro Civil, Perito de Arbitragens, Árbitro e membro de Dispute Boards (Entrevistado nº 19).

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Engenharia Civil

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Mais de 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 10 e 20 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

☒ Mediação

☒ Conciliação

☒ *Dispute Boards*

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Me interesse pelo tema *Dispute Boards*

☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*

☒ Sou membro da DRBF - *Dispute Boards Resolution Foundation*

☒ Atuei/atuo como membro de um *Dispute Board* no Brasil

☒ Estou envolvido com *Dispute Boards* de outras formas

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras com ressalvas

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ 3 membros

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes			X	
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia			X	
Disponibilidade e dedicação				X

Habilidades em negociação e conciliação			X	
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral				X
Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais				X
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>				X

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 5 a 10 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

- ☒ Ambiente jurídico deficiente
- ☒ Falta de cursos de formação, capacitação e atualização sobre o tema
- ☒ Falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos
- ☒ Falta de transparência na execução de contratos de construção
- ☒ Outros

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

- ☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*
- ☒ Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área
- ☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas
- ☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento baixo

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento razoável

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento alto

Participante: Maurício Brun Bucker (Entrevistado nº 20).

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Engenharia Civil

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 5 e 10 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ *Dispute Boards*

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

- ☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*
- ☒ Possuo publicações sobre o tema *Dispute Boards*
- ☒ Sou membro da DRBF - *Dispute Boards Resolution Foundation*
- ☒ Atuei/atuo como membro de um *Dispute Board* no Brasil
- ☒ Atuei/atuo como membro de um *Dispute Board* fora do Brasil

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ 3 membros

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição apenas de engenheiros

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes				X
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia				X
Disponibilidade e dedicação				X
Habilidades em negociação e conciliação				X
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral				X
Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais				X
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>				X

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 2 a 5 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja nada bem-sucedida

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

- ☒ Ambiente jurídico deficiente
- ☒ Falta de profissionais qualificados no mercado
- ☒ Barreiras culturais
- ☒ Outros

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de graduação em Engenharia
- ☒ Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área
- ☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs
- ☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento razoável

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento razoável

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento razoável

Participante: Fátima Cristina Bonassa Bucker, advogada com experiência em direito da construção e Dispute Board (Entrevistada nº 21).

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Direito

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Mais de 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 10 e 20 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

☒ Mediação

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*

☒ Sou membro da DRBF - *Dispute Boards Resolution Foundation*

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Apenas *Dispute Review Boards* (DRB), que emite recomendações

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Apenas os *Dispute Review Boards* (DRB), que emitem recomendações

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ 3 membros

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo			X	
Experiência em construções semelhantes		X		
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia				X
Disponibilidade e dedicação			X	
Habilidades em negociação e conciliação		X		
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral		X		
Conhecimentos jurídicos		X		
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais				X
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>			X	

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 2 a 5 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

☒ Falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos

☒ Barreiras culturais

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas

☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento baixo

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento baixo

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento razoável

Participantes: Bernardo Trindade. Engenheiro Civil e Advogado. Consultoria na área de gestão de contratos de construção pesada e infraestrutura (Entrevistado nº 22).

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Direito

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ De 10 a 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 10 e 20 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

- ☒ Arbitragem
- ☒ Mediação
- ☒ Conciliação
- ☒ Negociação
- ☒ *Dispute Boards*

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

- ☒ Me interesse pelo tema *Dispute Boards*
- ☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*
- ☒ Possuo publicações sobre o tema *Dispute Boards*
- ☒ Sou membro da DRBF - *Dispute Boards Resolution Foundation*

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Apenas os *Dispute Adjudication Boards* (DAB), que emitem decisões

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ A quantidade ideal de membros depende do porte de cada obra

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes			X	
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia		X		
Disponibilidade e dedicação				X

Habilidades em negociação e conciliação		X		
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral				X
Conhecimentos jurídicos		X		
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais			X	
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>			X	

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 2 a 5 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja pouco bem-sucedida

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

- ☒ Falta de cursos de formação, capacitação e atualização sobre o tema
- ☒ Falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos
- ☒ Barreiras culturais
- ☒ Outros

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

- ☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*
- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de graduação em Engenharia
- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de formação em Direito
- ☒ Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área
- ☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs
- ☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento razoável

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento alto

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento alto

Participante: Francisco Maia Neto, Engenheiro Civil e Advogado (Entrevistado nº 23).

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Engenharia Civil

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Não tenho experiência

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Mais de 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Mais de 20 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

☒ Conciliação

☒ Negociação

☒ Parceria

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Possuo publicações sobre o tema *Dispute Boards*

☒ Sou membro da DRBF - *Dispute Boards Resolution Foundation*

☒ Estou envolvido com *Dispute Boards* de outras formas

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Apenas os *Dispute Adjudication Boards* (DAB), que emitem decisões

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ A quantidade ideal de membros depende do porte de cada obra

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes			X	
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia			x	
Disponibilidade e dedicação				X
Habilidades em negociação e conciliação			X	
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral			X	

Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais			X	
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>			X	

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 5 a 10 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

☒ Ambiente jurídico deficiente

☒ Falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos

☒ Barreiras culturais

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*

☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de graduação em Engenharia

☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de formação em Direito

☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas

☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento razoável

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento razoável

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento razoável

Participante: Entrevistado nº 24

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Direito

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ De 10 a 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Até 5 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 10 e 20 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

- ☒ Arbitragem
- ☒ Mediação
- ☒ Conciliação
- ☒ Negociação
- ☒ *Dispute Boards*

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

- ☒ Me interesse pelo tema *Dispute Boards*
- ☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*
- ☒ Possuo publicações sobre o tema *Dispute Boards*
- ☒ Sou membro da DRBF - *Dispute Boards Resolution Foundation*
- ☒ Atuei/atuo como membro de um *Dispute Board* no Brasil
- ☒ Estou envolvido com *Dispute Boards* de outras formas

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Ambas as formas

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Ambas as formas

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ 3 membros

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes			X	
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia			X	
Disponibilidade e dedicação			X	
Habilidades em negociação e conciliação			X	

Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral			X	
Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais			X	
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>				X

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 5 a 10 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

- ☒ Ambiente jurídico deficiente
- ☒ Falta de profissionais qualificados no mercado
- ☒ Falta de cursos de formação, capacitação e atualização sobre o tema
- ☒ Falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos
- ☒ Barreiras culturais

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de graduação em Engenharia
- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de formação em Direito
- ☒ Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área
- ☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs
- ☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas
- ☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento razoável

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento razoável

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento alto

Participante: Beatriz Vidigal Xavier da Silveira Rosa - Engenheira de Produção Mecânica - Árbitra, Mediadora e Perita de Engenharia - Setores Energia, Petróleo, Gás, Transportes, Petroquímica, Defesa entre outros (Entrevistada nº 25).

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Engenharia de outras especialidades (Química, Mecânica, outras)

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Mais de 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 10 e 20 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

☒ Mediação

☒ Negociação

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*

☒ Possuo publicações sobre o tema *Dispute Boards*

☒ Sou membro da DRBF - *Dispute Boards Resolution Foundation*

☒ Estou envolvido com *Dispute Boards* de outras formas

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ A quantidade ideal de membros depende do porte de cada obra

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ A composição ideal depende das características de cada obra

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes			X	
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia		X		
Disponibilidade e dedicação				X
Habilidades em negociação e conciliação				X
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral				X

Conhecimentos jurídicos		X		
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais				X
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>				X

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 5 a 10 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

☒ Falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos

☒ Barreiras culturais

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de graduação em Engenharia

☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de formação em Direito

☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs

☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas

☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento razoável

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento razoável

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento alto

Participante: Entrevistado nº 26

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Engenharia Civil

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Mais de 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 10 e 20 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

- ☒ Arbitragem
- ☒ Mediação
- ☒ Conciliação
- ☒ Negociação
- ☒ *Dispute Boards*

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

- ☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*
- ☒ Possuo publicações sobre o tema *Dispute Boards*
- ☒ Sou membro da DRBF - *Dispute Boards Resolution Foundation*
- ☒ Atuei/atuo como membro de um *Dispute Board* no Brasil
- ☒ Estou envolvido com *Dispute Boards* de outras formas

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras com ressalvas

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ A quantidade ideal de membros depende do porte de cada obra

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes				X
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia			X	
Disponibilidade e dedicação				X

Habilidades em negociação e conciliação			X	
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral			X	
Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais				X
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>				X

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 2 a 5 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

- ☒ Ambiente jurídico deficiente
- ☒ Falta de profissionais qualificados no mercado
- ☒ Falta de cursos de formação, capacitação e atualização sobre o tema
- ☒ Falta de instituições que regulem funcionamento e procedimentos dos DBs
- ☒ Falta de transparência na execução de contratos de construção

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

- ☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*
- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de graduação em Engenharia
- ☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de formação em Direito
- ☒ Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área
- ☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs
- ☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento baixo

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento baixo

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento razoável

Participante: Fernando Marcondes, advogado, árbitro e membro de DBs. Especializado em Direito da Construção (Entrevistado nº 27).

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Direito

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Mais de 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Mais de 20 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

☒ Mediação

☒ Negociação

☒ *Adjudication*

☒ *Dispute Boards*

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Participo de eventos sobre *Dispute Boards*

☒ Possuo publicações sobre o tema *Dispute Boards*

☒ Sou membro da DRBF - *Dispute Boards Resolution Foundation*

☒ Atuei/atuo como membro de um *Dispute Board* no Brasil

☒ Estou envolvido com *Dispute Boards* de outras formas

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Apenas os *Dispute Adjudication Boards* (DAB), que emitem decisões

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Ambas as formas

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ 3 membros

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes			X	
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia		X		
Disponibilidade e dedicação				X

Habilidades em negociação e conciliação				X
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral				X
Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais				X
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>				X

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 5 a 10 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

☒ Falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos

☒ Barreiras culturais

☒ Outros

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

☒ Legislações específicas sobre *Dispute Boards*

☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de graduação em Engenharia

☒ Oferecimento de disciplinas sobre DBs em cursos de formação em Direito

☒ Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área

☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs

☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas

☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento razoável

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento alto

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento alto

Participante: Entrevistado nº 28

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Engenharia Civil

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Mais de 20 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Mais de 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Entre 10 e 20 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 10 e 20 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

☒ Negociação

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Sou membro da DRBF - *Dispute Boards Resolution Foundation*

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras com ressalvas

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Apenas *Dispute Review Boards* (DRB), que emite recomendações

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Apenas os *Dispute Review Boards* (DRB), que emitem recomendações

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ 3 membros

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes			X	
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia			X	
Disponibilidade e dedicação				X
Habilidades em negociação e conciliação			X	
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral				X
Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais				X
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>			X	

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 2 a 5 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja pouco bem-sucedida

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

☒ Falta de transparência na execução de contratos de construção

☒ Barreiras culturais

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento baixo

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento razoável

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento razoável

Participante: Eduardo Rottmann; participante de um DRB, já encerrado, e de outro, em andamento (Entrevistado nº 29).

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Engenharia Civil

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Entre 5 e 10 anos

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Até 5 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Entre 5 e 10 anos

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Entre 5 e 10 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ Arbitragem

☒ Mediação

☒ *Dispute Boards*

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Atuei/atuo como membro de um *Dispute Board* no Brasil

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser muito eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são totalmente aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Ambas as formas

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ 3 membros

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes			X	
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia				X
Disponibilidade e dedicação				X
Habilidades em negociação e conciliação				X
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral				X
Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais			X	
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>				X

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 5 a 10 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

☒ Ambiente jurídico deficiente

☒ Falta de transparência na execução de contratos de construção

☒ Barreiras culturais

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

☒ Difusão de cursos de capacitação para profissionais da área

☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos conhecidos que fizeram uso dos *Dispute Boards*

☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento razoável

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento razoável

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento alto

Participante: Waldemar - Prof. Titular de Engenharia Geotécnica da EP-USP (Entrevistado nº 30).

1. Assinale a(s) área(s) de sua formação profissional.

☒ Engenharia Civil

2. Assinale há quanto tempo concluiu a graduação.

☒ Mais de 20 anos

3. Assinale o seu tempo de experiência em gestão de contratos de construção.

☒ Não tenho experiência

4. Assinale o seu tempo de experiência em conflitos e disputas em construção.

☒ Mais de 20 anos

5. Assinale o seu tempo de experiência em disputas judiciais referentes a contratos de construção.

☒ Não tenho experiência

6. Assinale o seu tempo de experiência em métodos alternativos de prevenção e resolução de disputas (Mediação, Conciliação, Arbitragem, entre outros).

☒ Até 5 anos

7. Assinale com qual(is) método(s) alternativo(s) de prevenção e resolução de disputas já trabalhou:

☒ *Dispute Boards*

8. Assinale a(s) opção(ões) que reflete(m) a(s) sua(s) experiência(s) com o método alternativo de prevenção e resolução de disputas chamado *Dispute Boards*.

☒ Atuei/atuo como membro de um *Dispute Board* no Brasil

9. Qual é o seu entendimento sobre o potencial de eficácia dos *Dispute Boards* na prevenção e na solução de conflitos em obras de construção?

☒ *Dispute Boards* podem ser razoavelmente eficazes

10. Qual é o seu entendimento sobre a aplicação/adequação dos *Dispute Boards* ao contexto das obras brasileiras?

☒ *Dispute Boards* são aplicáveis/adequáveis às obras brasileiras com ressalvas

11. Qual(is) modalidade(s) de *Dispute Boards* você acredita que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades incluindo a modalidade *Combined Dispute Board* (CDB)

12. Qual modalidade de *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos nas obras brasileiras?

☒ Todas as modalidades, incluindo *Combined Dispute Board* (CDB)

13. Qual(is) forma(s) de instituição dos *Dispute Boards* você entende que seja(m) aplicável(is)/adequada(s) ao contexto das obras brasileiras?

☒ Ambas as formas

14. Qual forma de instituição dos *Dispute Boards* você acredita que seja mais eficiente na prevenção e solução de conflitos em obras brasileiras?

☒ Permanente ou *full-term*

15. Em sua opinião, qual a quantidade ideal de membros para os *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ A quantidade ideal de membros depende do porte de cada obra

16. Em sua opinião, qual a composição ideal para os membros dos *Dispute Boards* em obras brasileiras?

☒ Composição mista entre engenheiros e advogados

17. Classifique de "0" a "3" as características que em seu entendimento são mais importantes para um membro de *Dispute Board*, assinalando "0" para um item considerado nada importante, "1" para um item considerado pouco importante, "2" para um item importante e "3" para um item muito importante.

Característica	0	1	2	3
Neutralidade, imparcialidade e independência				X
Credibilidade e profissionalismo				X
Experiência em construções semelhantes			X	
Conhecimento técnico sobre disciplinas específicas de Engenharia				X
Disponibilidade e dedicação				X
Habilidades em negociação e conciliação				X
Habilidades em comunicação, tanto escrita quanto oral				X
Conhecimentos jurídicos			X	
Conhecimentos e experiências gerenciais e contratuais			X	
Experiência em pleitos, disputas e <i>Dispute Boards</i>			X	

18. Quantas obras brasileiras você conhece que fizeram uso de *Dispute Boards*?

☒ De 2 a 5 obras

19. Você considera que a utilização dos *Dispute Boards* em obras brasileiras é atualmente bem-sucedida em evitar que disputas sejam solucionadas por processos judiciais ou arbitrais?

☒ Considero que a utilização dos DBs no Brasil seja bem-sucedida com ressalvas

20. Assinale quais são, em seu entendimento, os desafios para a popularização do uso de *Dispute Boards* no Brasil.

☒ Falta de divulgação de experiências de *Dispute Boards* já concluídos

☒ Falta de transparência na execução de contratos de construção

21. Assinale quais medidas/posturas podem, em seu entendimento, contribuir para a popularização do uso de *Dispute Boards* (DBs) no Brasil.

☒ Difusão de eventos para atualização sobre casos que fizeram uso de DBs

☒ Políticas de incentivos para a adoção de DBs em obras públicas e privadas

☒ Campanhas de conscientização sobre benefícios dos DBs no setor da construção

22. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no curto prazo (próximos 5 anos)?

☒ Crescimento baixo

23. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no médio prazo (próximos 10 anos)?

☒ Crescimento razoável

24. Em seu entendimento, quais são as expectativas de crescimento para a utilização dos *Dispute Boards* no Brasil no longo prazo (próximos 20 anos)?

☒ Crescimento razoável