



Centro Universitário de Brasília - UniCEUB
Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais – FAJS
Curso de Bacharelado em Direito

***DISPUTE BOARD COMO FERRAMENTA DE ACOMPANHAMENTO NOS
CONTRATOS PÚBLICOS DE ALTO GRAU DE COMPLEXIDADE: uma análise no
contexto da prestação de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).***

**BRASÍLIA
2025**

CAUÊ GOSTON LOPES

***DISPUTE BOARD* COMO FERRAMENTA DE ACOMPANHAMENTO NOS
CONTRATOS PÚBLICOS DE ALTO GRAU DE COMPLEXIDADE: uma análise no
contexto da prestação de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).**

Artigo científico apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Direito pela Faculdade de Ciências Jurídicas e Sociais - FAJS do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).

Orientador (a): Prof.^a. Dr^a. Lucinéia Possar

**BRASÍLIA
2025**

CAUÊ GOSTON LOPES

***DISPUTE BOARD* COMO FERRAMENTA DE ACOMPANHAMENTO NOS
CONTRATOS PÚBLICOS DE ALTO GRAU DE COMPLEXIDADE: uma análise no
contexto da prestação de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).**

Artigo científico apresentado como requisito
parcial para obtenção do título de Bacharel em
Direito pela Faculdade de Ciências Jurídicas e
Sociais - FAJS do Centro Universitário de
Brasília (UniCEUB).

Orientador (a): Prof.^a. Dr^a. Lucinéia Possar

BRASÍLIA, ____ de _____ de 2025

BANCA AVALIADORA

Professor(a) Orientador(a)

Professor(a) Avaliador(a)

Agradeço aos meus pais por toda a dedicação e ensinamentos. Certamente, sem eles eu não seria quem sou hoje.

Agradeço a Deus, que sempre me fortaleceu quando supliquei por forças, seja ao me confiar fardos, seja ao ser meu escudo nas batalhas que eu não suportaria e sozinho.

“Não temas, porque eu sou contigo; não te assombres, porque eu sou teu Deus; eu te fortaleço, e te ajudo, e te sustento com a destra da minha justiça.

Eis que, envergonhados e confundidos serão todos os que se indignaram contra ti; tornar-se-ão em nada, e os que contenderem contigo, perecerão.

Buscá-los-ás, porém, não os acharás; os que pelejarem contigo, tornar-se-ão em nada, e como coisa que não é nada, os que guerrearem contigo.

Porque eu, o Senhor teu Deus, te tomo pela tua mão direita; e te digo: não temas, eu te ajudo.”

(Isaías 41:10-13)

***DISPUTE BOARD* COMO FERRAMENTA DE ACOMPANHAMENTO NOS CONTRATOS PÚBLICOS DE ALTO GRAU DE COMPLEXIDADE: uma análise no contexto da prestação de serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).**

Cauê Goston Lopes

Resumo:

Este trabalho analisa o uso do *Dispute Board* (DB) como mecanismo de prevenção e resolução de conflitos em contratos administrativos de alta complexidade técnica, com foco na área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Diante da crescente morosidade do Poder Judiciário brasileiro e da necessidade de soluções extrajudiciais eficientes, investiga-se a viabilidade do DB como ferramenta capaz de promover segurança jurídica, celeridade e equilíbrio contratual. A metodologia adotada é de natureza qualitativa, com abordagem dialética, baseada em levantamento bibliográfico, documental e empírico, incluindo dados da Administração Pública. O estudo examina as particularidades dos contratos públicos complexos e discute como a atuação contínua de um comitê de DB pode mitigar riscos, evitar paralisações contratuais e reduzir custos com litígios. Conclui-se que o *Dispute Board* é um instrumento eficaz e promissor para aprimorar a governança contratual no setor público, especialmente em projetos de TIC que demandam acompanhamento técnico contínuo.

Palavras-chave: *dispute board*; contratos administrativos; tecnologia da informação e comunicação; resolução de conflitos; acompanhamento contratual.

INTRODUÇÃO

No Brasil, o excesso de demandas do Poder Judiciário levou à implementação de formas alternativas de solução de controvérsias, chamadas de Mecanismos Extrajudiciais de Solução de Controvérsias (MESCs). Historicamente, a mediação, a conciliação e a arbitragem são as alternativas mais utilizadas, mas nem por isto esgotam todas as possibilidades existentes. (Brasil, 2017) Essas ferramentas são essenciais diante do cenário atual de morosidade judicial e elevado volume de processos acumulados.

O relatório *Justiça em Números*, publicado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) em 2017, revelou que o Brasil registrou cerca de 93 milhões de processos pendentes (Brasil, 2017). Já em 2024, mesmo após iniciativas para mitigar o problema, estima-se a existência de 32 milhões de processos em tramitação. Esse contexto gera um engarrafamento processual, (Camimura, 2024) agravado pela incapacidade estrutural do sistema judiciário de acompanhar a demanda crescente, especialmente em casos que exigem elevado conhecimento técnico.

Conforme o Relatório ICJBrasil 2021, pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas com base em informações coletadas entre novembro de 2020 a janeiro de 2021,

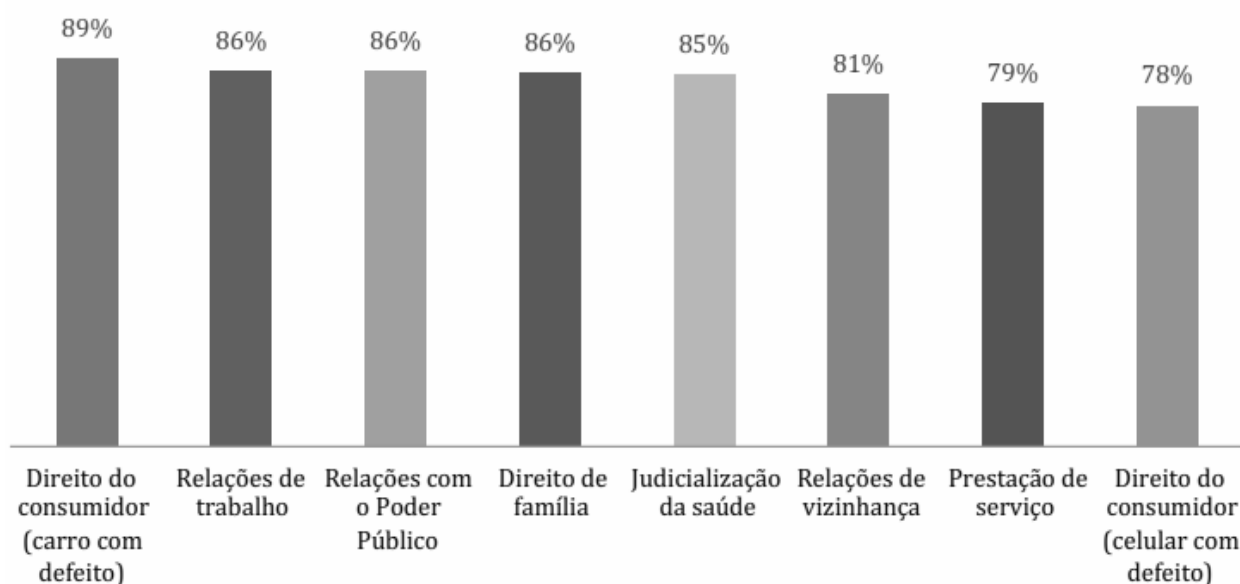
relativo ao índice de confiança da população na justiça brasileira, 83% das pessoas questionadas afirmam que o Judiciário resolve os casos de forma muito lenta ou lenta, 77% identificam como um impedimento o custo e 73% citam como dificuldade o acesso ao uso do sistema (FGV, 2021). Essa insatisfação da sociedade com a morosidade e com os custos do sistema judicial reflete na urgente necessidade de soluções eficientes e técnicas que evitem a judicialização de causas.

Como já mencionado, o ICJBRASIL 2021, produzido com dados coletados entre novembro de 2020 e janeiro de 2021, o qual afirma que:

No período analisado, 83% dos entrevistados responderam que o Judiciário resolve os casos de forma lenta ou muito lenta. O custo para acessar a Justiça também foi mencionado por 77% dos entrevistados, e 73% dos entrevistados declararam que é difícil ou muito difícil utilizar a Justiça. (FGV, 2021, p. 15)

O painel a seguir apresenta breve comparação entre os casos dos entrevistados e outras classes processuais, que conforme gráfico abaixo, demonstra os motivos que levaram a busca pelo Judiciário (FGV, 2021):

Figura 1 – motivos que levariam os entrevistados a buscar o Judiciário, por tipo de conflito



Fonte: Relatório ICJBrasil (FGV, 2021, p.10)

A maioria dos processos judiciais envolve questões de menor complexidade técnica, para as quais o sistema jurídico brasileiro já consolida entendimentos. Contudo, em demandas que exigem conhecimento técnico específico, como contratos administrativos (relações com o poder público) e acordos de alto grau de sofisticação tecnológica, a morosidade

judicial representa um obstáculo ainda mais significativo. A abarrotação compromete, além da celeridade, a qualidade das decisões, o que agrava a insegurança jurídica. (FGV, 2021).

A sobrecarga de demandas no Judiciário brasileiro não somente impede uma resposta tempestiva às controvérsias submetidas, mas também compromete a qualidade das decisões proferidas, especialmente em matérias que envolvem conteúdos extensos ou lides que duraram anos, e só foram tratadas após muito tempo. Conforme o autor, o Judiciário luta com a falta de estrutura para lidar com casos fora do comum, que pedem saber de especialistas, o que mostra que precisamos de alternativas que garantam resultados rápidos e corretos. (FGV, 2021)

Nesse mesmo viés, pode-se observar o resultado da auditoria operacional divulgada em 2019 pelo Tribunal de Contas da União (Domingues, 2022), que constatou mais de quatorze mil contratos de obra pública paralisados no Brasil. Sendo esses apenas referentes a obras realizadas com recursos federais, portanto se analisássemos em âmbito geral, esse número seria muito maior. Conforme dispõe o citado autor, em relação à execução e à finalização dos contratos públicos de grande porte, “as ferramentas legais e contratuais até então utilizadas pela administração pública brasileira têm se mostrado insuficientes para atender a este desiderato.” (Domingues, 2022, p.20)

Essa perspectiva ressalta a importância de alternativas que minimizem os impactos da morosidade e promovam a segurança jurídica em relações contratuais sofisticadas, como as que envolvem a administração pública e os setores de inovação tecnológica.

Conforme já mencionado, o problema da sobrecarga do sistema judicial brasileiro não é recente. Essa situação tem levado o Brasil a adotar medidas para desafogar o Judiciário, como os chamados Mecanismos Extrajudiciais de Solução de Controvérsias (MESCs). Também chamados de Meios Alternativos de Resolução de Conflitos (MARC), são ferramentas que ajudam a resolver e acalmar brigas sem ter que entrar de forma oficial na Justiça.

De acordo com Marinoni (2017), em sua obra *Novo Curso de Processo Civil*:

A busca por métodos alternativos de solução de conflitos decorre da crise do Judiciário, que se reflete não apenas na morosidade, mas também na falta de qualidade das decisões judiciais, frequentemente desprovidas do conhecimento técnico necessário para determinadas matérias. (Marinoni, 2017, p. 58)

Métodos, como a mediação, a arbitragem e o *Dispute Board* oferecem, além de celeridade e eficiência, a possibilidade da aplicação de domínio técnico às controvérsias,

especialmente em áreas que demandam conhecimento especializado. Tais instrumentos, ao priorizarem a consensualidade e a solução cooperativa de conflitos, também contribuem para a diminuição do volume de processos judiciais, permitindo que o Judiciário concentre seus esforços em questões de maior relevância pública ou complexidade.

Assim, a adoção dos MESC's e dos MARC's não reflete uma resposta pragmática à crise do Judiciário, mas se alinha à tendência global de modernização dos sistemas de justiça, buscando garantir melhor acesso e maior eficiência na resolução de disputas, conforme preconizado por Cappelletti e Garth (1998) em Projeto de Acesso à Justiça.

Portanto, mecanismos alternativos - longe de serem apenas opções complementares - apresentam-se como essenciais para a garantia de um sistema de justiça mais eficiente, técnico e alinhado às demandas da sociedade contemporânea. (Silva, 2017)

Nesse cenário de sobrecarga judicial e carência de conhecimento técnico especializado, o *Dispute Board* - meio extrajudicial de acompanhamento e resolução de conflitos - surge como instrumento particularmente eficaz para a solução de controvérsias em contratos de alta complexidade. Reside na atuação contínua e preventiva, acompanhando a execução contratual desde o início e promovendo a resolução de conflitos no momento em que surgem, evitando assim que se agravem ou que sejam levados ao Judiciário. Essa atuação imediata e especializada se mostra essencial em contratos administrativos e, sobretudo, traz-se aqui as vantagens da sua aplicação em casos que envolvem tecnologia da informação e comunicação (TIC), nos quais disputas sobre falhas operacionais, qualidade técnica ou cumprimento de obrigações exigem análise profunda e tempestiva, muitas vezes incompatível com a morosidade e com a limitação técnica do Judiciário.

Além de promover celeridade e segurança jurídica, o *Dispute Board* apresenta significativa vantagem econômica: é menos oneroso que o tradicional processo de produção de prova pericial no Judiciário, que em muitos casos demanda longos prazos, múltiplas nomeações de peritos e altos custos processuais. O comitê, ao acompanhar tecnicamente a execução contratual, documenta as fases do contrato e permite identificar com precisão a origem de falhas ou divergências, protegendo a economia do contrato e evitando paralisações indevidas ou desequilíbrios financeiros. Em especial nos contratos públicos essa eficiência contribui para a continuidade dos serviços e o cumprimento do interesse público, fazendo do *Dispute Board* uma alternativa viável e ótima ferramenta contratual moderna.

1 MECANISMOS EXTRAJUDICIAIS DE SOLUÇÃO DE CONTROVÉRSIAS (MESCS).

1.1 Origem e desenvolvimento dos MESCS

De origem arcaica, proveniente da “busca da justiça pelas próprias mãos”, as resoluções de conflitos que margeiam a via judiciária habitam as sociedades desde muito antes da criação de poderes como são hoje, já que sempre existiram conflitos e a necessidade da sua resolução, até mesmo para a evolução da humanidade para hoje termos a figura do Estado e a divisão dos poderes como conhecemos hoje. (Morais, 2012)

Com o surgimento do Estado, veio, pela constante necessidade societária de solucionar seus problemas, o aperfeiçoamento dos MESCS.

Mesmo com a existência do Poder Judiciário, foram mantidos os “meios de resolução originários”, nos quais as próprias partes se responsabilizavam por decidir suas lides, como a Submissão e a Desistência (Malizia, 2012). No entanto, a classificação das resoluções de conflitos não se resume em judiciais ou originárias, podendo ser também consensuais e adjudicatórias (Frade, 2003), ou mesmo consensuais autônomas (Morais, 2012).

A modalidade adjudicatória engloba, entre outros, arbitragem e jurisdição, duas das formas mais utilizadas no Brasil para resolução de conflitos. Contemplam a transferência de competência de solucionar a lide a um terceiro. Diferencia do modo autônomo, no qual as próprias partes da lide entre si chegam a uma solução. (Frade, 2003)

Por fim, entre essas classificações mencionam-se os meios consensuais, nos quais as partes da lide possuem certa gestão em relação ao resultado, assim como às táticas que serão utilizadas para chegar à solução. Dentro dessa diretriz, o terceiro responsável por acompanhar o processo não é imbuído de poder para proferir decisões capazes de gerar um poder vinculante, assim como no âmbito adjudicatório.

Marcelo Malizia (2012) traz, no seu texto sobre os meios alternativos de resolução de conflitos, trecho do Petrônio Calmons no qual infere a realidade brasileira de que os cidadãos, sendo pessoa natural ou jurídica, optam rudimentarmente pela busca de uma concórdia ao litígio:

Surgem, então, mecanismos apropriados que visam à obtenção da autocomposição. Às vezes simples, às vezes complexos, às vezes com a só participação dos envolvidos, às vezes com a colaboração de um terceiro imparcial, com o objetivo de incentivar, auxiliar e facilitar o diálogo, visando ao escopo maior de se chegar ao consenso (Malizia, 2012, p.37)

1.2 Espécies de métodos alternativos de solução de conflitos (MESC's) no Brasil

Após a apresentação das categorias que compõem os meios de resolução de conflitos no Brasil, faz-se pertinente abordar os métodos alternativos, ou seja, aqueles que não integram, de forma direta e exclusiva, a via judicial. Esses mecanismos surgem como instrumentos voltados à pacificação social e à eficiência na resolução de controvérsias, conforme a necessidade de modernização do sistema jurídico brasileiro.

Para tratar do uso do *Dispute Board* no acompanhamento de contratos com a administração pública e em contratos de alto grau de especificidade técnica, é essencial compreender o funcionamento dos demais MESC's. Essa análise permite avaliar como mecanismos como arbitragem, mediação e conciliação contribuem para a resolução de conflitos, e como suas características complementam o uso do *Dispute Board* em contextos de elevada complexidade técnica ou envolvendo interesses públicos. Com isso, constrói-se uma breve apresentação da aplicação adequada das especificidades de cada relação contratual.

Inicialmente, é imprescindível esclarecer que a designação de meios alternativos não implica na completa exclusão da participação do Poder Judiciário em sua aplicação ou supervisão. Conforme apontado por Marinoni em "*Novo Curso de Processo Civil*", parte dos métodos alternativos não se desenvolve de forma autônoma em relação ao sistema judicial, mas coexistem com ele, garantindo maior flexibilidade e celeridade no tratamento de litígios (Marinoni, 2017). Dessa forma, sua implementação e execução podem, em determinadas circunstâncias, demandar a intervenção do Judiciário, seja para homologação de acordos, seja para assegurar a eficácia das decisões obtidas.

Nesse sentido, compreende-se que os métodos alternativos, como a mediação e a arbitragem, apresentam-se como mecanismos que ampliam o acesso à justiça de forma complementar ao sistema tradicional. A arbitragem, a mediação e a conciliação demonstram ser alternativas eficazes para a solução de conflitos, mas não afastam a possibilidade de controle judicial, especialmente na garantia de direitos fundamentais das partes envolvidas (Marinoni, 2017).

Portanto, a designação de métodos alternativos não pode ser interpretada como sinônimo de exclusão do Poder Judiciário, mas como criação de alternativas colaborativas que contribuem para o descongestionamento dos tribunais e oferecem soluções mais ágeis e adequadas às especificidades de cada litígio. Essas ferramentas, ao priorizarem o diálogo e o consenso, fortalecem a pacificação social e a eficiência no tratamento das controvérsias, reafirmando a relevância de sua implementação no ordenamento jurídico brasileiro.

1.2.1 Mediação

Dentre os Mecanismos Extrajudiciais de Solução de Conflitos (MESCs), a mediação, juntamente com a conciliação, destaca-se como uma das mais conhecidas e aplicadas pelo público. Essa relevância decorre, em parte, da obrigatoriedade imposta à magistratura no Brasil, que, ao receber uma petição inicial que atenda aos requisitos legais, devem designar audiência de conciliação ou mediação, conforme prevê o art. 334 do Código de Processo Civil (CPC). Essa norma reforça a necessidade de buscar soluções consensuais antes da continuidade do trâmite judicial, consolidando o papel central da mediação no sistema jurídico brasileiro.

Com a promulgação da Lei n. 13.140/2015, conhecida como a Lei da Mediação, o instituto adquiriu base normativa sólida, regulamentando sua aplicação tanto em conflitos entre particulares quanto em relações envolvendo a administração pública.

Mauro Cappelletti, em sua obra sobre acesso à justiça, ressalta que a ampliação de métodos alternativos é essencial e permite um sistema jurídico muito mais inclusivo e célere. A mediação, portanto, emerge como instrumento eficaz para proporcionar um ambiente colaborativo e não adversarial, que facilita o diálogo entre as partes e incentiva soluções que atendam aos interesses de todos os envolvidos (Brasil, 2015).

Desde sua institucionalização em 2015, a mediação vem ganhando crescente aceitação e reconhecimento. Hoje, são oferecidos cursos e graduações voltados à formação de mediadores profissionais, o que contribui para a qualidade técnica e a legitimidade do instituto (Guilherme, 2022).

Além disso, a mediação atende aos princípios constitucionais de celeridade e eficiência processual, assim como contribui para a harmonia da sociedade, uma vez que busca, além de resolver o litígio em si, preservar e, muitas vezes, fortalecer a relação entre as partes (Marinoni, 2017).

Portanto, ao lado da conciliação, a mediação consolida-se como peça-chave nos MESC's, uma alternativa ao litígio judicial e um método que promove a construção de soluções justas e sustentáveis.

Embora esse MESC ofereça diversas vantagens, como a celeridade e a boa relação entre as partes, sua eficácia pode ser limitada pelo nível de conhecimento que os envolvidos possuem sobre o que está em jogo. A mediação pede que as partes tenham o mínimo de compreensão dos direitos em questão para poderem negociar de modo justo.

Essa limitação torna-se mais evidente em conflitos que envolvem questões técnicas ou jurídicas complexas, nas quais as partes podem não dispor de informações suficientes para tomar decisões informadas. Nessas situações, a falta de conhecimento pode afetar a chance de as partes de chegar a um acordo justo e satisfatório, mostrando que é preciso ter ajuda especializada ou de outros métodos de resolução de conflitos que ofereçam maior suporte técnico.

1.2.2 Negociação

A negociação pode ser compreendida como método de resolução de conflitos no qual as partes ajustam os objetivos até chegarem a um acordo mutuamente satisfatório. (Cunha, 2001).

Como trazido por Cavalli e Avellaneda (2010), a capacidade de negociar é algo que acompanha o homem desde sempre, ou seja, é da natureza humana e sempre esteve presente na nossa realidade.

Porém, com o passar do tempo e o aprimoramento, essa forma de resolução de conflitos passou a ter um caráter mais organizado e formal. Conforme explica Gouveia, a negociação pode adotar diferentes abordagens, destacando-se, entre elas, a negociação competitiva e a negociação cooperativa. (Gouveia, 2011).

No modelo competitivo, o objetivo principal do negociador é prevalecer na discussão, garantindo vantagens para si; enquanto no modelo cooperativo, a ênfase recai sobre a busca por uma solução conjunta que atenda aos interesses mútuos, priorizando a resolução eficaz do problema.

No contexto contemporâneo de resolução de conflitos, o modelo competitivo de negociação, que prioriza o ganho unilateral e a imposição de vantagens, tem se mostrado inadequado para atender às demandas de um ambiente cada vez mais interdependente e

colaborativo. Esse modelo, centrado no objetivo de "vencer" a discussão, frequentemente reflete uma postura egoísta, desconsiderando os interesses da outra parte e dificultando a construção de relações sustentáveis no longo prazo. (Gouveia, 2011)

Por outro lado, o modelo cooperativo de negociação aparece como escolha mais eficaz e ética, pois objetiva resolver a questão de modo equilibrado, atendendo aos interesses de ambas as partes. Essa abordagem busca transformar o conflito em oportunidade de diálogo, promovendo soluções mutuamente benéficas e consolidando relações baseadas na confiança e no respeito.

Agora, no que tange a questão prática, a negociação divide opiniões dentro da doutrina quanto à sua classificação como MESCAs, tendo em vista que não possui o envolvimento de terceiros. Seja, imparcial, jurídico ou contratado, não há o envolvimento de outras partes durante a negociação, a menos, claro, que seja negociado. (Guilherme, 2022)

Conforme disposição de Tavares na qual é explicado de forma clara que as partes da negociação: “se encontram diretamente e, de acordo com as suas próprias estratégias e estilos, procuram resolver uma disputa ou planejar uma transação, mediante discussões que incluem argumentação e arazoamento”. (Tavares, 2002, *apud* Guilherme, 2022, p.18).

Nesse contexto, a negociação, além de não exigir intervenção ou participação de entes, é conhecida pela celeridade, no entanto, dependerá das partes, seus conhecimentos e principalmente da vontade de ver a lide solucionada. Assegura Garcez (2010, 1), “sendo personalíssimo, preserva a autoria e a autenticidade dos negociadores na solução de seus próprios conflitos, não existindo nada mais adequado e duradouro do que uma solução autonegociada”

Conclui-se, com base nas análises dos autores, que a negociação direta se destaca pela agilidade e celeridade, atributos que a tornam excepcional em situações que demandam soluções rápidas e consensuais. Contudo, sua eficácia pode ser limitada em contratos que envolvem questões técnicas ou específicas, nos quais apenas uma das partes detém amplo conhecimento sobre a matéria em disputa. Em casos como esses, em que a outra parte atua exclusivamente como investidora ou financia a execução do projeto que originou o conflito, a negociação pode não alcançar resultados satisfatórios devido ao desequilíbrio informacional entre os envolvidos.

Esse desconhecimento técnico compromete a capacidade das partes de construir um acordo equilibrado e justo, frustrando o grande objetivo da negociação, que é obter solução que satisfaça as partes. Em tais contextos, torna-se necessário recorrer a mecanismos

alternativos que proporcionem a atuação de profissionais mais técnicos ou capazes de equalizar informações e fortalecer a capacidade decisória dos envolvidos ao longo do processo de resolução de disputas.

1.2.3 Arbitragem

O alvo da arbitragem é o acordo entre os litigantes, conforme afirma Luiz Fernando do Vale Guilherme (2022, p.15) em seu manual:

A arbitragem consiste num meio extrajudicial de solução de controvérsias mediante a intervenção de um ou mais árbitros, sempre em número ímpar, escolhidos e contratados pelas partes, a partir de uma convenção de natureza privada, a saber: compromisso ou cláusula arbitral (art. 3º da Lei n. 9.307/96). A sentença proferida pelos árbitros normalmente não comporta qualquer recurso, equiparando-se à decisão judicial (art. 23, caput, 1 da Lei n. 9.307/96). (Guilherme, 2022, p.15)

Dessa forma, vemos que a decisão dos árbitros se equipara a decisões judiciais, mas não necessita do longo - e muitas vezes oneroso - trâmite das vias judiciais, todavia, a aplicabilidade desses lineares na alçada da mediação é limitada. No que dispõe o art. 1º da Lei n. 9.307/96, a mediação cabe às pessoas que, além de capacitadas para contatar, estejam diante de lides relacionadas aos seus direitos patrimoniais necessariamente, disponíveis.

Conforme Tucci (2015):

Se, sob a ótica objetiva, somente é arbitrável o litígio envolvendo matéria atinente a direito disponível, do ponto de vista subjetivo, é apenas arbitrável o litígio entre as partes que subscreveram o instrumento em que presente a respectiva convenção e que sejam capazes. Cumpre esclarecer, ainda, que o juízo arbitral somente pode ser instituído desde que presentes todas as pessoas que figuraram no instrumento no qual ficou estabelecida a cláusula compromissória (Tucci *et al*, 2015, p.6)

A arbitragem pode ser confundida com o Comitê de *Dispute Board*, tendo em vista a composição e o meio de funcionamento de ambos, contudo, podem divergir muito, conforme será dissertado no tópico 2.

1.2.4 Conciliação

Para um prévio saber, segue a descrição da conciliação da Desembargadora Maria Pizzotti (2005):

Conciliação é uma forma nova, ágil e extremamente diferenciada de prestar-se a jurisdição, trazendo as partes para uma audiência. Na presença do conciliador, conversarão entre si e farão a proposta. Se aceita, a proposta é homologada no mesmo dia pelo juiz, pondo fim ao processo, sem que haja recurso ou qualquer tipo de burocracia (Erdelyi, 2005).

Nessa linha, a conciliação está entre as formas mais rápidas de solucionar lides, sendo necessário que a figura do conciliador, além de imparcial, cumpra os requisitos da resolução CNJ n. 125/2010 (Erdelyi, 2005).

Fora isso, não há tantas dificuldades sobre essa forma de MESC, mas há de ser observado que esse meio, assim como a mediação, depende de conhecimento sobre o assunto pelas partes, ou seja, a resolução da lide depende das propostas feitas entre as partes e a aceitação.

Imaginemos o caso hipotético em que um processo administrativo tenha sido instaurado em razão de danos causados a uma estrutura recém-construída, objeto de licitação, que sofreu prejuízo em decorrência de deslizamento de terra. Nesse cenário, salvo se o representante da administração pública e o licitante possuírem conhecimento técnico aprofundado em engenharia civil, é improvável que a controvérsia seja solucionada de forma ágil por meio de conciliação direta entre as partes. Nessas circunstâncias, a complexidade técnica do caso torna altamente provável o encaminhamento às vias judiciais, onde a realização de perícias especializadas seria necessária e, com isso, elevado gasto de capital e tempo.

Conforme apontado por Flávio Spaccaquerche e Thiago Moreira (2021) em publicação na *web*, é aconselhável, para casos como o descrito ou em situações de maior complexidade, o uso da arbitragem com a prévia estipulação de cláusulas de negociação ou de *Dispute Board*. Tais mecanismos se mostram eficazes, pois o *Dispute Board*, seguido de forma opcional pela arbitragem, figuram como MESCs adequados para lidar com contratos que envolvam a Administração Pública e contratos de alto grau de especificidade técnica.

Para além das alternativas extrajudiciais de solução de conflitos aqui tratadas, este trabalho dedica-se, a partir de agora, ao exame aprofundado da modalidade de MESCs *Dispute Board*. Será avaliada sua pertinência como ferramenta essencial para o monitoramento contínuo de contratos e sua aptidão para mitigar e dirimir disputas no curso da execução contratual pública, compreendendo sua superioridade para o fornecimento de soluções nos casos voltados para o ramo da tecnologia e informação.

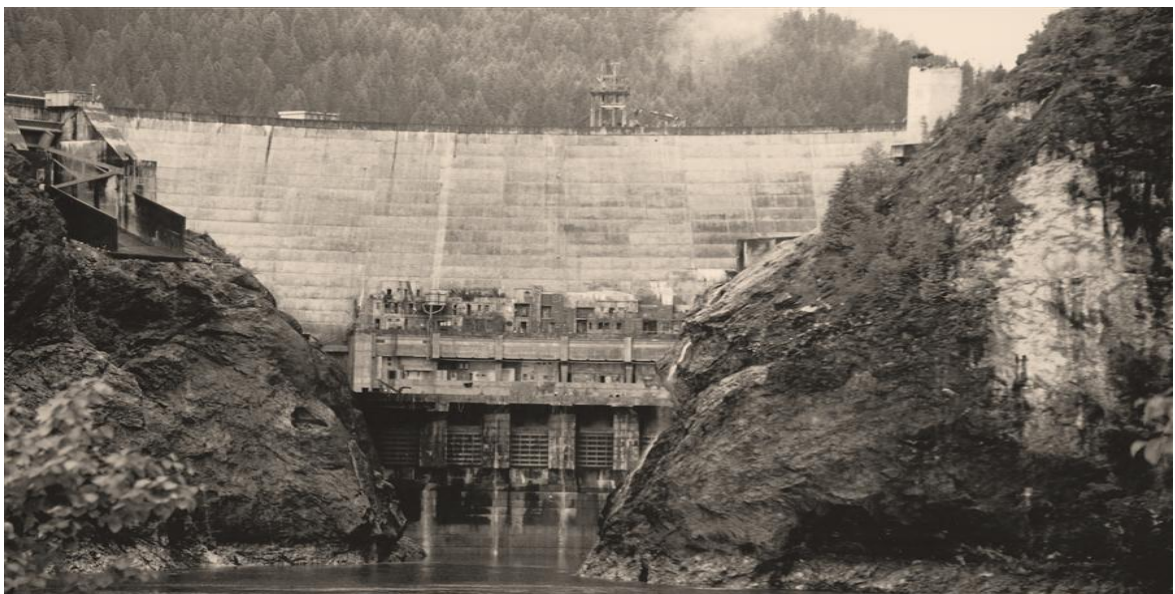
2 DISPUTE BOARD COMO FERRAMENTA PARA PREVENÇÃO E RESOLUÇÃO DE DISPUTAS CONTRATUAIS

2.1 A origem do Dispute Board

A origem do instituto e a nomenclatura são estadunidenses e provenientes da *common law*. Segundo Peter Chapman (1999), o primeiro registro da utilização de um comitê de resolução de disputas foi em Washington – EUA, motivado pela necessidade industrial de soluções rápidas, econômicas e imparciais nas obras de engenharia civil.

Em 1960, Herbert V. Standberg dirige o primeiro projeto que engenharia civil acompanhado por um comitê de *Dispute Board*, entregando à cidade de Washington a Usina de Boundary Dam, no Rio Pend Oreille (Macdonald, 2018). Tal projeto alcançou proveitoso sucesso, que resultou no convite ao “*Joint Consulting Board*” (Chapman, 1999) para prestar acompanhamento as demais obras de engenharia civil da época.

Figura 2 – *Filming of The Postman, 1997 Courtesy The Cutter Theatre, Metaline Falls, WA*



Fonte: Seattle.gov

Figueiredo e Salla (2019), em sua publicação, trazem o seguinte sobre os primórdios do DB:

“O primeiro registro do uso de um *Dispute Board* foi no projeto de construção da Boundary Dam, no estado de Washington, nos EUA, ao final da década de 1960. Na ocasião, as partes solicitaram que o joint consulting board permanecesse ativo e emitisse opiniões, de adoção não obrigatória, em relação aos conflitos que viessem a surgir. Alguns artigos mencionam que a publicação de um relatório pelo US National

Committee sobre tecnologia na perfuração de túneis³ tenha chamado a atenção do mercado para a inovação, resultado na adoção dos *Dispute Boards* nos projetos de construção do Túnel Eisenhower no ano de 1975 e contribuído para a difusão da prática nos EUA” (Figueiredo, Salla, 2019, p.70)

O trecho permeia a estrutura inicial de um comitê de *DB*. A emissão de opiniões por especialistas sobre as lides supervenientes, de forma ativa, no decorrer do ato contínuo, acompanhado até o êxito. Em meados de 1996, nos EUA, criou-se a DRBF - *Dispute Resolution Board Foundation* para que fosse preservada a boa prática do *DB* e desde então a modalidade vem se aprimorando.

Dessa forma, evidencia-se que a origem do *Dispute Board* está intrinsicamente ligada à necessidade de um mecanismo eficiente para a resolução de controvérsias em contratos complexos, especialmente aqueles que envolvem longos prazos de execução e alto nível técnico. A experiência bem sucedida do *Joint Consulting Board* na Usina de Boundary Dam consolidou as bases para a disseminação desse instituto, cuja aplicação evoluiu e se expandiu para diversos setores ao longo das décadas. Compreendida sua origem e desenvolvimento inicial, faz-se necessária a análise do conceito e das principais características do *Dispute Board*, a fim de aprofundar sua compreensão e aplicabilidade.

2.2 Conceituando o Dispute Board

Afinal, como funciona o *DB*? Sobre o que realmente consiste tal comitê, recomendado em 1991 pelo próprio Banco Mundial em contratos financeiros? (Silva Neto, 2019). Para entendermos esse instituto, que no Brasil é denominado *Comitê de Resolução de Disputas* (CRD), ou conforme Domingues (2022), Comitê de Prevenção e Solução de Disputas, é necessário iniciar pela sua aplicabilidade. Esta ocorrerá pela vontade legítima das partes, já que atualmente não há nenhuma imposição do *DB*, como, por exemplo, cláusulas em editais. Resta unicamente a decisão das partes, o que, até certo ponto, deriva da falta de regimento estatal para a aplicação dos *Dispute Board*, mas que garante maior autonomia e flexibilização na estruturação do contrato (R. Bras. Al. Dis. Res., 2019).

De forma simples, o *DB* funciona como um comitê de especialistas que acompanham ininterruptamente a execução do contrato, com o objetivo principal de protegê-lo das partes e seus interesses individuais. Dessa forma, desde o primeiro ato até o último, preza pelo cumprimento puro do que foi contratado. (Figueiredo, Salla, 2019).

Os comitês podem atuar de forma permanente, casos em que sua estipulação ocorrerá juntamente com a estipulação do contrato ou imediatamente após; ou atuar de forma menos eficaz, *ad hoc*, na qual se estipula o comitê apenas quando surge alguma lide (Silva, 2019). Porém, neste artigo analisaremos apenas a hipótese da aplicação permanente do *DB* na integralidade do contrato. Assim, em ambos os casos, os comitês podem ser divididos em 3 tipos, conforme traz Silva Neto (2019) de forma clara:

O teor das decisões caracteriza os tipos de *Dispute Boards* atualmente previstos nos principais regulamentos: (i) *dispute review boards* (DRBs) ou comitês revisores são os que emitem apenas recomendações; (ii) *dispute adjudication boards* (DABs), também chamados de comitês adjudicadores ou de decisão, são os que emitem apenas decisões; e (iii) os *combined Dispute Boards* (CDBs) ou comitês mistos são os que combinam os tipos anteriores emitindo recomendações e decisões, de acordo com a situação que lhes é submetida. (Silva Neto, 2019, p. 71)

Dessa forma, destacam-se as principais formas de constituição do *Dispute Board*:

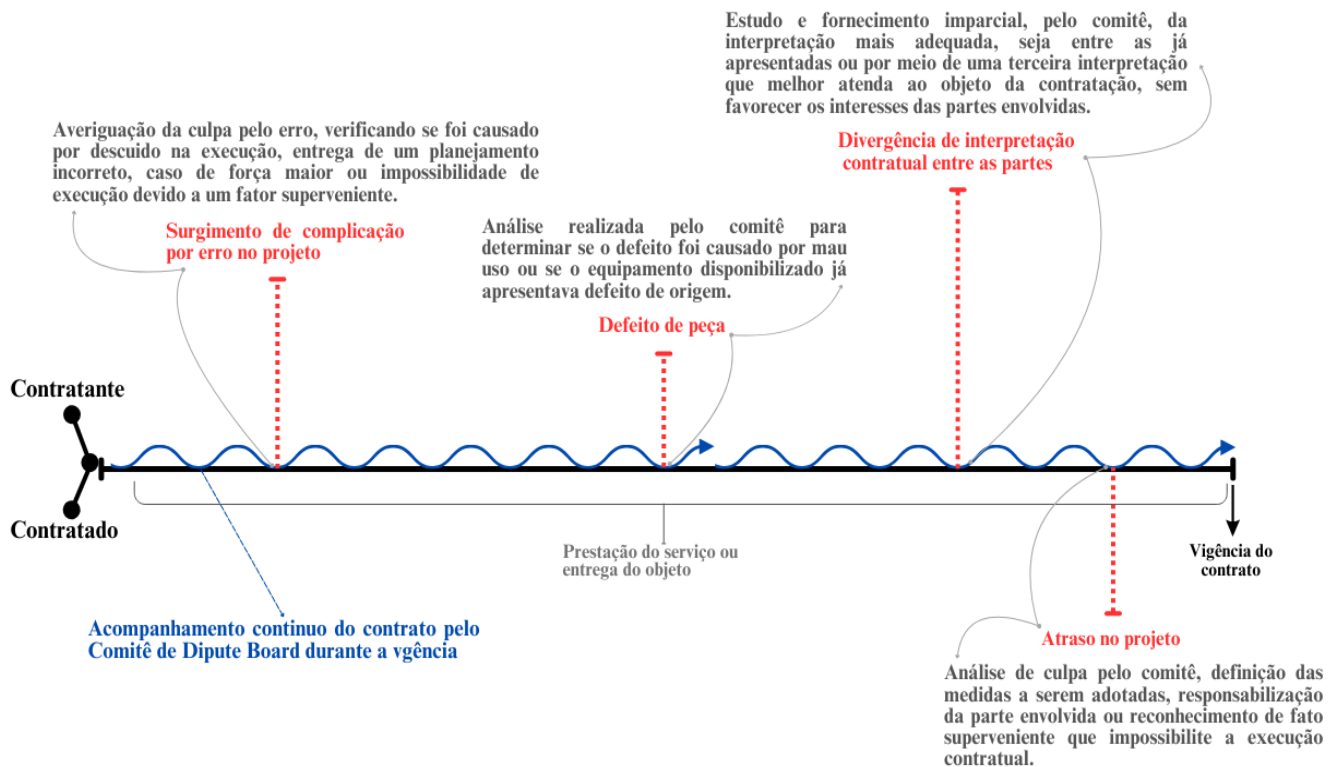
- **DRB** → (*Dispute Review Board*) – Recomendações, sem caráter vinculante;
- **DAB** → (*Dispute Adjudication Board*) – Decisões, com caráter vinculante;
- **CDB** → (*Combined Dispute Board*) – Recomendações e/ou decisões, conforme a situação.

No caso do *Dispute Adjudication Board*, as decisões emitidas pelo comitê devem ser acatadas, produzindo efeito desde sua expedição e sendo possível contestá-las em arbitragem ou judicializando a lide. Dessa forma, conforme traz Rafael Schreiber, o modelo de vinculação das decisões do comitê se enquadram no conceito da doutrina anglo-saxã *rough justice*, que se traduz como “justiça possível”. Ou seja, a decisão do comitê, por mais que vincule, ela não proíbe optar pela “justiça perfeita”; mas enquanto forem aceitas as decisões do comitê, a execução do contrato não será interrompida. (Schreiber, 2025)

Escolhido o formato do comitê, restam as estipulações relacionadas às cláusulas contratuais e honorários a serem discutidas conforme a necessidade das partes e dos membros. (Silva, 2019)

Observa-se a seguir quadro explicativo da aplicação de *Dispute Board* em que é nítido o acompanhamento feito pelo comitê durante toda a duração do contrato, assim com o fornecimento de soluções e resoluções conforme surgem os problemas, evitando acúmulos:

Figura 3 – Esquema ilustrativo do funcionamento do DB no acompanhamento de contrato



Fonte: Elaboração própria

2.2.1 Constituição do Dispute Board

O comitê de *Dispute Board* é formado comumente por três integrantes, havendo a possibilidade de abrir esse leque para outros formatos. A International Chamber of Commerce (ICC), em seu artigo 7º, dispõe que quando não escolhido o número de membros, o comitê será composto por três profissionais. Desse modo, conforme Silva Neto e Sallas (2021), é prudente ser adotada a seguinte divisão: cada contratante deve escolher um membro, havendo um terceiro imparcial, que será o presidente do comitê, preferencialmente um advogado, veja:

Recomenda-se que o terceiro membro seja um advogado. É mais lógico deixar a presidência do DB para um profissional da área do Direito, em função de sua familiaridade com procedimentos formais e, também, pelo fato de que as decisões do DB, por mais que tenham conteúdo técnico, deverão ser aplicadas de acordo com as regras fixadas no contrato e, na falta de disposições específicas, de acordo com a lei. (Silva Neto; Sallas, 2021, p. 107).

Com esse arranjo, viabiliza-se um desfecho que privilegia o interesse do projeto em si, em vez das pretensões particulares das partes envolvidas. Naturalmente, cada membro tende a sustentar os argumentos mais vantajosos para o seu contratante; contudo, cabe

ao presidente do comitê, com o auxílio técnico dos demais especialistas, conduzir a deliberação rumo ao entendimento que melhor traduza a lógica contratual e as reais causas da controvérsia.

É importante ressaltar que o voto do presidente do *DB* tem o mesmo valor que o dos membros. Dessa forma, mesmo que rara, existe a possibilidade de os especialistas, juntos, optarem por ideia diferente da do presidente, e essa será posta em prática. (Silva Neto; Salla, 2021). Observando o método democrático de decisão, conclui-se que o funcionamento do *DB* é mais eficiente quando formado por número ímpar de integrantes.

A composição por três membros não é uma regra, havendo a possibilidade de constituir o *Dispute Board* com diversos especialistas, assim como, em casos de menor complexidade, de se eleger apenas um integrante (Silva Neto, 2019). Desde que haja paridade de opiniões no que importa a matéria do contrato, conforme Silva Neto:

Acontece que, às vezes, uma das partes nomeia um advogado, de modo que, sendo o outro membro um engenheiro, devem eles escolher outro engenheiro para compor o painel. Nesse caso o segundo engenheiro seria o presidente, mas recomenda-se que as partes concordem em transferir a presidência para o advogado, ainda que ele tenha sido eleito por uma das partes. Não há nenhum risco à higidez do procedimento, pois a função do presidente equivale, na verdade, à de um secretário, pois suas atividades consistem em redigir atas, organizar os documentos, as convocações e as reuniões, redigir as primeiras minutas das recomendações e decisões, sem que lhe seja dado nenhum poder adicional sobre os outros membros, Seu voto terá o mesmo valor e, de qualquer forma, a neutralidade é esperada de todos os membros indistintamente, não havendo nenhum significado implícito no fato de que este ou aquele membro tenha sido indicado por uma das partes (Silva Neto; Salla, 2021, p. 107-108).

Nessa linha, se uma das partes indicar um programador, é importante ser conferido pelo menos mais um programador ao comitê, e, dessa forma, conclui-se que o conflito de opiniões contribui para que, na divergência de opiniões, se fortaleça e impere uma solução.

Nas situações em que surge uma lide sobre assunto que os integrantes do *DB* não dominam, é possibilitada a contratação, de forma pontual, de um perito:

Em relação aos membros engenheiros, não se deve esperar que sejam versados especificamente em temas técnicos como fundações, estruturas, geotecnia, etc. Se alguma dessas expertises for necessária ao longo da atuação do *DB*, ela poderá ser obtida através da contratação de especialistas a serviço das partes ou do próprio *DB*, atuando à semelhança do que fazem os peritos em processos arbitrais ou judiciais. (Silva Neto; Salla, 2021, p. 104-105).

Em relação à preparação dos membros do comitê, podem eles ser: profissionais da área, peritos, *experts*, em resumo, pessoas com alto nível de conhecimento na área desejada. Além disso, em contratos de *DB* é interessante que as partes, ao escolherem os integrantes, forneçam o treinamento para comitês dado pelo *DRBF* para que os integrantes,

além do conhecimento técnico, tenham o conhecimento ético e suas responsabilidades. (Possato, 2024)

2.3 Diferenças entre o comitê de *dispute board* e o instituto da arbitragem.

Conforme já mencionado, e digno de breve destaque, à primeira vista o *Dispute Board* pode se assemelhar à arbitragem. No entanto, esta apresenta certos entraves que a tornam menos eficiente para o acompanhamento contínuo de contratos, mas que, em certos casos, pode ser utilizada como complemento para as lides contratuais (Silva Neto, 2019). Como exemplo, citemos um contrato que tem o acompanhamento de comitê de *DB*, mas utiliza a arbitragem pontualmente, para contestar decisão ou para a resolução de uma questão complexa que envolve outro assunto fora da área dos integrantes do comitê. Nesse caso, o uso da arbitragem é eficaz e trabalha ao lado do *DB*. (Schreiber, 2025, 2.2). Entretanto, não podemos dizer que os institutos têm a mesma função, aplicabilidade, resultados e estruturação.

Além da diferença no acompanhamento do contrato, que proporciona maior familiarização com o caso concreto, aqueles que buscam a melhor solução para sua execução muitas vezes precisam se submeter a uma decisão definitiva e obrigatória, como ocorre na arbitragem, onde as possibilidades de contestação são restritas.

No *Dispute Board*, por outro lado, mesmo no modelo *DAB*, é possível revisar ou até reverter decisões vinculantes sem que isso necessariamente suspenda a execução do contrato. Ademais, permanece a possibilidade de recorrer à arbitragem ou ao Judiciário para nova análise da controvérsia. (Schreiber, 2025)

Por fim, além da maior independência entre os membros do comitê de *DB* e a confiança na imparcialidade que é transmitida as partes (Silva Neto, 2019), o *Dispute Board* geralmente é menos oneroso do que as câmaras de arbitragem, pois não só impedem o desenvolvimento e agravamento das lides, como evita a formalização e a judicialização. (Possato, 2024)

Vejamos uma tabela comparativa para demonstrar alguns diferenciais entre a Arbitragem e o *Dispute Board*:

Quadro 1 – Quadro comparativo Arbitragem x *Dispute Board*

Fonte: Elaboração própria

Aspectos	Arbitragem	<i>Dispute Board</i>
Natureza	Resolutiva.	Preventiva e resolutiva.
Celeridade	Processo mais célere que o judicial, mas o tempo de resolução pode variar conforme a complexidade da controvérsia e a agenda dos árbitros, pois a arbitragem só é acionada após a instauração do litígio (Possato, 2024).	Procedimento contínuo, permitindo a resolução imediata de disputas ao longo da execução do contrato, reduzindo atrasos.
Poder Decisório	Decisões vinculativas e com pouca possibilidade de recursos	Depende do modelo de <i>DB</i> escolhido, mas sempre com a possibilidade de reversão.
Custos	Custos elevados, incluindo taxas administrativas e honorários dos árbitros, além de despesas com advogados especializados. Desde 2023 os honorários arbitrais são de R\$ 1.200,00 por hora trabalhada, podendo a secretaria da Câmara de Arbitragem exigir adiantamento dos valores devidos (CAM)	Custos diluídos ao longo do contrato com alocação proporcional aos serviços prestados. Conforme dispõe atualmente a página da <i>Dispute Resolution Board Foundation</i> , resolver conflitos (de construção) por meio de <i>DB</i> custa entre 0,05% e 0,25% do valor total do projeto, a depender da complexidade das divergências. Já a arbitragem pode atingir custos próximos a 5% do valor contratual (DRBF).
Exigências	Exige a formalização de uma convenção arbitral e a constituição de um tribunal arbitral composto por árbitros imparciais.	Requer a constituição prévia de um comitê de especialistas técnicos nomeados pelas partes no início do contrato.
Modo de Estipulação	Estabelecido por cláusula compromissória ou compromisso arbitral, conforme os requisitos do ordenamento jurídico aplicável.	Previsto no instrumento contratual desde a celebração do contrato, por meio de cláusula específica disciplinando a atuação do comitê.
Instauração	Utilizado após o surgimento de uma controvérsia e a manifestação de vontade das partes em recorrer ao procedimento arbitral.	Implementado desde o início da execução do contrato, ou de forma pontual para solução de uma lide específica, com atuação proativa e preventiva.

2.4 Relação, semelhanças e diferenças entre o instituto do *Dispute Board* e a utilização da câmara de conciliação e arbitragem da administração federal como meio de prevenção de disputas.

A Câmara de Mediação e Conciliação da Administração Federal (CCAF), vinculada à Advocacia-Geral da União (AGU), foi criada pela Portaria AGU n. 1.099/2007, visando incentivar e promover a solução consensual de controvérsias no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, conforme dispõe o Ato Regimental n. 5, de 27 de setembro de 2007.

A câmara em questão funciona com a instauração de procedimentos administrativos de mediação e conciliação para a resolver lides envolvendo a administração pública como mecanismo de gestão eficiente de conflitos e de redução da litigiosidade judicial. (Baes, 2024)

Esse método de operação se difere, na prática do *Dispute board*. Com exceção do *Dispute Review Board*, que atua de forma momentânea durante o decorrer da execução contratual, os demais formatos de *DB* atuam preventivamente desde o início da execução do contrato, monitorando sua implementação e emitindo recomendações ou decisões vinculantes a respeito de disputas. A CCAF intervém, majoritariamente, após a configuração de um conflito administrativo mais amplo, voltado para a tentativa de solução posterior e consensual das divergências. (Brasil, 2023)

Valido lembrar que é possível a atuação da CCAF de forma preventiva (Brasil, 2023), porém, ressalta-se que a formação de *Dispute Boards* exige previsão contratual específica, atuação contínua e vinculada ao objeto do contrato. Já existe órgão administrativo que instaura procedimentos conciliatórios após a configuração litígios, buscando a solução consensual entre entes da administração pública, sem força vinculante automática, mas com base no diálogo e na negociação institucionalizada. (Brasil, 2012)

Além disso, a atuação do *DB* exige a escolha prévia de especialistas técnicos pelas partes, como já mencionado anteriormente, além da presença contratual de cláusula específica, enquanto a CCAF é acionada por provocação administrativa, sem necessidade de previsão prévia em contrato. A CCAF, portanto, representa uma política pública de gestão de conflitos baseada na conciliação entre órgãos públicos, enquanto o *DB* é uma ferramenta contratual privada, técnico-jurídica e vinculante.

Conforme esclarecido pela própria administração pública, os serviços oferecidos pela CCAF estão atualmente disponíveis para órgãos e entidades da esfera federal, incluindo autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, bem como para estados, municípios, o DF e suas respectivas entidades da administração indireta. No entanto, a participação de particulares ainda depende de regulamentação específica, não estando plenamente viabilizada até o momento (BRASIL, 2023).

Por fim, conforme aduz o Ministro Guilherme Palmeira (2023), a CCAF exerce a função de prevenir e resolver conflitos administrativos, promovendo soluções consensuais entre órgãos e entidades públicas. Sua criação baseou-se no art. 4º, XI, e no art. 40 da Lei Complementar n. 73/1993, e sua competência foi ampliada pela Portaria AGU n. 1.099/2008 para abarcar também conflitos com os estados e o Distrito Federal.

3 CONTRATOS COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E OBJETOS DE ALTO GRAU DE COMPLEXIDADE TÉCNICA.

Os contratos administrativos, conforme doutrina, representam ajustes celebrados entre a Administração Pública e particulares, sendo regidos predominantemente pelo direito público. Segundo Di Pietro (2022, p. 287), tais contratos diferenciam-se dos de direito privado, pois são caracterizados por cláusulas específicas, que garantem à Administração prerrogativas especiais, como a alteração unilateral das condições pactuadas e a rescisão antecipada por razões de interesse público. (Di Pietro, 2022)

A Nova Lei de Licitações (Lei n. 14.133/2021) define cinco modalidades principais de licitação: concorrência, pregão, concurso, leilão e diálogo competitivo, excluindo as modalidades tomada de preços e convite, que eram previstas na Lei n. 8.666 (Di Pietro, 2022). A escolha da modalidade adequada depende da natureza do objeto a ser contratado e, em alguns casos, do valor estimado da contratação. Cada modalidade possui características específicas que determinam o rito procedimental a ser seguido, visando atender às particularidades de cada contratação, mas sempre obedecendo ao disposto no art. 21 da Lei n. 14.133/2021:

- I - Assegurar a seleção da proposta apta a gerar o resultado de contratação mais vantajoso para a Administração Pública, inclusive no que se refere ao ciclo de vida do objeto;
- II - Assegurar tratamento isonômico entre os licitantes, bem como a justa competição;

- III - evitar contratações com sobrepreço ou com preços manifestamente inexequíveis e superfaturamento na execução dos contratos;
- IV - Incentivar a inovação e o desenvolvimento nacional sustentável (Brasil, 2021).

Desse modo, o processo licitatório segue etapas sucessivas: preparação, publicação do edital, coleta de propostas e lances (se houver), julgamento, habilitação, fase recursal e homologação, conforme previsto no art. 17 da Lei n. 14.133/2021.

Sobre o pregão, Di Pietro (2022), descreve pertinente o método e o tipo de objeto que se busca nessas contratações. Segundo a autora, trata-se de modalidade obrigatória para a contratação de bens e serviços comuns, definidos por padrões objetivos de qualidade e desempenho usualmente encontrados no mercado. Ressalta, ainda, que o pregão, teoricamente, não se aplica a serviços técnicos especializados de natureza predominantemente intelectual, salvo nos casos de serviços comuns de engenharia, cujas atividades são objetivamente padronizáveis. (Di Pietro, 2025)

A modalidade pregão é utilizada nas contratações de soluções de segurança tecnológica que envolvem tanto engenharia quanto conhecimento informático. É o caso das salas-cofre, por exemplo, ambientes de alta segurança usados para proteger os equipamentos e dados de *datacenters* contra danos causados por fogo, calor, gases, impactos, umidade, roubo, arrombamento, acesso indevido, sabotagem, explosão, magnetismo, armas de fogo, etc. (TCU, 2024). Dessa forma, sua manutenção exige notório conhecimento na área de TIC para evitar danos aos serviços, que continuam sendo realizados durante a manutenção, já que há serviços que não podem ser interrompidos.¹

Similarmente, usa-se o pregão para a contratação de serviços continuados de tecnologia. O Edital n. 90004/2024 EMBRATUR/DF, por exemplo, objetivou suporte e manutenção de Sistema Integrado de Gestão Empresarial. Conforme já mencionado, teoricamente, serviços de alta complexidade não seriam contratados por pregão, mas sim por concorrência, no entanto, não é o que ocorre na prática. Os pregões n. 90004/2024 EMBRATUR/DF, n. 00073/2021MPU, n. 90023/2024TJMT, por exemplo, são contratos da área de TIC de alta complexidade e foram licitados por pregão.

No que se refere à modalidade concorrência, a atual Lei de Licitações dispõe em seu art. 6º, XXXVIII:

¹ **Datacenter** - E uma sala física, um prédio ou uma instalação que abriga a infraestrutura de TI para construir, executar e entregar aplicações e serviços. Também armazena e gerencia os dados associados a essas aplicações e serviços. (SUSNJARA, 2024)

XXXVIII - concorrência: modalidade de licitação para contratação de bens e serviços especiais e de obras e serviços comuns e especiais de engenharia, cujo critério de julgamento poderá ser:

- a) menor preço;
 - b) melhor técnica ou conteúdo artístico;
 - c) técnica e preço;
 - d) maior retorno econômico;
 - e) maior desconto;
- (Brasil, 2021)

Segundo a letra da lei, para os objetos de contratação dispostos no artigo, será observado, dependendo do contrato, um dos critérios de julgamento citados. Isso permite que qualquer um que cumpra os requisitos do edital participe, além de possibilitar a prestação e a disponibilização de bens e serviços por venda direta. (Remédio, 2021)

Desse modo, fica claro o porquê de a concorrência ser uma das modalidades mais indicadas para contratações de grande vulto: muitas vezes é realizada visando a contratação com o melhor custo-benéfico para a administração. Nesse procedimento, é assegurada ampla participação de interessados que atendam aos requisitos estabelecidos no edital, promovendo competição mais transparente. (Amorim, 2021)

Quanto às demais modalidades, explicando de maneira breve:

- a) **Concurso**: é a modalidade de licitação destinada à escolha de trabalhos técnicos, científicos ou artísticos, premiando o vencedor com base na melhor técnica ou conteúdo artístico; (Brasil, 2021)
- b) **Leilão**: é utilizado para a alienação de bens móveis inservíveis ou legalmente apreendidos, sendo adjudicado ao licitante que oferecer o maior lance; (Brasil, 2021)
- c) **Diálogo Competitivo**: é aplicado em contratações complexas, (nova modalidade incluída pela Lei n. 14.133/2021 em seu artigo 32) permitindo que a Administração Pública converse com licitantes previamente selecionados para desenvolver a melhor solução antes da apresentação das propostas finais. (Brasil, 2021).

Cada uma dessas modalidades possui procedimentos específicos detalhados na legislação vigente.

Diante das informações narradas, o estudo que será desenvolvido se baseará nos contratos licitatórios em geral, tendo em vista que não há restrição para contratação de DB nas formas de licitações dispostas na legislação atual. Isso porque a atual Lei de Licitações trata as modalidades por igual no que tange às regras de implementação do comitê, conforme o art. 151 e 153 da mencionada lei².

No que se refere aos objetos com “alto grau e complexidade”, primordialmente, é necessário abordar o que engloba o termo e sua relação com o termo “serviço comum”. Dessa forma, o Tribunal de Contas da União (TCU) firmou entendimento no sentido de que a complexidade do serviço, por si só, não constitui elemento determinante para sua exclusão do conceito em tela. O critério verdadeiramente relevante para essa classificação é a existência de domínio consolidado do mercado sobre o objeto da contratação pública. Desse modo, se o serviço apresenta características padronizadas no que tange ao desempenho e à qualidade, e está sempre disponível no mercado especializado, poderá ser enquadrado como serviço comum. Ressalta-se ainda o entendimento de que a eventual complexidade do bem ou serviço, isoladamente considerada, não afasta sua classificação como “comum” (Zylberstajn)

Com base no entendimento, o termo “alto grau de complexidade técnica” faz referência à dificuldade da prestação do serviço ou à necessidade de conhecimento para tal prestação, conforme afirma, Karim Possato (2024) de forma complementar:

“As relações empresariais, regidas por meio de contratos empresariais, podem ser caracterizadas conforme sua complexidade, de acordo com variáveis elegidas, como o tempo de execução, o valor do contrato, a complexidade da execução do objeto, a exposição a riscos imprevisíveis ou, se previsíveis, de difícil mensuração no caso de serem concretizados em eventos negativos etc.

Pode-se classificar, portanto, os contratos empresariais que acumulam tais características como contratos empresariais complexos. Nessas avenças, a expectativa da ocorrência de divergências e controvérsias é tão maior quanto o grau de complexidade, demandando o tratamento adequado a fim de prevenir ou remediar o conflito e evitar que o atingimento do objeto pactuado seja afetado.” (Possato, 2024, p. 182)

²**Art. 151.** Nas contratações regidas por esta Lei, poderão ser utilizados meios alternativos de prevenção e resolução de controvérsias, notadamente a conciliação, a mediação, o comitê de resolução de disputas e a arbitragem.

Parágrafo único. Será aplicado o disposto no **caput** deste artigo às controvérsias relacionadas a direitos patrimoniais disponíveis, como as questões relacionadas ao restabelecimento do equilíbrio econômico-financeiro do contrato, ao inadimplemento de obrigações contratuais por quaisquer das partes e ao cálculo de indenizações.

Art. 153. Os contratos poderão ser aditados para permitir a adoção dos meios alternativos de resolução de controvérsias.

Fica claro que ao tratarmos da contratação de objetos ou da prestação de serviços de alto grau de complexidade não significa que estamos lidando com bens e serviços especiais, conforme fundamentado. A Lei n. 14.133/21, em seu art. 6º, incisos XIII e XIV, aborda a diferença, na teoria, entre bens e serviços comuns e especiais.

Por fim, é válido destacar que o fato de contratos com alto grau de complexidade não serem classificados como serviços especiais não impede que um serviço reúna ambas as características. Tampouco limita a aplicação do *DB* a serviços de natureza simples. O acompanhamento contratual por meio de comitê de *DB* é cabível tanto em serviços simples quanto nos especiais, sendo igualmente aplicável a qualquer contrato, preferivelmente àqueles de execução continuada ou de longa duração, seja na esfera pública ou privada.

3.1 A morosidade pericial e os desafios da justiça comum na resolução de litígios em contratos públicos de alta complexidade

A tese em questão não se limita à possibilidade legal de se implementar o comitê de *DB*, mas também à relevância de se confiar à magistratura a responsabilidade de decidir questões que demandam alto grau de conhecimento especializado.

No contexto do prestador do serviço, quando se trata do nível informado de complexidade, são exigidas determinadas qualificações (técnico-profissional e técnico-operacional), conforme dispõe o artigo 67 da Lei n. 14.133/21. Entende-se que não é a melhor das formas confiar a decisão relativa a lides nessa área a juízes de direito, os quais, embora tenham conhecimento árduo no âmbito jurídico, não possuem conhecimento técnico para realizar o serviço, retiradas as exceções. Dessa forma, conforme traz Kerbauy (2021), quando as lides apresentadas ao Judiciário possuem maior complexidade no que tange a áreas de conhecimento distintas, é necessária a nomeação de mais de um perito especializado na área.

O grande problema é que, muitas vezes, o convencimento ou a efetiva resolução da lide não são alcançados no primeiro pedido de perícia (Kerbauy, 2021). Isso ocorre porque os peritos precisam analisar uma controvérsia complexa, frequentemente enraizada ou em desenvolvimento há anos durante a execução do contrato, exigindo que compreendam o caso do zero.

Um exemplo seria a perícia em um contrato de fornecimento de proteção e manutenção de softwares, com vigência hipotética de cinco anos, no qual, em momento desconhecido, surgiu uma degradação silenciosa de desempenho causada por vazamento de

memória (*memory leak*) em componentes críticos do sistema³. A identificação desse problema exigiria análise minuciosa e prolongada, aumentando significativamente o tempo necessário para a emissão de parecer técnico adequado.

Diante da complexidade do caso, o prazo para a conclusão da perícia seria amplamente dilatado, assim como os honorários periciais, a serem fixados nos termos do art. 95 do CPC. Consequentemente, haveria o custo expressivo com perícias e um tempo considerável até a obtenção da solução definitiva. Havendo ainda a possibilidade de estagnação total do processo judicial, por atraso em perícias. Conforme o CNJ (2022), foi registrado na Justiça Federal no ano de 2022 que mais que trinta por cento dos processos que estão sob seu controle encontram-se em atraso, ou até mesmo parados, por conta de demora na realização de perícias (Silva Júnior; Zeferino, 2024).

A demora se deve a um impasse: os peritos cadastrados não concordam com o valor proposto pelas partes e, por isso, acabam recusando os trabalhos. Por outro lado, as partes também não aceitam o valor sugerido na proposta de honorários periciais (Silva Júnior; Zeferino, 2024). Esse é o primeiro grande obstáculo.

Excluindo os casos que envolvem beneficiários da gratuidade da justiça, existem basicamente quatro formas de responsabilização pelo pagamento dos honorários periciais, e cada uma se aplica a determinada situação.

(i) Quando a perícia é solicitada por ambas as partes, o valor é dividido igualmente entre elas⁴; (ii) Quando a solicitação parte de apenas uma das partes, esta deve realizar o depósito antecipadamente; (iii) Quando a perícia é determinada de ofício pelo magistrado, o custo é dividido entre as partes; (iv) Nos casos em que a perícia é requerida pelo Ministério Público, Fazenda Pública ou Defensoria Pública, o pagamento somente será realizado após a sentença de mérito, sendo responsabilidade da parte vencida. Excepcionalmente, quando houver previsão orçamentária, o valor poderá ser pago antecipadamente pelo próprio órgão ou entidade pública⁵.

³ O vazamento de memória ocorre lentamente, sem impacto imediato no funcionamento do software, tornando sua detecção difícil no curto prazo.

⁴ **Art. 95.** Cada parte adiantará a remuneração do assistente técnico que houver indicado, sendo a do perito adiantada pela parte que houver requerido a perícia ou rateada quando a perícia for determinada de ofício ou requerida por ambas as partes.

⁵ **Art. 91.** As despesas dos atos processuais praticados a requerimento da Fazenda Pública, do Ministério Público ou da Defensoria Pública serão pagas ao final pelo vencido.

[...]

§ 2º Não havendo previsão orçamentária no exercício financeiro para adiantamento dos honorários periciais, eles serão pagos no exercício seguinte ou ao final, pelo vencido, caso o processo se encerre antes do adiantamento a ser feito pelo ente público.

Portanto, à luz de todo o conteúdo exposto, conclui-se que, nos contratos firmados com a Administração Pública, os quais geralmente se enquadram na hipótese descrita no item (iv), além dos possíveis atrasos na execução contratual decorrentes da morosidade da fase pericial, subsiste o risco de o licitante ser compelido a arcar com os custos das perícias por ele eventualmente requeridas e aquelas determinadas a pedido do Ministério Público, por exemplo.

Nessas hipóteses, sobretudo quando são realizadas múltiplas perícias em razão da ausência de convencimento do magistrado ou da discordância das partes quanto aos resultados apresentados, o licitante que restar vencido na demanda, além de suportar os encargos decorrentes da sucumbência e a eventual condenação imposta na sentença, deverá incluir em seus custos processuais os honorários periciais relativos às diligências requeridas por outros sujeitos processuais, como o Ministério Público.

Diante dos custos que podem ser alcançados ao longo do processo, uma alternativa mais sustentável e rápida, que evitaria transtornos às partes envolvidas, seria a implementação de *Dispute Board* desde o início da execução contratual. Tal mecanismo, além de permitir que os membros do comitê acompanhem de forma contínua e aprofundada todas as fases do contrato, transpõe um elemento crucial em momentos de impasse: a confiança.

Ainda que não haja confiança mútua em todos os integrantes do comitê, é presumido que cada parte confie, ao menos, em um ou nos membros que indicou. Isso torna o processo de aceitação das conclusões mais fluido, menos conflituoso e, sobretudo, muito mais célere e menos oneroso, tanto para os contratantes quanto para os cidadãos, que no fim das contas serão os beneficiados do resultado pretendido com a execução do contrato firmado com a Administração Pública.

3.2 Licitações de prestação de serviços de TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) e suas especificidades

Primeiramente, é importante retratar que o termo “TI”, ainda amplamente utilizado nos documentos administrativos e jurídicos, teve sua definição expandida para “TIC” (Tecnologias da Informação e Comunicação). Tal ampliação decorre da integração cada vez mais indissociável entre recursos computacionais, telecomunicações, armazenamento e processamento de dados. Portanto, a abreviação TIC reflete a complexidade atual das soluções contratadas, que abrangem de sistemas a serviços em nuvem, redes, segurança da informação e plataformas de comunicação digital (Brasil, 2017).

Os contratos administrativos celebrados para a área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) distinguem-se significativamente daqueles voltados a objetos mais convencionais, como, por exemplo, obras ou serviços gerais. Tal diferença decorre do caráter dinâmico, complexo e frequentemente imaterial das soluções tecnológicas contratadas, exigindo da Administração Pública um planejamento de alto grau de especificidade, assim como documentos orientadores próprios e uma governança mais técnica e estruturada. A imprevisibilidade no ambiente tecnológico, a constatação da obsolescência de recursos e a dependência de conhecimento técnico especializado são elementos que aumentam o risco e a complexidade das contratações de TIC. (Brasil, 2017).

Conforme o Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação (2017) recomendado pela Administração Pública, no que tange a contratações relativas à TIC, é necessário maior cuidado com o planejamento da contratação, tendo em vista a essencialidade de alinhar as aquisições aos objetivos estratégicos institucionais e à realidade técnica operacional da organização. As contratações de TIC devem ser orientadas por instrumentos como o PDTIC (Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação), assegurando que as soluções demandadas efetivamente contribuam para os resultados esperados pelo órgão.

As peculiaridades técnicas das soluções de TIC exigem da Administração uma abordagem estruturada que ultrapassa o tradicional “termo de referência” utilizado em contratações das demais áreas. O processo passa a incluir etapas também presentes em outros tipos de contrato que precisam de uma maior atenção, como o Estudo Técnico Preliminar, a Análise de Riscos e o alinhamento ao PDTIC. Essas exigências refletem o caráter específico e a interdependência entre as soluções tecnológicas e as atividades finalísticas do órgão, o que demanda elevado nível de planejamento prévio e participação multidisciplinar. (Brasil, 2017).

Além da complexidade do objeto, outro elemento crítico nos contratos de TIC é o risco. A própria estrutura do Modelo de Contratação de Soluções de TIC (MCTI) prevê a fase de Análise de Riscos como obrigatória, mesmo nos casos de inexigibilidade ou dispensa de licitação. Isso porque falhas técnicas, imprecisões nos requisitos ou descompassos entre a solução contratada e as necessidades reais do órgão podem gerar graves prejuízos operacionais e financeiros para a Administração Pública. (Brasil, 2017).

Outro ponto sensível nas contratações de TIC é a rápida obsolescência das soluções tecnológicas. Em razão disso, torna-se essencial que o planejamento contemple não exclusivamente as necessidades atuais, mas observar a flexibilidade da solução a longo prazo.

A contratação de tecnologia exige a previsão de mecanismos de atualização, suporte e evolução da solução contratada. Algo incomum em contratos tradicionais.

A governança das contratações de TIC também possui estrutura diferenciada. Em breve resumo, governança é o meio para controlar, liderar e formular estratégias para supervisionar e direcionar as organizações públicas para o alcance da melhor gestão possível. (Brasil, 2024) O Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação (2017) também recomenda a atuação de comitês específicos e equipes multidisciplinares, o que podemos entender contemplar o *DB* desde a fase inicial do planejamento. Isso assegura que os requisitos técnicos estejam alinhados aos objetivos estratégicos e que as decisões não sejam tomadas de forma isolada por uma única área ou servidor, e facilita a instauração de um ente que cuide simultaneamente do contrato para evitar possíveis lides.

No que se refere à definição do objeto, os contratos de TIC apresentam desafios adicionais. Diferentemente de uma prestação de serviço comum, por exemplo, na qual se define com precisão o que será entregue, uma solução tecnológica pode conter elementos intangíveis, como serviços de nuvem, integração de sistemas ou funcionalidades evolutivas. Isso exige um termo de referência mais detalhado, com matriz de responsabilidades, métricas, níveis de serviço e critérios de aceitação rigorosos. (Brasil, 2024) E somente pessoas capacitadas nessas áreas seriam capazes de detalhar.

Além da elaboração técnica, como já citado, é necessário para a gestão do contrato de TIC o acompanhamento sistemático e contínuo. O guia supramencionado que norteia tal tópico define processos específicos para essa etapa, como o monitoramento necessário da execução, o envio de ordens de serviço, a transição contratual e o encerramento. Isso deve-se ao fato de que as falhas na execução de uma solução de TIC podem comprometer o funcionamento absoluto de políticas públicas e do próprio resultado do contrato. (Brasil, 2024)

É igualmente importante considerar que, por sua especificidade, as contratações de soluções de TIC exigem a atuação de atores especializados, como integrantes técnicos e fiscais técnicos. O guia citado define essas figuras como essenciais, com funções detalhadas, pois são elas que detêm o conhecimento necessário para interpretar e fiscalizar adequadamente os aspectos técnicos da execução contratual.

Em síntese, a contratação de soluções de TIC no âmbito da Administração Pública Federal demanda um modelo de governança próprio, caracterizado por planejamento

minucioso, equipes especializadas, estruturas normativas robustas e documentos técnicos rigorosos. Tais elementos não apenas justificam a existência de diretrizes específicas, como evidenciam que o tratamento dado a contratos de TIC não pode ser o mesmo dispensado aos contratos administrativos convencionais.

4 DISPUTE BOARD COMO MECANISMO DE ACOMPANHAMENTO EM CONTRATAÇÕES PÚBLICAS DE ALTO GRAU DE COMPLEXIDADE TÉCNICA.

O primeiro caso de contratação de um comitê de *DB* para acompanhamento de contrato de alto grau de complexidade com a Administração Pública, no Brasil, foi em 2004. A contratação em questão teve por objeto a ampliação da linha-4-amarela do metrô de São Paulo, que com o acompanhamento do comitê, não passou por suspensão durante sua execução e, coincidentemente, também foi a primeira parceria público-privada (PPP) brasileira (Orgino, 2022). A utilização do comitê foi a pedido do Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), o que possibilitou sua inserção contratual com respaldo no § 5º do art. 42 da Lei n. 8.666/1993 (Schreiber, 2025), atualmente superada pela Lei n. 14.133/21, que, nesse ponto, preserva e complementa o entendimento. Vejamos:

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, mantidos os princípios basilares desta lei, as normas e procedimentos daquelas entidades e as condições decorrentes de acordos, protocolos, convenções ou tratados internacionais aprovados pelo Congresso Nacional. (Brasil, 2021)

No âmbito das concessões comuns, a legitimidade dessa prática decorre do art. 23-A da Lei n. 8.987/1995, introduzido pela Lei n. 11.196/2005 (Schreiber, 2025):

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 n. 9.307, de 23 de setembro de 1996. (Brasil, 1995)

Para as parcerias público-privadas, a base normativa é o art. 11, inciso III, da Lei n. 11.079/2004.

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)

Atualmente, pode-se dizer que, de forma unificada, a adoção do *Dispute Board* nos contratos administrativos encontra respaldo normativo na Lei n. 14.133/2021, que prevê expressamente, em seu artigo 151,⁶ a possibilidade de utilização de meios alternativos de resolução de controvérsias, como mediação, arbitragem e comitês de disputas, desde que estejam relacionados a direitos patrimoniais disponíveis, ou seja, na letra da lei, “como as questões relacionadas ao restabelecimento do equilíbrio econômico-financeiro do contrato, ao inadimplemento de obrigações contratuais por quaisquer das partes e ao cálculo de indenizações” (Brasil, 2021 art.151).

Atualmente a implementação também pode ocorrer por cláusula expressa no contrato, ou por aditamento posterior, conforme autorizado pelo artigo 153 da Lei n. 14.133/21. Tal previsão legal permite que contratos em curso sejam aditados para incorporar mecanismos, como o *DB*, ampliando as possibilidades de aplicação do modelo durante a execução contratual, ainda que sua previsão não conste inicialmente no edital.

Em complemento, o Projeto de Lei n. 206/2018 (Brasil, 2018) propõe a regulamentação específica dos Comitês de Prevenção e Solução de Disputas nos contratos administrativos. A proposta distingue, em seu artigo 2º, três naturezas possíveis para o comitê: revisora, adjudicativa e híbrida.⁷ Observa-se que tal distinção se parece aos modelos americanos citados anteriormente, vemos: *Dispute Review Board* – revisora (Recomendações, sem caráter vinculante), *Dispute Adjudication Board* – adjudicativa (Decisões, com caráter vinculante) e *Combined Dispute Board* - híbrida (Recomendações e/ou decisões, conforme a situação).

⁶**Art. 151.** Nas contratações regidas por esta Lei, poderão ser utilizados meios alternativos de prevenção e resolução de controvérsias, notadamente a conciliação, a mediação, o comitê de resolução de disputas e a arbitragem.

Parágrafo único. Será aplicado o disposto no caput deste artigo às controvérsias relacionadas a direitos patrimoniais disponíveis, como as questões relacionadas ao restabelecimento do equilíbrio econômico-financeiro do contrato, ao inadimplemento de obrigações contratuais por quaisquer das partes e ao cálculo de indenizações.

⁷**Art. 2º** O Comitê de Prevenção e Solução de Disputas pode ter natureza revisora, adjudicativa ou híbrida, a depender dos poderes que lhe forem outorgados pelo contrato celebrado, devendo sempre apresentar os fundamentos das suas recomendações e decisões, sob pena de nulidade: I - ao Comitê por Revisão é conferido o poder de emitir recomendações não vinculantes as partes em litígio; II - ao Comitê por Adjudicação é conferido o poder de emitir decisões vinculantes as partes em litígio; e III- o Comitê Híbrido poderá tanto recomendar quanto decidir sobre os conflitos, cabendo à parte requerente estabelecer a sua competência revisora ou adjudicativa.

Ainda segundo o projeto, a estrutura de funcionamento do comitê será formalizada mediante termo de compromisso, e a sua atuação deverá observar os princípios da legalidade, publicidade, imparcialidade e diligência. (PL n. 206/18, art. 4º e 5º, §1º)

Um aspecto extremamente importante do supracitado PL é o regramento sobre a remuneração. O texto prevê que os custos da instalação e manutenção do *DB* sejam arcados inicialmente pelo licitante, com reembolso posterior de metade desses valores pelo poder público, após aferição contratual das medições (art. 8º, PL n. 206/18). Desse modo, comparado aos que dispõe o artigo 91 do CPC⁸, referente a pagamento das despesas processuais, sendo mais econômico para a parte arcar com metade dos custos de um *DB*, que será estabelecido em cima da confiança no comitê do que judicializar uma lide e, caso seja vencido, arriscar ter que arcar com todas as despesas dos atos processuais, como a perícias necessárias, além de outros gastos.

No plano local, o Município de São Paulo estabeleceu regulamentação específica por meio da Lei n. 16.873/2018, aplicável a contratos administrativos continuados. A norma determina que o *DB* deverá ser previsto no contrato e, quando aplicável, também no edital. A composição segue modelo semelhante ao do PL 206/2018, sendo preferencialmente formada por dois especialistas e um advogado. A atuação do comitê deve iniciar em até trinta dias da celebração do contrato e sua permanência vincula-se à duração da execução, salvo disposição contratual diversa (São Paulo, 2018, art. 6º).

A remuneração dos membros, conforme a legislação municipal, deve ser incluída no orçamento contratual, cabendo à contratada realizar o pagamento integral e à administração pública o reembolso de metade, condicionada à medição do contrato (São Paulo. Lei Municipal n. 16.873, 2018, art. 4). Essa prática orçamentária tem o mérito de conferir previsibilidade e equilíbrio ao contrato, além de garantir a efetiva disponibilidade financeira para sustentar o funcionamento do comitê.

Outro ponto relevante é sobre a possibilidade de os licitantes requererem a inclusão do *DB* durante a fase licitatória. Tal iniciativa pode encontrar respaldo no modelo de

⁸**Art. 91.** As despesas dos atos processuais praticados a requerimento da Fazenda Pública, do Ministério Público ou da Defensoria Pública serão pagas ao final pelo vencido.

§ 1º As perícias requeridas pela Fazenda Pública, pelo Ministério Público ou pela Defensoria Pública poderão ser realizadas por entidade pública ou, havendo previsão orçamentária, ter os valores adiantados por aquele que requerer a prova.

§ 2º Não havendo previsão orçamentária no exercício financeiro para adiantamento dos honorários periciais, eles serão pagos no exercício seguinte ou ao final, pelo vencido, caso o processo se encerre antes do adiantamento a ser feito pelo ente público.

DB ad hoc, que seria o uso de comitê para discussão pontual, ou a implementação tardia de comitê em formato *DAB*. Sobre a primeira hipótese, conforme o Regulamento da Câmara de Comércio Brasil-Canadá (CAM-CCBC), cláusula 2.14⁹, os comitês *ad hoc* podem ser estipulados a qualquer tempo para resolver controvérsia específica e pontual, já a segunda hipótese, conforme o mesmo regulamento (Cláusula 2.12), após celebrado o contrato as partes têm sessenta dias para requerer a implementação de *Dispute Board* para acompanhamento.

Ainda sobre a segunda hipótese (Cláusula 2.12), de forma divergente, o PL n. 206/18 em seu artigo 5º, §1º, propõe que o comitê seja instalado formalmente em até trinta dias após a assinatura do contrato administrativo e, impreterivelmente, após a assinatura do termo de compromisso por todas as partes e integrantes. Conclui-se, portanto, que enquanto o LP 206/18 não entra em vigor, é possível contratar o *DB* em contratos públicos, por cláusula ou por aditamento posterior, no prazo de sessenta dias, e, no caso de vigorar o citado PL, passa a ser trinta dias da firmação do contrato e com o termo de compromisso já assinado.

No que tange às especificidades e aos diferenciais, a implementação de comitê de *Dispute Board* em contratos de alto grau de complexidade técnica na área da tecnologia da informação deve ser algo mais divulgado e utilizado, tendo em vista que envolvem elevado risco técnico, variáveis não padronizadas e exigências de desempenho que ultrapassam a previsibilidade operacional comum.

4.1. Vantagens da aplicabilidade do DB nas licitações de alto grau de complexidade técnica no contexto da tecnologia da informação e comunicação.

Embora a regulamentação paulista, conforme já citado (São Paulo, 2018), tenha sido pensada para o setor de obras públicas, sua lógica, em parte, é transponível para contratos de tecnologia da informação. Assim como nas obras, os contratos de TIC possuem alto grau de complexidade técnica, sofrem alterações frequentes ao longo da execução e envolvem decisões técnicas que exigem a expertise do objeto, podendo escapar do conhecimento dos magistrados e demais julgadores.

Um exemplo simples é a diferença entre o risco na contratação de prestação continuada de serviços de limpeza ou compra de lâmpadas e na contratação da manutenção de

⁹ **Cláusula 2.14** O requerimento para instalação de Comitê ad hoc deverá ser apresentado por qualquer das partes para tratar de controvérsias específicas. O Comitê ad hoc será extinto após a emissão de seu Provimento Final e eventual resposta a pedido de esclarecimentos. - Regulamento para o Comitê de Prevenção e Solução de Disputas do CAM-CCBC, 2018, B) Comitê ad hoc.

uma sala-cofre¹⁰. Esta exige certificação específica emitida por organismos como ABNT¹¹ ou *ECB-S (European Cerficaon Body)* (Brasil, 2020), reconhecidos internacionalmente via o *International Accreditation Forum (IAF)*. A certificação não abrange apenas a manutenção, mas a produção e fornecimento de peças originais e compatíveis com os requisitos técnicos da norma ABNT NBR 15.247 (Green4T, 2021), complementada pelo Procedimento Específico PE-047.14. São serviços nos quais um único erro pode gerar perdas irreparáveis de dados, comprometer a continuidade de serviços públicos essenciais e acarretar prejuízos institucionais significativos. A instituição de comitê de *DB* responsável pelo acompanhamento das atividades de manutenção pode constituir medida extremamente relevante e contributiva em contratos como esse, como também em contratos de fornecimento de Datacenter. (Green4T, 2021)

Tomemos como exemplo hipotético a contratação de manutenção continuada de sala-cofre na qual acontece uma microfissura na estrutura blindada causada durante uma manutenção ou substituição de peça mal executada. Essa falha, se não detectada a tempo, pode comprometer a vedação do sistema de contenção e permitir a infiltração de umidade no ambiente controlado. Com o tempo, isso pode provocar deterioração de componentes eletroeletrônicos essenciais, gerando falhas no processamento e armazenamento de dados.

Nessas circunstâncias, quando o dano já se manifestou, pode ser muito difícil determinar com precisão a origem do problema, dificultando a responsabilização objetiva ou subjetiva e conduzindo a litígios prolongados e incertos. A ausência de documentação técnica contínua e auditável sobre o estado do ambiente físico de TIC em diferentes momentos pode, inclusive, comprometer a formação do convencimento do juízo, levando à inefetividade da decisão judicial. Trata-se de exemplo fictício, mas possível de ocorrer, e mostra como a falta do acompanhamento adequado em contratos como esse compromete a segurança jurídica e operacional da administração pública.

Em um cenário no qual o desempenho técnico é decisivo, a conformidade com normas técnicas é rigorosa e são exigidas certificações de qualidade e habilitação técnica dos profissionais, tal complexidade pede um conjunto robusto de regulamentos e controles. Desde a especificação das ferramentas que podem ser utilizadas até a exigência formal de que a empresa contratada esteja certificada por organismos certificadores de produto (OCPs)

¹⁰**Salas-cofre** - Ambientes de alta segurança usados para proteger os equipamentos e dados de um data center contra danos causados por fogo, calor, gases, impactos, umidade, roubo, arrombamento, acesso indevido, sabotagem, explosão, magnetismo e armas de fogo (TCU..., 2024).

¹¹ Norma ABNT NBR 15247, por exemplo.

acreditados por autoridades oficiais, como o INMETRO no Brasil, ou, em outros países, o DAKKS e o ECBS. (Brasil, 2020)

O comitê, por exemplo, entre suas atribuições, tem a emissão das recomendações ou decisões já mencionadas. Caso fosse acordado, poderiam documentar o estado da estrutura antes da realização da manutenção, indicando eventuais falhas oriundas de uso indevido pela administração contratante, não conformidades decorrentes de instalação incorreta, danos durante o processo de manutenção e, por fim, se o ambiente permaneceu em total conformidade com os requisitos técnicos estabelecidos nas normas aplicáveis após a conclusão do serviço. Assim, ao final, a decisão ou recomendação indicaria a ação para aquele momento ou se algum prejuízo superveniente foi causado diretamente por alguma das partes.

Podemos aproveitar para o exemplo a colocação de Possato apud Silva Neto (2019) sobre contratos de infraestrutura:

As boas práticas mundiais sugerem que seja estabelecido um cronograma de visitas ao local de execução do contrato – usualmente a cada dois ou três meses – e, periodicamente, deve ser submetida aos comitês a documentação gerada ao longo da realização dos serviços, como diário de obra, histogramas, comunicações relevantes trocadas entre as partes e quaisquer outros documentos que possam ser úteis na tarefa de se inteirar não apenas sobre o dia a dia da execução do contrato, mas também da existência de possíveis desacordos entre as partes e que possam, potencialmente, evoluir para um conflito. (Silva Neto, 2019, p. 75).

A adoção desse instituto pode evitar que pequenos incidentes evoluam, com o tempo, para falhas críticas (Possato, 2024). Em sua ausência, é comum que a responsabilidade sobre falhas seja apurada de forma tardia, por meio de arbitragem ou judicialização (Possato, 2024), quando o dano já se consolidou e as evidências se tornaram escassas ou inconclusivas.

Portanto, conclui-se que a adoção do *Dispute Board* em contratos de tecnologia da informação apresenta benefícios específicos e altamente relevantes. De acordo com Becker e Figueiredo (2023), esse mecanismo também possibilita a “rápida resolução do problema, uma vez que eventual ‘fase de conhecimento’ conduzida pelo painel fica e os conflitos solucionados imediatamente, evitando, como consequência, a acumulação de controvérsias.” (Becker; Figueiredo, 2023).

Projetos de TIC, especialmente os de maior porte, estão sujeitos à rápida obsolescência tecnológica, o que impõe desafios quanto à continuidade de execução e à adequação técnica dos produtos entregues. Conforme argumentam os mesmos autores, a presença de comitê atuante desde a assinatura do contrato garante familiaridade com práticas

técnicas, intercorrências e com o perfil das equipes, favorecendo intervenções tempestivas e orientadas por critérios técnicos.

Além disso, o *Dispute Board* contribui para a preservação da relação entre as partes contratantes. Conforme indicado por Possato (2024), a existência de comitê técnico favorece o diálogo e a cooperação entre as partes, evitando o desgaste e a ruptura da relação, o que é crucial em contratos de TIC de longa duração nos quais o trabalho colaborativo é fundamental. Conforme (Possato, 2024):

[...] não apenas sobre o dia a dia da execução do contrato, mas também da existência de possíveis desacordos entre as partes e que possam, potencialmente, evoluir para um conflito. Isso permite que os membros conheçam profundamente não apenas o contrato e a realidade da evolução do projeto, mas também os profissionais envolvidos com a sua entrega, podendo atuar de maneira bastante produtiva e eficiente. (Silva Neto, 2019, p. 75)

No contexto de projetos públicos de TIC, a presença de *Dispute Board* alinha-se diretamente aos critérios abordados anteriormente de classificação de complexidade definidos pela Instrução Normativa STJ/GDG n. 12/2019. Tais contratos geralmente envolvem valores acima de R\$ 5 milhões, continuidade de serviços e alto grau de especialização técnica, todos os elementos que caracterizam “complexidade alta”, conforme o art. 7º da Lei n. 14.133/2021.

Finalmente, a atuação constante do *Dispute Board* permite a resolução de conflitos já instaurados, assim com a intervenção preventiva. Cairns e Madalena destacam que “o acompanhamento constante do empreendimento permite a intervenção do painel em caráter preventivo, a fim de evitar um agravamento de eventuais transtornos” (*apud* Becker; Figueiredo, 2023). Esse caráter preventivo é essencial para contratos de TIC, cujo impacto operacional e institucional pode ser severamente afetado por falhas técnicas não diagnosticadas a tempo.

5. APLICABILIDADE E PERSPECTIVAS DA ADOÇÃO DE COMITÊS DE *DISPUTE BOARD*, NA PRÁTICA, PARA ACOMPANHAMENTO DE CONTRATOS PÚBLICOS E SERVIÇOS DE TIC.

Em diferentes contextos judiciais, o debate em torno do *Dispute Board* tem se concentrado na efetividade de suas deliberações e na forma como esses mecanismos se

articulam com outras vias de solução de conflitos. As discussões costumam girar em torno da força vinculante das decisões emitidas e dos limites de sua autonomia frente ao Judiciário.

No Superior Tribunal de Justiça, há apenas um julgado que menciona o instituto do *Dispute Board* (Schreiber, 2025). Contudo, a análise do caso revela que a dinâmica ali tratada não reflete, de fato, as características típicas desse mecanismo. Isso porque a cláusula contratual em questão estabelecia o caráter final e irrecorrível da decisão dos avaliadores, afastando a natureza recomendatória ou escalonada que usualmente se associa aos *DB* (REsp 1.569.422/RJ). Além disso, pode-se reiterar o precedente da linha amarela do metrô de SP, que em princípio se tratava de Parceria Público-Privada, acompanhado por um comitê *DAB*, portanto com o fornecimento de decisões de caráter vinculante. O acompanhamento foi efetivo até que por falta de confiança do Metrô de São Paulo, em decisão que o responsabilizou a pagar por contaminação de solo causada, levando a judicializar a lide no Tribunal de Justiça de São Paulo (Processo n. 1014265-98.2018.8.26.0053)

Dessa forma, a análise que aqui será realizada fica limitada a *DB's* que não foram judicializados. Isso porque, pelo método de aplicabilidade do comitê aqui exposto e pretendido, a judicialização da lide tira grande parte do sentido de contratar um *DB* com membros de sua confiança. Pode-se dizer que, quando os contratos chegam nesse ponto, se o comitê estiver em pleno funcionamento e conforme as regras aqui defendidas e, ainda assim, o processo for judicializado, há grande chance de a lide ser relacionada com confiança ou com fatores externos, e não mais ao objeto ou matéria do contrato.

Aduz Domingues (2022) sobre a decisão proferida pelo Tribunal de Justiça de SP referente ao caso supracitado do metrô SP:

Esta decisão, plenamente válida diante da autonomia da vontade, deve ser respeitada e, mais que isso, protegida pela justiça estatal e arbitral, impedindo que o acesso à jurisdição seja utilizado como maneira oportunística e de má-fé. Relembra-se que o comitê é uma 'criatura do contrato', que existe para protegê-lo de interferências indevidas, mesmo que provocadas pelas próprias partes.

Ainda assim, em três hipóteses a intervenção judicial/arbitral precoce seria justificável: i) risco real de perecimento do direito; ii) sérios indícios de ausência de imparcialidade dos membros do comitê; ou iii) demonstração da ocorrência de nulidades insanáveis no procedimento decisório do comitê" (Domingues, 2022, p. 73)

A contratação de um comitê de *Dispute Board*, especialmente na modalidade *DAB* (*Dispute Adjudication Board*), impõe que eventual judicialização da controvérsia já decidida pelo comitê esteja limitada às hipóteses legalmente justificáveis. Isso atua como filtro contra ações propostas de forma temerária ou por mera insatisfação, protegendo o Judiciário do uso indevido e oportunista desse instrumento. Assim, a inclusão de cláusulas de

acompanhamento por *Dispute Board* em contratos administrativos, aliada à existência de precedente que demonstra os casos em que a judicialização se mostra cabível, contribui para a redução da sobrecarga judicial e desestimula a litigância infundada.

A análise de casos de contratos públicos no ramo de TIC em que foram instaurados *DB* ainda é praticamente inexistente, mesmo que já conste a possibilidade de extinção por meio do comitê. Isso torna a análise da eficiência, na prática, complicada de ser aferir corretamente seu resultado inequívoco, mesmo diante dos fatores e ideias aqui analisados e concluídos.

Cabe demonstrar que o *DB*, no Brasil, tem certa notoriedade no ramo da construção e infraestrutura, como o caso das rodovias federais BR-153/414/080/TO/GO, BR-163/230/MT/PA ou o contrato de concessão BR-116/101/SP/RJ em 2021, entre muitos outros que demonstram a efetividade da sua utilização.

Embora a aplicação do *DB* em contratos de TIC ainda não esteja amplamente consolidada no Brasil, trata-se de proposta com fundamentação consistente e alto potencial de efetividade, especialmente em contratos de prestação de serviços que envolvam componentes críticos de infraestrutura tecnológica. Como exemplos temos a implantação e manutenção de sistemas de climatização de data centers, soluções de armazenamento externo em nuvem (*cloud storage*), sistemas de segurança da informação (*firewalls*, criptografia, controle de acesso), bem como o fornecimento e suporte técnico de *hardware*, incluindo reposições de peças e manutenção preventiva e corretiva de equipamentos.

Registre-se a forte aplicabilidade em contratos voltados à proteção e operação contínua de sistemas e *softwares* críticos, nos quais existe intensa colaboração entre as partes contratantes e margens reduzidas para falhas. Nessas hipóteses, o acompanhamento técnico constante por comitês especializados pode prevenir litígios e garantir a conformidade contratual, promovendo soluções eficientes em tempo real, sem comprometer a continuidade operacional do serviço.

Por fim, é válido destacar que, principalmente para os contratados, a judicialização de conflitos pode resultar na imputação indevida de responsabilidade por falhas na prestação do serviço, como nos diversos exemplos já mencionados. Mesmo com a manutenção devidamente realizada e o serviço corretamente executado, podem surgir desgastes ou problemas decorrentes do mau uso por parte do contratante. Infelizmente, em razão da ausência de conhecimento técnico específico e da carência de provas ou registros adequados, existe a possibilidade de a culpa ser atribuída ao prestador de serviço de forma equivocada.

Nesse cenário, a implementação do *Dispute Board* em contratos de TIC revela-se mecanismo de proteção eficaz, sobretudo em relação a aspectos que não podem ser verificados visualmente. O acompanhamento técnico contínuo e o detalhamento da situação do objeto contratado antes e depois da intervenção do prestador permitem identificar alterações, aferir resultados obtidos e apurar eventuais degradações decorrentes do uso inadequado pelo contratante. Da mesma forma, viabiliza ao contratante comprovar, se for o caso, que falhas supervenientes decorreram de manutenções ou acompanhamentos com deficiência realizados pelo contratado.

CONCLUSÃO

Este trabalho propôs, de forma crítica e fundamentada, a adoção do *Dispute Board* (BD) como meio extrajudicial de resolução e prevenção de controvérsias em contratos administrativos, especialmente os de alta complexidade técnica, com ênfase nos serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC).

Diante das limitações estruturais do Judiciário marcadas por morosidade e altos custos, torna-se evidente a necessidade de mecanismos mais ágeis, especializados e eficientes para tratar disputas contratuais que envolvem o interesse público.

Embora institutos como mediação, conciliação e arbitragem já estejam consolidados no ordenamento jurídico, o *Dispute Board* ainda é pouco difundido como MESC, apesar de seu elevado potencial prático. A tese demonstrou que contratos administrativos de alta complexidade tendem a apresentar menos falhas quando acompanhados por comitê técnico especializado e permanente, apto a registrar ocorrências e deliberar com celeridade e precisão.

Diante do elevado risco financeiro, da complexidade técnica e das exigências contratuais rigorosas, esses contratos demandam soluções de governança mais eficazes que as oferecidas pelo Judiciário, cuja atuação é mais lenta e onerosa. Entre os contratos mais impactados por essa realidade estão os de TIC, que exigem constante atualização tecnológica e rigorosos parâmetros de desempenho.

Como identificado no estudo, as peculiaridades desses contratos - como a exigência de certificações específicas, inclusive para atividades de manutenção e fornecimento de peças, a necessidade de profissionais altamente qualificados e certificados, além da presença de objetos de complexa mensuração - impõem desafios à atuação do Judiciário e, até mesmo,

da arbitragem. A atuação do *DB* desde a celebração contratual permite a supervisão eficaz e a prevenção de litígios que poderiam comprometer a operação de sistemas essenciais.

Assim, a proposta de institucionalização dos *DBs* em contratos de TIC não se justifica apenas pela sofisticação técnica envolvida, mas sobretudo pela urgência na resolução de impasses e pela necessidade de garantir a continuidade operacional. Em serviços como *datacenters*, sistemas de segurança digital, infraestrutura de armazenamento em nuvem e suporte de *hardware* sensível, a demora na resposta pode significar prejuízos institucionais irreparáveis.

Ao aprofundar-se na aplicabilidade do instituto aqui tratado, observou-se que esses comitês colaboram - e podem colaborar cada vez mais - diretamente para a mitigação de riscos contratuais e para a redução de litígios formais. Isso favorece a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro do contrato, a boa convivência entre contratante e contratado e a continuidade da execução contratual. Além disso, sua atuação técnica independente e fundamentada contribui para a eficiência administrativa, reduzindo o volume de demandas judiciais e os custos decorrentes da paralisação de projetos estratégicos.

Em síntese, o trabalho defende que o *Dispute Board* vai além de uma inovação contratual, configurando-se como um instrumento de acompanhamento contínuo, alinhado às boas práticas de *compliance* e gestão de riscos.

Embora ainda enfrente desafios como a ausência de regulamentação ampla e de estímulos à sua aplicação, o uso do *DB* é bastante promissor. Superar tais barreiras exige maior difusão, incentivo e a possível previsão contratual do instituto já na fase do edital.

Ressaltou-se o caráter economicamente vantajoso do *Dispute Board*. Sua atuação preventiva e contínua minimiza a necessidade de produção retroativa de provas técnicas no âmbito judicial, com perícias complexas, dispendiosas e demasiadamente demoradas. Com decisões técnicas em tempo real, o *DB* evita que falhas contratuais evoluam para litígios formais, resultando em significativa economia para as partes.

Além das vantagens econômicas, destaca-se, em especial, a celeridade decisória do *Dispute Board*. Por acompanharem o contrato desde sua celebração até a execução, os membros do comitê acumulam conhecimento sobre o objeto contratual, seus marcos operacionais e intercorrências. Essa familiaridade com os documentos, cronogramas, alterações contratuais e registros técnicos torna o julgamento de disputas mais célere e preciso, eliminando a necessidade de reconstrução retrospectiva dos fatos, como ocorre em procedimentos judiciais e arbitrais.

A dinâmica ágil contribui para a preservação da continuidade do contrato e para a efetividade dos serviços. Em especial nos contratos de TIC, cuja execução é marcada, muitas vezes, por grande complexidade técnica, a resolução tempestiva dos conflitos evita interrupções e suspensões operacionais, garantindo que eventuais falhas sejam corrigidas antes que se tornem prejuízos irreparáveis ou onerosos.

Conclui-se que o *Dispute Board* é uma ferramenta eficaz e promissora no contexto das contratações públicas brasileiras, sobretudo naquelas que demandam elevado grau de sofisticação técnica. Ao aliar conhecimento especializado, prevenção de litígios e celeridade decisória, o *DB* pode contribuir de forma direta para a integridade e a estabilidade das relações contratuais no setor público. Sua implementação, portanto, não apenas se revela viável, mas necessária à modernização da administração contratual, especialmente nos setores que operam sob rápida evolução tecnológica e forte exigência de acompanhamento.

Os objetivos propostos neste estudo foram alcançados, permitindo uma compreensão aprofundada do *Dispute Board* e evidenciando a relevância da sua utilização. Foram apontadas questões no intuito de contribuir tanto para o debate acadêmico quanto para a prática. Que este trabalho sirva de base para novas reflexões e melhorias na utilização do *DB*, ampliando o conhecimento e incentivando a divulgação do uso da ferramenta.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES (ANTT). Contrato de concessão da BR-153/414/080/GO/TO. Brasília, 2014. Disponível em: https://portal.antt.gov.br/documents/359170/0/Contrato%20BR-153-414-080_GO-TO.pdf/505f4a32-e72b-d988-94b2-4d76946bde53. Acesso em: 27 abr. 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES (ANTT). Contrato de concessão da BR-163/230/MT/PA. Brasília, 2016. Disponível em: https://portal.antt.gov.br/documents/359170/3697630/Contrato+BR-163-230_MT_PA_p%C3%B3sCR6.pdf/3ac6c283-09db-011e-b61a-e93f6e5e7a54. Acesso em: 27 abr. 2025.

AGÊNCIA NACIONAL DE TRANSPORTES TERRESTRES (ANTT). Contrato de concessão da BR-116/101/RJ/SP. Brasília, 2022. Disponível em: <https://portal.antt.gov.br/documents/359170/0/Contrato+-+BR-116-101-RJ-SP.pdf/1a2a6613-5889-faa8-ed77-22b2c899fd72>. Acesso em: 27 abr. 2025.

AMORIM, Victor Aguiar Jardim de. *Licitações e contratos administrativos: teoria e jurisprudência*. Brasília: Senado Federal, 2021. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/533714>. Acesso em: 23 fev. 2025.

BAES, Beatriz Xavier. Mediação na administração pública: resultados da Câmara de Conciliação e Arbitragem da AGU, MBC LAW, 2024. Disponível em: <https://mbclaw.com.br/mediacao-administracao-publica-ccaf-resultados/>. Acesso em: 27 abr. 2025

BECKER, Daniel; FIGUEIREDO, Augusto Barros de. Mitigação de riscos em contratos de implementação de tecnologia. *Consultor Jurídico*, São Paulo, 19 ago. 2023. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2023-ago-19/becker-figueiredo-contratos-implementacao-tecnologia/>. Acesso em: 21 abr. 2025.

BRASIL. [Código de Processo Civil (2015)]. *Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015*. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRASIL. *Guia de Boas Práticas em Contratação de Soluções de Tecnologia da Informação*. Versão 3.0. Brasília: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2017. p. 10.

BRASIL. *Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015*. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm. Acesso em: 5 dez. 2025.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU. 2. Governança das contratações públicas. Última atualização em: 29 ago. 2024. Disponível em: <https://licitacoescontratos.tcu.gov.br/apresentacao/>. Acesso em: 21 abr. 2025.

BRASIL. *Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021*. Institui a nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14133.htm. Acesso em: 23 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. *Resposta à Impugnação nº 2. Processo nº 08006.000180/2019-08*. Secretaria Executiva, Divisão de Licitações. 04 set. 2020. p. 3. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/acesso-a-informacao/licitacoes-e-contratosv1/se/licitacoes/uasg-200005/pregoes/2020/collective-nitf-content-19/resposta-impugnacao-no-02.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2025.

BRASIL. Senado Federal. *Projeto de Lei do Senado nº 206, de 2018*. Regulamenta a instalação de Comitês de Prevenção e Solução de Disputas em contratos administrativos continuados celebrados pela União. Brasília, DF: Senado Federal, 25 abr. 2018. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/133057>. Acesso em: 17 abr. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Justiça em Números 2017: ano base 2016*. Brasília: CNJ, 2017. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 27 nov. 2024.

BRASIL. Obter a resolução de conflitos através de procedimento de mediação (CCAF/CGU/AGU). Última modificação em: 20 set. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/servicos/obter-a-resolucao-de-conflitos-atraves-de-procedimento-de-mediacao-ccaf-cgu-agu>. Acesso em: 27 abr. 2025.

BRASIL. Advocacia-Geral da União. Consultoria-Geral da União. Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Federal – CCAF. *Cartilha*. Brasília: AGU.

CÂMARA DE ARBITRAGEM DO MERCADO (CAM). *Custas e honorários*. Disponível em: <https://www.camaradomercado.com.br/pt-br/arbitragem--custas-e-despesas.html>. Acesso em: 21 abr. 2025.

CAMIMURA, Lenir. Meta Nacional da Justiça prioriza em 2024 cerca de 32 milhões de processos mais antigos. *Conselho Nacional de Justiça (CNJ)*, nov. 2024. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/meta-nacional-da-justica-prioriza-em-2024-cerca-de-32-milhoes-de-processos-mais-antigos/>. Acesso em: 27 nov. 2024.

CAPPELLETTI, Mauro. *Acesso à Justiça*. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988. Disponível em: https://www.academia.edu/6522484/MAURO_CAPPELLETTI_ACESSO_%C3%80_JUSTI%C3%87A. Acesso em: 28 nov. 2024.

CAVALLI, María Cristina; AVELLANEDA, Liliana Graciela. *Introducción a la gestión no adversarial de conflictos*. Madrid, 2010. Disponível em: https://www.editorialreus.es/media/pdf/primeraspaginas_9788429015928_introduccionalagestionnoadversarialdelosconflictos.pdf. Acesso em: 10 dez. 2024.

CHAPMAN, Peter H. J. *Dispute Boards*. Londres. Disponível em: <https://www.fidic.org/sites/default/files/25%20Dispute%20Boards.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). *Relatório Anual da Justiça Federal*. Brasília, DF, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/03/relatorio-anual-2022-v4-2023-01-20.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2025.

Contrato de Concessão. *EDITAL Nº 01/2021*. Disponível em: https://portal.antt.gov.br/documents/359170/0/Contrato%20BR-153-414-080_GO-TO.pdf/505f4a32-e72b-d988-94b2-4d76946bde53. p. 82. Acesso em: 21 abr. 2025.

Contrato de Concessão. *EDITAL Nº 02/2021*. Disponível em: https://portal.antt.gov.br/documents/359170/3697630/Contrato+BR-163-230_MT_PA_p%C3%B3sCR6.pdf/3ac6c283-09db-011e-b61a-e93f6e5e7a54?version=1.0&t=1649335889007. p. 68. Acesso em: 21 abr. 2025.

Contrato de Concessão. *EDITAL Nº 03/2021*. Disponível em: <https://portal.antt.gov.br/documents/359170/0/Contrato+-+BR-116-101-RJ-SP.pdf/1a2a6613-5889-faa8-ed77-22b2c899fd72?t=1646427864280>. p. 92. Acesso em: 21 abr. 2025.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. *Direito Administrativo*. 35. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2022.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella D. *Direito Administrativo*, Rio de Janeiro: 2025. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788530995935/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2024. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-divulga-nota-tecnica-sobre-contratacao-de-servicos-de-manutencao-de-salas-cofre-para-data-centers> Acesso em: 21 abr. 2025.

DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION. *Training*. Disponível em: <https://drbf.memberclicks.net/training>. Acesso em: 24 jan. 2025.

DOMINGUES, Igor Gimenes Alvarenga. *Comitês de Resolução de Disputas (Dispute Boards) nos Contratos da Administração Pública*. São Paulo: Almedina, 2022. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786556276793/>. Acesso em: 26 abr. 2025.

ERDELYI, Maria Fernanda. Setor de conciliação em SP abre portas para a Justiça. *Revista Consultor Jurídico*, Brasília, 13 dez. 2005. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2005-dez-13/setor_conciliacao_sp_abre_portas_justica/. Acesso em: 12 dez. 2024.

FIGUEIREDO, Augusto Barros de; SALLA, Ricardo Medina. *Manual de Dispute Boards: teoria, prática e provocações*. São Paulo: Quartier Latin, 2021.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. *Relatório ICJBrasil 2021*. BH: Fundação Getúlio Vargas, 2021. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/bitstreams/82935cd1-3393-4262-80a6-e8e39570caf7/download>. Acesso em: 27 nov. 2024.

FRADE, Catarina. A resolução alternativa de litígios e o acesso à justiça: a mediação do sobre endividamento. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, v. 65, Coimbra, 2003. Disponível em: <https://www.ces.uc.pt/publicacoes/rccs/artigos/65/RCCS65-107-128-Catarina%20Frade.pdf>. Acesso em: 5 dez. 2025.

GALLARDO, Silvia M. A. Guedes. *Reflexões sobre a nova Lei de Licitações*. Brasília, 2022. p. 129-160. Disponível em:

https://www.tce.sp.gov.br/sites/default/files/publicacoes/Livro_TCESP_online.pdf. Acesso em: 23 fev. 2025.

GARCEZ, José Emilio Nunes. Solução de Conflitos e Sociedade. *Conjur*, 29 jan. 2010. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2010-jan-29/arbitragem-soluciona-processo-sentencia-rapido-judiciario/>. Acesso em: 12 dez. 2024.

GOUVEIA, Mariana França. *Curso de Resolução Alternativa de Litígios*. Lisboa: Almedina, 2011.

GREEN4T. Sala-cofre certificada: as normas que regulamentam sua instalação e manutenção, e os testes aos quais é submetida. *Green4T*, 29 set. 2021. Disponível em: <https://www.green4t.com/arquivos/7926>. Acesso em: 21 abr. 2025.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de A. *Meios extrajudiciais de solução de conflitos: manual dos MESC's*. 2. ed. Barueri: Manole, 2022. E-book. p. 15. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555768145/>. Acesso em: 12 dez. 2024.

INTERNATIONAL CHAMBER OF COMMERCE (ICC). Art. 7º, 2. Disponível em: <https://iccwbo.org/dispute-resolution/dispute-resolution-services/adr/dispute-boards/dispute-board-rules/#block-accordion-7>. Acesso em: 7 abr. 2025.

KERBAUY, Jaqueline Aparecida Burque. A prova pericial e seu controle pelo juiz no novo CPC. *Jus Brasil*, 2021. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-prova-pericial-e-seu-controle-pelo-juiz-no-novo-cpc/1202454947>. Acesso em: 21 fev. 2025.

MACDONALD, Nathan. Boundary Hydroelectric Project receives national historical recognition. *Powerlines*, 9 mar. 2018. Disponível em: <https://powerlines.seattle.gov/2018/03/09/boundary-hydroelectric-project-receives-national-historical-recognition>. Acesso em: 24 fev. 2025.

MALIZIA, Marcelo. *Os meios alternativos de resolução de conflitos: instrumentos de ampliação do acesso à justiça*. 2012. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) - Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/a8e00666-393c-4a90-abb0-ea8ca5b6e19c>. Acesso em: 5 dez. 2025.

MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz; MITIDIERO, Daniel. *Novo curso de processo civil: teoria do processo civil*. 3. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2017. v. 1.

NORMAS TÉCNICAS BRASILEIRAS (NBR). *Norma ABNT NBR 15247*. Disponível em: https://www.normas.com.br/visualizar/abnt-nbr-nm/24102/abnt-nbr15247-unidades-de-armazenagem-segura-salas-cofre-e-cofres-para-hardware-classificacao-e-metodo-de-ensaio-de-resistencia-ao-fogo#:~:text=NBR15247%20DE%2012/2004&text=*Trata%2Dse%20de%20uma%20campanha,de%20produtos%20e%20servi%C3%A7os%20Target.. Acesso em: 5 dez. 2024.

ORGINO, Stephany Vitória Alves. *Os Dispute Boards no direito brasileiro: uma análise do caso da do Metrô de São Paulo/SP*. Curitiba, 2022. p. 27. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/82893>. Acesso em: 17 abr. 2025.

POSSATO, Karim Regina Nascimento. *Os Dispute Boards e sua função social: conflitos empresariais em contratos complexos*. São Paulo: Universidade Nove de Julho – UNINOVE, 2024. p. 146-148. Disponível em: <https://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/3419>. Acesso em: 10 nov. 2024.

PALMEIRA, Guilherme. Um passo além: o Tribunal de Contas da União na solução consensual dos conflitos com a Administração Pública. In: PRÊMIO MINISTRO GUILHERME PALMEIRA, 2023. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2023. Disponível em: <https://sites.tcu.gov.br/premio-guilherme-palmeira-2023/vencedores-2023/Monografias%20-%20Sociedade%20Civil/3LugarSociedadeCivil-PMGP-2023.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2025.

REMÉDIO, José Antônio. *Encontro Virtual*. Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública, jan./jul. 2021, p. 1-21. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/rdagp/article/download/7568/pdf/22519>. Acesso em: 23 fev. 2025.

REVISTA DA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. A Mediação na Administração Pública Federal, Revista da AGU, Brasília, 2023. Disponível em: <https://revistaagu.agu.gov.br/index.php/AGU/article/view/3116/2351>. Acesso em: 27 abr. 2025.

SÃO PAULO. *Lei Municipal nº 16.873, de 2018*. Disponível em: <https://app-plpconsulta-prd.azurewebsites.net/Forms/MostrarArquivo?TIPO=Lei&NUMERO=16873&ANO=2018&DOCUMENTO=Atualizado>. Acesso em: 7 abr. 2025.

SCHREIBER, Rafael. *Dispute Boards nos contratos da Administração Pública*. Jus Navigandi, Teresina, 08 jan. 2025. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/105216/dispute-boards-nos-contratos-da-administracao-publica>. Acesso em: 7 abr. 2025.

SEATTLE CITY ARCHIVES. *Boundary Dam*. Disponível em: <https://www.seattle.gov/cityarchives/exhibits-and-education/online-exhibits/boundary-dam>. Acesso em: 24 fev. 2025.

SILVA, Patrícia Francisco da. *Proposta de concretização do acesso à justiça e promoção dos direitos humanos: Câmara de Mediação e Conciliação nos Núcleos de Prática Jurídica dos cursos de Direito do Estado do Tocantins*. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional e Interdisciplinar em Prestação Jurisdicional e Direitos Humanos) – Universidade Federal do Tocantins, Escola Superior da Magistratura Tocantinense, 2017. p. 40-58. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/452>. Acesso em: 29 nov. 2024.

SILVA JÚNIOR, Cid Ferreira da; ZEFERINO, Marco Aurélio Pieri. *Honorários periciais aviltantes: a estagnação do processo judicial no âmbito da Justiça Federal*. Revista Foco, p. 1-20, 2024. Disponível em: <https://encurtador.com.br/IO0FR>. Acesso em: 5 fev. 2025.

SILVA NETO, Augusto Barros de Figueiredo e. *Os Dispute Boards no Brasil: evolução histórica, a prática e perspectivas futuras*. Revista Brasileira de Arbitragem e Dispute

Resolution – RBADR, Belo Horizonte, ano 1, n. 2, p. 69-95, jul./dez. 2019. Disponível em: <https://rbadr.emnuvens.com.br/rbadr/article/download/44/27/67>. Acesso em: 24 jan. 2025.

SPACCAQUERCHE, Flávio; MOREIRA, Thiago. *A Arbitragem na resolução de conflitos na construção civil*. Rio de Janeiro: Mattos Filho, 2021. Disponível em: <https://www.mattosfilho.com.br/unico/arbitragem-resolucao-confiltos-construcao-civil/>. Acesso em: 24 fev. 2025.

SUSNJARA, Stephanie; SMALLEY, Ian. O que é um data center? IBM, 4 set. 2024. Disponível em: <https://www.ibm.com/br-pt/think/topics/data-centers>. Acesso em: 7 abr. 2025.

TAVARES, Apud GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de A. *Meios extrajudiciais de solução de conflitos: manual dos MESCs.*, 2022. Disponível em: <https://vlex.com.br/vid/desuso-da-arbitragem-no-691330213>. Acesso em: 10 dez. 2024.

TCU Divulga nota técnica sobre contratação de serviços de manutenção de salas-cofre para data centers. *TCU Notícias*, 12 dez. 2024. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-divulga-nota-tecnica-sobre-contratacao-de-servicos-de-manutencao-de-salas-cofre-para-data-centers>. Acesso em: 21 abr. 2025.

TRECHO do voto do ministro Benjamin Zylmer no Acórdão TCU nº 1.046/2014 - Plenário.

TUCCI, José Rogério Cruz et al. *Código de Processo Civil Anotado*. São Paulo: AASP; OAB Paraná, 2015. p. 6. Disponível em: https://www.academia.edu/36784193/C%C3%93DIGO_DE_PROCESSO_CIVIL_ANOTADO. Acesso em: 12 dez. 2024.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. *Licitações e contratos: orientações e jurisprudência do TCU*. 2. Governança das contratações públicas. Última atualização em: 29 ago. 2024. Disponível em: <https://licitacoescontratos.tcu.gov.br/apresentacao/>. Acesso em: 21 abr. 2025.

ZYLBERSTAJN, Benjamin (relator). *Acórdão nº 1.046/2014 – Plenário do TCU*. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/#/documento/acordao-completo/*/1046/2014. Acesso em: 21 abr. 2025.