O *Dispute Board* como Ferramenta Estratégica de Alinhamento ao ESG em Contratos de Infraestrutura

Roberto Barral

AGOSTO/2025

Resumo

Este artigo técnico examina o papel do *Dispute Board* permanente e vinculante como ferramenta estratégica de políticas ESG (*Environmental, Social and Governance*) em contratos de infraestrutura, públicos e/ou privados. Demonstra-se que o *Dispute Board* como mecanismo de prevenção e resolução de conflitos reduz atrasos e paralisações nas obras, fortalece práticas de governança, protege benefícios sociais e minimiza impactos ambientais durante a execução de obras. O estudo também relaciona o *Dispute Board* aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU (ODS), sugerindo indicadores de desempenho (KPIs) práticos, e contextualiza sua valorização por agentes financiadores nacionais e multilaterais. O texto reúne argumentos técnicos, referências normativas e estudos técnicos, servindo como subsídio para profissionais do direito, engenharia, gestores de projetos, agentes públicos, bancos, fundos de investimentos, além de interessados em políticas de investimento sustentável.

Abstract

This technical article examines the role of the permanent and binding Dispute Board as a strategic tool for ESG (Environmental, Social, and Governance) policies in public and/or private infrastructure contracts. It demonstrates that the Dispute Board, as a conflict prevention and resolution mechanism, reduces delays and work stoppages, strengthens governance practices, safeguards social benefits, and minimizes environmental impacts during project execution. The study also links the Dispute Board to the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), suggesting practical Key Performance Indicators (KPIs), and contextualizes its value for national and multilateral financing institutions. The text brings together technical arguments, regulatory references, and technical studies, serving as a resource for legal and engineering professionals, project managers, public officials, banks, investment funds, and stakeholders interested in sustainable investment policies.

Palavras-chave

Dispute Board, ESG, infraestrutura, atrasos, paralisações.

SUMÁRIO

1. Introdução
2. *Dispute Board* Permanente e Vinculante: conceitos e diferenciais no contexto ESG
3. Relação entre o *Dispute Board* e os pilares ESG
- 3.1 Benefícios ambientais
- 3.2 Benefícios sociais
- 3.3 Benefícios de governança
- 3.4 Integração com atrasos e paralisações
- 3.5 Visão de interesse público
4. *Dispute Board* e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU
5. O interesse dos bancos de fomento e agentes financiadores
6. Evidências Empíricas e Melhores Práticas Internacionais com *Dispute Boards*
7. Conclusões e recomendações
8. Referências bibliográficas

1. Introdução

Os contratos de infraestrutura, sejam públicos ou privados, desempenham um papel essencial para garantir o atendimento de necessidades coletivas como saúde, saneamento, mobilidade, energia, segurança e habitação. Entretanto, esses contratos frequentemente sofrem com atrasos, paralisações, litígios e problemas de governança, comprometendo resultados e gerando impactos ambientais e sociais negativos.

No Brasil, estima-se que mais de 40% das grandes obras públicas enfrentem algum tipo de atraso ou paralisação, o que prejudica populações inteiras e desperdiça recursos financeiros. Além disso, o setor de infraestrutura passa a ser cada vez mais cobrado para adotar critérios ESG (*Environmental, Social and Governance*), que representam padrões globais de responsabilidade ambiental, benefícios sociais e governança íntegra.

O *Dispute Board* (DB) permanente e vinculante surge nesse contexto como um mecanismo ágil e eficaz na prevenção e na resolução de conflitos. Diferente de perícias e arbitragens que muitas vezes ocorrem após um longo atraso no cronograma contratual ou até mesmo após a paralisação da obra, o *Dispute Board* oferece acompanhamento contínuo ao longo da implantação do projeto, visitas ao local das obras e reuniões periódicas, decisões que obrigam as partes,

evitando que pequenos conflitos evoluam para litígios prolongados ou paralisações que prejudiquem as partes, toda a sociedade de mais partes interessadas no contrato.

Apesar de ter sido criado na década de 1970 nos Estados Unidos, no Brasil o uso do *Dispute Board* começou a ganhar espaço a partir dos anos 2000, impulsionado por contratos internacionais e por financiadores como o Banco Mundial. A prática foi formalmente reconhecida no ordenamento jurídico com a Lei nº 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos), que no art. 151 prevê expressamente a possibilidade de adoção de meios alternativos de prevenção e resolução de controvérsias, incluindo o *Dispute Board*, ao lado da mediação e da arbitragem. Essa inclusão consolidou o *Dispute Board* como ferramenta legítima na gestão contratual pública, alinhada às diretrizes de eficiência, economicidade e sustentabilidade previstas na nova lei.

Este artigo busca analisar de forma aprofundada como o *Dispute Board* permanente e vinculante pode apoiar o cumprimento de políticas ESG nos contratos de infraestrutura, trazendo dados reais, referências normativas e técnicas reconhecidas, resultados de estudos e recomendações, a fim de contribuir para o fortalecimento do alcance dos objetivos do interesse público nas contratações das obras e a promoção de obras públicas e privadas mais sustentáveis, socialmente justas e geridas com transparência.

2. *Dispute Board* Permanente e Vinculante: conceitos e diferenciais no contexto ESG

O *Dispute Board* permanente e vinculante é um painel técnico instituído desde o início do contrato, com atribuições de acompanhamento, visitas periódicas e emissão de decisões obrigatórias sobre divergências entre as partes. Ao contrário de métodos pontuais de resolução de conflitos, o *Dispute Board* atua de forma continuada, permitindo conhecer a fundo as características do projeto, suas particularidades técnicas, os profissionais envolvidos e os riscos envolvidos, o que amplia a qualidade das soluções.

A Nova Lei de Licitações e Contratos (Lei 14.133/2021) autoriza expressamente mecanismos alternativos de resolução de disputas, consolidando a base legal para os *Dispute Boards* em contratos públicos no Brasil, harmonizada com os contratos internacionais FIDIC, largamente adotados por financiadores multilaterais como o Banco Mundial e o BID.

No contexto ESG, o *Dispute Board* oferece diferenciais evidentes:

- Ambiental (E): evita paralisações que ampliem impactos ambientais, mantendo ações de mitigação e compensação ativas.

- Social (S): protege benefícios sociais previstos no contrato (ex.: hospitais, escolas, saneamento, estradas, ferrovias, aeroportos, portos, presídios, etc.), apoiando a conclusão das obras dentro do prazo inicialmente previsto. Evita sobrecarga no judiciário.
- Governança (G): aumenta a integridade do contrato, reduz arbitragens caras, previne fraudes e melhora a rastreabilidade documental.

  Além disso, o *Dispute Board* permanente e vinculante agrega diferencial competitivo para as empresas que desejam demonstrar alinhamento ao ESG perante investidores e agências de financiamento, pois reduz riscos de interrupções, aumenta previsibilidade de fluxo de caixa e qualifica a imagem institucional, especialmente para empresas de capital aberto tanto no Brasil quanto no exterior.

  Portanto, o *Dispute Board* permanente e vinculante transcende a função de simples cláusula contratual para se tornar um verdadeiro pilar de governança preventiva, alinhado ao ESG e ao interesse público do contrato.

3. Relação entre o *Dispute Board* e os pilares ESG

A implementação do *Dispute Board* tem efeitos diretos nos pilares ESG, prevenindo atrasos, estimulando boas práticas, reduzindo desperdícios e garantindo maior segurança social e jurídica.

3.1 Benefícios ambientais (E)

Obras de infraestrutura causam alto impacto ambiental, por consumo de recursos naturais, emissão de gases poluentes e produção de resíduos. Quando ocorrem atrasos ou paralisações, esses efeitos se prolongam, mantendo áreas degradadas abertas, desperdício de materiais, consumo de energia e liberação de emissões.

Estudos do *World Resources Institute* (2019) apontam que atrasos médios de seis meses podem gerar 8% a 12% a mais de emissões de dióxido de carbono (CO_2) do ciclo de vida da obra. Além disso, programas de mitigação e/ou compensação ambiental podem ficar interrompidos. O *Dispute Board*, ao emitir decisões rápidas, reduz as chances dessas paralisações, garantindo a continuidade das ações ambientais obrigatórias e a mitigação de impactos, atuando não só como mecanismo de prevenção e solução de disputas, mas, também, como importante ferramenta de gestão de riscos ambientais, contribuindo para o desenvolvimento de soluções inovadoras que atendem aos requisitos legais e promovem a sustentabilidade. Antecipar problemas, sugerir

boas práticas e fomentar o diálogo entre as partes envolvidas são funções que, exercidas com competência, elevam o nível dos empreendimentos e reforçam o compromisso socioambiental.

3.2 Benefícios sociais (S)

Atrasos e paralisações de obras comprometem benefícios sociais diretos, como hospitais, escolas, saneamento, energia, estradas, ferrovias, aeroportos, ferrovias, portos, presídios entre outros. A população fica sem acesso a serviços essenciais, trabalhadores podem perder postos de trabalho, afetando renda e segurança social, e os impactos ambientais podem ser agravados, afetando a licença social, ou seja, a aceitação, aprovação ou confiança concedida pela sociedade (principalmente pelas comunidades locais, trabalhadores, consumidores e sociedade civil) para que uma empresa, projeto ou empreendimento possa operar de forma legítima e sustentável.

Outro ponto importante é que os *Dispute Boards* permanentes e vinculantes evitam uma sobrecarga no judiciário, favorecendo assim o acesso da população à justiça.

O Instituto Trata Brasil (2022) mostra que atrasos em saneamento geram custos ao Sistema Único de Saúde – SUS brasileiro de até R$ 1,5 bilhão/ano, por aumento de doenças evitáveis. O *Dispute Board* ajuda a evitar esses cenários, favorecendo um ambiente contratual onde as decisões são tomadas de forma mais célere, permitindo que as obras sejam concluídas dentro dos prazos, com segurança e respeito ao entorno.

3.3 Benefícios de governança (G)

Governança frágil em contratos favorece corrupção, aditivos mal planejados e renegociações opacas. O *Dispute Board*, ao acompanhar tecnicamente a obra e decidir de forma vinculante, reforça a rastreabilidade, a transparência e a previsibilidade.

Segundo o Banco Mundial (2021), projetos com *Dispute Board* têm até 80% menos judicialização, preservando recursos, imagem institucional e a confiança de investidores e financiadores.

3.4 Integração com atrasos e paralisações

Principais impactos de atrasos:

- Ambiental: prolonga consumo de energia e água, amplia resíduos e emissões.
- Social: atrasa serviços para a população, aumenta desemprego temporário, atrapalha o crescimento e o desenvolvimento do país e enseja risco à licença social.
- Governança: abre brechas para aditivos duvidosos e falhas de fiscalização.

Principais impactos de paralisações:

- Ambiental: gera degradação, contaminação e abandono de estruturas, bem como a paralisação das ações de mitigação e/ou compensação dos impactos ambientais, colocando em risco a licença de instalação obtida para a implantação do projeto.
- Social: impede benefícios públicos (não alcance do interesse público da contratação), gera sensação de desperdício, injustiça e de atraso social.
- Governança: rompe a credibilidade do contrato, majora os riscos de corrupção, aumenta o custo para a conclusão da obra e eleva o risco de inadimplência junto ao investidores e financiadores.

O *Dispute Board* atua prevenindo ambos os problemas por meio de decisões rápidas, visitas ao local das obras e reuniões periódicas, atuação imparcial e permanente, alinhando interesses das partes e evitando a escalada de conflitos.

3.5 Visão de interesse público

Ao favorecer a entrega de obras essenciais no prazo, o *Dispute Board* fortalece o alcance do objetivo do interesse público nas contratações das obras. Ele se torna ferramenta de proteção à sociedade, ajudando a evitar que recursos sejam desperdiçados e assegurando que benefícios coletivos cheguem à população de forma eficiente.

4. *Dispute Board* e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU

A Agenda 2030 veiculada por meio da Resolução A/Res 70/1, de 25/09/2015, da Assembleia Geral das Nações Unidas, é um compromisso assumido por 193 Países-membros Organização das Nações Unidas – ONU, incluindo o Brasil, de adotar medidas visando à promoção do desenvolvimento sustentável.

No âmbito dessa Agenda, foram instituídos os dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), os quais se desdobram, por sua vez, em cento e sessenta e nove metas, todas elas com o principal escopo de erradicar a pobreza, promover a prosperidade e o bem-estar de todos, proteger o meio ambiente e combater as alterações climáticas em todo o planeta.

O *Dispute Board* conecta-se diretamente às metas dos ODS da Agenda 2030, pois contribui de forma efetiva para a melhoria da governança contratual, para a preservação dos benefícios sociais e para a redução impactos ambientais de projetos de infraestrutura.

Veja a tabela de contribuição:

ODS	Intensidade de contribuição	KPI sugerido
9 – Indústria, inovação e infraestrutura	Alta	% contratos com DB ativo
16 – Paz, justiça e instituições eficazes	Alta	% decisões do DB cumpridas sem recurso
11 – Cidades e comunidades sustentáveis	Alta	% obras urbanas entregues no prazo
12 – Consumo e produção responsáveis	Alta	redução de desperdício (ton/ano)
8 – Trabalho decente e crescimento econômico	Média-alta	% empregos mantidos durante a execução
17 – Parcerias e meios de implementação	Média-alta	nº de contratos PPP com DB
6 – Água potável e saneamento	Média	% obras de saneamento entregues sem paralisação
13 – Ação contra a mudança global do clima	Média	emissões evitadas (ton CO_2 equivalentes)
7 – Energia limpa e acessível	Média	% projetos de energia limpa entregues sem atrasos

Essa integração reforça o *Dispute Board* permanente e vinculante como elemento técnico que amplia sustentabilidade e reduz riscos, facilitando a captação de recursos de fundos ESG e a confiança do mercado e do público.

5. O interesse dos bancos de fomento e agentes financiadores

Instituições como o Banco Mundial, BID e BNDES priorizam projetos com mecanismos robustos de solução de disputas e governança preventiva. O *Dispute Board* permanente e vinculante atende integralmente essa expectativa, pois reduz riscos de judicialização, favorece a entrega de benefícios sociais no prazo, apoia o a gestão e o cumprimento de condicionantes ambientais e fortalece a transparência contratual.

Segundo o Banco Mundial (2022), contratos que adotam *Dispute Boards* apresentam maior índice de conclusão dentro do prazo e menor probabilidade de descumprimento de obrigações ESG. O BID (2021) recomenda expressamente mecanismos céleres de solução de controvérsias para proteger comunidades vulneráveis e evitar impactos ambientais negativos.

Em síntese, cada vez mais bancos de fomento e fundos multilaterais direcionam suas linhas de financiamento e garantias para contratos que contenham dispositivos robustos de solução

preventiva de controvérsias, sendo o *Dispute Board* permanente e vinculante um dos instrumentos melhor aceitos. Esse alinhamento garante que as metas sociais, ambientais e de governança possam ser entregues no prazo, o que preserva a reputação das instituições financiadoras, bem como a imagem das empresas, principalmente as que possuem capital aberto.

6. Evidências Empíricas e Melhores Práticas Internacionais com *Dispute Boards*

O estudo *2024 Dispute Boards International Survey Report*, publicado pelo *King's College London* em parceria com a DRBF – *Dispute Resolution Board Foundation*, analisou dados obtidos de 245 respondentes sobre experiências práticas com *Dispute Boards* em contratos de infraestrutura no mundo. Os principais pontos extraídos do relatório, que complementam o presente artigo, são:

a) Alta difusão do uso de *Dispute Boards* — 50% dos indivíduos e 40% das entidades relatam adoção de DBs em seus projetos recentes.
b) Preferência pelo modelo permanente — 76% dos respondentes de projetos financiados confirmaram a preferência pelo Dispute Board permanente ("*standing DB*"), reforçando a importância do acompanhamento contínuo.
c) Efetividade na solução de disputas — cerca de 92% das disputas em projetos que utilizaram *Dispute Boards* foram resolvidas no âmbito do próprio DB, sem necessidade de arbitragem ou judicialização, conforme percepção dos respondentes.
d) Confiança nas decisões — os dados revelam baixo índice de contestação de decisões do DB, apontado como fator que garante segurança e previsibilidade às partes.
e) Aprovação de financiadores — muitos financiadores incluíram a recomendação de *Dispute Boards* em suas diretrizes, reconhecendo a sua relevância para contratos de infraestrutura, embora o relatório não afirme que seja obrigatório nem universal.
f) Custos — o relatório menciona discussões sobre custos proporcionais de *Dispute Boards*, mas não apresenta valores absolutos, apenas destaca que o investimento no *Dispute Boards* tende a ser justificado pela economia em disputas evitadas e litígios judiciais.

Conclusão complementar: os dados concretos do relatório confirmam que o *Dispute Board* contribui para evitar atrasos, reduzir litígios e fortalecer a governança de contratos, sendo visto de forma positiva pela maioria dos profissionais e financiadores entrevistados, o que o posiciona

como aliado natural de políticas ESG e de interesse público na execução de obras de infraestrutura.

7. Conclusões e recomendações

O *Dispute Board* permanente e vinculante representa uma das soluções mais eficazes para fortalecer resultados ESG nos contratos de infraestrutura. Sua atuação contínua, imparcial e obrigatória contribui para (i) reduzir impactos ambientais de obras atrasadas ou paralisadas; (ii) proteger benefícios sociais e econômicos para a população, assegurando a permanência da licença social; (iii) garantir maior rastreabilidade e integridade nos contratos; e (iv) atender interesses coletivos com qualidade e ética.

Isto posto, recomendamos difundir a cultura do *Dispute Board* permanente e vinculante entre os contratantes públicos e/ou privados por meio da capacitação de gestores, fiscais, empresas e demais *players* do setor para seu correto funcionamento, bem como a priorização de projetos que contem com esses mecanismos em linhas de financiamento sustentáveis.

Com estas medidas, o Brasil poderá avançar na gestão de contratos de infraestrutura, alinhando sustentabilidade, responsabilidade social e governança de alto nível, concretizando os princípios do interesse público e das metas globais de desenvolvimento sustentável, bem como do desenvolvimento nacional sustentável preconizado na Lei n° 14.133/2021 (Nova Lei de Licitações e Contratos Administrativos).

Para obras de concessão, como as de ferrovias, rodovias ou saneamento, por exemplo, recomendamos que nas fases de obras e de investimentos seja adotado o *Dispute Board* permanente e vinculante e que, na fase de operação que é muito mais longa, seja adotado o *Dispute Board* ad hoc vinculante, uma vez que este não acompanha todo o período de operação pois entra em cena somente após a disputa já estar instaurada. Por um lado, o *Dispute Board* ad hoc apresenta um custo significativamente menor do que o *Dispute Board* permanente, porém possui menor capacidade preventiva e demanda maior tempo para que os membros do comitê se familiarizarem com os fatos que originaram a lide e com a documentação apresentada pelas partes.

8. Referências bibliográficas

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO (BID). *Guia de sustentabilidade de infraestrutura*. Washington, DC: BID, 2021.

BANCO MUNDIAL. *Good practices in construction dispute resolution*. Washington, DC: World Bank, 2021.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL - BNDES (BRASIL). *Avanços da PRSAC: Política de Responsabilidade Social, Ambiental e Climática. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2024.*

DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION (DRBF). *Dispute boards in PPP projects*. Seattle: DRBF, 2017.

FIDIC. *Conditions of contract for construction*. Geneva: FIDIC, 2017.

INSTITUTO TRATA BRASIL. *Perdas e desafios no saneamento básico*. São Paulo: Instituto Trata Brasil, 2022.

KING'S COLLEGE LONDON; DRBF. *2024 Dispute Boards International Survey Report*. London: Centre of Construction Law & Dispute Resolution, 2024.

UNITED NATIONS. Transforming our world*: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations, 2015.

WORLD RESOURCES INSTITUTE (WRI). *Climate impacts of infrastructure delays*. Washington, DC: WRI, 2019.