

UNIVERSIDADE FUMEC  
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

**Área de Concentração**  
GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES  
**Linha de pesquisa**  
ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

GESTÃO E ESTRUTURA DA PERÍCIA JUDICIAL SOB O  
PRISMA DOS PRINCÍPIOS DA MORALIDADE E DA  
EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA: UM ESTUDO DE CASO NO  
ÂMBITO DA JUSTIÇA DO TRABALHO EM MINAS GERAIS

JERRY ANTUNES DE OLIVEIRA

BELO HORIZONTE – MG  
2012

JERRY ANTUNES DE OLIVEIRA

GESTÃO E ESTRUTURA DA PERÍCIA JUDICIAL SOB O  
PRISMA DOS PRINCÍPIOS DA MORALIDADE E DA  
EFICIÊNCIA ADMINISTRATIVA: UM ESTUDO DE CASO NO  
ÂMBITO DA JUSTIÇA DO TRABALHO EM MINAS GERAIS

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração, da Fundação Mineira de Educação e Cultura, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Área de Concentração:** Gestão Estratégica de Organizações

**Linha de pesquisa:** Estratégia em Organizações e Comportamento Organizacional

Prof. Orientador: Doutor Daniel Jardim Pardini

BELO HORIZONTE – MG

2012

## Ficha Catalográfica

Oliveira, Jerry Antunes de.  
O48g                   Gestão e estrutura da perícia judicial sob o prisma dos princípios da  
2012                   moralidade e da eficiência administrativa: um estudo de caso no âmbito da justiça  
.                   do trabalho em Minas Gerais. / Jerry Antunes de Oliveira ; Orientador, Daniel Jardim  
.                   Pardini. -- 2012.

203 f. : Il. ; 30 cm.

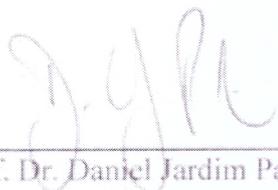
Dissertação (mestrado) - Universidade FUMEC. Faculdade de Ciências  
Empresariais, 2012.

Inclui bibliografia.

1. Administração pública – Minas Gerais – Estudo de casos. 2. Justiça  
do Trabalho – Estudo de casos. I. Pardini, Daniel Jardim. II. Universidade  
FUMEC. Faculdade de Ciências Empresariais. III. Título.

CDU: 35(815.1)

Dissertação intitulada "**Gestão e estrutura da perícia judicial sob o prisma dos princípios da moralidade e da eficiência administrativa: um estudo de caso no ambiente da justiça do trabalho em Minas Gerais**" de autoria do mestrando **Jerry Antunes de Oliveira** aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



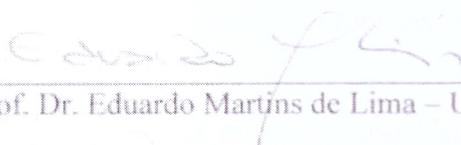
---

Prof. Dr. Daniel Jardim Pardini - Universidade FUMEC  
(Orientador)



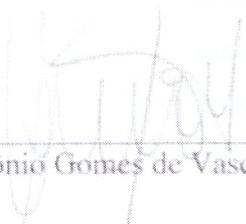
---

Prof. Dr. Carlos Alberto Gonçalves - Universidade FUMEC



---

Prof. Dr. Eduardo Martins de Lima - Universidade Fumec



---

Prof. Dr. Antônio Gomes de Vasconcelos - Universidade Federal de Minas Gerais



---

Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho  
Coordenador do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração  
Universidade FACE/FUMEC

Belo Horizonte, 12 de março de 2012.

*A Deus, por me proporcionar mais esta oportunidade na vida, dando-me equilíbrio e sabedoria para seguir em frente.*

*À minha esposa Cláudia, de existência ímpar neste mundo, parceira e companheira de todos os momentos, por entender, mais uma vez, as ausências. Às nossas filhas, Nicole e Valentina, nossas essências.*

*Ao meu pai Benedito, eterno educador da vida, que nesta jornada não pode ver o resultado final, mas que, certamente, continua guiando e protegendo meus passos.*

*À minha mãe Maria, pelo amor, respeito, carinho e energia, surpreendendo sempre, apesar dos percalços da vida.*

*Ao meu sogro Seu Cláudio, pelas conversas descontraídas e ensinamentos de vida. À minha sogra Dona Ivonne, pelo exemplo e afeto.*

## **AGRADECIMENTOS**

*Agradeço ao Doutor Daniel Jardim Pardini, memorável professor e incomparável cientista das relações sociais, por acreditar na proposta e, pelas primordiais orientações e reflexões necessárias ao desenvolvimento deste trabalho.*

*Agradeço ao amigo Clésio Leão de Carvalho, pelo apoio na execução da pesquisa, pelas palavras de incentivo nas horas de dificuldades e pelos debates cruciais de assuntos relacionados ao tema pesquisado.*

*Agradeço aos estudantes e estagiários de direito Rodrigo Rocha Feres Ragil e André Almeida Villani, pelo entusiasmo e brilhantismo no auxílio da busca de temas que compuseram em parte esta pesquisa.*

*Agradeço a tradutora Maria Cristina Ferro Dalla Mora, sempre disposta e pronta, pela colaboração e dedicação.*

*Agradeço ao colega Alexandre Leão Batista Silva, incansável leitor e debatedor dos textos produzidos, por mais esta participação.*

*Agradeço aos professores e funcionários da Universidade FUMEC pelo carinho e profissionalismo dispensados nestes dois anos de convivência.*

*Agradeço aos profissionais entrevistados pelo interesse e espontaneidade no esclarecimento das questões vinculadas ao tema pesquisado.*

## RESUMO

Neste trabalho, objetiva-se estudar a gestão e a estrutura da perícia trabalhista no âmbito da Administração Pública no Brasil, com ênfase na observância aos princípios constitucionais da moralidade e da eficiência administrativa. Analisa-se, especificamente, um dos setores que auxiliam o Poder Judiciário na prestação do serviço jurisdicional: a perícia judicial na Justiça do Trabalho. Atenta-se, fundamentalmente, para a sua estrutura organizacional e o modelo de gestão aplicado. Para tanto, sob o plano epistemológico, descreve-se, inicialmente, um embasamento teórico dos princípios constitucionais da moralidade e da eficiência administrativa, imperativos em qualquer campo da Administração Pública, bem como, na Teoria Burocrática de Max Weber. O pensamento weberiano desenvolveu, ao longo de uma vasta e reconhecida obra, um tipo ideal de administração eficiente, baseado em postulados que se harmonizam com os princípios mencionados. A metodologia de pesquisa, quanto aos objetivos, apresenta características inovadoras, apesar de não se classificar como exploratória. No tocante ao processo, classifica-se a pesquisa como de natureza qualitativa, uma vez que busca analisar um determinado modelo de gestão e uma estrutura organizacional, de forma a se alcançar percepções capazes de explicar fenômenos sociais conectados à Administração Pública. O método dedutivo é utilizado para se chegar às conclusões, partindo-se do geral para o particular, havendo, portanto, a denominada conexão descendente. Como estratégia, o Estudo de Caso mostrou-se o mais adequado, pois permite uma investigação empírica de fenômenos sociais dentro de um contexto real, podendo-se extrair dados fundamentais que permitem uma comparação com as teorias já existentes. Dados primários foram coletados por meio de entrevistas realizadas com diversos atores direta e indiretamente relacionados ao tema, cujas percepções foram essenciais no desenvolvimento das análises. Além disso, dados secundários foram utilizados, assim como se fez necessária uma detalhada revisão bibliográfica. Com os dados disponibilizados, realizou-se uma minuciosa análise dentro de três dimensões identificadas: o sistema de controle, os recursos humanos e as normas de funcionamento peculiares à administração da perícia judicial. Em cada uma destas dimensões, foram analisadas algumas subdimensões que, igualmente, embasaram as conclusões. As análises, por sua vez, permitiram um conhecimento mais detalhado, capaz de proporcionar críticas de diversas situações fáticas relevantes, frente ao interesse público na administração estatal. Permitiram, ainda, o vislumbre de como se encontra a atividade pericial face aos diversos preceitos constitucionais regentes da Administração Pública, dentre os quais destacamos, para os fins deste trabalho, o da moralidade e o da eficiência administrativa. Derradeiramente, conclui-se, a partir das ideias trabalhadas e raciocínios construídos, que não existe uma estrutura formal na organização da perícia judicial da Justiça do Trabalho em Minas Gerais, assim como inexistente a aplicação de qualquer diretriz ou modelo de administração na sua gestão, gerando, com isso, vulnerabilidades substanciais a um Estado Democrático de Direito que se pretenda moral e eficiente.

Palavras-chave: Administração Pública. Justiça do Trabalho. Gestão e estrutura. Perícia judicial. Princípios constitucionais da moralidade e da eficiência.

## ABSTRACT

This paper, aims to study the management and structure of labor expertise within the Public Administration in Brazil, with emphasis on compliance with the constitutional principles of morality and administrative efficiency. Specifically, it is analyzed one of the sectors that assist in providing jurisdictional service: judicial expertise in Labor Court. Fundamentally, we focus on its organizational structure and management model applied. However, under the epistemological level, it describes initially, a theoretical foundation of constitutional principles of morality and administrative efficiency, imperative in any field of Public Administration, as well as, in the Bureaucratic Theory of Max Weber. The weberian thought has developed along his vast and recognized work, an ideal type of efficient administration, based on postulates, that have been harmonized with the principles mentioned. The research methodology, regarding the goals, presents innovative features, although not classified as exploratory. Concerning the process it is classified as qualitative, since it seeks to analyze a particular management model and an organizational structure in order to achieve insights able to explain social phenomena connected to Public Administration. The deductive method is used to reach conclusions, starting from the general to particular, having, therefore called the descending connection. As strategy, the Study of Case was shown the most appropriate, because it allows an empiric investigation of social phenomena inside a real context, being able to extract critical data enabling a comparison with existing theories. Primary data were collected through interviews with several actors direct and indirectly related to the subject, whose perceptions were essential in the development of analyzes. In addition, secondary data were used, as was done required a detailed bibliographical review. With the data available it was made a thorough analysis three dimensions identified: the system control, human resources and the rules of operation peculiar to the administration of the judicial expertise. In each of these dimensions were also analyzed some peculiarities that supported the conclusions. The analyses allowed a more detailed knowledge capable of provide criticism of several situations related to facts, opposite to the public interest in state administration. Allowed, even, the glimpse of how is expertise activity against various constitutional precepts must always be based in Public Administration, among which, for the purposes of this paper, morality and administrative efficiency. It is concluded, from the ideas and reasoning built, that there is no formal structure in the organization of the judicial expertise of the Labor Court in Minas Gerais, as well as inexists the application of any guideline or administration model in its management, thus, generating substantial vulnerabilities in a Democratic State of Law that is intended to moral and efficient.

**Keywords:** Public Administration. Labor Court. Management and structure. Judicial expertise. Constitutional principles of morality and efficiency.

## **LISTA DE SIGLAS**

**ASPEJUDI** – Associação dos Peritos Judiciais, Árbitros, Conciliadores e Mediadores de Minas Gerais

**CEAJud** - Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário

**CFRB** – Constituição da República Federativa do Brasil

**CLT** – Consolidação das Leis do Trabalho

**CNJ** – Conselho Nacional de Justiça

**CP** – Código Penal Brasileiro

**CPC** – Código de Processo Civil

**CSJT** - Conselho Superior da Justiça do Trabalho

**INSS** – Instituto Nacional de Seguridade Social

**LC** – Lei Complementar

**DITEC** – Diretoria Técnica-Científica (Polícia Federal)

**MPOG** - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

**OAB** – Ordem dos Advogados do Brasil

**PND** – Plano Nacional de Desestatização

**SETEC** – Setor Técnico-Científico (Polícia Federal)

**SINGESPA** - Sistema Integrado de Gestão Judiciária e de Participação da Primeira Instância na Administração da Justiça do Tribunal Regional do Trabalho da Terceira Região

**TRT/MG** – Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região/Minas Gerais

**TST** - Tribunal Superior do Trabalho

## **LISTA DE QUADROS**

QUADRO 1 – Relação dos entrevistados.....	83
---	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Justificativa .....</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>23</b>
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>23</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>23</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Teoria Social Burocrática de Max Weber .....</b>	<b>26</b>
<b>2.2 Princípio da eficiência .....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.1 O princípio da eficiência administrativa e o Poder Judiciário.....</b>	<b>43</b>
<b>2.3 Princípio da moralidade.....</b>	<b>45</b>
<b>2.3.1 O princípio da moralidade administrativa e o Poder Judiciário .....</b>	<b>53</b>
<b>2.4 Concepções dos elementos da organização e gestão pública .....</b>	<b>55</b>
<b>2.4.1 Estrutura .....</b>	<b>56</b>
<b>2.4.2 Gestão .....</b>	<b>59</b>
<b>2.4.3 Sistemas de controle .....</b>	<b>62</b>
<b>2.4.4 Organização do trabalho .....</b>	<b>64</b>
<b>2.4.5 Recursos humanos .....</b>	<b>65</b>
2.4.5.1 Recrutamento.....	66
2.4.5.2 Seleção.....	67
2.4.5.3 Nomeação .....	68
2.4.5.4 Credenciamento e descredenciamento.....	69
2.4.5.5 Qualificação e capacitação .....	70
2.4.5.6 Especialização .....	71
<b>2.4.6 Honorários.....</b>	<b>72</b>
<b>2.4.7 Hierarquia .....</b>	<b>72</b>

<b>2.4.8 Atos processuais e atos administrativos .....</b>	<b>73</b>
2.4.8.1 Atos processuais .....	74
2.4.8.2 Atos administrativos .....	76
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>79</b>
<b>3.1 Métodos .....</b>	<b>79</b>
<b>3.2 Estratégia da pesquisa.....</b>	<b>80</b>
<b>3.2.1 Coleta dos dados .....</b>	<b>81</b>
3.2.1.1 Revisão bibliográfica.....	81
3.2.1.2 Dados primários.....	82
3.2.1.3 Dados secundários .....	84
<b>3.3 Tratamento dos dados.....</b>	<b>85</b>
<b>4 O TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO/ MINAS GERAIS – TRT/MG .....</b>	<b>87</b>
<b>4.1 A estrutura e a gestão do TRT/MG .....</b>	<b>87</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>92</b>
<b>5.1 Sistemas de controle .....</b>	<b>92</b>
5.1.1 Honorários periciais .....	92
5.1.2 Exclusividade na atuação profissional.....	100
5.1.3 Os laudos periciais .....	108
5.1.4 Penalidades e prazos.....	112
<b>5. 2 Recursos humanos .....</b>	<b>118</b>
5.2.1 Recrutamento, seleção, credenciamento e nomeação.....	118
5.2.2 Qualificação, capacitação, especialização e avaliação.....	130
<b>5.3 Normas de funcionamento – organização do trabalho .....</b>	<b>140</b>
5.3.1 A função do magistrado na gestão da perícia .....	140
5.3.2 Distribuição de tarefas .....	146
5.3.3 Ferramentas de gestão.....	150

<b>6 CONCLUSÃO.....</b>	<b>155</b>
<b>6.1 Visão holística da administração do TRT/MG .....</b>	<b>155</b>
<b>6.2 Observâncias aos princípios constitucionais .....</b>	<b>158</b>
<b>6.2.1 Moralidade .....</b>	<b>159</b>
<b>6.2.2 Eficiência .....</b>	<b>160</b>
<b>6.3 Facilitadores e limitações da pesquisa .....</b>	<b>162</b>
<b>6.4 Sugestões de novos estudos .....</b>	<b>163</b>
<b>6.5 Um novo modelo de administração da perícia judicial .....</b>	<b>164</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>168</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>178</b>
<b>APÊNDICE A – Perguntas ao desembargador presidente do TRT/MG .....</b>	<b>178</b>
<b>APÊNDICE B – Perguntas aos juízes do trabalho .....</b>	<b>180</b>
<b>APÊNDICE C – Perguntas aos desembargadores do TRT/MG .....</b>	<b>182</b>
<b>APÊNDICE D – Perguntas aos diretores de secretaria .....</b>	<b>183</b>
<b>APÊNDICE E – Perguntas aos advogados trabalhistas .....</b>	<b>185</b>
<b>APÊNDICE F – Perguntas aos peritos judiciais.....</b>	<b>186</b>
<b>APÊNDICE G – Perguntas aos peritos oficiais .....</b>	<b>187</b>
<b>APÊNDICE H – Perguntas ao diretor de secretaria de cálculos judiciais.....</b>	<b>188</b>
<b>APÊNDICE I – Perguntas aos procuradores do trabalho.....</b>	<b>189</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>192</b>
<b>ANEXO A – Resolução nº 66/2010 do CSJT.....</b>	<b>192</b>
<b>ANEXO B – Portaria 01/2005 da 5ª Vara do Trabalho em Belo Horizonte .....</b>	<b>196</b>
<b>ANEXO C – Portaria 02/2005 da 5ª Vara do Trabalho em Belo Horizonte .....</b>	<b>203</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A morosidade da justiça brasileira é tema de inúmeros estudos e de aprofundadas pesquisas. A todo momento, surgem novas doutrinas e alternativas em torno do poder jurisdicional e de sua tendência à valorização de um método jurídico e de um processo de resultado efetivos, desapegados do formalismo excessivo que abrangeu os códigos de outrora. Nesse sentido, houve, nos últimos anos, um grande impulso no desenvolvimento de teorias e de metodologias de composição de conflitos extrajudiciais, dentre os quais se destacam a mediação, a conciliação e a arbitragem. Quer-se, nesse cenário, fazer com que a forma e o tecnicismo das normas estejam a serviço não daquele que delas vai se utilizar para proferir uma sentença, mas daquele que será o consumidor da prestação jurisdicional: o cidadão brasileiro (STUMPF, 2008).

Não obstante sejam reconhecidas as grandes contribuições advindas de pesquisas nessa área extrajudicial, considera-se que grande parte dos problemas da justiça pode estar vinculada a causas internas, com modelos de gestão ultrapassados e estruturas organizacionais incoerentes com o que se espera de uma prestação eficiente (STUMPF, 2008). De fato, há uma concentração de debates entre processualistas, políticos, administradores públicos e operadores do Direito, focados em propor novas alternativas ao serviço desses operadores, em contraposição a uma escassez de pesquisas que possam não só desvelar alguns problemas internos da justiça, como também oferecer soluções práticas e efetivas.

Uma análise lógica, ainda que desprovida de grandes argumentos e fundamentos, permitiria afirmar-se que é mais difícil realizar uma mudança interna, na justiça do Brasil, que abandoná-la em favorecimento de procedimentos extrajudiciais, haja vista, por imperativo legal, o excesso de formalismo exigido para solução dos conflitos sociais com o controle estatal. A solução para os problemas da prestação jurisdicional, todavia, pode vir tanto de uma reformulação em âmbito interno como de um estímulo a essas vias alternativas, que desafoguem a demanda excessiva da justiça. Uma das diversas causas, e que *in casu* objetiva-se discutir no tocante à possibilidade de a morosidade e de a ambiguidade de juízo serem vinculadas à estruturação interna da justiça, é o modelo estrutural e de gestão da perícia judicial engajada nos processos, em específico e alvo deste trabalho, de competência trabalhista.

O Estado, consubstanciado no pacto comum de seus cidadãos, e eleito para gerir os negócios públicos, compromete-se a oferecer uma justiça efetiva e, com isso, cumprir uma função e um dever constitucional. Ademais, cumpre ressaltar que, com base nos postulados da Administração Pública, não basta que este serviço esteja implementado. Em complemento, exige-se que a prestação jurisdicional seja eficiente e adequada à moralidade que dela se espera (CUNHA JUNIOR, 2007).

A justiça está vinculada à Administração Pública e esta, por sua vez, se encontra inserida no contexto da organização político-administrativa do país. Assumida como o cerne para o entendimento funcional dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, a seara administrativa, bem como a jurisdicional, deve ser guiada pelos princípios constitucionais, importando citar, dentre muitos outros, o da legalidade, o da impessoalidade, o da moralidade, o da publicidade e o da eficiência (BRASIL, 1988).

Para o pleno cumprimento dos mandamentos constitucionais e infraconstitucionais, a máquina estatal necessita de uma efetiva estrutura que venha a atender as demandas apresentadas pela sociedade (MORAES, 2009). Reconhece-se, porém, que esses anseios se alteram constantemente dentro de uma evolução natural e, para supri-los, a administração deve rever e, ou, inovar seus modelos de governança pública, adaptando-os a cada segmento, devido à diversidade de campos de atuação.

Dentre seus inúmeros serviços, como já se anteviu, a Administração Pública deve garantir a prestação jurisdicional como elemento essencial do denominado Estado Democrático de Direito, atuando imparcial e firmemente na resolução de conflitos. É justamente a partir dessa atuação jurisdicional, desempenhada pelo ente estatal, que, pretende-se, sejam atingidos o equilíbrio e a almejada paz social. O Poder Judiciário, no Brasil, possui uma estrutura delineada pela Constituição da República Federativa do Brasil (CFRB), promulgada em 1988, capaz, em tese, de atender ao sistema legal frente às atribuições que lhe são conferidas (BRASIL, 1988).

A sociedade, por sua vez, almeja e anseia um atendimento de excelência por parte do poder público, sendo a celeridade da aplicação na justiça uma reivindicação histórica em nosso país. Nos últimos anos, o que se constata, contudo, é uma morosidade demasiada nos processos judiciais de toda natureza, ocasionando certo descrédito do Poder Judiciário e, por consequência, da própria Administração Pública. Esse problema, por sua reconhecida complexidade, necessita de soluções práticas. Nesta linha de pensamento, vejamos as palavras de Stumpf (2008):

A morosidade do Poder Judiciário enquanto prestador de um serviço essencial é problema complexo. Decorre de várias causas, algumas cujo enfrentamento é possível a partir de iniciativas do próprio Judiciário, as causas internas. Outras, dependentes de solução a partir da intervenção de outros Poderes e de terceiros, as causas externas.

Pode-se aferir, pois, que o sistema legal brasileiro e sua jurisdição não só carecem de uma remodelação externa, mas de uma reestruturação interna guiada, sobretudo, pelo princípio constitucional da eficiência que, hodiernamente, encontra-se esquecido.

Nesse sentido, há de se lembrar o modelo de estrutura organizacional burocrática baseado na autoridade racional legal, de Max Weber, correlacionando-o com a atual estrutura existente na Administração Pública brasileira. Segundo Weber (1947, p. 324-341), a autoridade é racional em virtude de a organização ser projetada como uma máquina para desempenhar funções específicas, contribuindo para o máximo desempenho do conjunto; é também legal, em função de a autoridade ser legitimada por intermédio de um sistema de regras e procedimentos estruturados em cargos e funções.

Esse modelo, proposto pelo sociólogo alemão, em muito contribuiu para a análise da estrutura e da gestão aqui realizada. Não só pelo fato de a estrutura organizacional e da busca pelo máximo desempenho das funções específicas, do Estado idealizado por Weber, parearem com o axioma da eficiência da Administração Pública brasileira, mas também por tangerem o sistema legal delineado pelo autor. No sistema legal brasileiro, a garantia do devido processo legal é base do direito à defesa e ao contraditório, oportunidade em que são apresentados os meios de prova admitidos em Direito. Nesse contexto, em que o sociólogo consubstanciou as formas de defesa inerentes a qualquer cidadão e oferecidos pela justiça comum, traz-se o debate exclusivamente para a seara da perícia, que, por ser um meio probatório e um recurso tanto do réu como do autor, é vista como um meio de defesa de ambos os litigantes.

Como se sabe, a perícia é vista como um dos meios de maior legitimidade para se obter uma “verdade processual” e para embasar objetivamente uma sentença judicial. Essa certeza é advinda, sobretudo, da objetividade que se espera do serviço desempenhado por um perito. Formalmente, assim como dispõe o artigo 420 do Código de Processo Civil (CPC), nos casos em que o esclarecimento de questões de fato depende de um pronunciamento técnico, de um conhecimento especial, admite-se a prova pericial e o serviço da perícia (BRASIL, 2010). Em suma, consoante as palavras de Christovão Piragibe Tostes Malta (2008, p. 314), “consiste a perícia no estudo da matéria técnica objeto da controvérsia e na apresentação de laudos pelos peritos que procedem a tal averiguação”.

Entretanto, carece de uma análise mais profunda e crítica do tema distinguir a perícia oficial daquela encontrada em diversos órgãos jurisdicionais, isto é, a perícia judicial. A primeira detém peritos concursados e selecionados segundo normas previamente estabelecidas, às quais o juiz pode se reportar, sendo, pois, não só desejável como devido que aqueles exerçam seu papel, imparcial e objetivamente. Esclareça-se ainda que a atuação da perícia oficial é realizada quase que com exclusividade na esfera criminal e em situações de ordem administrativa, como, por exemplo, no caso dos peritos-médicos, que atuam diretamente na avaliação dos segurados do Instituto Nacional de Seguridade Social (INSS). Por outro lado, na denominada perícia judicial, os peritos são nomeados diretamente pelo juiz do feito, em atos discricionários e, em muitos casos, de forma subjetiva, podendo-se inferir a inexistência de uma maneira lógica e objetiva de recrutamento, seleção e nomeação. Percebe-se, neste particular, que talvez o magistrado esteja atuando em atos administrativos de gestão, indo além das atribuições específicas de seu cargo. Além disso, no caso dos processos trabalhistas, uma vez nomeado o perito pelo juiz, as partes podem optar pela indicação de assistentes técnicos para acompanhar os trabalhos do perito judicial, e estes, em razão de não terem uma vinculação tão estreita ao paradigma da imparcialidade e da objetividade, passam a defender os interesses das partes litigantes que os contratam. De modo diverso, no caso da perícia oficial, a indicação de assistentes é permitida apenas em situações excepcionais (MALTA, 2008).

Na estrutura da Administração Pública do Poder Judiciário no Brasil, a perícia oficial está presente apenas nas situações de ordem criminal, no ramo do Direito Público, sendo custeada pelo Estado. Nesses casos, sua atuação independe da vontade das partes. Em outras áreas, como nos processos trabalhistas e cíveis, pertencentes ao ramo do Direito Privado, em que a lide decorre de interesse de particulares, a perícia oficial inexistente. Nesses casos, o que ocorre, na realidade, é que os magistrados, por provocação das partes ou agindo de ofício, nomeiam peritos não oficiais para atuarem nas lides.

Eis, aqui, um dos pontos centrais da pesquisa realizada. A distinção entre perícia oficial e perícia judicial não é citada como mero artifício doutrinário. Tal como aqui se afirma, a perícia oficial é aquela que, justamente por sua estrutura de cunho público já sumariamente delineada, seria a mais capaz de fornecer objetividade e imparcialidade ao serviço pericial fornecido junto aos juízes ou perante as partes. Naturalmente e por via diversa, a perícia judicial, estabelecida sobre paradigmas do Direito Privado e das relações contratuais, pode sofrer interferências conforme os interesses das partes, uma vez que os

assistentes podem influenciar diretamente no resultado. Não seria exagero imaginar, portanto, que uma decisão judicial de matéria criminal teria maiores chances, ao menos no que tange ao serviço pericial, de primar pela objetividade e pela imparcialidade que aquelas oriundas do plano trabalhista, regido por uma perícia essencialmente judicial.

Esse embate conceitual insere-se, porém, em uma discussão ainda maior. Quando se pensa em Direito Público e Privado, há de se convir que a base principiológica e o modelo de funcionamento variam de forma evidente, mesmo porque os valores e bens que se pretende sobrelevar são distintos em cada um. De fato, enquanto a dinâmica pública rege-se por um maior formalismo junto à lei (princípio da legalidade) e pela prevalência do interesse coletivo sobre o individual, a seara privada constitui-se a partir do liberalismo das relações e da consagração da vontade individual. Além disso, discute-se, ainda, qual o modelo de administração que mais se aperfeiçoa na seara pública, em particular na Administração da Justiça, visando a estabelecer uma estrutura e uma gestão eficientes.

Questiona-se, nesse momento, a posição da perícia, nesse debate, e como os modelos periciais correlacionam-se ante o interesse público e ante o interesse privado. A perícia oficial, conforme resta identificada, parecia com um modelo de gestão profissional, tornando-se similar ao modelo burocrático weberiano. Por outro lado, buscou-se saber qual o modelo de gestão aplicado na perícia judicial. No que tange aos assuntos públicos e de revelado interesse estatal, impõe-se, a teor do que ocorre quando da prestação jurisdicional, que haja o maior vínculo possível à lei e exige-se que os modelos de gestão tenham o mínimo de profissionalização, ou seja, que possam velar pela objetividade e pela imparcialidade.

Frente à conjectura traçada, o esclarecimento buscado está diretamente relacionado a saber como a estrutura organizacional da perícia judicial e seu modelo de gestão são aplicados na Justiça do Trabalho. A análise deste amálgama de ideias, com foco no trabalho da perícia, permitir-nos-á assumi-la, ou não, como um dos fatores comprometedores de uma justiça mais efetiva e de uma prestação eficiente.

Esse cenário jurisdicional, como há de se observar adiante, representa uma incoerência com o sistema legal, como um todo, difícil de ser superada. A imparcialidade e a objetividade esperada de um juízo e de um devido processo legal, fundado em garantias individuais e no tratamento equitativo dos jurisdicionados, podem ficar comprometidas quando uma das principais vias probatórias e, conseqüentemente, uma das principais vias de formação da convicção do juiz, estiver embasada em metodologias e técnicas não reconhecidas cientificamente. Percebe-se que, devido às peculiaridades das atribuições, a

perícia judicial deve atuar como um órgão oficial, equivalente a um terceiro, neutro, como o é a figura do juiz, garantindo-se, com isso, a imparcialidade desejada.

Ademais, não raro depara-se com casos em que os diversos laudos periciais de peritos não oficiais, isto é, submetidos, em tese, aos interesses das partes com a designação de assistentes, podem causar mais incertezas do que representar vias de convicção judicial, como haveria de ser. Nesse sentido, a atividade pericial tende a favorecer a ambiguidade da decisão, e causar, na maioria dos casos, dúvidas e questionamentos que podem levar o magistrado a desprezar o laudo pericial não oficial, no momento de sua sentença. Neste ínterim, o processo judicial estará sujeito a ter sua tramitação suspensa no aguardo do laudo pericial e, silogisticamente, o julgamento a ser retardado.

Vejam-se as palavras de Luiz Carlos Bresser Pereira, ex-ministro brasileiro, e de Regina Silvia Pacheco, em um Fórum Nacional sobre as reformas das instituições no estado brasileiro:

É marcante e persistente a ideia de que um Estado forte requer um serviço público de carreira, formado por corpos profissionais permanentes, cujos integrantes são recrutados pelo mérito e mantidos por uma boa política de pessoal. Espera-se que a grande maioria dos cargos públicos seja ocupada por profissionais integrantes de tais carreiras, e não nomeados segundo critérios estritamente políticos, nepóticos ou clientelistas. Tal visão é ainda hoje prevalecente entre cientistas políticos, juristas, formadores de opinião e o senso comum. Um consenso bastante difundido sustenta a necessidade de separar a administração pública da política – voltando aos temas clássicos do início do século, defendidos por Max Weber, no contexto europeu, e Woodrow Wilson, do outro lado do Atlântico (BRESSER PEREIRA; PACHECO, 2005, p. 154).

Ao encontro do que por ora se expõe, moralidade e eficiência possuem um alcance social capaz de provocar sensações extremas na sociedade e nos funcionários, tanto em seu aspecto positivo como no negativo. São desejos que percorrem a história da humanidade, mas se tornam mais visíveis quando são observadas do ponto de vista da coisa pública. Segundo Weber (1947, p. 324-341), o tipo burocrático de administração é capaz de atingir o mais alto grau de eficiência e é o meio mais racional de exercer controle categórico sobre seres humanos, pois provê estruturas de autoridade rigorosas, tornando-se possível a transmissão de ordens com certo grau de previsão de resultados.

A moralidade está diretamente associada, na Administração Pública, à transparência dos atos administrativos. Percebe-se que, quanto mais transparentes são os atos administrativos, maior se torna o grau de confiança da sociedade em relação ao gerente da coisa pública, gerando, com isso, reflexos positivos na instituição que ele representa. De fato, a moralidade perpassa conceitos como confiança e credibilidade. Se, por um lado, confiança

se estabelece com o decorrer do tempo e com condutas concretas, credibilidade se conquista com condutas transparentes, éticas e alicerçadas no desejo coletivo da sociedade.

Porém, há de se convir que, independentemente de a perícia estar vinculada ao Ramo do Direito Público ou do Privado e a que esferas da Administração Pública vier a atender, a estrutura e a gestão aplicadas devem sempre ser norteadas pelos princípios constitucionais da Administração Pública, dentre os quais destacamos o postulado da eficiência e o da moralidade. Na pesquisa em comento foram identificadas, e analisadas essas dimensões no âmbito da perícia judicial da Justiça do Trabalho em Minas Gerais.

Exposto o cenário que orienta e inspira a necessidade da pesquisa, buscou-se analisar e refletir: Como são observados os princípios constitucionais da moralidade e da eficiência administrativa diante da estrutura organizacional e do modelo de gestão aplicados no âmbito da perícia da Justiça do Trabalho em Minas Gerais?

## **1.1 Justificativa**

A realização de uma pesquisa passa por diversas etapas, e o candidato a pesquisador deve refletir porque aquele tema deve ser objeto de estudos científicos aprofundados. No estudo realizado, tendo em vista o anseio da sociedade em ter uma democracia consolidada em nosso país, a estabilidade e a credibilidade do poder jurisdicional tornam-se primordiais.

Buscar uma comprovação científica de como melhorar a eficiência do Estado e da prestação concedida pela justiça trabalhista, bem como a satisfação do cidadão, certamente traz reflexos positivos para a atuação estatal e para seu principal consumidor: o cidadão brasileiro. Nessa linha de raciocínio, a moralidade pública é assunto recorrente no Brasil, sendo um dever do administrador público analisar as práticas existentes e constatar possíveis situações que atentem ao princípio da moralidade. Pesquisar a correlação existente entre a estrutura e a gestão da perícia e a moralidade e a eficiência administrativa certamente auxiliará o administrador público, da Justiça do Trabalho, em Minas Gerais, a refletir sobre a manutenção do atual sistema ou aplicação da mudança, com inovações necessárias para o atendimento dos princípios constitucionais.

A Administração Pública, no Brasil, não vem demonstrando avanços expressivos nos processos de gestão, e necessita, por certo, de novos modelos e de novas formas de gerenciamento para uma efetiva melhoria na prestação de seus serviços e, em especial, de sua prestação judicial. Uma análise em torno das causas internas da Justiça do Trabalho, que possam provocar a morosidade de sua prestação, além de já ser um trabalho de grande importância para a Administração Pública, em geral, sinaliza para uma pesquisa dotada de originalidade e interesse irrefutável. Ademais, uma análise específica e aprofundada sobre o papel de um órgão pericial na justiça trabalhista nunca foi desenvolvida como uma temática autônoma e singular.

O tema, e sua relevância perante o contexto por que passa a Administração Pública e o setor jurisdicional, permeados de novas teorias e correntes doutrinárias proclamando a eficiência e a segurança jurídica como axiomas incindíveis, permitem vislumbrar e esperar que a reflexão proposta alcance êxito em diversos campos de estudo: desde o econômico e político até o social e cultural.

Há que atentar para o fato de que as tradicionais correntes doutrinárias, indicativas de que tanto a Administração Pública quanto o Poder Judiciário devem primar pelo formalismo e pelo estrito cumprimento da lei, já estão ultrapassadas. Exige-se hoje, e segundo as mais modernas teorias processuais e administrativas, aterem-se, tanto a justiça quanto a administração, aos paradigmas de efetividade e de resultado satisfatório aos consumidores do serviço público. De fato, de nada adianta possuir legítima e legalmente um direito líquido se não puder dele usufruir ou se, para o mesmo fim, tiver que esperar a prestação jurisdicional, que se encontra imersa em sua exegese e formalismo, para dar seu veredicto afirmativo. A forma deve conciliar-se com a efetividade da prestação intentada pelo poder público (BEDAQUE, 2007). Esta é a fórmula que é buscada hodiernamente e que, aqui, sedimentou-se como um dos pilares de nossa pesquisa.

Pode-se, como já dito *in casu*, vislumbrar que são evidentes os benefícios de uma pesquisa, cujo enfoque circunde a prática jurisdicional trabalhista, na qual a variável estudada seja a existência, ou não, de um quadro pericial oficial, que venha trazer justiça à sociedade. Mesmo porque essa atividade, devidamente nomeada, instituída, subordinada e, principalmente, atrelada aos princípios do Direito Público e de uma teoria administrativa, em sua essência, é distinta da perícia judicial em diversos pontos. E talvez seja justamente a escassa investigação sobre o tema que iniba um maior desenvolvimento judiciário em prol da efetividade e da satisfação do interesse público.

A estrutura organizacional é fator fundamental para o pleno funcionamento da máquina pública, sendo esta imprescindível para uma análise do funcionamento do órgão. Isso porque a devida compreensão da estrutura organizacional, que compõe dado órgão, fornece ao administrador elementos capazes de identificar avanços, desvios, retrocessos e, com isso, enseja razões para a tomada de decisões, objetivando atingir a eficiência administrativa, inclusive no que se refere a possíveis mudanças, de acordo com o ambiente e inovações sociais. No caso específico, analisou-se a estrutura implementada, pela Justiça do Trabalho, para o suporte pericial, possibilitando, de certa forma, identificar como está distribuído o processo decisório, os processos internos, as formalidades exigidas, a autonomia de trabalho em relação à subordinação, a posição e as responsabilidades de cada integrante, de acordo com o grau hierárquico, os limites de atuação, as relações de autoridade entre superiores e subordinados, o desenvolvimento tecnológico, a criação e atualização do conhecimento. Há, no cerne da pesquisa desenvolvida, como se afirmou acima, aspectos positivos tanto no que tange à política e à economia, como à cultura e ao social.

Politicamente, é claro que a possibilidade de haver uma prestação judiciária menos morosa e uma atividade pericial desprovida de parcialidade, e mais atrelada ao poder público, tende a provocar uma maior pacificação social e maior satisfação dos cidadãos perante a Administração Pública e a prestação jurisdicional. Nesse sentido, os processos trabalhistas e as atividades exercidas pelo Estado brasileiro lograrão a estabilidade política necessária para a melhoria de sua prestação e a configuração de seus objetivos precípuos.

No âmbito da economia, é de simples verificação que a morosidade e o atraso nas prestações judiciais representam grande agravo ao princípio da economia processual e ao princípio da instrumentalidade das formas. Este último, referente à ideia de que é possível o aproveitamento dos atos processuais, quando realizados de uma determinada forma que, mesmo não sendo aquela prescrita em lei, tenha atingido sua finalidade e não cause prejuízo a qualquer das partes ou ao interesse público; e aquele, delineado pelo ideal de que a máquina judiciária deve despender o mínimo possível de esforço com vistas a fornecer uma efetiva prestação jurisdicional. Pode-se, a partir da eficiência do Estado e de sua prestação jurisdicional, identificar uma economia de material e menor morosidade, de tempo e dos gastos públicos (principalmente os destinados ao juízo e seu exercício). Desta feita, a correlação entre a existência de uma estrutura e gestão adequadas do quadro pericial e o estímulo à efetividade pública é de suma importância econômica.

Analisando-se o aspecto social, intentar medidas favoráveis a um processo efetivo, cujo último fim seja a satisfação do consumidor da prestação jurisdicional, significa privilegiar a coletividade e o bem comum. De fato, o Estado é erguido justamente para satisfazer aqueles que o sustentam e elegem seus representantes. Por isso, a pesquisa de causas e efeitos que promovam a efetividade e otimização processual, além de um dever, é uma necessidade coletiva.

Culturalmente, talvez seja mais evidente e clara a importância de um trabalho dessa natureza. Como se observa, nos dias atuais, a justiça brasileira, sob a ótica da sociedade, possui uma visão desgastada, associada não só a procedimentos morosos, mas também, em algumas situações, a questões imorais, ilegais e ilegítimas. Não raro, deparamo-nos com contestações acerca da imparcialidade do juiz e da licitude de seus atos processuais. Nesse sentido, é natural que a prestação jurisdicional não prime pela legitimidade junto à sociedade e, até mesmo, perante aqueles que servem a esse poder (juízes e auxiliares, incluindo peritos). É, como se vê, bastante comum que alguns jurisdicionados tenham direitos líquidos e certos para usufruírem, mas que, vendo-os ameaçados ou lesionados, desistam de acionar uma defesa jurídica pelo fato de não mais acreditarem que ela será capaz de fornecer uma sentença não só favorável, mas aproveitável, seja em termos de prazo prescricional, seja no que tange ao seu conteúdo. Urge, pois, uma mudança cultural na mentalidade daqueles que se relacionam com a justiça.

Enfocando uma visão pessoal sobre o trabalho, crê-se que a relevância do estudo realizado reside na possibilidade de se analisar uma estrutura organizacional e um modelo de gestão, verificando seus efeitos sobre pilares básicos de princípios constitucionais consagrados na Carta Magna. O contato direto e rotineiro com a estrutura e com o modelo de gestão empregado na perícia oficial, devido à atuação na área criminal por mais de duas décadas, sempre fez o pesquisador questionar e refletir sobre os aspectos práticos do problema.

Por fim, importa salientar, a título explicativo, que a pesquisa tornou-se viável em razão da acessibilidade que o pesquisador possui para consolidar dados estatísticos e realizar entrevistas, uma vez que atua na área criminal investigativa, sendo ocupante do cargo de Delegado de Polícia Federal e tendo exercido a função de Superintendente Regional do Departamento de Polícia Federal em Minas Gerais. Nesse sentido, a aplicação técnica de entrevistas com especialistas da área, usuários diretos e gestores do processo, foi capaz de fornecer a esperada visão prática do problema de pesquisa, consubstanciando a possibilidade

de se criar uma teoria próxima da prática jurisdicional trabalhista. Nesse sentido, é de se esperar que os caminhos indicados pela pesquisa se revertam, mais facilmente, a resultados e benefícios práticos, para aqueles que trabalham com a justiça, como para aqueles que dela usufruem.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar e descrever a estrutura organizacional e o modelo de gestão pericial da Justiça do Trabalho, de Minas Gerais, sob o prisma dos princípios constitucionais da moralidade e da eficiência administrativa.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

Na construção de objetivo geral a ser alcançado, alguns outros objetivos específicos se apresentam:

❖ **Eficiência:**

- Delinear a estrutura organizacional interna e analisar o modelo de governança adotado para a gestão das perícias nos processos da Justiça do Trabalho.
- Mapear os processos internos desde a requisição da perícia até a apresentação do laudo definitivo.
- Identificar uma correlação entre o prazo para a conclusão da prova pericial e a demora ou celeridade da prestação jurisdicional.
- Constatar a existência de padronizações de metodologia e, ou, técnicas aplicadas nas análises dos exames periciais.
- Analisar e comparar a estrutura e a gestão da perícia judicial e da perícia oficial criminal.

➤ Buscar os motivos da inexistência de um quadro pericial oficial na estrutura organizacional da Justiça do Trabalho, de Minas Gerais, identificando-se aspectos positivos e negativos.

❖ **Moralidade:**

➤ Identificar a forma de recrutamento, seleção, nomeação e dispensa dos peritos, na justiça trabalhista.

➤ Identificar a(s) forma(s) de distribuição das perícias judiciais, na justiça trabalhista.

➤ Identificar o(s) parâmetro(s) adotado(s) para a fixação dos valores cobrados, a título de honorários, pelos serviços prestados pelos peritos judiciais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Um pesquisador não pode sustentar sua pesquisa no senso comum ou em um procedimento exclusivamente indutivo. Ao contrário, seu estudo deve primar pela cientificidade, a ser obtida mediante uma minuciosa análise do contexto que circunda o objeto do trabalho, por meio do estabelecimento de constructos. Também reconhecidos como referenciais teóricos, os constructos são ideias cuja essencialidade e cujo conteúdo servirão de base para o desenvolvimento lógico dos argumentos, pelo pesquisador.

Nesse sentido, como se percebe, são elementos de suma importância que compõem a pesquisa e que constituem não só antecedentes lógicos, mas pilares atrativos em torno dos quais a pesquisa se desenvolve e se sedimenta. Não raro, esses pontos de referência têm base principiológica, o que não é de se estranhar, quando se tem em vista o objeto desta pesquisa: a atividade jurisdicional e os efeitos da estrutura organizacional e do modelo de gestão da perícia, em relação à morosidade ou à efetividade da prestação jurisdicional trabalhista, e, ainda, sua correlação com os princípios basilares da Administração Pública, no Brasil.

Uma reflexão principiológica é premissa básica para qualquer análise sobre a validade de ações estatais. De fato, conforme já analisado, os princípios não são apenas garantias individuais frente à interferência do Estado em assuntos de caráter personalíssimo. Conjugada a isso, a sustentação principiológica mostra-se como valor fundante e legitimador das atividades desempenhadas no âmbito público. Dessa forma, o Estado, enquanto entidade representativa da sociedade deve, não só respeitar os princípios e as garantias deles decorrentes, mas também condizer os seus atos e atividades com uma orientação advinda dos princípios promulgados pela Carta Constitucional (SANTOS, 2009).

Quando se analisa a base de princípios sobre a qual se assenta a Constituição Federal, de 1988, revela-se a existência de inúmeros postulados gerais que servem de baliza às ações do Estado. Dentre eles, destacam-se: princípio da legalidade, da supremacia do interesse público sobre o particular, da indisponibilidade do interesse público, da impessoalidade, da publicidade, da finalidade pública, da presunção de legitimidade, da autotutela, do devido processo legal, da razoabilidade, da proporcionalidade, da obrigatoriedade, da motivação, da moralidade e da eficiência. Entretanto, a despeito de haver

muitos, a presente pesquisa requer a análise de seu problema com referência somente aos dois últimos, ou seja, os princípios da moralidade e da eficiência administrativa.

O exercício jurisdicional desempenhado pelo Estado no âmbito do trabalho, como se sabe, é uma atividade estatal e, por isso, possui as mesmas limitações e deveres de qualquer ato de responsabilidade da máquina estatal, sejam eles normativos ou de base principiológica. A observância desses limites, todavia, é exigência mais forte no caso desse tipo de atividade, haja vista que constituem atos com grande possibilidade de interferirem na esfera pessoal dos litigantes. Nesse desiderato, reafirma-se cogente uma consagração coerente e sólida daquelas normas gerais que não só aferirão imparcialidade aos atos jurisdicionais como revestirão as decisões dos juízes, a partir do devido e profissional trabalho pericial, da devida legalidade e legitimidade esperada.

Enfim, cabe ressaltar que o estudo possui como constructos, ou referenciais teóricos: a teoria de estrutura e gestão idealizada pelo sociólogo alemão Max Weber, o princípio da eficiência da Administração Pública e o princípio da moralidade pública. Juntos, estes referenciais teóricos serviram de base para a assunção de argumentos e consubstanciaram ideias às quais as colocações foram realizadas e sempre visaram a evocar.

## **2.1 Teoria Social Burocrática de Max Weber**

Max Weber foi um dos grandes expoentes de um período que canalizou suas atenções para o entendimento acerca da administração e para as relações de poder. Nascido na Alemanha, o sociólogo foi o criador da Sociologia da Burocracia e ficou mundialmente conhecido pelas teorias das estruturas de autoridade. A teoria de Weber sobre a gestão e a estrutura do Estado encontra grande popularidade e é sempre referenciada em diversas obras. Inspirado pela observação de que a grande característica da sociedade ocidental do século XX era justamente o constante agrupamento social em organizações, Max Weber buscou fazer um mapeamento de como se estabelece o poder e sua estrutura nessas entidades. Os argumentos do sociólogo centram-se na busca à máxima eficiência e racionalidade da organização formal.

Cabe ressaltar que a conceituação de burocracia, projetada por Weber, não traz como herança a carga pejorativa que advém de sua equivocada concepção atual. Não raro, a palavra burocracia é associada a ineficiência, ineficácia, atrasos, confusão, autoritarismo,

privilégios e outros atributos negativos. As organizações modernas, por sua vez, são descritas como uma ruptura fundamental com esses atributos da burocracia. De forma diversa, a burocracia, de Weber, traduz-se na formalização dos atos, na divisão do trabalho, na noção de hierarquia, na impessoalidade das relações, na competência técnica, na separação entre propriedade e administração, e na profissionalização do funcionário. Centra-se a burocracia, pois, em elementos de essência e da própria necessidade imanente de um Estado que vise à eficiência de suas funções (SCAVRON, 2008).

Weber não estava interessado em analisar qualitativamente, como pedra de toque de sua teoria, se o modelo burocrático era bom ou ruim. Buscava, antes, descrever como as organizações estavam se agrupando e como os fatores e variáveis, de naturezas diversas (sociais, econômicas, pessoais, etc.), interferiam no sucesso da dinâmica organizacional. Para isso, construiu um modelo ideal, no qual as organizações são assumidas por cargos bem definidos, submetidas a uma ordem hierárquica liderada por autoridades cujas responsabilidades haveriam de estar plenamente delimitadas.

Preliminarmente a uma análise dos traços gerais que compõem a Teoria da Burocracia, de Weber, é necessário lembrar algumas premissas sobre as quais se assentou o pensamento weberiano, em torno das instituições e sistemas sociais em empresas. O sociólogo sinaliza que a realidade que se apresentava, industrial e concorrencial, era fruto de uma renovação da racionalidade do Homem. A racionalidade era vista, aqui, como um procedimento de controle para dominar a realidade dentro e fora do ser humano. Max Weber compara a racionalização humana a um processo de “desencantamento” em torno de elementos e explicações míticas e religiosas (WEBER, 1947, p. 324-341).

Para Weber, o *ethos* racional, desenvolvido durante a reforma protestante, foi fator primordial para o progresso do capitalismo e de suas feições. A relação proposta, entre a salvação e o trabalho do homem, indicava para uma valorização do individualismo, de forma que só pelo seu trabalho individual, pelo seu sucesso, ele poderia ser salvo. O sacerdote, a comunidade ou a família não mais poderiam oferecer a salvação, que teria de advir de seu próprio esforço.

O protestantismo nascente definiu, pois, um padrão moral de acumulação de riquezas em que o trabalho era supremamente valorizado. Esse rígido padrão moral, segundo a análise weberiana, cumpriu uma dupla função: permitiu uma justificação religiosa (logo moral) do processo de acumulação capitalista e criou o embrião da ética burguesa do trabalho, abrindo espaço para o desenvolvimento do individualismo religioso e do racionalismo (VASCONCELOS, 2004, p. 204).

As ideias de Max Weber contextualizam-se em meados da década de 40, do último século, e sua devida compreensão depende de uma análise desses antecedentes lógicos que influíram e justificam o nascimento da presente teoria.

No período, a doutrina era fortemente influenciada pelo raciocínio de Henri Fayol e sua Teoria Clássica da Administração, e pelo entendimento de Frederick Taylor, quando da criação da Administração Científica.

No caso de Fayol, tratava-se, resumidamente, de um modelo lógico de administração, que prescrevia os elementos da administração (funções do administrador) e os princípios gerais que o administrador deve adotar em sua atividade. Era, ademais, sustentado por três pilares: a estrutura organizacional, a visão de homem econômico e a busca da máxima eficiência, que seria obtida mediante a forma e a disposição dos órgãos componentes da organização (PUGH; HICKSON, 2004, p. 110-116).

O taylorismo, por seu turno, distinguia-se da teoria de Fayol, não obstante focar o mesmo objeto, qual seja, o sucesso de uma organização. O pensador americano baseava suas proposições na seguinte máxima: o trabalhador deve produzir mais em menos tempo e sem elevar os custos da produção, isto é, a máxima eficiência que se pode obter por meio de uma empresa ou organização social. A pouca produtividade de algumas empresas era atribuída, sobretudo, à falta de padronização dos métodos de trabalho, ao desconhecimento dos administradores sobre o trabalho de seus funcionários e a forma de remuneração defasada utilizada (PUGH; HICKSON, 2004, p. 101-105). As proposições de Taylor, ou o taylorismo (como sua teoria passou a ser conhecida), viria, enfim, para tentar sanar essas dificuldades de produtividade e de eficiência (SCAVRON, 2008).

Percebe-se que ambos os autores buscavam a eficiência dentro de uma estrutura organizacional, mas, enquanto Taylor a reputava à adoção de métodos racionais e padronizados, sob uma máxima divisão de tarefas, Fayol a imputava à estrutura formal da organização e à adoção de princípios administrativos pela gerência. Vislumbra-se, por conseguinte, a grande diferença entre as duas teorias que dominavam a época e que contextualizaram as ideias de Weber: Taylor (Administração Científica) focava a eficiência a partir da produção; Fayol (Teoria Clássica) a delineava a partir da gerência administrativa.

A partir do taylorismo e do fayolismo, Weber inova com sua Teoria da Burocracia. Sua visão, desapegada de um vínculo prático com a ótica capitalista, uma vez que Fayol e Taylor eram gestores empresariais, enquanto Weber era simplesmente acadêmico, já sinalizava para modificações e reformulações teóricas. De fato, as críticas acerca do excessivo

tecnicismo da Administração Científica e da Teoria Clássica procuravam uma nova teoria, dotada de maior racionalidade. Logo, com o passar dos anos, as organizações ficavam cada vez mais complexas e inauguravam relações sócio-econômicas que não estavam previstas por aqueles modelos (taylorismo e fayolismo), que apenas estudavam a gestão e a estrutura empresarial a partir de uma análise mecânica do “tempo e dos movimentos”. Não bastava analisar a organização, exclusivamente sob a ótica dos “patrões” ou daqueles que ocupavam a gerência (o que foi feito por Taylor e Fayol). Era cogente uma análise mais ampla e sociológica, haja vista que a empresa, bem como qualquer organização, não deve ser criada somente para fins exploratórios. Nesse contexto, emerge Max Weber, com sua Teoria da Burocracia.

O autor alemão parte de uma análise comparativa com um modelo ideal de organização – o modelo burocrático. Nesse modelo, ao contrário dos anteriores, há uma pré-determinação total dos níveis funcionais, em que as tarefas, os objetivos e as atividades da organização estão prévia e detalhadamente descritos, devendo ser seguidos sob pena de punição. Cada indivíduo deve, na estrutura burocrática de Weber, desempenhar e se restringir àquilo que está previsto para ele fazer ou realizar (ALVES, 2010).

Para Weber, a burocracia é a organização eficiente por excelência. A eficiência de uma organização, como o Estado, porém, carece de um modelo de normas prévias e claramente previstas. E, caso alguma entidade não observe algum desses aspectos ou permita que variáveis econômicas e sociais interfiram no curso normal de desenvolvimento, ter-se-á disfunções das mais diversas naturezas que, por certo, comprometerão o alcance dos objetivos precípuos de cada gestão organizacional.

O raciocínio de Weber assenta-se sobre sua própria definição de Estado:

[...] uma associação de dominação institucional, que dentro de determinado território pretendeu com êxito monopolizar a coação física legítima como meio da denominação e reuniu para este fim, nas mãos de seus dirigentes, os meios materiais de organização (ANDRADE FILHO, 2009, p. 1).

Sob essa perspectiva, Weber lembra que o Estado legitima-se por forma racional inspirada na lei, clareando, no mínimo que seja, o valor que sustenta o princípio da legalidade, isto é, o valor supremo da lei como requisito de validade dos atos, tanto dos que detêm o poder, como daqueles que o exercem. Entretanto, a definição weberiana de Estado revela um outro ponto que se coaduna melhor com a abordagem a que se propõe o presente estudo. O vínculo à lei não traduz somente o princípio da legalidade, mas aduz a essência de uma proibição constitucional àqueles que exercem o poder público, incluindo, por decorrência, a

atividade jurisdicional, qual seja, o impedimento à discricionariedade na execução de atos públicos e na tomada de decisões, quando assim a lei exigir.

Discricionariedade, por definição sumária, é a orientação de escolhas por uma vontade individual, autônoma, própria. Elege-se uma decisão ou meio com base na razoabilidade, que é própria de cada indivíduo, o qual estabelece, por si mesmo, seus limites de atuação. A discricionariedade funda-se, portanto e primordialmente, no ideal da liberdade (CAMPOS, 2005).

Entretanto, essa ideia não pode prevalecer, tanto no Estado contemporâneo, quanto naquele previsto por Max Weber. Não restam dúvidas, na doutrina, de que o Estado funda-se, principalmente, sobre o pilar da legalidade, e seus agentes, nomeados ou concursados, encontram-se inexoravelmente atrelados à lei. A discricionariedade, não obstante haver situações em que a própria lei a permite, é exceção. O poder público, dentre os quais destaca-se o Judiciário, tendo em vista os objetivos desta pesquisa, deve limitar qualquer manifestação discricionária, uma vez que a objetividade e a neutralidade de seus funcionários é requisito de validade para qualquer decisão tomada e, pode-se dizer, condição de existência para a manutenção do Estado de Direito, sob os moldes em que hoje se apresenta.

Nesse intuito, cabe a ressalva de que o Estado weberiano, bem como aquele hodiernamente vigente, repulsa a discricionariedade como valor fundante. O Estado e a própria Teoria da Burocracia do sociólogo são extremamente formalistas e promulgam outros princípios, que não aquele da liberdade das decisões públicas.

Um sistema de gestão, assim como aquele proposto por Weber, quando de seu modelo burocrático, deve ser liderado por uma autoridade. Qualquer que seja o meio, a figura ou o indivíduo, deve haver algo ou alguém a quem os “súditos” devem se reportar em obediência. Nesse ínterim, o sociólogo alemão propõe três autoridades que legitimam o estabelecimento de estruturas de poder. São elas a autoridade tradicional, a carismática e a racional-legal. A primeira é oriunda das tradições e dos costumes, considerados imutáveis, e cuja obediência não se questiona. A segunda advém das propriedades de liderança que se formam no interior de um grupo, vez que são evidentes a qualidade de liderança e capacidade moral de controle sobre os demais. A terceira, por fim, surge em função da norma abstrata e da obediência a uma organização formal e despersonalizada, como, por exemplo, a Constituição (VASCONCELOS, 2004).

Mediante as premissas acima traçadas, é possível concluir que, tanto o sistema proposto por Weber, como aqueles que vigem (em sua maioria) são baseados na dominação de uma autoridade racional-legal, isto é, exercida pela obediência, dos governantes e dos governados, à lei formal. Nesse desiderato, reitera-se:

A ideia básica é que qualquer direito pode ser criado e modificado mediante um estatuto sancionado corretamente quanto à forma. Obedece-se não à pessoa em virtude de seu direito próprio, mas à regra estatuída, que estabelece ao mesmo tempo a quem e em que medida se deve obedecer. Também quem ordena obedece, ao emitir uma ordem, a uma regra: à “lei” ou “regulamento” de uma norma formalmente abstrata (VASCONCELOS, 2004, p. 204).

A estrutura de gestão burocrática, idealizada por Max Weber, peculiarizava, também, um tipo específico de funcionário. Este deve ter:

[...] formação profissional, cujas condições de serviço se baseiam num contrato, com um pagamento fixo, graduado segundo a hierarquia do cargo e não segundo o volume de trabalho, e direito de ascensão conforme regras fixas. Sua administração é trabalho profissional, em virtude do dever objetivo do cargo. O ideal é proceder *sine ira et studio*, ou seja, sem a menor influência de motivos pessoais e sem influências sentimentais de espécie alguma, livre de arbítrio e capricho e, particularmente, “sem consideração da pessoa”, de modo estritamente formal segundo regras racionais ou, quando elas falham, segundo pontos de vista de conveniência “objetiva” (VASCONCELOS, 2004, p. 204-205)

Há que se ressaltar que, na Teoria Burocrática, exige-se o respeito e a observância de uma estrutura hierárquica formal entre os funcionários da empresa. Há um dever formal de respeito dos inferiores, em relação aos seus superiores.

Ainda com relação aos funcionários, Weber (1947, p. 324-328) resume os postulados da sua teoria em dez tópicos:

1. Pessoalmente, eles são livres, e estão sujeitos à autoridade somente em relação a suas obrigações oficiais impessoais.
2. Eles são organizados numa hierarquia claramente definida de cargos.
3. Cada cargo tem uma esfera claramente definida de competência, no sentido legal.
4. O cargo é preenchido por uma relação contratual livre. Assim, em princípio, a seleção é livre.
5. Os candidatos são selecionados com base em qualificações técnicas. No caso mais racional, estas qualificações são testadas por exames, garantidas por diplomas que certificam formação técnica, ou asseguradas pelos dois procedimentos. Os candidatos são nomeados, não eleitos.
6. Eles são remunerados com salário fixo em dinheiro; em geral, têm direito a pensões. Somente sob certas condições, a autoridade empregadora, especialmente em organizações privadas, tem o direito de extinguir o emprego, mas além deste critério pode-se levar em conta a responsabilidade da posição e as demandas do *status* social do ocupante do cargo.
7. O cargo é tratado como a única, ou pelo menos a principal, ocupação de seu titular.
8. O cargo constitui uma carreira. A promoção baseia-se em senioridade, desempenho ou em ambos os critérios, e depende do julgamento de superiores.

9. Os funcionários exercem o trabalho de forma totalmente dissociada da propriedade dos meios de administração e sem a apropriação de suas posições.
10. Eles estão sujeitos à disciplina e ao controle estritos e sistemáticos na condução de seu cargo.

A empresa ou organização prevista pelo pensador, porém, nem sempre segue os mandamentos expostos em sua teoria, motivo pelo qual ocorrem as denominadas “disfunções burocráticas”, que nada mais são do que exercer a burocracia com irracionalidade. Estes defeitos da administração de uma organização são visualizados mediante a averiguação de casos de radicalização ou descontextualização dos objetivos e procedimentos burocráticos, que passam a ser objetivos em si, independentemente de sua finalidade. Outrossim, reduz-se, inexoravelmente, a capacidade de adaptação das organizações, incorrendo em uma preocupante ineficácia organizacional. Consolidando o mesmo supedâneo, afirma-se que:

As disfunções como irregularidades ou anormalidades que se confundem nos processos administrativos das organizações, ocasionando confrontos até mesmo no comportamento do indivíduo no ambiente de trabalho, faz com que os objetivos pretendidos pela organização deixem de ser atendidos e a qualidade de vida dos indivíduos da organização se torne insatisfatória (OLIVEIRA, 2006, p. 291-292).

Pode-se dizer que uma das premissas básicas, que norteiam a Teoria da Burocracia, é o fato de que a burocracia não leva em conta a variabilidade do ser humano. Verifica-se, porém, que é justamente a não observância das vicissitudes humanas o fator gerador da maioria das disfunções burocráticas. Nesse sentido, o excesso de formalismo, sem um vínculo a uma finalidade pré-determinada, a despersonalização das relações interpessoais, a exibição de sinais de autoridade, bem como a resistência às mudanças consubstanciam entraves diretos à obtenção de uma administração eficiente.

Dentre as irregularidades mais notórias, que se verificam no seio de uma organização, está o fato de as normas e os regulamentos deixarem de ser ferramentas de trabalho para serem o objetivo do trabalho, ou seja, o servilismo às normas, de início idealizado como meio, transforma-se em um fim em si mesma. Um sistema de gestão burocrático, que sobreleva, nestes termos, o formalismo em detrimento da finalidade advinda das normas, não prima, em sua essência, pela eficiência dos resultados (CARVALHO, 2010).

A problemática levantada em torno das disfunções burocráticas é, segundo Weber, resultado de um processo político e não social. De fato, entre resolver um problema e seguir uma norma, o burocrata comumente opta por seguir a norma. Uma conduta dessa natureza compromete a burocracia eficiente, pregada pelo autor, tornando-a lenta em seus procedimentos excessivamente formais, resistente às mudanças. O exagerado apego às normas constitui um óbice à obtenção de um sistema de gestão eficiente.

Em resposta a esse estudo crítico de revezes, encontrado na gestão burocrática, surge a Teoria da Contingência, a qual, por volta de 1960, começa a definir os contornos e as condições de emergência de modelos organizacionais divergentes do modelo burocrático weberiano. Para isso, analisam-se aspectos organizacionais, como: liderança, motivação, satisfação no trabalho, estrutura formal e teoria da decisão.

Em suma e por fim, a organização burocrática é definida por Weber (1982, p. 249) como a forma de organização mais eficiente possível, como se vê em suas palavras: “Precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, discrição, unidade, subordinação rigorosa, redução do atrito e dos custos de material e pessoal – são levados ao ponto ótimo na administração rigorosamente burocrática [...]”.

Diante do exposto, cabe, neste momento, sinalizar a relevância deste tema para a pesquisa. Já se sabe que se objetivou um estudo relativo à estrutura e o modelo de gestão aplicado no âmbito da perícia componente da Justiça do Trabalho, de Minas Gerais, verificando como esse fator contribui para a eficiência ou morosidade da prestação jurisdicional da Administração Pública, assim como se relaciona com alguns princípios correlatos. Somente o fato de se buscar analisar o modelo de gestão e a estrutura funcional da perícia já é suficiente para se analisar a Teoria da Burocracia, de Weber, um clássico, no que toca às teorias da administração. Entretanto, a importância desse referencial para o presente trabalho vai além.

O modelo burocrático, idealizado por Max Weber, centraliza seu olhar sobre os fatores que induzem a possuir uma administração com a máxima eficiência, o que reitera os objetivos dos trabalhos de Fayol e Taylor, mas, diferentemente de ambos, o sociólogo alemão propõe uma visão mais racional e mais capaz de se adequar às complexas relações sociais e pessoais que regiam as organizações de antigamente e ainda regem a máquina estatal de hoje.

Nesse diapasão, pretende-se ter sempre como referência a Teoria da Burocracia, de Max Weber, bem como sua visão sobre estruturas funcionais e modelos de gestão eficientes, para avaliar o modelo pericial promulgado pelo Estado brasileiro na Justiça do Trabalho. A partir do pensamento weberiano racional e objetivo, e de vários conceitos relacionais por ele propostos, crê-se que não só será uma análise necessária, uma vez que a interpretação de gestão e administração exige a análise da Sociologia da Burocracia e do pensamento clássico, como também interessante.

## 2.2 Princípio da eficiência

Para compreender-se o princípio da eficiência, deve-se voltar o olhar para a História e a evolução do Estado nos últimos séculos.

Após a Idade Média, não só a sociedade, mas também a estruturação do poder começou a se modificar. A lógica descentralizada e autônoma como se vinculavam os feudos da nobreza passa a ser substituída pela centralização política, econômica e social, exercida pelos reis, em seus Estados recém-fundados. Esse centralismo é, no entanto, superado pelo anseio à liberdade cultuado pela iminente classe burguesa. Nesse contexto, em que ocorrem diversas revoluções liberais, conjugadas estreitamente ao movimento iluminista, dentre as quais se destacam a francesa e a inglesa, é formado o Estado Liberal. Este Estado vincula-se a uma ética concorrencial e liberal, em que a não intervenção em assuntos econômicos e sociais era uma necessidade ou, e principalmente, um dever exigido ao Estado pela sociedade (SADECK; WEFFORT, 2008).

Todavia, o Estado Liberal entra em decadência, tendo em vista que a eclosão da Revolução Industrial e a dinâmica competitiva formaram uma considerável e indignada classe de proletários. A disparidade entre aqueles que detinham o controle de indústrias e aqueles que nela trabalhavam começou a ecoar na mente dos trabalhadores como uma injustiça, que deveria sofrer uma modificação substancial (SADECK; WEFFORT, 2008).

Nesse sentido, como forma de amenizar essa realidade tão díspar e manter o poder estatal nas mãos da classe dominante (burguesia), o Estado resolve modificar sua dinâmica de atuação e inicia um processo de interferência e direção dos conflitos sociais. A partir de então, o Estado passa a ter uma postura mais ativa e positiva frente a essa realidade social de desigualdade. Nasce, portanto, o Estado Social. A criação desse modelo de Estado exigiu, porém, que surgisse um sistema complexo e oneroso de Administração Pública, que pudesse abarcar e resguardar os indivíduos e seus direitos contra possíveis abusos. Agora, o Estado não somente afirmava e protegia os direitos fundamentais do Homem, mas interferia sobre a realidade, visando à satisfação das demandas sociais, econômicas e culturais da sociedade (SADECK; WEFFORT, 2008).

Desde então o Estado exerce um papel fundamental e ativo na sociedade, oscilando quanto a esse grau de ingerência, mas sempre envolvido em questões de interesse social. Dessa forma, pode-se compreender, a título exemplificativo, a adoção das chamadas

ações afirmativas por parte do governo que, apesar de constituírem clara ameaça a preceitos constitucionais de igualdade, são legitimadas, tendo em vista o fim a que se prestam e a necessidade de sua aplicação. Por isso, como exemplo, a distribuição de cotas em universidades federais são ações legítimas e necessárias, impostas positivamente pelo Estado, apesar de ser uma afronta ao preceito da igualdade entre os homens ou princípio da isonomia previsto no artigo 5º da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

No Brasil, a passagem de um Estado Liberal para uma nação intervencionista (Estado Social) mostrou-se estranha, mas inegavelmente evidenciada quando dos períodos ditatoriais. De fato, Vargas, durante seu “reinado” populista comandou um país inteiro tendo como base, em suma, suas próprias convicções. A despeito da grande discricionariedade na tomada de decisões, sua habilidade política sobressaiu-se, configurando-se a “Era Vargas” como um dos momentos de maior aprovação social. Por outro lado, malgrado não tenha obtido tamanha legitimação social, posteriormente, a Ditadura Militar (1964-1988), por que passou o Brasil, sintetizou com perfeição a mencionada transição de estados, ao menos no que toca ao referencial econômico (DROPA, 2010).

A intervenção estatal nos diversos setores, durante a ditadura, sustentou-se na modificação efetiva de um modelo de substituição de importações, do Governo Vargas, para o denominado modelo de desenvolvimento econômico associado, incorrendo em uma maior interdependência econômica, social e cultural em relação à sua matriz estadunidense. Naquele momento, o governo ditatorial engendrou uma grande política de fomento às atividades produtivas básicas, como nunca se vira outrora. Dessa forma, viu-se, aqui, uma relevante ampliação da infraestrutura e a concretização do governo brasileiro como o principal agente no que se tratasse de transportes, petróleo, energia e telecomunicações.

É, pois, em plena repressão de direitos fundamentais dos cidadãos brasileiros, que o Estado apresenta um de seus estaleiros mais abundantes, encerrando-se por solidificar, na história o que, mais tarde, viria a ser reconhecido como o “Milagre Econômico”. A política por detrás deste cenário foi instituída pelo ministro e economista Delfim Neto, sendo construídas, exatamente nesse mesmo tempo, grandes usinas hidrelétricas, rodovias para a integração nacional e estatizadas empresas dos ramos de energia e telecomunicações. Evidenciava-se, portanto, um Estado que participava diretamente da economia brasileira e que parecia conduzir o país “pessoalmente”. Desempenhavam-se, aqui, não só as atividades comuns e inerentes a um Estado Liberal (segurança pública, justiça, tributação, etc.), mas

outras voltadas para um crescimento estratégico do país, que apontavam para um Estado Social, intervencionista em sua essência.

Essa postura mais ativa do governo, em questões sociais e econômicas, como já dito anteriormente, exige da máquina estatal uma grande complexidade, a presença de inúmeros servidores e a prestação de vários serviços. No entanto, a adoção dessa realidade exige, também, um grande custo material (financeiro) e pessoal, levando o governo a implantar uma política tributária cada vez mais ampla e onerosa. Por conseguinte, verifica-se que, à medida que a demanda social aumenta, cresce a necessidade de o Estado evoluir, e à proporção que ocorre essa evolução, aumentam os gastos públicos e, portanto, os tributos cobrados.

O entendimento da questão é vinculado à ideia de que a insatisfação da sociedade com o Estado ocorre, principalmente, devido ao significativo aumento da contribuição (tributária) dos cidadãos para o Estado e a não proporcionalidade desses gastos com as prestações executadas pelo governo em prol da sociedade. O Estado contemporâneo entra, pois, em uma grande crise, que não só compromete a execução de suas promessas perante a sociedade, como também sua própria existência.

Veiculou-se a ideia de que o Estado se tornara grande demais, burocrático e ineficiente para a realização de serviços públicos de qualidade. Em estudo ao tema da crise do modelo intervencionista do Estado e de sua estrutura, bem como ao período de incapacidade estatal em cumprir com seus paradigmas mais básicos, o filósofo político Eric Hobsbawn aduz serem estas as “Décadas de crise”, que se iniciam em 1973 e percorrem seus 20 anos subsequentes. Nesse período, uma vez que os países desenvolvidos continuavam a se enriquecer progressivamente, também crescia exponencialmente a desigualdade social e a dependência dos países periféricos para com aqueles. Nesse contexto, o esplendor de um crescimento econômico sem precedentes é, agora, mais lento, e a abundância de recursos é arrasadoramente superada por uma crescente dependência econômica. Urge, frente a essa visível decadência, a promulgação de uma reforma estatal (DROPA, 2010).

Para superar tal crise, o Estado foi obrigado a voltar suas vistas, de um modo singular, segundo preleciona Wilson Rocha de Almeida Neto (2009, p.73), para

[...] o aprimoramento dos serviços públicos, a racionalização de suas atividades, a adoção de novos modelos de administração, a otimização dos resultados frente à escassez dos recursos disponíveis, o incremento de mecanismos adequados de controle de resultados e dos níveis de satisfação da população, dentre outros.

Vale dizer, a crise vivenciada pelo Estado sinalizava para apenas uma direção: a substituição de um modelo exclusivamente administrativo-burocrático para um perfil de Administração Pública eficiente.

Sustentando a mesma ideia, Onofre Alves Batista Júnior (2004, p. 69-74), no livro *Princípio Constitucional da eficiência administrativa*, diz:

Se o modelo burocrático privilegia o procedimento para que se possa assegurar os direitos individuais e evitar a corrupção e a prevalência dos interesses privados, passou-se a exigir uma administração pública orientada para os resultados, que, além de cumprir aquele desiderato, pudesse orientar-se pelo cidadão e que prevenisse os desvios aprioristicamente, e não se concentrasse em corrigir as faltas após ocorridas já a lesão do interesse público.

Inaugura-se, por conseguinte, uma reforma de Estado que visa à prestação de serviços calcados na eficiência que deve pautar a Administração Pública. Nesta reforma, o primeiro ato de relevo para a superação de um modelo intervencionista ineficiente consubstanciou-se na implantação do Plano Nacional de Desestatização (PND) (Lei 8031/90), idealizado pelo então Ministro Luis Carlos Bresser Pereira. Este programa tem por objetivo, basicamente, descentralizar o Estado, tornando-o mais eficiente, por meio do alívio da dívida pública. Nesses termos, poder-se-ia garantir a competitividade dos serviços oferecidos pelas empresas privatizadas. Ademais, o PND foi promulgado com o intuito de suprir as dificuldades fiscais do governo, reestruturando e tornando eficientes os serviços públicos prestados à sociedade. Nesse plano de diretrizes, configurava-se, em suma, o compromisso com a sociedade, de melhorar e adequar a máquina administrativa brasileira à modernização (DROPA, 2010).

Há que se ressaltar, também, que a adoção do Plano Nacional de Desestatização insere-se em um contexto em que o governo brasileiro desejava fomentar o fortalecimento do setor privado e estimulava o crédito entre os investidores nacionais. Isto porque, durante o período ditatorial, o Estado atraía para si o desenvolvimento das atividades econômicas mais elementares e intervinha constantemente na economia, enfraquecendo uma postura mais dinâmica e corajosa por parte do empresariado brasileiro. Nesse sentido, cumpre destacar:

Portanto, o processo de estatização nacional no setor produtivo não foi ideológico e nem parte de um plano estratégico de estatização da economia, mas circunstancial devido à ausência de iniciativa do capital privado, e principalmente para implantar a infraestrutura necessária ao desenvolvimento do próprio setor privado. Nos serviços de utilidade pública, a estatização também foi provocada pela ausência do capital privado em investimentos que exigiam grande volume de recursos e com longo prazo de maturação, como, por exemplo, nas telecomunicações que precisavam atender as necessidades sociais e incorporar os avanços tecnológicos (DROPA, 2010, p. 1).

Esse pequeno rascunho histórico faz-se coerente quando se tem uma noção em mente: o postulado da eficiência. Essa ideia, pode-se dizer, constituiu o valor fundante de grande parte das transformações mencionadas e norteia, por certo, as ações estatais. É de grande utilidade verificar que o princípio da eficiência não surgiu com a nova Constituinte de 1988. Ao contrário, essa regra geral de direito já era reconhecida pela jurisprudência pátria, e muitas leis se orientavam por esse princípio, ainda que não explicitamente.

O próprio Direito Administrativo, desde seu surgimento como ramo autônomo, já delineava uma aspiração à prestação eficiente dos serviços públicos. Realmente, não se trata de um valor inovador. Mesmo porque não se concebe um Estado que se estruture sem o propósito de desempenhar, a contento, ações voltadas à satisfação das necessidades da sociedade.

Entretanto, há que se convir que houve uma nova tomada de rumos a partir da reforma instituída pelo Ministro Bresser, quando da instituição do PND. Nesse momento, diferentemente de qualquer outro, há uma preocupação peculiar com a noção de eficiência advinda do setor privado. Vislumbra-se, aqui, um novo espírito trazido pela reforma de maneira que o realinhamento da função estatal estava simbolizado na ideia de eficiência gerencial e empresarial no desempenho de suas atividades. Tudo isso, vale ressaltar, com o objetivo de inserir o Brasil na economia globalizada. A eficiência buscada, pois, apresentava uma relevância tamanha, capaz de libertar o Estado burocrático dos grilhões que o vinculavam a um formalismo injustificável, na maioria das vezes (SAURIN; PEREIRA, 2008).

A referida eficiência pode ser introduzida, ainda sob contornos iniciais, como o melhor emprego dos recursos e meios para a satisfação das necessidades coletivas, observando-se a igualdade dos usuários. O postulado da eficiência, enquanto princípio, por seu turno, pode ser compreendido basicamente como a organização racional dos meios e dos recursos humanos, materiais e institucionais para a prestação dos serviços públicos de qualidade aos consumidores, independentemente de suas condições financeiras.

No mesmo sentido, a constitucionalista Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2002) aduz, ao princípio da eficiência, a capacidade de impor ao agente público um modo de atuar que produza resultados favoráveis à consecução dos fins a que se propôs o Estado. Similarmente, Alexandre de Moraes (2009) enfatiza o dever de o Estado eficiente agir de maneira tal que, sem desperdiçar recursos e adotando os meios legais e morais possíveis, atinja a maior rentabilidade social possível.

O ideal de eficiência, porém, somente obtém a roupagem formal e explícita de princípio constitucional na promulgação da Carta Constituinte, de 1988, quando superado o período ditatorial. Apesar de informar toda a atividade administrativa antes mesmo de ser instituído na Constituinte, o que se viu foi a utilização de uma ideia de eficiência advinda da ciência econômica, transposta, sem maiores cuidados, para o campo da Administração Pública. Por consequência, a definição das linhas gerais deste novo princípio passou a ser uma questão crucial para sua correta aplicação e interpretação. O problema que então se levantou:

[...] foi a necessidade de, em sendo a concepção de eficiência advinda da ciência econômica, dar-lhes contornos jurídicos sem fugir, de um lado, do sistema jurídico vigente e, de outro, dessa nova faceta modernizante (empresarial) que se imputava à atuação do Estado. A eficiência, como noção típica da atividade econômica, leva em consideração a relação insumo/produto, que não é possível aferir na prestação de serviço público, isso porque nem sempre há um produto identificável, nem insumo no sentido econômico. Na administração pública, vale o princípio da não exclusão (o consumo da parte de um agente econômico não exclui que outros consumam o mesmo bem, simultaneamente). Nos bens privados, cada um consome diversas quantidades do bem, pagando o mesmo preço. Nos bens públicos, cada um usufrui o mesmo bem, atribuindo-lhe valores diferentes (porque há imposição tributária, independentemente das preferências de cada um, como ocorre com os bens privados) (MUNIZ, 2007, p. 93).

Um exemplo evidente do que se discute por ora é a dúvida quanto ao dever de interpretar o princípio da eficiência não isoladamente, mas integrado com as demais normas gerais elencadas pela Constituição Federal. Essa interpretação cabe, porém, apenas em relação ao setor público. Verificou-se, inclusive, que uma interpretação nesses moldes destoava quando aplicada no âmbito das relações privadas. De fato, enquanto nesta última valoriza-se a flexibilização dos meios para atingir um resultado de maior lucratividade, nas ciências públicas os meios e a formalidade dos procedimentos constituem fonte de segurança para os administrados ou cidadãos.

A título de esclarecimento, a aplicação da norma geral da eficiência deve ser concomitante à observância do postulado da legalidade, porque não se justificariam medidas ilegais com o objetivo de alcançar eficácia do ato administrativo. Tem-se, por conseguinte, que o princípio da eficiência não é absoluto, não podendo se sobrepor aos demais, sob pena de prejuízos à segurança jurídica e ao próprio Estado de Direito.

Outro traço que exalta a importância do paradigma da eficiência centra-se em torno do controle jurisdicional dos atos públicos. A partir da consagração do princípio da eficiência na Constituição, ampliou-se o controle jurisdicional sobre toda atividade dos órgãos públicos, vez que não só se analisava a legalidade dos meios escolhidos, mas também se

averiguava a possibilidade de os resultados obtidos proporcionarem a satisfação do interesse público efetiva e eficientemente (MUNIZ, 2007, p. 93).

Pode-se, até mesmo, conceber a eficiência como um mecanismo formal de controle dos atos do poder público. Deve ela ser exigida pelo parlamento (Câmara), Judiciário e, inclusive, pelo controle social. Essa temática de controle sobre os atos consolida-se ainda mais importante quando se tem em vista aqueles atos discricionários (onde o administrador possui uma liberdade legal de atuação, de acordo com sua conveniência) à disposição dos governantes e agentes públicos. No que toca ao princípio da eficiência, mesmo nos atos discricionários, o administrador não detém a prerrogativa de optar por uma solução que seja, do ponto de vista técnico, a menos eficiente.

O controle social é ainda contemplado pela roupagem constitucional, vez que o art. 37 da CRFB, incluído pela emenda 19, assim preceitua:

[...] a lei disciplinará as formas de participação do usuário na administração pública direta e indireta, regulando especialmente: I – as reclamações relativas à prestação dos serviços públicos em geral, asseguradas a manutenção de serviços de atendimento ao usuário e a avaliação periódica, externa e indireta, da qualidade dos serviços; II – o acesso dos usuários a registros administrativos e a informações sobre atos de governo, observado o disposto no art.º 5.º, X e XXXIII; III – a disciplina da representação contra o exercício negligente ou abusivo de cargo, emprego ou função na administração pública (BRASIL, 1988).

Logo, o cidadão passa a ser agente da reforma do Estado, com o papel de fiscal dos serviços e atividades da Administração Pública. Tem, para isso, a prerrogativa constitucional de questionar a qualidade dos atos e serviços públicos prestados.

Destaca-se, quando se fala do controle exercido com base na eficiência, aquele realizado pelo Tribunal de Contas. A este órgão compete avaliar a legalidade dos atos administrativos, relacionados àqueles que implicam despesas, e também a eficiência, economicidade e legitimidade de tais atos.

Revela-se, por conseguinte, a extrema relevância desse princípio, bem como sua função primordial para a legitimação de qualquer ato público. Devem ser reverenciadas, no mesmo tom do que se anteviu, as palavras de Paulo Bonavides (2007), segundo o qual,

[...] a importância da constitucionalização dos princípios como um axioma publicístico de nosso tempo, que torna inquestionável sua dimensão normativa, inferiorizada por mais de cem anos, pois eram considerados elementos supletivos e subsidiários para o preenchimento de lacunas legais. São considerados, agora, como ponto culminante da hierarquia normativa.

Relevância essa que foi e ainda é impressa tanto em relação ao Estado de Direito brasileiro quanto ao cidadão e servidor público. Afirma, nesse ínterim, Cunha Júnior (2007, p. 11-32) que:

O princípio da eficiência apresenta, na realidade, dois aspectos: pode ser considerado em relação ao modo de atuação do agente público, do qual se espera o melhor desempenho possível de suas atribuições, para lograr os melhores resultados; e pode também ser considerado em relação ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública, também com o mesmo objetivo de alcançar os melhores resultados no desempenho da função ou atividade administrativa.

Ademais, é necessária a percepção de que o princípio da eficiência, assim como qualquer princípio após a superação do pós-positivismo, não pode ser entendido como norma programática, isto é, deve-se desvincular da definição de norma que apenas apresenta preceitos e situações (muitas vezes, utópicas) a serem buscadas pelo Estado, apesar de não haver, necessariamente, um vínculo obrigatório entre o estímulo e o alcance do pretendido resultado. Na realidade, normas programáticas constituem diretrizes a serem observadas nos processos de interpretação e aplicação das normas jurídicas. Outrossim, tais normas comunicam os valores e fins norteadores da ordem jurídica nacional, o que revela sua preeminência. Entretanto, o princípio da eficiência é plenamente exigido para a otimização da Administração Pública, sendo considerado como valor fundante para o desenvolvimento e manutenção do Estado. Não é uma regra geral que vise a uma situação utópica, nem, portanto, uma norma programática adotada pelo governo.

Nas palavras de Wilson Rocha de Almeida Neto (2009, p. 80),

[...] o princípio da eficiência, expressamente inserido no bojo da Constituinte como princípio reitor da administração pública, além de autônomo, é dotado de normatividade suficiente para, na condição de um princípio jurídico-político, vincular as atividades da administração pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos Estados e dos Municípios, impondo-lhes, como corolário [...] a orientação para o bem comum.

Cabe dizer, e talvez seja esse o ponto de maior relevância em relação ao princípio da eficiência, que, analisando-se o princípio a lume, sob uma perspectiva material, evidencia-se que o conteúdo desse preceito normativo não se restringe à ideia de mera economicidade ou a uma mera análise quantitativa. É por isso que é perfeitamente concebível a existência de um fato que tenha causado prejuízos econômicos à máquina estatal e, todavia, seja qualificado como eficiente justamente por primar pelo bem comum e gerar benefícios acima de qualquer abordagem econômica ou patrimonial. O conteúdo do princípio da eficiência, a despeito de relacionar-se com aspectos econômicos, não se limita a eles, submetendo-se, anteriormente, à orientação de suas ações em torno do bem comum.

Não se pode, todavia, confundir o princípio da eficiência com o da efetividade ou da eficácia. A eficiência refere-se, principalmente, à atuação do agente, ao modo pelo qual se processa o desempenho da atividade administrativa, assim como à maneira de se organizar, estruturar e disciplinar o órgão público inserido no contexto da Administração Pública. A eficácia, de modo diverso, centra suas atenções nos meios e instrumentos empregados pelos agentes no exercício de seus encargos. A efetividade, por fim, foca os resultados obtidos com ações administrativas. Intenta-se que essas três grandezas progridam harmonicamente, mas admite-se que seja possível haver condutas administrativas produzidas com eficiência, embora não tenham eficácia ou efetividade. De outro prisma, pode a conduta não ser muito eficiente, mas, em face da eficácia dos meios, acabar por ser dotada de efetividade. Não há, por decorrência, uma sinonímia ou vínculo exacerbado entre estes termos.

A disposição dessas razões faz pleno sentido quando se tem como objeto de estudo a Administração Pública. Mas não só isso. A eficiência é uma ideia vinculada e necessária quando de uma análise dessa natureza publicista. Essa interdependência emerge ainda maior se delineada no bojo da Justiça do Trabalho, analisando-se sua estrutura e o funcionamento do seu sistema gerencial, alvo deste trabalho. A partir de uma reflexão lógica da estrutura e do sistema de gestão empregado na justiça trabalhista, pretende-se traçar os efeitos e as consequências de um gerenciamento pautado no postulado da eficiência ou não.

Uma vez que o judiciário trabalhista prime pela observância do princípio da eficiência, ele ou qualquer outra seara da Administração Pública não mais poderá se escusar por não ter alcançado um resultado favorável aos interesses da coletividade sob o argumento de que utilizou os meios legais disponíveis para o desempenho de certa atividade ou para a prestação de um serviço. É necessária, sobretudo, a comprovação de que, além da legalidade de seus atos, tenha o agente público orientado seus atos a alcançar uma eficiência nos resultados e a escolher os meios mais adequados.

Por fim, e a título de esclarecimento, com base no princípio da eficiência, a atividade administrativa deve valer-se de rapidez, perfeição e rendimento máximo para guiar suas ações. Em oposição à burocracia, a atividade administrativa tem o dever de ser rápida, dinâmica e eficiente. É cediço, pois, que a atividade jurisdicional desempenhada na Justiça do Trabalho, bem como o exercício da função pericial, alvos deste trabalho, devem, enquanto modalidades da Administração Pública, ser orientados pela máxima eficiência.

Vale ressaltar, porém, que a ideia de rapidez deve ser conjugada à concepção de ser rentável, pois, de acordo com esse princípio, os administradores, juízes e demais

servidores da máquina estatal devem atuar da forma menos onerosa possível e com a máxima produtividade. Mas o agente público não é o único responsável pela eficiência no serviço público. A própria administração deve oferecer as condições necessárias para que o aparelho estatal seja cada vez menos burocrático e mais moderno em sua estrutura e modo de atuar. Deve profissionalizar seu pessoal e incentivar novos modelos de gestão, que priorizem a agilidade e produtividade, com o devido respeito aos demais princípios constitucionais. A partir dessa fórmula, pode-se buscar alcançar a eficiência enquanto pilar estrutural da Administração Pública e, em decorrência, da atividade jurisdicional trabalhista.

A gestão pública ineficiente é, pois, não só ilegítima como também inconstitucional.

### **2.2.1 O princípio da eficiência administrativa e o Poder Judiciário**

A eficiência não está relacionada única e especificamente com fatores econômicos, numa relação que pode ser resumida num processo relativamente simples, que envolve os fatores tempo, custo e qualidade. Impende destacar que o paradigma da eficiência torna válido e extremamente interessante o estudo da estrutura e da gestão dos órgãos públicos. Saliente-se, um órgão público tem a sua prestação considerada eficiente se tiver, dentre outros fatores, uma estrutura e uma gestão igualmente eficientes. Tendo isso em vista, para se alcançar a eficiência, depende-se da disponibilidade de uma estrutura moderna e de um correto planejamento de gestão para a realização do fim ao qual se presta determinado ente da Administração Pública, como o poder jurisdicional.

Retomando o conceito de eficiência e aplicando-o ao Judiciário, Freitas (2006) entende que aquela possui duas leituras. A primeira é de cunho tradicional e é adornada pelas seguintes proposições: a realização de uma reforma do Poder Judiciário, a simplificação das normas processuais e um aumento dos Tribunais ou das Varas. Em relação à primeira, identifica-se, como grande alteração, a criação do Conselho Nacional de Justiça, que vem realizando um planejamento estratégico a ser aplicado nos tribunais, além de aferir a produtividade dos mesmos. Com relação à simplificação das normas processuais, Freitas (2006) indica um exemplo prático que, de fato, prezou pela simplificação, sendo ele a alteração do art. 475, 3º do CPC (BRASIL, 2010) que “dispensa o reexame de sentença contra

os entes públicos, quando fundada em decisão do plenário do STF ou Súmula do Tribunal Superior” (FREITAS, 2006). Porém, o autor ainda aponta: “Os julgamentos continuam sendo demorados, dependendo ainda, mais da boa estrutura de cartórios ou secretarias de Vara do que propriamente de leis” (FREITAS, 2006), coadunando-se com o que foi argumentado, no sentido de a eficiência na Administração Pública estar intimamente ligada à estrutura dos órgãos que a realizam. O mesmo se dá com a proposição acerca da criação de Tribunais ou Varas, que, de fato, isoladamente, não é capaz de resolver grandes problemas, servindo apenas como medida paliativa, uma vez que não está atrelada a um plano organizado de gestão.

A segunda leitura, por sua vez, ainda de acordo com Freitas (2006), pode ser caracterizada como uma visão moderna acerca da eficiência judiciária, já que, não obstante não desprezar as medidas tradicionais referidas supra, preza por métodos que possibilitem melhor rendimento, tendo como inspiração estudos específicos de administração, além de dialogar com estratégias já aplicadas no setor privado. Nesse sentido, deve-se prestar peculiar atenção à cúpula da administração dos Tribunais, atentando-se para a autonomia administrativa da qual gozam, e também à administração de órgãos inferiores, prezando pela capacitação, adequação e até motivação dos funcionários, além da comunicação entre esses setores, que deve ser otimizada. Essas ações devem, por certo, seguir um planejamento estratégico, tendo em vista o orçamento de cada Tribunal ou outro órgão. Devem, ainda, se adequar à realidade de cada um, embora se deva seguir certa padronização e unicidade em algumas situações. Vide exemplo, quando da exigência de documentação dos atos, em evidente respeito à transparência, legalidade e moralidade.

Francisco Alves Junior (2003), quanto à aplicabilidade da eficiência na administração do Judiciário, chama a atenção para uma das suas atividades administrativas, a qual ele a denomina de gestão processual, que perpassa pela administração do fluxo de processos nos cartórios, gabinetes e secretarias do Judiciário. Neste ponto, evidencia-se a necessidade por que passa esse Poder, de uma melhoria dos índices que indicam a celeridade processual.

Novamente, cabe frisar que, apesar disso, a celeridade processual não pode ofender princípios fundamentais estabelecidos pelo ordenamento jurídico, importando mencionar, principalmente, aqueles que representam garantias processuais. A celeridade processual, nesse sentido, não é realizar um processo no menor tempo possível, a qualquer custo, mas num prazo socialmente tolerável, sem comprometer a justiça e a qualidade da

avaliação do mérito e da decisão, tal qual dispõe o art 5º LXXVIII, editado pela EC 45/2004, ao mencionar “a razoável duração do processo”.

### **2.3 Princípio da moralidade**

O princípio da moralidade nos remete à máxima de que nem tudo que é legal (do ponto de vista da legalidade) está revestido de aceitabilidade pública.

Moralidade administrativa deve ser compreendida, consoante os doutos ensinamentos do professor Dirley da Cunha Júnior, como

[...] um conjunto de valores éticos que fixam um padrão de conduta que deve ser necessariamente observado pelos agentes públicos como condição para uma honesta, proba e íntegra gestão da coisa pública, de modo a impor que estes agentes atuem no desempenho de suas funções com retidão de caráter, decência, lealdade, decoro e boa-fé (CUNHA JÚNIOR, 2007, p. 11-32).

O princípio da moralidade almeja alcançar essa dignidade administrativa nos atos da Administração Pública.

A própria ideia do que seja moralidade enseja um sincretismo com a ideia de Direito, enquanto ciência social. Dizer que o direito é a positivação dos valores morais cultuados por uma sociedade é adentrar em um ponto comum. O que é válido pensar é a forma como se dá essa relação (moral x direito) na aplicação direta e efetiva das normas legais. Sabe-se que, no Estado brasileiro, vive-se uma democracia sólida e, por isso, as medidas legais votadas segundo o processo legislativo, e em observância dos procedimentos exigidos, valem para todo cidadão. Neste sentido, a obediência aos preceitos normativos presentes na Constituição é uma exigência respaldada pela coercibilidade da norma, por meio da imposição de sanções legais a quem desrespeitá-las.

No entanto, não raro observam-se situações em que os cidadãos respeitam dada norma não por sua coercibilidade, mas por livre e espontânea vontade. A esse fato incide uma explicação lógica: obedecem porque é de seu querer, ou, melhor dizendo, porque convém a eles obedecer e que os outros também obedeçam visando, sempre, à otimização de uma pacificação social cada vez maior. Em suma, o indivíduo obedece espontaneamente quando imbuído de um valor moral que o estimule a seguir dado mandamento. A justificativa moral é capaz de induzir uma pessoa a observar uma norma legal, sendo muitas vezes mais eficaz. No mesmo passo, posicionou-se Georges Ripert (2002), ao preceituar:

[...] se uma lei corresponde ao ideal moral, a sua observância será facilmente assegurada; o respeito pela lei apoiar-se-á sobre a execução voluntária e contente do dever, a sanção será eficaz porque ela atingirá os membros da sociedade reconhecidamente rebeldes ao dever. Se, ao contrário, a lei fere o ideal moral da sociedade, ela não será senão imperfeitamente obedecida até o dia em que, malgrado sua aplicação difícil, ela conseguir deformar o ideal moral e aparecer ela mesma como a tradução de um outro ideal.

É, portanto, desejável que cada norma esteja minimamente delineada por preceitos morais que a justifiquem, até mesmo porque direito e moral não podem ser totalmente dissociados, quando da aplicação de regramentos ao indivíduo. De um cidadão não é esperado que obedeça a uma norma injusta, e mesmo que a obedeça por qualquer motivo (coerção, por exemplo): cedo ou tarde contra ela irá se insurgir. Enfim, o direito positivo fundamenta-se num ideal de correição fornecido pelos valores genéricos do certo e do errado, o que o sedimenta em contato direto com a moralidade e seus entornos.

Antes de analisar alguns traços gerais desse princípio, que nortearam os passos desta pesquisa, importa sobrelevar sua importância à requerida discussão. Ao se iniciar um estudo mais acurado da moralidade, sabe-se que esse temário é ainda mais suscitante e preocupante quando se reflete em torno do Direito Público e, principalmente, do poder jurisdicional brasileiro. Não poderia ser diferente, vez que se versa sobre a supremacia do interesse público sobre o privado, sobre erário e coisa pública. Não se pode, por conseguinte, ignorar o fator moralidade nas pretensões a que se visa alcançar mediante o estudo.

O surgimento da ideia de moralidade administrativa, como indica Tércio Sampaio Ferraz Jr.,

[...] reporta-se à formação dos Estados Modernos e sua organização burocrática, com a qual política e administração se separam já pela exigência, posta pelas comunidades, de serviços dotados de permanência, profissionalismo, perícia técnica, em contraposição ao espírito negociador, contemporizador e voltado a concessões, próprio da política (FERRAZ JR., 2007, p. 387).

Essa separação impôs à administração um sistema em que as leis constituem limites à liberdade de ação dos administradores e, ademais, são condições de sua atividade. É de simples alusão, pois, que a atividade administrativa concilia um obstáculo a um fundamento de validade, isto é, delineia-se a ideia de que as exigências do bem comum devem ser atendidas pelos meios e objetivos estabelecidos em lei.

É importante frisar, neste momento e conforme a máxima supracitada, que a moralidade não se confunde com a legalidade administrativa. Isso acontece porque, muitas vezes, o ato administrativo pode estar de acordo com os ditames legais, mas pode estar moralmente defasado, caso não se baseie na ética e na boa-fé.

A ventilação deste sinaleiro princípio foi consecutada pelo “administrativista Hely Lopes Meirelles que, em 1964 na 1ª edição da sua hoje clássica obra *Direito Administrativo Brasileiro* afirma ser imprescindível existir o componente moral nos atos praticados pela Administração Pública, somente tendo validade os atos que observarem a legalidade e a moralidade” (MOURA, 2010, p. 1-2). Observa-se que a moralidade era vista, ao menos nesse momento inicial, como um desdobramento da legalidade, o que, como se observou, não se sustenta hodiernamente.

Como ensina Tércio Sampaio Ferraz Jr. (2007, p. 385), os atos administrativos são constituídos e existem a partir da capacidade do agente, do objeto lícito, da forma prevista ou não vedada em lei, a que se acrescentam os motivos e os fins. Como se sabe, qualquer ato administrativo, assentado no princípio da legalidade, deve ser motivado e essas motivações nada mais são do que antecedentes nos quais o agente se funda para enunciar um argumento ou uma decisão. O fim, por outro lado, é o interesse público, objetivamente definido na norma.

A distinção entre fim e motivo é importante para a análise do Princípio da Moralidade, pois o exercício de competência (meios) legítima, mas que se oriente por fins estranhos à provisão legal, induz à composição do que se denomina desvio de finalidade e, em decorrência, ao abuso de poder. Essa situação obscurece a noção de uma moralidade como aquela que a Carta Magna aduz e almeja alcançar (FERRAZ JR., 2007).

Não é preciso ser graduado em Administração ou ter plenos conhecimentos jurídicos para se compreender que todo abuso é censurável. Um indivíduo que se encontra em um cargo de reconhecido prestígio, e que abusa de seu poder, sinaliza para uma situação antijurídica que, por si, representa uma ofensa ao Direito. Ofensa essa que, por sua vez, retira a legitimidade do poder e o mérito do ato praticado.

Ademais, cumpre, nesse momento, distinguir o que seja legitimidade do poder e mérito do ato.

Quanto à legitimidade do poder, devem-se observar a capacidade, as condições, as limitações do agente diante dos destinatários. Quanto ao mérito, olha-se para o exercício do ato, para as condições objetivas e para as circunstâncias do momento, para a conveniência e para a oportunidade (FERRAZ JR., 2007, p. 386).

A partir dessa distinção, tem-se que o abuso de poder, por desvio de finalidade, atinge o mérito, uma vez que são precisamente os fins propostos que são injustamente ameaçados e submetidos ao juízo de conveniência e oportunidade do agente.

Por outro lado, há também o abuso por excesso de poder, quando o agente ultrapassa os limites razoáveis de sua capacidade de atuação. Identifica-se, nesse caso, um desequilíbrio na relação meio-fim, seja porque se excede no uso do meio para atingir o fim prescrito, seja porque o agente usa os meios corretos para atingir finalidades não prescritas.

Desta feita, importa sublinhar, conforme Tércio Sampaio Ferraz Jr. (2007, p. 386), que:

A noção de desvio de poder é, então, um importante freio à discricionariedade, pois lhe fornece as balizas. A nosso ver, um importante fator na distinção entre ato vinculado e ato discricionário está na responsabilidade do agente em face da relação meio-fim presente em ambos. No ato vinculado, meios e fins são dessolidarizados, de tal modo que o agente é responsabilizado pela correta eleição dos meios, na suposição legal de que dessa correção o fim se seguirá. Se o fim não se realiza, a responsabilidade do agente se resume ao meio e à prova de que foi corretamente eleito. Já no ato discricionário, meios e fins são solidarizados e ao agente é atribuída a responsabilidade pela relação (correlação meio-fim), ou seja, pelo não atingimento dos fins pela incorreta eleição dos meios ou pelo uso de meios corretos para fins indevidos.

A discussão não finaliza nestes termos. A Administração Pública, além de estar subordinada a uma equilibrada correlação meio-fim, está obrigada a cumprir objetivos sociais permeados pela noção de interesse público que, para lograr êxito, obedece a um princípio de especialização funcional: a cada atribuição corresponde um fim próprio e é este, e não outro, que deve ser atingido.

Desta maneira, tende-se a inibir que uma ação administrativa, que não se importe com a seleção do fim almejado e que não a compatibilize com o meio adotado, seja considerada regular ou válida. Indica-se, pois, que os fins, em um Estado Democrático de Direito, não justificam os meios. O desvio de poder, nesses termos, está no cerne do que se entende pelo princípio constitucional da moralidade administrativa.

A moralidade administrativa a que ora se refere toma moldes práticos quando se reflete acerca da oposição entre sujeito e agente, idealizada por Ferraz Jr. De acordo com o autor,

As leis estabelecem regras para a administração que implicam agentes capazes de operá-las. Os sujeitos não se confundem com os agentes, pois participam de outros sistemas normativos (além de funcionários públicos, são pais de família, eleitores, membros de um sindicato etc). O imperativo da moralidade administrativa exige do sujeito que assuma a ótica do agente enquanto atua como administrador. Isso não o torna cego às exigências e às condições dos administradores e dele próprio, enquanto sujeitos, mas deve assegurar que, na avaliação e no implemento do bem público, ele aja por conta do interesse coletivo e não de interesses particulares, o que significa que o agente não deve apresentar-se jamais como proprietário privado daquilo que pertence aos fundos públicos nem geri-los como se assim o fosse (FERRAZ JR., 2007, p. 387).

A imoralidade, por conseguinte, não se vincula à intenção do agente, mas ao conteúdo da própria ação que subtrai o respeito devido à coletividade, ferindo o senso comum, ao proporcionar a alguém uma vantagem que atenta contra a igualdade.

Nesses termos, outro aspecto que natural e espontaneamente sobressai, quando se pensa em moralidade administrativa, é a impessoalidade do agente público. A impessoalidade, que também é definida como princípio constitucional, constitui uma restrição à plenitude de exercício dos atos daqueles que detêm o poder público em suas funções e encargos. Qualquer agente ou funcionário público ocupa seu posto e executa suas tarefas em prol, exclusivamente, da coletividade (CUNHA JUNIOR, 2007). Não poderia ser diferente, uma vez que, consoante a essência dessa norma geral, os atos praticados não serão imputados a quem os pratica, mas à entidade à qual está vinculado.

Não é, pois, de difícil observância, que o princípio da impessoalidade configura um dos braços constitutivos da moralidade, em sua essência. De fato, não é possível se obter a moralidade de um aparelho de justiça, complexo como esse, se seus agentes não se fundam sobre uma postura impessoal.

O postulado da impessoalidade revela, como suas funções precípuas, a primazia pela neutralidade e a objetividade das atividades administrativas no regime político. Entretanto, a neutralidade e a referida objetividade não passam de meios ou artifícios para se alcançar uma finalidade ainda maior e de maior relevância para o Estado Democrático de Direito: a satisfação do interesse coletivo.

Esse princípio traz consigo a ausência de marcas pessoais e particulares correspondentes ao administrador que esteja no exercício da atividade administrativa. A pessoa política é o Estado, e as pessoas que compõem a Administração Pública exercem suas atividades voltadas ao interesse público e não pessoal. Desta feita, o princípio da impessoalidade proíbe o subjetivismo e contesta quaisquer manifestações discricionárias.

Vê-se, por conseguinte que o fundamento da impessoalidade pode ser analisado sob duas perspectivas; uma negativa e outra positiva. Enquanto a primeira refere-se às restrições e impedimentos sobre a atuação de servidores públicos, que não podem ser despojadas da primazia do interesse público, a segunda diz respeito ao dever de as ações serem construídas e executadas com base em dois ingredientes fundamentais: a objetividade e a neutralidade (SILVA, 2006).

Qualquer Estado Democrático de Direito apoia-se na ideia de que os cidadãos (administrados) devem possuir tratamento igual em qualquer situação e litígio. O princípio da

impessoalidade acata esse protótipo e sinaliza que a atividade administrativa seja exercida de modo a atender aos administrados, ou seja, a coletividade, e não a um grupo específico em detrimento de outros, devendo apresentar-se, portanto, de forma impessoal, e, em consequência, de cunho moral.

Dirley da Cunha Júnior (2007, p. 11-32) sintetiza essa ideia, dizendo que a atuação impessoal da Administração Pública é

[...] imperativo que funciona como via de mão dupla, pois se aplica em relação ao administrado e ao administrador. Assim, de referência ao administrado, a atividade administrativa deve ser necessariamente uma atividade destinada a satisfazer a todos, de sorte que a Administração Pública não pode atuar de forma a prejudicar ou beneficiar pessoas determinadas, uma vez que é sempre o interesse público que deve nortear o seu comportamento; já respeitante ao administrador, ela é imputada à pessoa jurídica, jamais à pessoa física dos agentes públicos.

A análise da moralidade da Administração Pública requer, portanto, a compreensão do princípio da impessoalidade e, de maneira similar, a obtenção de um sistema de justiça moral passa, intrinsecamente, pela orientação e fiscalização dos atos dos servidores públicos, de acordo com uma postura objetiva e neutra. Em suma, o princípio da moralidade, bem como o da impessoalidade, representam um dever para o Estado, enquanto consubstanciam direitos perante o cidadão.

A norma geral da moralidade foi consolidada expressamente, mediante o advento da Constituinte de 1988, construída a partir do desejo de se criar um verdadeiro Estado Democrático de Direito, até então inexistente. Neste fito, inseriu-se expressamente o princípio da moralidade, e o constituinte o fez em dois momentos:

[...] no art. 5º, LXXIII, quando aborda o instituto da Ação Popular, afirmando, inclusive, ser possível o ajuizamento desta importante ação constitucional para zelar e tutelar a moralidade administrativa e com o propósito de anular ato lesivo ao patrimônio público; e no art. 37, caput, quando talha os princípios basilares da Administração Pública, informando ser um deles a moralidade (MOURA, 2010, p. 2).

Em decorrência desta importante inserção no texto constitucional, a valoração do princípio da moralidade foi responsável por uma mudança, inclusive, na mentalidade e na cultura jurídica brasileira. Criou-se uma salutar cultura, positivada na norma, de que não basta estar na lei, tem que ser ético. Nas palavras do Prof. Evânio Moura (2010, p. 2),

Não vale mais aquele surrado argumento, completamente desprovido de cientificidade, de que é legal, mas não é moral. Ora, se o ato administrativo ou a conduta do administrador público não se reveste de moralidade, em nenhuma hipótese, sem exceção, pode vir a ser considerado em consonância com o direito, apenas e tão-somente por encontrar-se revestido de legalidade.

A própria legislação vigente permite ao administrador e agente público atuar em diversas frentes sem incorrer, necessariamente, em ilegalidade. Todavia, a permissibilidade de agir há de ser delimitada pelas diretrizes morais. Salienta-se que

[...] não basta que a autoridade seja competente, os motivos verdadeiros, o objeto lícito, se a intenção do agente for desvirtuada, configurando desvio de poder, invalidando o ato de pleno direito; é de se observar a finalidade, o intento, e isso perpassa aos campos da mera norma jurídica solitária, indo encontrar abrigo na conceituação de moralidade administrativa (CARLOS, 2000, p. 1).

Quando se tem a mente o interesse ou a coisa pública, não se pode deixar os limites de ação a cargo somente e tão somente da consciência individual. Cogente é a exigência em relação à proporcionalidade entre os meios e os fins a serem atingidos, entre os sacrifícios impostos à coletividade e os benefícios que por ela serão auferidos, assim como também é cogente a razoabilidade entre o possível juridicamente e o plausível faticamente. Os limites éticos e morais devem servir de parâmetro à discricionariedade administrativa. Esta limitação há que ser forte o bastante, de modo que, uma vez inexistente a moralidade a nortear as práticas ditas lícitas, estas perdem as feições de legalidade até então prescritas em texto normativo.

A observância desse princípio, todavia e infelizmente, não é prática constante, podendo-se evidenciar algumas situações que afrontam diretamente o postulado da moralidade pública. São elas: 1) a inobservância da supremacia do interesse público; e 2) a burla ao amplo acesso ao cargo público pela via do concurso público.

Não há que se olvidar que a *res* pública não pode ser transformada em *cosa nostra*. Deve-se, ao contrário, penalizar aquele que lesar ou causar prejuízos ao erário. A burla ao amplo acesso ao cargo público, pela via do concurso público, por sua vez, é vista de quatro formas: a) uso de práticas típicas do nepotismo; b) excesso de cargos em comissão; c) pela terceirização, por intermédio de contratação de empresas prestadoras de serviço de atividade eminentemente pública; e d) pela contratação de pessoal fora das hipóteses de excepcionalidade.

Lamentavelmente, é comum, no Brasil, a ascensão a cargos de poder por vias familiares, constituindo-se verdadeira dinastia administrativa. Verifica-se, muitas das vezes, a ausência de um sistema baseado no mérito, de forma que o cargo público ainda é distribuído como prêmio e não como forma de respaldar a meritocracia. A distribuição aleatória, arbitrária e clientelista dos cargos públicos é prática imoral e, conseqüentemente, inconstitucional.

Ademais, a Administração Pública contrata, por vezes, empresas que disponibilizam empregados para prestar serviço eminentemente público por meio do procedimento da terceirização. Sem maiores reservas, afronta-se diretamente o mecanismo do concurso público e da impessoalidade por que é pautado. Malgrado haja a previsão constitucional de contratação de particular para desempenhar função pública, esta deve ocorrer em caráter de excepcionalidade. O que se vê, todavia, é que essa conduta vem, cada vez mais, sendo dotada de uma preocupante normalidade, de maneira que a exceção passa a ser a regra.

À guisa de exemplo pode-se citar o caso dos Estagiários da Caixa Econômica Federal em número aproximado de 17.000 em todo país, utilizados com a única finalidade de reduzir os custos com mão de obra e encargos sociais. Cumpre-nos indagar: É moral tal situação? (MOURA, 2010, p. 6).

As mencionadas disfunções na Administração Pública constituem, sem qualquer resquício de dúvida, grandes entraves à efetivação de políticas destinadas à profissionalização do serviço público.

A despeito de o objetivo deste trabalho não ser o de propor soluções diretas para os problemas em alusão, pode-se pensar em um planejamento simples, que possa trazer grandes benefícios para a limitação dos atos públicos imorais e, por decorrência, inconstitucionais. O estabelecimento de uma parceria mais estreita entre a Procuradoria Geral do Estado e o Ministério Público Estadual pode ser muito importante neste fito, uma vez que

[...] diversas condutas praticadas por agentes políticos ou qualquer servidor público que venha a descuidar da moralidade em casos extremos, pode resultar na prática/autoria de condutas típicas penais (corrupção, peculato, prevaricação, concussão, crimes previstos na Lei de Licitação, etc.), não podendo ser olvidado que a *persecutio criminis in iudicio* é iniciada com a deflagração da ação penal por parte do Ministério Público, seu titular privativo, consoante exposto no art. 129, I, da Lex Legum (MOURA, 2010, p. 3).

O mesmo autor da digressão supra faz uma importante ressalva, a qual transcreve-se em sinal de consonância.

Ademais, torna-se imperioso que se cunhe inexistir qualquer conflito ou imbricação de interesses, pois, a sabendas, o Procurador do Estado atua na condição de Advogado da Fazenda Pública, do Erário, do interesse público e coletivo. Não se admite mais aquela associação de antanho, que consiste em configurar a atuação do Procurador do Estado como advogado do governo, posto que o governo ou seus agentes políticos, inclusive, podem se portar de forma desfavorável aos interesses públicos, devendo o membro da Advocacia Pública insurgir-se contra este ou aquele ente governamental. O Ministério Público, por outro vértice, apresenta-se como o advogado da sociedade. Defende precipuamente o interesse público/coletividade (MOURA, 2010, p. 3).

Por fim, impende ilustrar o debate com a posição firmada no Supremo Tribunal Federal, no julgamento da ADI nº 3.978 – SC, tendo como relator o Ministro Eros Grau (SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL, 2010), no sentido de que o princípio da moralidade constitui-se como valor constitucional que não só tenta guiar as ações do poder público pela boa-fé, mas mostra-se como pressuposto de legitimação constitucional dos atos emanados do Estado. Por conseguinte, qualquer ato administrativo que contrarie a moralidade administrativa se revestirá de inconstitucionalidade e de invalidade.

### **2.3.1 O princípio da moralidade administrativa e o Poder Judiciário**

A moralidade administrativa, enquanto princípio constitucional positivado no art. 37, da CF/88, caput, devido à sua amplitude, possui relação com as esferas da Administração Pública, dentre as quais estão incluídos, não só o Poder Executivo, mas também o Poder Legislativo e o Poder Judiciário (BRASIL, 1988).

Sabe-se que a função típica deste último Poder é a de aplicar a jurisdição, isto é “compor conflitos de interesses em cada caso concreto” (SILVA, 2005, p. 553) e aplicar a decisão de maneira autônoma e autorizada, e, por isso, vinculante. Contudo, sabe-se também que o Judiciário, simultânea e permanentemente, realiza função administrativa, ainda que subsidiariamente, uma vez que administra sua própria organização interna, tendo em vista a autonomia administrativa da qual goza, posta pela Constituição:

A Constituição de 1988 dotou os tribunais de um poder de autogoverno consistente na eleição de seus órgãos diretivos, elaboração de seus regimentos internos, organização de suas secretarias e serviços auxiliares e os dos juízos que lhes forem vinculados, no provimento dos cargos de magistrados de carreira da respectiva jurisdição, bem como no provimento dos cargos necessários à administração da Justiça (CF, art. 96, I) (BRANCO; COELHO; MENDES, 2009, p. 976).

Essa autonomia do Judiciário, destacada pelas digressões aludidas, reitera a exigência da observância dos princípios e normas constitucionais. A concessão de uma maior autonomia, pela própria Constituinte, não dá direito aos órgãos que compõem esse poder de fugirem às obrigações que tipificam a Administração Pública.

Assim, tendo-se a moralidade como característica geral da Administração Pública, inclusive por constituir-se como princípio constitucional, e, por conseguinte, dotado de

normatividade, vê-se que esta deve se aplicar aos órgãos públicos que exerçam função administrativa, inclusive, o Poder Judiciário.

Foi com esse intuito de se observar e garantir a moralidade, no âmbito do Judiciário, que, em 2004, foi editada a Emenda Constitucional nº45, que institucionalizou o Conselho Nacional de Justiça (CNJ). De acordo com o próprio portal do CNJ, o mesmo, na condição de órgão do Poder aqui em questão, está voltado à avaliação e reformulação de quadros e meios. O referido Conselho foca suas ações, principalmente, naquilo que se refere ao controle e à transparência, tanto administrativa quanto processual, e contribui, em muito, para a consolidação da moralidade no Judiciário. Além disso, cabe ao órgão, que tem sede em Brasília e atuação no território nacional, coordenar, controlar e administrar o serviço público na prestação da Justiça. Nesse sentido, interessa bastante à moralidade a atuação do CNJ, tal qual atesta a formulação do Código de Ética da Magistratura, aprovado pelo Conselho Nacional de Justiça, em agosto de 2008, em acordo com a competência atribuída ao mesmo pela CFRB (art. 103-B, 4º, I e II), pela Lei Complementar (LC) nº 35/79 (art. 60) e pelo seu Regimento Interno (art. 19, I e II). Tal documento atesta direta e especificamente aspectos essenciais à moralidade no exercício da magistratura, tais como a imparcialidade, a transparência e a integridade, tanto na sua face pessoal quanto na profissional.

Alguns dos artigos presentes nesse documento apontam para matérias fundamentais para o presente trabalho. O art. 8º, por exemplo, ao referir-se à imparcialidade exigida do magistrado, dispõe:

Art. 8º O magistrado imparcial é aquele que busca nas provas a verdade dos fatos, com objetividade e fundamento, mantendo ao longo de todo o processo uma distância equivalente das partes, e evita todo o tipo de comportamento que possa refletir favoritismo, predisposição ou preconceito.

Atenta-se, aí, para a busca da verdade dos fatos nas provas, destacando-se como característica desse procedimento a objetividade. Ora, tal objetividade, portanto, deve ser exigida em respeito a qualquer prova que venha a constar num processo, inclusive à prova pericial.

Outro artigo do Código de Ética da Magistratura, que merece destaque, é o art. 10, presente no Capítulo IV, que dispõe acerca da transparência. O mesmo esclarece:

Art. 10 A atuação do magistrado deve ser transparente, documentando-se seus atos, sempre que possível, mesmo quando não legalmente previsto, de modo a favorecer a sua publicidade, exceto nos casos de sigilo contemplado em lei.

A transparência aparece, assim, como um desdobramento fundamental da moralidade na atividade jurisdicional. Cabe a assertiva, aqui, no sentido de que tal transparência não se refere apenas a uma gestão financeira, mas a qualquer ato praticado pelo magistrado, também com relação aos recursos humanos e à gestão do Tribunal.

Por fim, um último artigo que, tendo em vista a dimensão da moralidade, cumpre ser salientado, é o art. 21 do mesmo Código:

Art.21 O magistrado não deve assumir encargos ou contrair obrigações que perturbem ou impeçam o cumprimento apropriado de suas funções específicas, ressalvadas as acumulações permitidas constitucionalmente.

Esse dispositivo dispõe que o magistrado não deve se ocupar com outras funções, além daquelas que lhe são específicas ou permitidas. Ao se destacar esse artigo, quis o legislador demonstrar que o cumprimento das funções do magistrado é algo de grande relevância para a moralidade na Justiça. Por isso, há de se falar novamente da dupla função do Judiciário, que é de exercer tanto a jurisdição quanto a administração. Como demonstra o art. 21, encargos ou obrigações não poderão perturbar essas duas funções do magistrado. Entretanto, o juiz deve-se ater ao equilíbrio de ambas as funções, como atesta Marco Antônio Striquer Soares (2006, p. 119): “A conjugação dessas funções, porém, exige cuidados especiais e regras balanceadas, para que a vontade popular seja aferida sem vícios”. O magistrado, portanto, deve se pautar, em suas ações, por este equilíbrio.

Desse modo, é possível afirmar que a atuação do CNJ visa a preservar e a garantir a observância do princípio constitucional da moralidade administrativa pelos magistrados e gestores dos Tribunais. Entretanto, esse princípio não pode ter sua aplicação limitada somente aos cargos dos gestores do poder Judiciário. Nesse diapasão, qualquer sujeito que integre o órgão como, por exemplo, funcionários públicos, os Diretores de Secretaria, ou, até mesmo, particulares que venham a prestar serviço para o Poder Público, devem atuar dentro dos limites impostos pelo princípio da moralidade.

## **2.4 Concepções dos elementos da organização e gestão pública**

Neste tópico, objetiva-se contextualizar alguns conceitos, dimensões e subdimensões que são utilizados na análise dos resultados, tornando-se explícita a forma como

foram compreendidas as definições de cada qual para uma efetiva análise, assim como a compreensão de suas correlações com os referenciais teóricos.

Muitos conceitos e dimensões serão abordados nos tópicos que se seguem, como sistema de controle, organização do trabalho, recursos humanos, honorários, hierarquia, dentre outros. Dentre os vários conceitos e dimensões que serão, oportunamente, alvo de atenção, importa destacar aqueles cuja análise constitui variável fundamental para uma real percepção da posição da perícia junto à Justiça do Trabalho: Gestão e Estrutura.

Mostra-se bastante árdua a tarefa de dissociar gestão e estrutura dentro da administração, principalmente quando da análise direta, dentro da Administração Pública, pois, muitas das vezes, elas se fundem. Para este trabalho, além das definições doutrinárias subsequentes, sinteticamente, gestão é compreendida como a forma de gerir no contexto das decisões tomadas pelo administrador. Estrutura, por sua vez, é compreendida como aquilo que está formalizado, ou seja, que realmente existe, levando em consideração o amparo da lei ou normas em geral.

#### **2.4.1 Estrutura**

A questão estrutural está ligada ao funcionamento da Administração Pública, conectando-se, intimamente, à disposição dos recursos e à gestão das organizações. Nesse contexto, entretanto, é importante ressaltar que as próprias organizações e a sua estrutura, conceitualmente, não se confundem. A primeira diz respeito aos recursos, ideias e ideologias que se direcionam a alcançar objetivos já estabelecidos, ao passo que a segunda é, diretamente, a forma, o corpo sob a qual tais elementos estão relacionados: refere-se à racionalização dos recursos e possui caráter metodológico (GUEDES, 2008). Dessa maneira, posta sob o âmbito da Administração Pública, a estrutura administrativa alicerça o pleno funcionamento de suas entidades.

Trazendo o conceito de estrutura para o pensamento de Max Weber, um dos marcos teóricos deste estudo, é clara a sua importância para a Teoria Burocrática. Como já demonstrado, o modelo de gestão desenvolvido por Weber tem como base o pressuposto de que a razão permeia todo o âmbito da administração, e é justamente por isso que deve haver a

formalização dos atos administrativos, a impessoalidade das relações, a estreita divisão de competências e a separação entre a propriedade e a administração.

Entretanto, esse modelo somente pode se desenvolver mediante uma detalhada e peculiar estrutura administrativa, descrita pelo pensador sob a forma de um tipo ideal. Conforme conceitua Robert B. Denhardt (2004), um tipo ideal é uma abstração, um conjunto particular de elementos capaz de prover ou explicitar um determinado significado cultural. Ele não existe no plano empírico, não obstante possuir grande relevância conceitual, uma vez que é capaz de dotar de objetividade uma análise científica de um fato social, com relação aos impactos provocados por este no indivíduo e na própria sociedade.

Nesse tipo ideal, uma das principais características da gestão burocrática, numa organização, é sua estrutura hierárquica, organizada num sistema de mando e subordinação, claramente especificado, numa espécie de estrutura piramidal vertical e descendente. Tal sistema, entretanto, não engessa completamente os agentes da organização, já que esses estão sujeitos à autoridade hierárquica somente naquilo que tange especificamente a sua função dentro da organização. Pessoalmente, os agentes são livres (DENHARDT, 2004).

Outro aspecto estrutural, específico de um modelo burocrático de administração, é a disposição dos cargos. É determinante, para a otimização e racionalização do funcionamento de uma organização, que os cargos sejam muito bem delineados, tendo cada agente competências muito bem demarcadas. Diante disso, é igualmente racional que tais cargos não se confundam com a propriedade dos indivíduos que os ocupam, pois estes fazem parte do corpo estrutural da organização.

Além disso, deve a administração, inserida em um modelo burocrático, estar submetida a uma documentação, bem como sujeita a uma previsão (inclusive legal), ou seja, vinculada a normas bem explícitas. Nesse sentido, os atos possíveis de serem praticados por determinada organização devem estar previamente estabelecidos, além de seus recursos, cuja disposição, inclusive, deve estar devidamente documentada.

Portanto, a definição de uma hierarquia, os limites de atuação de cada organização, os procedimentos formais, a disposição de recursos e até o desenvolvimento tecnológico de uma organização, moldada sob o modelo burocrático administrativo, devem estar consolidados e regidos, de forma a possibilitar o pleno funcionamento da mesma, sem nunca perder de vista sua finalidade.

Diante dessa ideia, ao se tratar do setor público, o ordenamento jurídico deve sempre ser levado em consideração, uma vez que, no Brasil, o Estado Democrático de Direito

tem como característica fundamental o princípio da legalidade. Desse modo, qualquer ato da administração deve ser tutelado pela ordem jurídica, sob a forma de dispositivo legal, inclusive aqueles que venham a estabelecer ou modificar aspectos estruturais (sob certo ponto de vista, o aparato normativo é também classificado como estrutura administrativa do próprio Estado).

Nessa linha de raciocínio, a criação das entidades e órgãos é aspecto estrutural de grande relevância. As primeiras são caracterizadas como entes jurídicos personalizados, que podem ser tanto públicos como privados. Ainda no que diz respeito às entidades estatais, tratam-se de pessoas jurídicas de Direito Público, possuem poderes políticos e administrativos, e integram a própria estrutura constitucional do Estado brasileiro, tais como a União, os Estados-membros, o Distrito Federal e os Municípios. Existem, ainda, outras classificações de entidades definidas por Meirelles (1993), como as autárquicas, fundacionais e paraestatais, as quais, entretanto, e em vista das intenções deste trabalho, não serão analisadas minuciosamente.

Os órgãos, por sua vez, são entes despersonalizados, integrantes da estrutura administrativa do Estado, que, no entanto, podem contrair direitos e obrigações. De acordo com Meirelles (1993), os mesmos devem ter sua existência condicionada às atividades governamentais:

Como as atividades governamentais e administrativas são múltiplas e variadas, os órgãos que irão realizá-las se apresentam diferenciados na escala estatal, multiformes na sua estrutura e diversificados nas suas atribuições e funcionamento, procurando adaptar-se às especializadas funções que lhes são atribuídas. Daí a presença de órgãos legislativos, executivos e judiciários; de órgãos de direção, deliberação, planejamento, assessoramento e execução; de órgãos superiores e inferiores; de órgãos centrais, regionais e locais; de órgãos administrativos, jurídicos e técnicos; de órgãos normativos e fiscalizadores; de órgãos simples e compostos; de órgãos singulares e colegiados, e tantos outros (MEIRELLES, 1993, p. 3-4).

Partindo da multiplicidade das atividades administrativas, Meirelles (1993) classifica os órgãos de várias maneiras, sendo uma delas quanto à posição estatal, isto é, quanto ao lugar ocupado por determinado órgão na escala administrativa do Estado. Dessa forma, dividem-se os órgãos em: independentes, autônomos, superiores e subalternos. Destes, interessa a esta investigação, em especial, o primeiro grupo, no qual se encaixam órgãos como: o Congresso Nacional, as Assembleias Legislativas, as Câmaras de Vereadores, as Chefias de Executivo (Presidência da República, Governadorias dos Estados e do Distrito Federal, Prefeituras Municipais), o Supremo Tribunal Federal, os Tribunais Superiores Federais, os Tribunais Regionais Federais, os Tribunais de Justiça e de Alçada dos Estados-

membros, os Tribunais do Júri e as Varas das Justiças Comum e Especial. Além destes, estão nessa classe os Ministérios Públicos Federal e Estadual e os Tribunais de Contas da União, dos Estados-membros e Municípios.

#### 2.4.2 Gestão

Com relação a esse tópico, a dificuldade de uma exploração conceitual já é comumente apontada. Diferentes definições, sejam elas feitas por gestores ou por teóricos, surgem por distintas razões, como, por exemplo, o debate quase que supérfluo sobre se a gestão é arte ou ciência, ou, ainda, quanto aos próprios propósitos aos quais se dirigem tais definições (GILES; STANSFIELD, 1980). Contudo, uma análise do que se entende por gestão, ainda que não chegue a um resultado sucinto e objetivo de um conceito que abranja o conteúdo da matéria, é de extrema relevância para o presente trabalho.

Parte-se, então, de um desses conceitos já desenvolvidos:

Gestão é uma atividade complexa, envolvendo a combinação e a coordenação de recursos humanos, físicos e financeiros, por forma a que se produzam bens ou serviços que sejam simultaneamente procurados e que possam ser oferecidos a um preço que possa ser pago, tornando ao mesmo tempo agradável e aceitável o ambiente de trabalho de todos os envolvidos (GILES; STANSFIELD, 1980, p. 1).

Antes de se explicitar os aspectos da definição supra, é necessário ser feita a ressalva de que os autores que a formularam tinham em mente a esfera privada, que não entra em questão nesta dissertação. Entrementes, é possível desconsiderar a intenção dos autores de aplicar tal definição àquela esfera, uma vez que a gestão, enquanto categoria, tomada pura e simplesmente, se dá de maneira indistinta em ambas as esferas. O que difere o gerenciamento da estrutura e dos recursos administrativos, nos dois âmbitos, é mais a escolha dos objetivos a serem traçados do que a própria atividade da gestão, necessária em qualquer ambiente de administração, seja ele público ou privado. Ainda que, para se ter uma gestão eficiente, seja preciso considerar os objetivos propostos (o que implicará, por exemplo, em diferentes modelos de gestão, devendo ser aplicado o mais adequado àqueles objetivos), o conceito em análise, tomado enquanto atividade em si, não se distingue entre as referidas esferas.

Feito isso, passa-se à análise da definição transcrita. Observa-se, quase que de imediato, que são amplos os limites da gestão. A necessidade de combinar diferentes

elementos e recursos (humanos, financeiros) já aponta para essa amplitude. Ou seja, a gestão não é procedimento simples, mas atividade complexa, cunhada pela relação de diferentes aspectos inerentes a uma organização. Além disso, o conceito também aponta para a importância da produção de bens e serviços, que estão intimamente ligados às finalidades estabelecidas ou delegadas às organizações. Assim, deve-se sempre ter em mente que a gestão inexistente de forma independente: ela está vinculada de maneira estrita à produção desses bens ou serviços, de forma que sejam cumpridos seus objetivos. Por fim, destaca-se a preocupação com o próprio ambiente de trabalho, que, até mesmo por questões pragmáticas (relativas à consecução das próprias finalidades das organizações), deve ser também gerido, de forma a manter-se equilibrado. Tem-se, assim, alguns pontos essenciais do conceito de gestão.

Expandindo essa noção até aqui proposta, diz-se que a gestão pode ser trabalhada em diferentes modelos, dentre os quais, por exemplo, o modelo burocrático, o sistêmico e o racional. Vale dizer, porém, que os modelos em comento aproximam-se, no que se refere à gestão propriamente dita, à vista de uma característica: por ser definida como atividade complexa, a gestão envolve, independentemente de qual modelo aplicado, “lançar mãos de todas as funções e conhecimentos necessários para, por meio de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz” (DIAS, 2002, p.11), sendo esse o cerne da atividade entendida por gestão.

Falou-se aqui, também, da existência de uma relação entre os conceitos de gestão e de administração. Entretanto, antes de se explicitar tal relação é preciso explicitar este último. Oriundo do latim, o mencionado vocábulo pode ser dividido em duas partes: o prefixo *ad*, que remete a direção, tendência para; e *minister* relacionado à ideia de subordinação, obediência (RIBEIRO, 2008, p. 22). Nesse sentido, administrar é planejar, organizar, dirigir.

De acordo com Herrera (2007), a administração:

[...] estuda as necessidades sociotécnicas da organização, seu conjunto de diretrizes, cultura, processos, recursos e capital, possibilitando a realização de seu negócio de forma estruturada, integrada e consolidada.

Na concepção sistêmica, a administração é entendida como um mecanismo estruturador e articulador de processos e recursos empresariais para a consecução dos resultados almejados: geração de bens, lucro e promoção do bem-estar social (HERRERA, 2007, p.1).

Outra colocação, digna de ser evidenciada, é a da professora Di Pietro (2007):

Administração é a atividade do que não é senhor absoluto. Tanto na administração privada como na pública há uma atividade dependente de uma vontade externa, individual ou coletiva, vinculada ao princípio da finalidade; vale dizer que toda atividade de administração deve ser útil ao interesse que o administrador deve satisfazer (DI PIETRO, 2007, p. 48).

Adentrando-se no âmbito da Administração Pública, mais especificamente, evidencia-se a sua intrínseca conexão à própria estruturação do corpo normativo do Estado, no que diz respeito a suas entidades e órgãos, que irão desempenhar funções determinadas. Por isso, diz-se da Administração Pública em dois sentidos: um, formal, e outro, material. Formalmente, é o próprio conjunto de órgãos que visam alcançar os objetivos propostos pelo governo. Materialmente, é o conjunto das diversas funções necessárias a todos os serviços públicos, isto é, desempenho sistemático e funcional dos serviços do Estado, tendo em vista o benefício da coletividade (MEIRELLES, 1993).

Além desta divisão em administração material e formal, diz-se, também, da administração em outros dois sentidos: um *lato*, e outro, *stricto*. De acordo com Di Pietro (2007), num sentido mais amplo, a Administração Pública abrange subjetivamente os órgãos governamentais e, objetivamente, as funções política e administrativa. Entrementes, num sentido mais próprio e restrito, a Administração Pública engloba, objetivamente, a atividade administrativa exercida pelos entes aos quais se refere (subjetivamente): as pessoas jurídicas, órgãos e agentes políticos que exercem função administrativa.

Pode-se afirmar, portanto, que a Administração Pública engloba também entidades estatais e seu funcionamento. Para tanto, ela não pratica atos de governo, mas atos administrativos, que não são todos e quaisquer atos praticados pela Administração Pública, pois esta, ocasionalmente, pratica os chamados atos de administração, que não estão regulados, materialmente, pelo Direito Administrativo (por exemplo, um contrato de locação de uma casa para instalação de uma repartição pública, que é regido pelo Direito Privado).

No âmbito do Estado brasileiro, no contexto atual, a Administração Pública é criação abstrata, fruto da Constituição, de 1988. Nesse diapasão, o ordenamento jurídico, cujo vértice maior é justamente o diploma normativo supramencionado, desenvolve e cria as entidades e órgãos pelos quais atuarão os agentes públicos, também regidos pelo ordenamento, ao mesmo tempo em que estabelece, por meio de outros dispositivos legais, o modelo de gestão de tais entes.

Partindo, assim, para uma comparação entre os dois conceitos, gestão e administração, há de se trazer a tona uma referência cronológica. Enquanto que o termo administração é usado, historicamente, desde a Antiguidade, por filósofos como Sócrates e Platão (DIAS, 2002, p. 3), o termo gestão é bem mais recente, o que lhe dá, inclusive, uma conotação mais moderna, específica e articulada. Desse modo, considerando-se tudo o que foi dito, inclusive os contextos em que são usados ambos os termos, pode-se afirmar que

administração possui caráter bem mais geral, abrangendo o próprio corpo estrutural das organizações, enquanto gestão, apesar de ser atividade ampla, se dá em limites muito mais bem definidos, sendo esta uma atividade bastante específica. Além disso, a administração possui, inclusive, uma faceta jurídica, principalmente quando relativa ao setor público, fato que, por sua vez, não é abrangido pelo conceito de gestão. Por outro lado, como já foi afirmado, ambos os conceitos estão intimamente relacionados, podendo se considerar a gestão como especificidade da administração (de modo que aquela se mostra mais detalhada). Não poderia ser diferente, em vista de que qualquer organização deve observar os objetivos traçados pela Administração. Isto é, tanto a administração quanto a gestão estão voltadas para o cumprimento de finalidades, sendo impossível existirem, qualquer uma das duas, por si sós.

### **2.4.3 Sistemas de controle**

Segundo Denhardt (2004, p. 64), uma das razões pelas quais um indivíduo desenvolve conhecimento é a de que o mesmo, em razão de necessidades próprias, precisa controlar o meio ambiente em que se encontra. Essa perspectiva, de acordo com o próprio autor, pode ser transposta para o ambiente organizacional, o que permite a afirmação de que um sistema de controle gerencial, portanto, se desenvolve de acordo com as necessidades das próprias organizações.

Nesse sentido, Canan e Fonseca (2006, p. 91-92) discorrem acerca da estrutura sistêmica demandada pelo ambiente organizacional:

Como instrumento para o controle, as organizações demandam uma estrutura sistêmica básica onde comportamentos e desempenhos almejados constituem um padrão a ser alcançado, ao qual são comparados os comportamentos e desempenhos realizados, num processo onde as diferenças são identificadas e corrigidas. Este processo, entretanto, não se dá automaticamente nem precisamente, uma vez que os limites da definição de comportamento e desempenho correto dependem da subjetividade das decisões humanas. O processo de gestão e controle exige assim uma constante negociação, onde o jogo de forças atuante no ambiente organizacional tem relevância, e os objetivos da direção da empresa precisam considerar os objetivos individuais dos membros da organização.

Desse modo, um sistema de controle, visto em sua base, a partir de uma perspectiva contábil, costuma apresentar-se estruturalmente, por meio de metas de receitas e despesas, traçadas e controladas pelo orçamento empresarial. Despesas e receitas tais que

devem ser cumpridas e alcançadas por cada órgão ou indivíduo que integre o processo empresarial (CANAN; FONSECA, 2006, p. 92).

Entretanto, “um sistema de controle não pode ser entendido somente por meio de uma perspectiva técnica” (AMAT; GOMES; 1995, p. 36). Diante dessa afirmativa, vê-se, então, que um debate sobre determinado sistema de controle deve contextualizá-lo em sua própria cultura, momento histórico e organização. A esse respeito, continuam ainda Amat e Gomes (1995, p. 36), identificando diversas abordagens que buscam um olhar mais específico e adequado para vários sistemas de controle distintos:

Dentro do contexto organizacional em que ele opera, um sistema de controle pode ser analisado a partir de diferentes abordagens. Em uma perspectiva contingencial seu desenho dependerá de variáveis como, por exemplo: o tamanho da empresa, a tecnologia, o nível de concorrência existente, etc. Em um enfoque de relações humanas nos concentraremos no grau de participação existente ou no impacto motivacional que produz. Já de um ponto de vista político, se aceita que o sistema de controle é origem e reflexo de lutas políticas dentro e fora da organização e, assim, tem uma relação reflexiva com a estrutura de poder existente, ou seja, é influenciado por ela e, ao mesmo tempo, contribui para sua criação e legitimação. Finalmente, de uma perspectiva cultural onde se reconheceria o sistema de controle como o criador e legitimador de valores e crenças dentro da organização.

Por isso, ao se discutir *sistema de controle* enquanto conceito, tal como se propõe esta dissertação, neste momento, o que se observa é uma generalização de um aspecto particular, de maneira que o mesmo possa ser esclarecido mais simples e genericamente, com o objetivo de facilitar o entendimento das análises feitas mais adiante. As análises, por sua vez, estão direcionadas exclusivamente para a Administração Pública, em razão do próprio objeto desta pesquisa. Dessa forma, cabe ressaltar a necessidade fundamental do controle na esfera pública. Como coloca, eximamente, Di Pietro (2005, p. 478):

A finalidade do controle é a de assegurar que a Administração atue em consonância com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento jurídico, como os da legalidade, moralidade, finalidade pública, publicidade, motivação, impessoalidade; em determinadas circunstâncias, abrange também o controle chamado de mérito e que diz respeito aos aspectos discricionários da atuação administrativa.

Como se vê, o controle na Administração Pública é fundado nos próprios princípios constitucionais. Não obstante, o mesmo é citado diretamente pelo diploma maior do ordenamento jurídico brasileiro:

Art. 70 A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das Entidades da Administração Direta e Indireta, quanto a legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno.

Pela leitura do dispositivo acima, depreendem-se duas espécies diversas de sistemas de controle: um, externo, e outro, interno. O primeiro caracteriza-se, basicamente, pelo fato de ser exercido por um dos Poderes sobre os outros (DI PIETRO, 2005 p. 479). A CRFB/88 (art. 71) positiva o Congresso Nacional como o encarregado desse controle, juntamente com o auxílio do Tribunal de Contas. Já o segundo é aquele “[...] que cada um dos Poderes exerce sobre seus próprios atos e agentes” (DI PIETRO, 2005, p. 479), o qual, usualmente, é realizado pelo sistema de auditoria, que acompanha a execução do orçamento e verifica, principalmente, a legalidade dos atos praticados.

Na presente pesquisa, dá-se maior enfoque para o sistema de controle interno dos órgãos públicos (no presente caso, o Poder Judiciário, na órbita da Justiça do Trabalho), como será visto na análise realizada com base nos dados coletados.

#### **2.4.4 Organização do trabalho**

No entendimento de Davis (1966), o conceito de organização do trabalho se dá pela especificação do conteúdo, dos métodos e das inter-relações entre os diferentes cargos, de modo que possam ser satisfeitos os requisitos organizacionais tecnológicos e sociais, bem como os requisitos individuais dos ocupantes de cada um dos cargos. Por essa definição, percebe-se que o conceito tratado é bastante abrangente, o que, por sua vez, abre espaço para uma série de diferentes modelos de organização do trabalho, já desenvolvidos ao longo da história. Desde a formulação do conceito de divisão do trabalho, elaborada por Adam Smith, é expressiva a evolução dos modelos de organização do trabalho. Tem-se, aqui, que esses modelos de organização do trabalho foram originados como resposta a diferentes contextos históricos e culturais de trabalho, podendo apresentar maior ou menor aplicabilidade numa determinada organização (ARAKI *et al.*, 2006)

Dentre esses modelos, o precursor foi aquele elaborado pela Escola Clássica, cujos maiores expoentes foram Taylor e Fayol. De acordo com o pensamento de ambos:

[...] a organização e o projeto do trabalho deveria contemplar os seguintes parâmetros: divisão do trabalho, desenho de cargo, estudo dos tempos e movimentos, especialização, autoridade, responsabilidade, unidade de comando, unidade de direção, centralização, escala hierárquica (AZÊVEDO; CHITERO; MEURER, 1998, p. 2)

Em suma, os pensadores da Escola Clássica pregavam a divisão do trabalho, em meio ao qual criar-se-iam cargos, especializar-se-iam trabalhadores, além de se estabelecerem normas e procedimentos para o exercício das tarefas. Além disso, inserida na organização, estava também uma complexa rede de autoridade e responsabilidade, atribuídas a cada cargo.

Com o mesmo intuito, o que por ora se expõe centra-se na valorização da eficiência da produção, por meio do estabelecimento de procedimentos e normas operacionais. Nesses termos, tende-se a reduzir o tempo para a execução das tarefas, de modo a se criar uma conjectura em meio à qual outros modelos foram desenvolvidos. Não obstante, tais modelos tiveram enfoques diferentes, como é o caso da Escola Neoclássica, se comparada a sua antecessora. Diferentemente da Escola Clássica, não se preocupa com os aspectos formais das empresas, dedicando-se, em franca oposição, aos aspectos informais. Isto é, nesse modelo de organização do trabalho, levavam-se em conta aspectos psicológicos e sociais dos próprios trabalhadores (AZÊVEDO; CHITERO; MEURER, 1998).

Dessa feita e a partir dessa sumária exposição de alguns modelos de organização, observa-se que ambos os modelos descritos, estabelecem diversas características fundamentais para o entendimento do que é uma organização do trabalho. Assim, retomando o conceito inicial, elaborado por Davis (1966), tem-se que os modelos apresentados ao longo desta breve conceituação delineiam as bases dos aspectos empregados inicialmente pelo autor: a especificação do conteúdo e dos métodos, bem como das inter-relações entre os cargos foram fatores que já começaram a ser desenvolvidos tanto epistemológica, quanto empiricamente, pela Escola Clássica. Já os requisitos sociais e individuais de cada cargo (presentes na parte final do conceito) foram trabalhados pela Escola Neoclássica.

#### **2.4.5 Recursos humanos**

De acordo com Ribeiro (2008, p. 28) aquele que administra uma organização possui, à sua disposição, três categorias principais de recursos: os materiais, os financeiros e os humanos, sendo esses últimos os mais importantes. Ao passo em que os dois primeiros podem ser classificados como não humanos, englobando os aspectos físicos e aqueles referentes a valores e até ao próprio mercado, os recursos humanos englobam o contingente total de pessoas que trabalham na organização. São, portanto, recursos capazes de transformar

as outras categorias de recursos, afetando, inclusive, de maneira substancial, a própria eficiência da organização. Portanto, pode-se aferir que, considerando os fins a serem atingidos pelas organizações, é claro que devem ser estes recursos adequados àqueles denominados não humanos, no intuito de se alcançar um funcionamento ótimo da organização.

Ainda, para o pleno desenvolvimento dos recursos humanos de uma organização, seja ela pública ou privada, etapas devem ser estabelecidas objetivando a máxima eficiência e, como consequência, um melhor desempenho. Nesse sentido, dentro das rotinas administrativas essenciais, encontram-se basicamente cinco etapas: 1 - recrutamento e seleção; 2 - treinamento e desenvolvimento; 3 - avaliação de desempenho; 4 - administração de cargos e salários; 5 - fornecimento de benefícios.

A partir desta sucinta introdução, pode-se estabelecer um paralelo entre o conceito de recursos humanos e a Teoria Burocrática de Weber. Uma estrutura responsável por disponibilizar recursos humanos adequados aos fins organizacionais está diretamente relacionada a uma das principais características da teoria do pensador alemão: a formalidade. Centrada na formulação de regras, normas que estipulam direitos e deveres (o que tende a mitigar a discricionariedade pura nas organizações, fazendo dessa liberdade de decisão uma exceção), e regida sob a máxima do primado da racionalidade na administração burocrática, a formalização, tanto dos atos dos profissionais, quanto dos próprios dados dos mesmos, mostra-se fundamental, pois permite controle e previsão, sujeitando-os à disciplina. Controle e previsão, por sua vez, são características que devem sempre ser buscadas, pois dão maior substrato ao administrador, em sua atividade, tanto em função do princípio da eficiência administrativa, quanto do da moralidade administrativa.

Tem-se, pois, nos recursos humanos, uma importante variável para a análise do trabalho pericial junto ao poder jurisdicional trabalhista. Assim, no contexto da Justiça do Trabalho, em especial, no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (TRT/MG), tomado como uma organização a ser administrada, muitos debates críticos foram realizados quanto aos recursos humanos relativos à perícia judicial.

#### **2.4.5.1 Recrutamento**

Segundo Maria Alice Pereira de M. e Claro e Daniele Cristine Nickel (2002, p. 21):

A primeira etapa de um Processo Seletivo envolve o Recrutamento, pelo qual a organização comunica e divulga oportunidades de emprego e atrai os candidatos em potencial para o processo seletivo. O Recrutamento envolve um conjunto de técnicas que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados, dentre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização, com base na descrição e análise de cargos. O Recrutamento pode ser interno, externo ou envolver ambos.

Quando interno, o recrutamento trata de transferências, promoções, ou ambos simultaneamente, ao passo que o recrutamento externo ocorre por meio de anúncios, agências de recrutamento, universidades ou até mesmo indicações. O momento final do recrutamento se dá na apresentação do currículo, documento que funciona como um portfólio do candidato, apresentando tudo aquilo de relevante acerca de sua atuação profissional. De maneira geral, o recrutamento é a divulgação de uma necessidade relativa a recursos humanos da própria organização.

#### **2.4.5.2 Seleção**

A seleção tem como finalidade a identificação de indivíduos cujas características indiquem sua compatibilidade com as necessidades da organização. Ela se dá entre aqueles candidatos agrupados por meio do recrutamento. Os procedimentos da seleção, no entanto, permitem não só a identificação de competências técnicas, como também de capacidade de trabalho, motivações e capacidade de integração (CLARO; NICKEL, 2002, p.22).

Nesse contexto de seleção, o selecionador também possui papel importante, uma vez que deve conduzir o processo de forma adequada, impedindo manipulações, até mesmo por parte dos candidatos, além de ter sempre em mente as necessidades da própria organização. De acordo com Claro e Nickel (2002, p. 23-24), existem diversas técnicas que podem ser utilizadas para a seleção de profissionais, dentre elas: provas ou testes de conhecimento ou de capacidades, testes psicométricos, testes de personalidade, técnicas de simulação, além de entrevistas de seleção.

Cada uma dessas técnicas possui uma especialidade que deve ser avaliada pelo selecionador, de acordo com diversas variáveis, sejam elas os objetivos da empresa, os perfis dos candidatos ou as peculiaridades dos cargos a serem preenchidos. Por fim, cabe a assertiva

de que o processo de seleção não é um fim em si mesmo, mas apenas mais um dos meios dos quais dispõem as organizações para o cumprimento de seus objetivos.

#### **2.4.5.3 Nomeação**

O ato de nomeação é classificado pela doutrina como tipo específico de ato administrativo. Ao tratar desses últimos, Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2007, p. 183) cita aqueles desprovidos de imperatividade, isto é, aqueles atos administrativos cujos efeitos são desejados por ambas as partes, e que, por isso, são denominados de atos negociais. No entanto, não se tratam de negócios jurídicos, uma vez que não existe plena liberdade disponível às partes para estipular os efeitos e que esses decorrem exclusivamente da lei. De fato, o ato de nomeação abarca um encontro de vontades sem qualquer obrigatoriedade, mas cujos efeitos estão legal e expressamente previstos em lei. Nesses termos, a nomeação, enquadra-se, por conseguinte, dentre os denominados atos negociais.

Segundo o art. 8º, I, da Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990, o conceito por ora analisado é forma de provimento de cargo público (BRASIL, 1990), que, por sua vez, “é o ato pelo qual o servidor público é investido no exercício do cargo, emprego ou função” (DI PIETRO, 2007, p. 380). No caso específico da nomeação, trata-se do único provimento originário ou autônomo, isto é, que vincula o servidor inicialmente ao cargo, função ou emprego, “independentemente do fato de ter, não ter, haver ou não tido algum vínculo com cargo público” (MELLO, 2008 p. 304). Isso difere substancialmente do provimento derivado, que depende desse vínculo anterior do servidor com a Administração Pública.

A nomeação, de acordo com Celso Antônio Bandeira de Mello (2008, p. 305), recai sobre diferentes alçadas. Quando referente a cargos da Administração Central, a mesma fica sob a responsabilidade do Chefe do poder Executivo, podendo ser delegada aos Ministros, originando-se pela forma de decreto, no caso do primeiro, e portaria, no caso dos segundos. Alguns outros cargos, que são estranhos ao Executivo, no entanto, devido a expressa previsão constitucional, também são providos da referida prerrogativa, como os cargos de Magistrados dos Tribunais e dos Ministros do Tribunal de Contas. Já os cargos de serviços auxiliares do Judiciário e dos próprios juízes singulares são providos pelos

Presidentes dos Tribunais. No Legislativo, a seu turno, os cargos de auxiliares da Câmara ou do Senado são providos pelos respectivos Presidentes de cada uma das Casas.

Por fim, ainda com relação ao provimento, seguindo outra classificação definida por Di Pietro (2007, p. 382) quanto à durabilidade, pode-se classificá-lo em três tipos: efetivo, vitalício e em comissão. O primeiro corresponde ao que de praxe é feito em cargo público, por meio da nomeação por concurso público. É justamente por meio do provimento efetivo que se pode garantir ao servidor a permanência no cargo quando já percorrido um decurso temporal de três anos. Nesse tipo de provimento, o servidor só pode ser destituído mediante sentença judicial, por processo administrativo, ou por procedimento de avaliação periódica de desempenho. Seja por meio de sentença judicial, seja mediante a mencionada avaliação periódica, é importante ressaltar que deve ser assegurada ao servidor a ampla defesa. Já o segundo tipo de provimento, o vitalício, apesar de também ser feito em cargo público, ocorre mediante nomeação, assegurado ao funcionário o direito de permanência vitalícia no cargo, do qual pode ser destituído unicamente por sentença judicial transitada em julgado. Por último, o provimento em comissão, semelhante ao anterior, se faz mediante nomeação para cargo público, e independe de concurso. Entretanto, é de caráter transitório e só é possível com relação aos cargos que a lei declara especificamente de provimento em comissão.

#### **2.4.5.4 Credenciamento e descredenciamento**

Quanto ao credenciamento, Adilson Abreu Dallari (2006, p. 15) formulou um conceito bastante preciso sob a ótica jurídica:

Credenciamento é o ato ou contrato formal pelo qual a Administração Pública confere a um particular, pessoa física ou jurídica, a prerrogativa de exercer certas atividades materiais ou técnicas, em caráter instrumental ou de colaboração com o Poder Público, a título oneroso, remuneradas diretamente pelos interessados, sendo que o resultado dos trabalhos executados desfruta de especial credibilidade, tendo o outorgante o poder/dever de exercer a fiscalização, podendo até mesmo extinguir a outorga, assegurados os direitos e interesses patrimoniais do outorgado inocente de boa-fé.

De acordo com essa definição, o credenciamento se dá sempre por meio de um negócio jurídico efetuado entre um particular e o Poder Público, tal como é o caso da perícia judicial, uma vez que o prestador do serviço, isto é, o perito, não é servidor, mas profissional da esfera privada que auxilia a Justiça. Para fins jurídicos, os atos praticados pelo

credenciado, que no presente caso é o perito, são tidos como verdadeiros e confiáveis, a não ser quando há prova em contrário.

O descredenciamento, por sua vez, é a forma de desligamento do credenciado, cancelando o contrato firmado entre o Poder Público e o particular.

#### **2.4.5.5 Qualificação e capacitação**

A qualificação e a capacitação dos recursos é de fundamental importância para o melhor desempenho de qualquer organização. É sabido que “treinar e desenvolver pessoas vêm se tornando cada vez mais vitais para as organizações” (VOLPE, 2009, p. 8). Por isso, a qualificação do profissional torna-se, na administração, fator essencial para que as organizações atinjam seus fins, pois de nada adianta disporem de recursos humanos se aqueles que delas fazem parte não desempenharem sua função de maneira satisfatória, por não estarem devidamente capacitados.

A qualificação profissional, para fins deste trabalho, é compreendida como a formação específica para atuação em determinada área, ou seja, uma comprovação da formação profissional. Por sua vez, a capacitação é um processo de constante e contínuo aperfeiçoamento profissional na área em que o profissional é qualificado.

Foi apenas na década de 80, do último século, com as grandes transformações sofridas na economia e na tentativa de se reestruturar o aparato governamental, que a problemática relativa aos recursos humanos, em especial quanto à sua capacitação, passou a receber maior atenção (BAGGIO; GAETANI, 1997, p.1). A partir desse momento é que se passou a ter uma consciência mais salutar com relação ao papel que deve ser desempenhado pela capacitação dos recursos humanos, como meio ou condição essencial para uma nova reformulação dos arranjos institucionais.

Tal fato se comprova hodiernamente pela edição da Portaria nº 208, de 2006, pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Neste dispositivo está, no art 1º, instituído o Plano Anual de Capacitação, como sendo um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. Não poderíamos definir o Plano a lume, senão segundo as dicções da própria lei, em seu art. 2º:

Art. 2º Para os fins desta Portaria, entende-se por:

I – Plano Anual de Capacitação: documento elaborado pelos órgãos e entidades para orientação interna, que compreenderá as definições dos temas, as metodologias de capacitação a serem implementadas, bem como as ações de capacitação voltadas à habilitação de seus servidores (BRASIL, 2006).

Atentando-se, agora, exclusivamente para o Poder Judiciário, percebe-se que em seu bojo ainda resta a preocupação com a capacitação dos recursos humanos. Nesse sentido, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) possui algumas Portarias e Resoluções que tratam da matéria. Vide exemplo na Resolução nº 126, de 22 de fevereiro de 2011, que resolve acerca do Plano Nacional de Capacitação Judicial (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2011), e a partir da Resolução nº 111, de 6 de abril de 2010, que cria o Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário (CEAJud) (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2010).

#### **2.4.5.6 Especialização**

A especialização do profissional, dentro da função na qual atua, na organização, é um dos pressupostos fundamentais da teoria weberiana burocrática da administração. Sob o postulado da racionalidade, seguindo a ideia de que cada trabalhador deve exercer somente a função que lhe cabe, já que as atribuições de cada profissional são fixas e definidas, a especialização do trabalho é absolutamente necessária para o correto funcionamento de determinada organização. Logicamente, a especialização do trabalho se volta aos fins perseguidos, sendo justificada pelos mesmos. Nesse sentido, o profissional especializado, ou mesmo a especialização de um determinado setor da organização, propicia maior qualidade, bem como maior celeridade naquela função.

A especialização diz respeito à estrutura, no sentido exposto por Sérgio Alves (2004, p. 60), ao analisar a aplicação de um tipo ideal weberiano:

[...] não há um arranjo estrutural único e apropriado a todos os segmentos que compõem os diversos subsistemas sociotécnicos que constituem o sistema-empresa, seja por decorrência da especialização do trabalho, da descentralização regional, ou da diversidade educacional, entre outras razões de diferenciação interna. Assim, em uma mesma empresa ocorrem necessidades peculiares aos diversos setores especializados ou áreas funcionais que exigem adequações estruturais.

Ou seja, a especialização acaba por ser uma das razões que justificam um arranjo estrutural peculiar, dentro de determinada organização.

A atividade pericial, tanto a criminal como a judicial, é bastante ampla, o que resulta, por sua vez, numa gama de diversas áreas, nas quais pode atuar o perito. Assim sendo, o perito, levando em conta a complexidade e a profundidade de cada uma dessas áreas, deve procurar especializar-se em alguma delas, para que possa exercer sua atividade de maneira adequada

#### **2.4.6 Honorários**

Derivada do termo em latino *honor*, que significa honra, a palavra honorário existia já na Roma antiga. O termo era usado segundo a diferenciação existente entre os trabalhos manuais e os que exigiam um conhecimento intelectual. Aqueles permitiam uma mensuração, que se podia considerar justa, a fim de se estabelecer um valor para a contraprestação, ao passo que os segundos não podiam ser avaliados, pois se lhes exigia mais do que um simples esforço físico. Por isso, esses profissionais mereciam ser honrados pelo serviço prestado, ou seja, deviam receber honorários (OLIVEIRA; OLIVEIRA JUNIOR, 1999, p. 1).

Hodiernamente, há de se falar em cinco formas de contraprestação de natureza pecuniária: o salário, que se refere aos empregados em geral; os vencimentos e subsídios, relativos aos funcionários públicos; o soldo, referente aos militares; o lucro, que diz respeito aos comerciantes e; por fim, os honorários, devidos aos profissionais liberais.

Estes últimos podem ser caracterizados como aqueles que exercem uma profissão dotada de autonomia, livre de subordinação a um chefe ou patrão. Além disso, a profissão liberal é marcada pelo exercício predominante das atividades técnica e intelectual, que possuem conhecimentos especializados (PASQUINI, 2006). Ora, juntamente com outras classes profissionais, tais como advogados e dentistas, enquadram-se nessa categoria, também, os peritos judiciais.

#### **2.4.7 Hierarquia**

Nesta seção, novamente, deve ser estabelecido um paralelo com a teoria de Max Weber, adotada como marco teórico que embasa a análise dos dados na sua integralidade. De acordo com Denhardt (2004, p. 36): “As organizações burocráticas são também definidas por sua estrutura, ou hierarquia, o que decorre da divisão do trabalho e da clarificação das relações de autoridade (de tal forma que cada pessoa tem apenas um chefe)”. Como ensina Bonome (2008, p. 84), a hierarquia é a ordem e a subordinação, nas quais os graus de autoridade correspondem a diversas categorias de participantes, funcionários, classes e cargos estreitamente definidos, que restam dispostos em níveis escalonares, proporcionando, assim, certos privilégios e, principalmente, obrigações. Por isso, a função do comando se torna absolutamente necessária. Além da necessidade de uma estrutura de funções diversificadas, torna-se fundamental, também, uma estrutura hierárquica, que tem por objetivo estabelecer relações que permitam uma operação otimizada dos níveis subordinados. Surge então, um outro princípio, o Princípio Escalar. Partindo da compreensão deste último, tem-se que, numa estrutura hierárquica, portanto, cada cargo inferior está sob o controle e também a supervisão de um cargo superior, sendo que a autoridade, inerente ao próprio cargo, está distribuída com o objetivo de reduzir o atrito em níveis mínimos, por via do contato formal amplamente restritivo, no que se refere às normas preestabelecidas pelas organizações (BONOME, 2008, p. 84). Nesse sentido e correlacionando as breves ideias trabalhadas com a filosofia weberiana na burocracia idealizada por Max Weber, é a organização que estabelece seus cargos, de acordo com tal princípio. Contudo, há algo de peculiar na estrutura hierárquica da administração burocrática, que a diferencia de alguns outros tipos de administração: os cargos, dispostos em uma estrutura escalonar, é que detêm a autoridade, isto é, a dita autoridade é inerente àqueles e não aos indivíduos que os ocupam. Assim, pode-se afirmar que a hierarquia, numa organização que adota a burocracia, protege um subordinado contra ações puramente arbitrárias do seu superior, sendo esse último, embora detentor de poder de comando, obrigado a agir racionalmente, já que a ação de ambos, tanto do superior quanto do subordinado, se processam dentro de um sistema mutuamente reconhecido de regras.

#### **2.4.8 Atos processuais e atos administrativos**

Para o desenvolvimento desta pesquisa, é absolutamente necessária a distinção entre o que são atos processuais e o que são atos administrativos. Na intenção de se investigar a estrutura da Justiça do Trabalho e o modelo de gestão aplicado pelo mencionado órgão à administração da perícia, irremediavelmente, confluem os ramos de Direito Formal e Direito Material. Sendo a perícia atividade que se dá essencialmente no âmbito processual, o conceito do que sejam atos processuais mostra-se de fundamental importância, já que os mesmos, para os fins investigativos do presente trabalho, devem ser diferenciados dos chamados atos administrativos, analisados na seara do Direito Administrativo e explorados pela própria Administração enquanto ciência. Tal especificação conceitual será determinante no momento em que serão investigadas as dimensões escolhidas para a discussão dos resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas.

#### **2.4.8.1 Atos processuais**

Como salienta Humberto Theodoro Jr. (2000, p.192), o processo, diante da realidade jurídica, é apresentado como uma relação jurídica instalada entre o juiz e as partes, a qual se desenvolve por meio de atos jurídicos proferidos por esses agentes, por auxiliares do juiz ou por terceiros, até o ponto da decisão, quando o processo chega ao seu fim. Com efeito, os atos jurídicos não só desenvolvem o processo, como também dão início e fim ao mesmo. Diferenciam-se, entretanto, fatos de atos jurídicos processuais, ainda que ambos produzam efeitos sobre o processo. Aqueles, são definidos por Humberto Theodoro Jr. (2000, p. 192), como acontecimentos naturais, que não dependem da vontade humana, tais como a morte da parte ou o próprio decurso do tempo. Já os atos, propriamente ditos, são justamente aqueles que dependem da vontade humana e são proferidos, dentro do processo, pelos agentes antes citados.

Como adiciona Almeida (2009, p. 413), existem atos praticados fora do processo, mas que nele produzem efeitos. Contudo, esses não podem ser classificados como atos processuais, por não terem sido praticados dentro do processo. Sendo assim, define-se o ato processual como ato dependente da vontade humana, produzido no seio do processo, com o objetivo de nele produzir efeitos, e, de fato, produzindo-os.

Tendo sido delimitados os contornos daquilo que se entende por ato processual, segue-se para as classificações efetuadas pela doutrina jurídica, uma vez que um de seus pontos será de grande interesse para a presente dissertação. Ao se adotar diversos critérios, diferentes classificações podem ser apresentadas. Almeida (2009, p. 415) apresenta classificações de acordo com: critério subjetivo; critério objetivo; quanto ao meio de expressão; e quanto à forma em sentido estrito. Já Humberto Theodoro Jr. (2000, p. 193) trabalha apenas com os dois primeiros critérios, que, no presente caso, são justamente os que coincidem com os propósitos estabelecidos.

Quanto ao critério subjetivo, dividem-se os atos processuais entre aqueles praticados pelas partes, pelo juiz ou pelos assistentes deste, dentre os quais o escrivão, o chefe de secretaria, além do perito, dos oficiais de justiça e das testemunhas. Já quanto ao critério objetivo, classificam-se os atos processuais em: atos de iniciativa, que se destinam à instauração do vínculo processual; atos de desenvolvimento ou de condução do processo, dentre os quais figuram atos de instrução (como as provas e as instruções), e de ordenação (isto é, impulso, direção e formação); e, por fim, os atos de conclusão, tais como os atos decisórios do juiz, além de outros dispositivos postos pela parte.

Outro aspecto relevante a ser mencionado com relação aos atos processuais é o fato de que devem ser comunicados às pessoas que sofrerão os efeitos dos mesmos, para que estas e somente estas possam fazer ou mesmo deixar de fazer algo (ALMEIDA, 2009, p. 422). Fundamental até mesmo para a observância do princípio constitucional do contraditório, por ser instituto que permite a ciência do que ocorre no processo, a comunicação dos atos processuais pode ser real, quando é feita diretamente com a pessoa interessada, ou presumida quando intermediada por um órgão ou terceiro que, presumidamente, fará chegar a ocorrência à ciência daquele interessado. Tendo isso em vista, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) define, como formas de comunicação de atos processuais no processo trabalhista, a notificação, a citação e a intimação (BRASIL, 1943).

Intimamente relacionada à comunicação dos atos processuais está outro instituto: a publicidade dos mesmos. Referido em diversos dispositivos do ordenamento jurídico brasileiro (art. 5º, LX e art. 93, IX da Constituição Federal, art. 155, do CPC, além dos arts. 770 e 813, da CLT), o caráter público dos atos processuais só poderá ser restringido pela defesa da intimidade das partes. Tal instituto processual se fundamenta diante da exigência de transparência posta pelo Estado Democrático de Direito, que permite a fiscalização dos atos

processuais tanto pelo Poder Judiciário quanto pelas partes e pela própria sociedade (ALMEIDA, 2009, p. 430).

#### **2.4.8.2 Atos administrativos**

Característicos de sistemas em que a Administração Pública é regida por um regime jurídico diverso daquele ao qual se submetem os particulares, tal como o do chamado *civil law*, em oposição ao de *common law*, os atos administrativos, segundo Di Pietro (2007), podem ser conceituados de várias maneiras, dependendo do critério utilizado. Nesse sentido, a autora destaca os critérios subjetivo e objetivo. Quanto ao primeiro, seriam atos administrativos aqueles que fossem ditados pelos órgãos administrativos. Contudo, ao adotar tal concepção, excluem-se diversos entes do Legislativo e do Judiciário, que não têm caráter predominantemente administrativo, de promulgarem atos de caráter administrativo, além de incluir vários atos, por exemplo, de Direito Privado, que, ainda que de regime distinto de direito, são considerados atos administrativos somente por serem ditados por órgãos executivos.

Por isso, diz-se que esse critério não diferencia os atos administrativos dos chamados atos de administração. Celso Antônio Bandeira de Mello (2008, p. 378), quanto a essa distinção, ensina que “a Administração Pública pratica inúmeros atos que não interessa considerar como atos administrativos”. Esses são justamente os atos da administração, dentre os quais se encontram, ainda de acordo com Bandeira de Mello (2008, p. 378), atos regidos pelo Direito Privado, atos materiais, atos políticos ou de governo. Em consequência, pode-se dizer que a utilização do critério subjetivo para a definição dos atos administrativos é bastante superficial, não abrangendo diversos aspectos já apontados, pela doutrina, como essenciais na conceituação desses atos.

Em contrapartida, o critério objetivo parece corrigir essas faltas. Também chamado de funcional ou material, tal critério considera que ato administrativo “é somente aquele praticado no exercício concreto da função administrativa, seja ele editado pelos órgãos administrativos ou pelos órgãos judiciais e legislativos.” (DI PIETRO, 2007, p. 159). Dessa forma, o cerne daquilo que define o ato administrativo deixa de concentrar-se no “quem” ditou o ato e passa para a circunstância em que foi ditado. Não interessa mais qual a função do órgão

responsável por aquele ato administrativo, mas sim qual o contexto e a finalidade em que foi expedido tal ato.

Entretanto, diante da complexidade dos âmbitos jurídico e administrativo observados hoje, e da própria dificuldade em se estabelecer seus limites, mesmo esse critério se mostra incompleto. Em decorrência, vários outros aspectos foram adicionados pela doutrina, de modo a determinar de maneira mais satisfatória o que venham a ser os atos administrativos propriamente ditos, como afirma Maria S. Z. Di Pietro (2007). Dentre esses, diz-se da definição do ato administrativo a partir da definição do ato jurídico. Ora, já foi descrita aqui a definição de ato jurídico, e viu-se que a principal característica do ato jurídico é a produção imediata de efeitos jurídicos. Nessa ótica, Celso Antônio Bandeira de Mello (2008, p. 380) conceitua o ato administrativo como:

[...] declaração do Estado (ou de que lhe faça às vezes – como, por exemplo, um concessionário de serviço público), no exercício de prerrogativas públicas, manifestada mediante providências jurídicas complementares da lei a título de lhe dar cumprimento, e sujeitos a controle da legitimidade por órgão jurisdicional (MELLO, 2008, p.380).

O próprio autor, em seguida, discorre (MELLO, 2008, p. 381) explicitando que, por ser declaração jurídica, o ato administrativo é manifestação que produz efeitos jurídicos no intuito de, por exemplo, criar, transferir ou declarar direitos ou obrigações, o que comprova a utilização do ato jurídico como base para a definição do ato administrativo.

Diz-se ainda que o ato administrativo, enquanto instituto complexo, pressupõe alguns requisitos. Quanto a isso, a doutrina não é unânime nem com relação à quantidade de requisitos nem quanto à denominação das categorias que podem ser consideradas como tal. Bandeira de Mello (2008, p. 386) identifica, por exemplo, de modo geral, o sujeito, o conteúdo, o motivo, a finalidade e a vontade como requisitos do ato administrativo. Meireles (1993, p. 145), por sua vez, aponta como requisitos competência, finalidade, forma, motivo e objeto. Di Pietro (2007), a seu turno, aponta os mesmos critérios de Hely Lopes Meireles, sob a justificativa de que são esses os descritos na Lei 4.717/65. Por isso, há de se crer que esses são os mais adequados para serem trabalhados.

Sendo assim, deve o ato administrativo ser praticado por quem tiver competência para tal. Isto é, somente o agente, a saber, sujeito autorizado por dispositivo normativo tem o poder de praticar determinado ato administrativo. De caráter intransmissível e inderrogável, a competência pode, no entanto, ser delegada e avocada, desde que tal fato seja regulado por lei (MEIRELES, 1993, 146).

Da mesma forma, sujeita a Administração Pública à realização do interesse coletivo, não há de se dizer de um ato administrativo desprovido de qualquer finalidade, o que caracterizaria sua nulidade. Por ser regido por Direito eminentemente público, não se admite a prática de ato administrativo que tenha finalidade ditada senão por dispositivo legal, em concordância com o princípio da legalidade, fundação maior do modelo de Administração Pública adotado no Estado brasileiro. Em conformidade também com este modelo, que recebe influência direta do marco teórico elegido neste trabalho, a saber, a Teoria burocrática de Max Weber, afirma Hely Lopes Meireles (1993, p.147) que o ato administrativo, diferentemente de uma declaração ou manifestação de particular, encontra-se subscrito à observância da forma, isto é, o mesmo não pode ser praticado de acordo com mero entendimento do agente que o faz, mas em consonância com o que é prescrito pelo ordenamento jurídico, consistindo a forma verdadeiro critério para a validade do ato. A mesma se justifica, inclusive, pela passividade de controle pelo Poder Judiciário do ato administrativo, como foi posto no conceito de Bandeira de Mello, supramencionado.

Quanto ao motivo, define Di Pietro (2007):

Motivo é o pressuposto de fato e de direito que serve de fundamento ao ato administrativo. Pressuposto de direito é o dispositivo legal em que se baseia o ato. Pressuposto de fato, como o próprio nome indica, corresponde ao conjunto de circunstâncias, de acontecimentos, de situações que levam a Administração a praticar o ato (DI PIETRO, 2007, p. 174).

Ou seja, o motivo, na condição de requisito do ato administrativo, tem como principal elemento a situação objetiva, prática, a qual exige ou, pelo menos, autoriza a prática do ato.

A finalidade, por sua vez, à semelhança do motivo, refere-se a fator também objetivo, sendo esse o resultado pretendido pela Administração. Entretanto, difere do motivo por vias cronológicas: ao passo em que o motivo precede o ato administrativo, a finalidade é posterior ao mesmo. Como afirma Di Pietro (2007), diz-se de dois tipos de finalidade enquanto requisito do ato administrativo. Em sentido amplo, a finalidade de um ato deve sempre corresponder a um resultado de interesse eminentemente público. Já em sentido mais estrito, é a finalidade um determinado resultado, específico a determinado ato, tal qual é previsto em lei. Por isso, diz-se que a finalidade de um ato decorre sempre indireta ou diretamente da lei. Desse modo, a autoridade administrativa não tem poder sobre o alcance da finalidade do ato: somente o legislador o possui.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Métodos

O tema pesquisado demonstra complexidade, uma vez que, embora várias pesquisas já tenham sido direcionadas para estudar os princípios constitucionais da moralidade e da eficiência administrativa, assim como da estrutura e da gestão da coisa pública, o foco na atividade pericial não tem a mesma popularidade dos referenciais teóricos adotados. Por outro lado, quase nada foi realizado para se estudar cientificamente uma correlação que possa vincular um modelo de gestão pública e sua estrutura organizacional a princípios constitucionais insertos na Carta Magna.

No que se refere aos objetivos, pode-se afirmar que a pesquisa teve características essencialmente inovadoras. Desta forma, não pode ser classificada como exploratória. De fato e, em efeito, o presente estudo contém características com análises descritivas e explicativas, pois esclarece alguns fatores que contribuíram para a existência de outros.

A pesquisa é classificada, no tocante ao processo, como qualitativa, pois, como se verá, analisou uma determinada estrutura organizacional e um modelo de gestão, examinando-os de modo a buscar uma reflexão de diversas percepções, para compreender algumas atividades da sociedade e seu relacionamento com a Administração Pública. Mais especificamente, nos aspectos da eficiência e da moralidade pública.

Para o ideal concatenamento das ideias até se chegar à conclusão esperada nesta pesquisa, foi utilizado o método dedutivo. Este método parte das teorias e das leis, e, na maioria das vezes, prediz a ocorrência dos fenômenos particulares, havendo, portanto, a denominada conexão descendente (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 110). Vale dizer, o desenvolvimento traçado parte do geral para o particular. Métodos de procedimento histórico, comparativo e estruturalista compõem, ademais, a busca científica.

Uma vez utilizados os métodos qualitativos na presente pesquisa, coube ao pesquisador, em suas análises, encontrar pontos de convergência dos dados coletados com os construtos dimensionados nos referenciais teóricos e que o levaram a uma conclusão quanto ao objeto de estudo.

Nesta linha, encontrar-se-á um entrelaçamento da objetividade e da subjetividade dos métodos de pesquisa, fornecendo condições para uma melhor compreensão do fenômeno, dos processos e dos sujeitos sociais, marcados por estruturas, relações e individualidade, sendo, neste caso, culturalmente específica dos segmentos profissionais diretamente relacionados.

### **3.2 Estratégia da pesquisa**

O denominado Estudo de Caso foi utilizado como estratégia de pesquisa, em razão de associar-se mais adequadamente aos objetivos traçados. Para tanto, foi realizada uma investigação empírica de fenômenos dentro de um contexto real, que, no caso concreto, consubstanciou-se na perícia judicial da Justiça do Trabalho em Minas Gerais.

O Estudo de Caso tem se revelado uma estratégia adequada para a análise de fenômenos sociais, de forma comparativa com as teorias existentes e, até mesmo, para a construção de novas teorias. “A construção de teoria, a partir de Estudos de Caso é cada vez mais uma estratégia de pesquisa popular e relevante, constituindo a base de um número desproporcionalmente grande de estudos influentes” (EISENHARDT; GRAEBNER, 2007, p. 30).

O método qualitativo se aperfeiçoa com o Estudo de Caso, como se percebe nas palavras de Gilberto de Andrade Martins (2006, p. xi):

[...] pois seu objetivo é o estudo de uma unidade social que se analisa profunda e intensamente. Trata-se de uma investigação empírica que pesquisa fenômenos dentro de seu contexto real (pesquisa naturalística), onde o pesquisador não tem controle sobre eventos e variáveis, buscando apreender a totalidade de uma situação e, criativamente, descrever, compreender e interpretar a complexidade de um caso concreto. [...] o Estudo de Caso possibilita a penetração na realidade social, não conseguida plenamente pela avaliação quantitativa.

A diversidade de informações buscadas levou à conclusão de que era necessário organizar as ideias e projetar qual a real relevância de cada dado para o objeto deste estudo. Para tanto, foram traçados os caminhos percorridos, assim como se procurou prever as possibilidades de serem encontrados empecilhos e suas variáveis, as quais, de certa forma, foram vencidas e, com isso, não trouxeram deficiências para a conclusão da pesquisa.

Cumprido dizer, por derradeiro, que o Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região/Minas Gerais (TRT/MG) dispõe de sistemas informatizados internos, capazes de fornecer as informações necessárias para o desempenho das atividades que lhe são conferidas. Além disso, a estrutura compreende uma distribuição de setores e especialização de cargos de forma a identificar atribuições e responsabilidades de cada qual, numa relação hierárquica e com normas do seu efetivo funcionamento.

Na sequência, serão descritos como os dados necessários a esta pesquisa foram coletados e, conjugado a isto, será delineada a dimensão das análises propostas.

### **3.2.1 Coleta dos dados**

Vários fatores são essenciais em uma pesquisa científica, não se podendo imaginar que, no campo científico, algo possa ser analisado e, ou, avaliado, desprovido de dados concretos que possam embasar a conclusão de um estudo nesta área. Além da necessária revisão bibliográfica, os dados analisados foram coletados junto aos próprios atores que, de maneira direta ou indireta, possuem correlação direta com o objeto da pesquisa.

#### **3.2.1.1 Revisão bibliográfica**

Uma vez definido o problema de pesquisa, utilizou-se da revisão bibliográfica para compreender como a estrutura e a gestão influenciam no desempenho das instituições públicas, proporcionando ou não efetividade na prestação do serviço a depender da maneira como são manejadas. A revisão bibliográfica contribuiu, ainda, para a consecução de uma correlação destes elementos da administração com os princípios constitucionais vigentes. Ao mencioná-la, Marconi e Lakatos (2008, p. 114), dizem:

Pesquisa alguma parte hoje da estaca zero. Mesmo que exploratória, isto é, de avaliação de uma situação concreta desconhecida, em um dado local, alguém ou um grupo, em algum lugar, já deve ter feito pesquisas iguais ou semelhantes, ou mesmo, complementares de certos aspectos da pesquisa pretendida. Uma procura de tais fontes, documentais ou bibliográficas, torna-se imprescindível para a não duplicação de esforços, a não “descoberta” de ideias já expressas, a não inclusão de “lugares-comuns” no trabalho.

### 3.2.1.2 Dados primários

O foco central desta pesquisa está voltado para a análise da estrutura e da gestão como elementos essenciais para a Administração Pública quanto aos aspectos da eficiência e da moralidade. Não foi focada, em nenhuma circunstância, a análise do comportamento dos atores envolvidos nos processos, mas como a atual estrutura e sua gestão influenciam diretamente na eficiência e na moralidade.

Uma vez realizada uma revisão bibliográfica adequada ao tema, foi possível alicerçar o passo seguinte da pesquisa, fundado na coleta de dados concretos. Com isso, pensou-se em estruturar uma série de perguntas para a realização de entrevistas com os profissionais direta ou indiretamente vinculados ao tema. Nessa linha de raciocínio, e para que se tenha uma melhor compreensão de como as entrevistas se processaram, o apêndice desta pesquisa contém um roteiro das entrevistas semiestruturadas, lembrando, ainda, que essa técnica se fez necessária para que os entrevistados pudessem expor seus pensamentos, ligados ao tema debatido, indo, em variadas vezes, além das perguntas efetuadas pelo entrevistador.

Certamente, as entrevistas trouxeram dados importantes, revelando alguns aspectos que foram investigados. A entrevista que “[...] é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária [...]” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 111), foi uma técnica de observação direta intensivamente utilizada.

Ademais, cumpre ressaltar que as entrevistas foram feitas com 22 (vinte e dois) atores vinculados, de forma direta ou indireta com o objeto de pesquisa: desembargadores do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região/Minas Gerais (TRT/MG), integrantes da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB), juízes da Justiça do Trabalho, diretores de secretaria do TRT/MG, peritos judiciais, peritos oficiais criminais e Procuradores do Ministério Público do Trabalho. Isto somente ocorreu com o consentimento dos entrevistados. Veja-se o quadro abaixo, de acordo com o número de entrevistados de cada categoria profissional e a instituição a que pertence:

**Quadro 1 – Relação dos Entrevistados**

Entrevistado	Quantidade	Instituição
Desembargadores	03	Tribunal Regional do Trabalho em Minas Gerais
Juízes do Trabalho	03	Justiça do Trabalho em Minas Gerais
Procuradores do Trabalho	03	Ministério Público do Trabalho em Minas Gerais
Advogados	03	Ordem dos Advogados do Brasil – Seção Minas Gerais
Diretores de Secretaria	03	Justiça do Trabalho em Minas Gerais
Diretor de Cálculos	01	Justiça do Trabalho em Minas Gerais
Peritos Judiciais	03	Associação dos Peritos Judiciais, Árbitros, Conciliadores e Mediadores de Minas Gerais (ASPEJUDI)
Peritos Oficiais Criminais	03	Superintendência Regional da Polícia Federal em Minas Gerais

Fonte: Dados da pesquisa.

Consoante a percepção de renomados servidores públicos e usuários com pleno conhecimento do tema, foi possível pesquisar, embasadamente, com argumentos referentes a uma realidade prática, o que facilitou um entendimento global da complexa questão, tão debatida, mas muito pouco pesquisada a contento.

Tratando-se de entrevistas semiestruturadas, as perguntas elencadas no apêndice deste projeto destinaram-se a extrair dos depoimentos dados significativos que permitiram uma análise científica da realidade encontrada sob a percepção dos profissionais antes mencionados. Seguindo este roteiro básico, viabilizou-se o correlacionamento das respostas obtidas com as dimensões e subdimensões propostas na pesquisa e voltadas para a administração (estrutura e gestão), assim como possibilitou a análise de seus reflexos ante os princípios da moralidade e da eficiência. Ao final das perguntas e respostas, abriu-se espaço para comentários adicionais dos entrevistados, almejando-se explorar seu conhecimento e sua percepção do tema, que possam ter escapado do roteiro previamente estabelecido.

Por meio das entrevistas, pretendeu-se obter uma quantidade de dados pertinentes ao problema debatido. Essas informações permitiram ainda compreender o funcionamento da gestão pública e suas funções, bem como suscitar os problemas que lhe são afetos. Nesse

diapásão, pode-se concluir, cientificamente, pelo estímulo ou não dado pelo serviço pericial à Administração Pública para o desempenho de suas funções essenciais.

Para se alcançar os objetivos definidos com o desiderato de possibilitar uma análise das dimensões investigadas, foram buscadas, nas entrevistas, informações sobre:

- ✓ A organização interna do TRT/MG, ou seja, como é seu organograma institucional;
- ✓ Dentro desse organograma, ainda que informalmente, a existência de uma estrutura e de uma gestão específica relacionada ao trabalho desenvolvido pelo perito judicial;
- ✓ A quem cabe a gestão da perícia judicial;
- ✓ Como ocorrem os processos internos referentes às tramitações do trabalho pericial desde a sua requisição até a conclusão;
- ✓ Qual a função do juiz trabalhista, no aspecto da gestão e da estrutura, em relação aos peritos judiciais;
- ✓ Como é realizada a constatação da capacidade técnica do perito judicial para atuar no processo trabalhista;
- ✓ Como se processa a análise da metodologia utilizada nas perícias judiciais, ou seja, a quem cabe a revisão do laudo pericial elaborado, uma vez que o juiz trabalhista não detém o conhecimento técnico científico para tanto;
- ✓ A existência de programas de qualificação e capacitação das pessoas que atuam diretamente no âmbito das perícias judiciais;
- ✓ Como se processa a realização de perícia judicial no caso de pessoas que não podem pagar pelos serviços e necessitam da prestação judicial, e quem a custeia;
- ✓ Como é realizado o processo de recrutamento, seleção, nomeação e dispensa dos peritos judiciais;
- ✓ Como é realizada a distribuição das perícias judiciais;
- ✓ Como se processa a definição dos valores cobrados pelos peritos judiciais a título de honorários dos serviços prestados;

### **3.2.1.3 Dados secundários**

Alguns dados secundários foram coletados no “site” do próprio Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região/Minas Gerais, essencialmente no que se refere a sua estrutura organizacional e modelo de gestão. De modo similar, foram acessados alguns normativos internos diretamente relacionados com o tema e que constam no anexo.

### **3.3 Tratamento dos dados**

Uma vez coletados os dados, as informações foram organizadas de forma a se transformarem num instrumento de facilitação de uma efetiva análise, bem como de sua correlação com o problema de pesquisa.

As entrevistas foram gravadas em áudio e vídeo, gerando cerca de 12 (doze) horas de gravação, as quais encontram-se preservadas, sob a custódia do pesquisador. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas integralmente, num total de 283 (duzentos e oitenta e três) páginas, o que facilitou a análise do conteúdo de cada uma delas e, com isso, foram extraídos trechos dos depoimentos que guardavam consonância com as dimensões propostas e que visaram a estabelecer bases compreensivas de reflexão do problema de pesquisa.

De acordo com Bardin (1977, p. 66), a análise de entrevistas possui três características básicas: ela é essencialmente temática, pois são utilizadas dimensões de análise que são sucessivamente analisadas; quantitativa, já que a unidade de registro escolhida é qualquer objeto citado pelo locutor; e transversal, pois as entrevistas, depois de realizadas, são recortadas de acordo com os temas relativos a cada dimensão de análise.

No momento do tratamento dos dados, consideram-se os mesmos, primeiramente, como “dados brutos” (BARDIN, 1977, p. 69). Para que sejam eles trabalhados, portanto, é que se realiza a classificação de acordo com as dimensões de análise, que têm a função de organizar as variáveis empíricas que surgem dos dados obtidos, o que, por sua vez, coaduna-se com o objetivo do método: “estabelecer uma correspondência entre o nível empírico e o teórico, de modo a assegurar-nos – e é esta a finalidade de qualquer investigação – que o corpo de hipóteses é verificado pelos dados texto” (BARDIN, 1977, p. 6).

Foram trabalhados os dados coletados da pesquisa, obtidos por meio das entrevistas realizadas e relacionados diretamente às três dimensões da administração, de

interesse desta pesquisa: 1 - Sistemas de controle; 2 – Recursos humanos; e 3 – Normas de funcionamento para a organização do trabalho. A escolha de se realizar entrevistas está em consonância com a análise de conteúdo, uma vez que o objetivo geral é de se analisar como são observados princípios constitucionais na estrutura e na gestão da perícia, na Justiça do Trabalho.

Os processos estudados foram descritos e analisados de acordo com a percepção dos vários atores que fazem parte das dimensões analisadas, propiciando uma síntese do que realmente é pensado, ou seja, o real significado do fenômeno estudado, sob a ótica direta desses atores. Diante disso, os pensamentos convergentes e divergentes foram identificados e analisados, norteados aspectos positivos e negativos da administração (estrutura e gestão), da moralidade e da eficiência.

Outro fator relevante na análise realizada está no aspecto comparativo da estrutura e gestão, utilizando-se dois modelos diversos, envolvendo a administração da perícia judicial e da perícia oficial criminal. Tendo como referencial a Teoria Burocrática weberiana, sedimenta-se, em um dos lados desta comparação, um modelo de administração cujas estrutura e gestão convirjam para os postulados weberianos da administração burocrática e, para tanto, a perícia oficial criminal, integrada na Administração Pública, possui as características próprias na busca da eficiência máxima preconizada por Weber.

## **4 O TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DA 3ª REGIÃO/ MINAS GERAIS – TRT/MG**

Neste capítulo, será exposta a atual organização administrativa encontrada no TRT/MG, precedida de uma breve estruturação do próprio Poder Judiciário, naquilo que se refere, principalmente, às disposições constitucionalmente estabelecidas. Em um segundo momento, no capítulo subsequente, são apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com os diversos atores envolvidos no tema abordado por essa pesquisa acadêmica, referente à perícia no âmbito do Tribunal Regional do Trabalho, de Minas Gerais.

Os resultados são analisados nas dimensões e subdimensões propostas, com o objetivo de se verificar os pontos convergentes e divergentes diante das teorias utilizadas no referencial teórico. As dimensões referem-se à estrutura administrativa do TRT/MG, no que diz respeito ao tema, e à gestão realizada nesse Tribunal. Três dimensões da administração foram identificadas no interesse desta pesquisa: 1 - Sistemas de controle; 2 – Recursos humanos; e 3 – Normas de funcionamento para a organização do trabalho

Por sua vez, o modo de gerir (gestão) e o que está formalizado concretamente (estrutura) trazem implicações correlatas aos princípios constitucionais da moralidade e da eficiência, fundamentais para o funcionamento da Administração Pública.

Dessa forma, são debatidos, crítica e detalhadamente, os resultados enquadrados nas dimensões sob o prisma dos princípios supramencionados, tendo em vista o caráter normativo e não programático dos mesmos.

### **4.1 A estrutura e a gestão do TRT/MG**

Sob a égide do Estado Democrático de Direito, o Poder Judiciário encontra-se, bem como o Poder Executivo e o Poder Legislativo, vinculado à Constituição Federal, diploma maior do ordenamento jurídico brasileiro. Por isso, antes de se adentrar na Justiça do Trabalho, à qual está vinculado o TRT/MG, e na própria matéria específica referente à

atividade pericial, há de se mencionar, ainda que de maneira ampla, a estrutura e os dispositivos constitucionais que chancelam o Poder Judiciário.

O constituinte, no art. 2º, da Constituição Federal (BRASIL, 1988), já faz menção a esse Poder, juntamente com o legislativo e o executivo, consagrando-os como Poderes da União, que, não obstante, independentes e autônomos, são harmônicos entre si. Dotado de mencionado status, é dedicado ao Poder Judiciário um Capítulo específico da Constituição Federal (Capítulo III do Título IV). Nesse, são estabelecidos, no art. 92, os respectivos órgãos:

- Art. 92. São órgãos do Poder Judiciário:
- I - o Supremo Tribunal Federal;
  - I-A o Conselho Nacional de Justiça; (Incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004)
  - II - o Superior Tribunal de Justiça;
  - III - os Tribunais Regionais Federais e Juízes Federais;
  - IV - os Tribunais e Juízes do Trabalho;
  - V - os Tribunais e Juízes Eleitorais;
  - VI - os Tribunais e Juízes Militares;
  - VII - os Tribunais e Juízes dos Estados e do Distrito Federal e Territórios.

Estão aí elencados os Tribunais do Trabalho, como órgãos do Judiciário. Sendo assim, observa-se que a Justiça do Trabalho também está disciplinada na CRFB. De acordo com o art. 111, do mesmo diploma, a mesma está estruturada em três graus de jurisdição. Nesse sentido, a primeira instância é composta pelos Juízes do Trabalho, que possuem jurisdição local e são responsáveis por julgar apenas dissídios individuais, isto é, conflitos que têm origem na relação de trabalho entre o empregador, seja ele pessoa física ou jurídica, e o empregado que, nesse caso, deve ser sempre pessoa física. A segunda instância, por sua vez, é composta pelos Tribunais Regionais do Trabalho, o órgão posto em questão nesta dissertação, responsáveis por julgar recursos ordinários contra decisões de Varas do Trabalho; bem como as chamadas ações originárias (dissídios coletivos de categorias de sua área de jurisdição, os sindicatos patronais ou de trabalhadores organizados em nível regional); ações rescisórias de decisões suas ou das Varas; e mandados de segurança contra atos de seus próprios juízes. Por fim, a instância extraordinária, o Tribunal Superior do Trabalho (TST). Com jurisdição abrangendo todo o território nacional, o TST tem a função fundamental de uniformizar a jurisprudência trabalhista. Composto por 27 ministros, cabe a ele julgar recursos ordinários e de revista, dissídios coletivos de categorias organizadas em nível nacional, agravos de instrumento contra decisões de Tribunais Regionais do Trabalho, e também mandados de segurança e embargos opostos a suas decisões e ações rescisórias.

Dessas três instâncias, volta-se o foco para a segunda que, como já dito, é o objeto de análise deste pesquisador. Assim, o TRT/MG da 3ª Região, das 24 (vinte e quatro) regiões atuais, organiza-se internamente também de acordo com uma estrutura específica, instituída pelo seu Regimento Interno (TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO, 2011), o qual dispõe:

Art. 1º São órgãos da Justiça do Trabalho da 3ª Região:

I - o Tribunal Regional do Trabalho;

II - os Juízes do Trabalho.

Art. 2º O Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região tem sede na cidade de Belo Horizonte e jurisdição no território do Estado de Minas Gerais.

Art. 3º As Varas do Trabalho têm sede e jurisdição fixadas na forma da lei e estão, administrativamente, subordinadas ao Tribunal.

[...]

Art. 5º São órgãos do Tribunal:

I – o Tribunal Pleno;

II – o Órgão Especial;

III – a Presidência;

IV – a Corregedoria;

V – as Seções Especializadas em Dissídios Coletivos e em Dissídios Individuais;

VI – as Turmas;

VII – os Desembargadores.

Cabe ainda, quanto à estrutura do TRT/MG, ressaltar que o órgão da Presidência do Tribunal possui a Secretaria-Geral da Presidência, por sua vez dividida em assessorias e subsecretarias; uma Diretoria-Geral, também especificada em secretarias (e subsecretarias) e assessorias; e uma Diretoria-Judiciária, composta por órgãos do mesmo tipo daqueles que compõem a Secretaria-Geral e a Diretoria-Geral.

Quanto à gestão administrativa a qual está submetido o TRT da 3ª Região, há de se expor um breve histórico do modelo vigente, antes de se mencionar, diretamente, como este é aplicado hoje. Desde já vale ressaltar que o Planejamento Estratégico não é um Modelo de Gestão, como dito na página *web* do TRT/MG, mas um instrumento de gestão muito utilizado atualmente, tanto no setor público quanto no privado, não sendo útil, neste momento, aprofundar-se nesta discussão.

Chamado de Planejamento Estratégico, este modelo gerencial leva em conta a eficácia e a eficiência exigidas pela Administração Pública nos quadros atuais. Já validado pela iniciativa privada, o referido modelo visa a aprimorar os processos de trabalho das organizações às quais é aplicado e deve ser entendido como uma maneira de se equilibrar, de maneira racional, os recursos das organizações e a ampliação dos serviços oferecidos pela mesma. De acordo com um informativo da página do próprio TRT/MG, na rede mundial de computadores, o primeiro modelo de plano estratégico foi adotado pelo Tribunal, em julho de

1991. Nele, foram discutidas e instauradas as seguintes assertivas: o Programa de Modernização Administrativa e o Plano de Ação do Tribunal para o biênio 1991/1993. Nesse contexto, um Comitê de Planejamento, formado por representantes de diferentes áreas do Tribunal, planejou e coordenou a instalação de cinco políticas que compunham o Plano de Ação: maior celeridade e precisão na prestação jurisdicional, conscientização da missão institucional, expansão das instalações físicas, informatização e ênfase em recursos humanos. Postos esses objetivos, outro comitê, denominado Comitê Estratégico, ficou encarregado da responsabilidade de estudá-los e viabilizá-los, acompanhando sua implementação.

Mais tardiamente, no ano de 1999, tal proposta de planejamento estratégico foi reeditada. Neste biênio (1999/2001), as ações institucionais passaram a se basear em outras metas: avançar no processo de informatização da Justiça do Trabalho, buscar excelência na prestação jurisdicional, melhorar as instalações da Justiça do Trabalho, dinamizar a comunicação (tanto interna quanto externamente), além de trabalhar a saúde integral do servidor.

Já em 2006, durante o planejamento do projeto denominado Desenvolvimento de Lideranças, para o biênio 2006/2007, teve-se como objetivo a melhor capacitação do corpo gerencial do TRT/MG, com o intuito de se obter melhores resultados no cumprimento da missão institucional de um Tribunal Regional do Trabalho. Nesse sentido, foram ministrados cursos de pós-graduação em Administração Pública.

Num contexto, portanto, de modernização, em outubro de 2007 alterou-se o Regimento Interno, por meio do Ato Regimental nº 02/2007, que, dentre outras inovações, criou a Comissão de Planejamento Estratégico do TRT/MG (TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO, 2011). A essa comissão ficou posto o dever de apresentar ao Tribunal Pleno, no período de início de cada Administração, os projetos para o biênio, além do planejamento para os exercícios seguintes. Em complemento a isso, foram também imputadas a essa Comissão outras tarefas como, por exemplo, promover o acompanhamento e controle da execução das políticas aprovadas, a integração do Tribunal com outras áreas do Poder Público e o desenvolvimento de projetos e ações coordenadas pelas unidades administrativas.

Consolida-se, enfim, o Planejamento Estratégico, em maio de 2008, de acordo com as propostas do planejamento daquele biênio (2008/2009) e com o Plano Plurianual que deve perdurar até 2011. Naquele mesmo ano, criou-se o Grupo Estratégico do TRT/MG, por meio de Portaria (nº 58/2008), que deveria atuar na Área Administrativa do Tribunal,

coordenando o Planejamento Estratégico. Atualmente, o Tribunal vem dando continuidade a esse mesmo modelo de gestão estratégica.

Percebe-se claramente, principalmente pelas características da estrutura e da gestão, que o Modelo Burocrático de Max Weber é o que mais se aproxima de uma governança pública eficiente no seio do TRT/MG, motivo pelo qual é utilizado como referência nesta pesquisa.

## **5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Neste Capítulo, são explorados e discutidos os resultados da pesquisa, advindos dos depoimentos dos atores que atuam direta ou indiretamente na questão da perícia judicial no âmbito da Justiça do Trabalho, em Minas Gerais. Estrutura-se em três tópicos relativos às dimensões de análise definidas neste estudo e voltadas para a administração: 1 - Sistemas de controle; 2 – Recursos humanos; e 3 – Normas de funcionamento para a organização do trabalho. Para cada dimensão, foram identificadas e analisadas subdimensões de interesse deste estudo.

As análises realizadas foram focadas no inter-relacionamento das dimensões, diante da estrutura e gestão da perícia judicial, e suas implicações quanto às observâncias aos princípios constitucionais da moralidade e da eficiência na Administração Pública.

### **5.1 Sistemas de controle**

#### **5.1.1 Honorários periciais**

Ao realizar a diligência a serviço da Justiça do Trabalho, o perito recebe sua contraprestação pecuniária sob a forma de honorários. Esses foram eleitos pelo legislador brasileiro como a forma adequada para a remuneração daquele que exerce a perícia judicial, conforme preceitua o art. 790-B, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) “Art. 790-B. A responsabilidade pelo pagamento dos honorários periciais é da parte sucumbente na pretensão objeto da perícia, salvo se beneficiária de justiça gratuita. (Incluído pela Lei nº 10.537, de 27.8.2002)” (BRASIL, 2002). Desse modo, tendo direta relação com a Administração Pública, os honorários dos peritos judiciais passam a ser também objeto de análise desta pesquisa.

Fazendo uso dos dados coletados por meio das entrevistas, verifica-se que os honorários periciais estão contornados, em diversas implicações, pelos princípios da

moralidade e da eficiência administrativa. Os mesmos podem, igualmente, ser estudados à luz da teoria de Max Weber, levando em consideração seu modelo proposto para uma administração burocrática.

Como introdução à análise, transcreve-se o que respondeu um dos magistrados, quando questionado a respeito da existência de algum dispositivo normativo que regulamente ou fixe os valores a serem pagos por cada análise pericial:

Não há um normativo. Não há nenhum regramento na fixação desses honorários. O que se verifica é a complexidade do trabalho e pelo que normalmente acontece em casos semelhantes. Então o juiz fixa um patamar. Normalmente, os peritos sugerem uns valores normalmente estratosféricos, e não há uma comunicação entre os órgãos judiciários entre esses valores, porque fica ao inteiro arbítrio do juiz. (Juiz 1)

Por esse único dizer, diversos aspectos relevantes já podem ser percebidos. Primeiramente, denuncia-se a inexistência de uma norma, ainda que interna do TRT/MG, que regulamente a fixação do valor dos honorários. Em decorrência disso, prevalece a figura pessoal do juiz, que deve avaliar e fixar os valores de cada uma das diligências, de maneira independente. Observa-se aí uma disfunção administrativa, levando em consideração a teoria weberiana. Uma das marcas da administração racional é a objetividade, em oposição à subjetividade. No contexto da Justiça do Trabalho, vê-se que, em razão da inexistência de uma estrutura adequada, a gestão dos honorários periciais encontra-se prejudicada, uma vez que há uma prevalência da discricionariedade do juiz na fixação do valor daqueles, como foi colocado por alguns dos entrevistados: “Bom, ao que me parece, é discricionário. O juiz vai analisar ali de acordo com o conhecimento dele e vai valorar o trabalho do perito. Não existe uma padronização.” (Procurador 3)

Ainda:

Bom, eu desconheço qualquer norma que fixe os honorários periciais. O juiz certamente vai muito do que ele viu ali no laudo, do que ele viu elaborado, e muitas vezes a gente acha o valor baixo, a gente aqui julga o valor alto demais, às vezes, mas não existe critério objetivo não. Parece que é pelo bom senso do juiz. (Diretor de Cálculos)

Cada juiz vê de uma maneira, com respeito ao arbitramento desses honorários. Normalmente, é observado pelo laudo: a quantidade, o trabalho despendido, o tempo para realização desse laudo. Então, cada laudo acaba tendo seu valor. Normalmente, eles fazem um pedido de honorários. E geralmente 60 a 70% dos valores pedidos é o que é arbitrado. (Diretor de Secretaria 1)

Nesse ponto, há de se atentar especialmente para os riscos de não estar se atentando para a moralidade administrativa. Diante da ausência de normalização, o que se constata pelo que foi dito nas entrevistas é que o juiz se utiliza de critérios subjetivos para a

fixação dos honorários, o que pode não estar em observância com a moralidade. Essa norma geral, sob a condição de princípio constitucional, serve de subsídio normativo para os casos em que algum agente público, embora goze de discricionariedade, vincule, ainda assim, os atos do Poder Público aos padrões de conduta balizados pela transparência, pela objetividade e pela impessoalidade (DI PIETRO, 2005, p. 70).

Em efeito, os membros do Poder Judiciário, na condição de servidores públicos estritamente vinculados à um conjunto de normas regente da Administração Pública, devem pautar os seus atos pela moralidade. E, reitera-se, não é qualquer moralidade. Importa dizer, os atos do servidor público devem condizer com uma moralidade administrativa. Isto porque a moralidade propriamente dita é um valor subjetivo, podendo variar conforme o tempo, a cultura, a circunstância e o agente que a interpreta. A moralidade administrativa, contudo, não abre margem para essa dúbia interpretação. Não se trata de um valor subjetivo embutido no intelecto de cada indivíduo, mas de um conjunto de valores e comportamentos extraídos objetivamente das normas que regem a Administração Pública (GARCIA, 2002, p. 14).

Dessa feita, a moralidade administrativa que deve pautar as ações de um juiz não abriga atos administrativos discricionários, que, nas oportunidades em que são legalmente cabíveis, nada mais constituem que exceções ao ordenamento jurídico. Neste íterim, a observação fática, mediante as entrevistas, de que a discricionariedade ou o bom senso do Juiz é o valor primordial para a definição dos honorários do perito, aduz para uma situação ilegítima e inconstitucional, tendo em vista a afronta à objetividade e impessoalidade exigidas pela moralidade administrativa.

Tais padrões, no que toca à gestão dos honorários periciais, se relacionam com a adoção de critérios objetivos para a fixação dos mesmos, levando em conta o trabalho realizado pelo perito e demais despesas que o agente possa vir a arcar na realização de sua atividade, deixando transparecer uma justificativa clara e fundamentada para que sejam estipulados os valores dos honorários. Pelos depoimentos transcritos, um dos problemas detectados é que, quando da fixação dos honorários, não são expostas detalhadamente as justificativas, como, por exemplo, a apresentação uma planilha contendo claramente as razões do valor apresentado ao juiz pelos peritos.

Isso conduz ao segundo aspecto referente à matéria, que carece de maior discussão e que pode ser analisado por meio das próprias entrevistas: a forma pela qual o perito apresenta o valor que ele julga proporcional a uma determinada perícia. Partindo dessa ideia, foi perguntado aos entrevistados a respeito da existência de alguma planilha ou tabela

que possa justificar esse valor. A resposta foi uníssona: “Não existe a tabela” (Perito Judicial 1).

E mais:

Raros casos em que há essa demonstração. Normalmente, os peritos da área contábil e da área de engenharia, eles são mais criteriosos nesse aspecto. Mas há muitos, mesmo dessas áreas, que não apresentam. Simplesmente apresentam o valor. Agora, os peritos médicos, via de regra, são raríssimas as vezes em que se quantifica esse trabalho por hora trabalhada, ou faz algum parâmetro. Simplesmente lança um valor. [...] Fica muito difícil pro juiz controlar. Porque, por exemplo, os órgãos de classe têm as tabelas, a OAB tem as tabelas de honorários, o CRC tem. Então fica difícil pro juiz fiscalizar esses valores se não houver a demonstração dessa planilha. Se houvesse essa demonstração facilitaria demais. (Juiz 1)

Não, a justiça não tem tabela. Eu sigo mais ou menos a tabela da ASPEJUDI (Associação dos Peritos Judiciais, Árbitros, Conciliadores e Mediadores de Minas Gerais. Não há hora técnica que ela indica, mas a tabela que apresenta nas primeiras páginas do guia dos peritos. [...] Isso vai de perito pra perito, né. Teve uma época que eu realmente sempre anexava. Hoje, com o descaso que eu vejo, às vezes, que aquilo ali não é referenciado, muitas das vezes já aconteceu de eu simplesmente não anexar, pelo fato de ver que o juiz não dá importância àquela planilha que você apresenta. Você apresenta, mostra às vezes um custo, um custo que você tem de horas, você põe um valor lá dos seus honorários, que além do custo, você tem o seu valor da sua hora. (Perito Judicial 2)

A associação dos peritos andou fazendo essa planilha, e alguns peritos no tempo que eu estava na jurisdição, na primeira instância, apresentavam essa planilha. Ela habilita o juiz a fixar os honorários de forma mais criteriosa realmente, inclusive se dá as partes do laudo pericial com essa planilha. Se as partes indicaram assistentes técnicos, eles têm consciência, eles podem com precisão saber ali as horas trabalhadas, os gastos que foram feitos, os investimentos, e com isso apresentar ao juiz a opinião deles a respeito dos valores dos honorários. Normalmente, no caso de planilha de indicação de assistentes técnicos, eu nunca tive problema com a fixação dos honorários, que normalmente as partes silenciam, e quando elas silenciam o perito apresentou uma planilha, ele requereu que os honorários fossem no valor de X, ninguém falou nada, por que é que eu vou achar ruim? (Desembargador 1)

Quando eu comecei, a gente calculava uma tabela de salário mínimo, depois eu desvinculei do salário mínimo, eu analisava o caso. Nunca foi de nada exorbitante porque eu faço com muito gosto, sabe. [...] Eu baseio, cada caso é um caso, né. Eu baseio muito o tempo que eu vou gastar, o tempo, hora médica que eu vou gastar fazendo, há casos que exige pesquisa, deslocamento, essas coisas assim. Minha secretária até tem uma planilha e a gente preenche direitinho. [...] Mais transparente. Eu acho que fica mais elegante você mostrar...[...] Isso é muito isolado, eu não tenho muito contato com os outros, eu trabalho sozinha. (Perito Judicial 3)

Pela leitura desses dados, constata-se que as respostas são diversas. No entanto, fica claro que o TRT/MG não dispõe de uma tabela com critérios objetivos e padronizados para a aferição de um justo (devendo-se entender pela palavra justo aquilo que é impessoal, objetivo e em acordo com os parâmetros legais) valor estipulado aos honorários periciais. Tal fato anuncia uma nova disfunção dentro do modelo de administração idealizado por Weber. De acordo com sua concepção, uma organização deve dispor de uma estrutura capaz de

formalizar os atos, a fim de minimizar a pessoalidade das relações e de possibilitar uma gestão eficiente, isto é, racional (DIAS; MAESTRO FILHO; MORAES, 2003, p. 64-67). Além disso, a remuneração deve levar em conta a responsabilidade da posição e as demandas do status social do ocupante do cargo. A inexistência dessa planilha acaba por contribuir para uma despadronização dos valores, já que não há um controle objetivo, segundo critérios específicos, para a aferição dos mesmos.

Diante dessa disfunção, os próprios peritos, como se percebe, buscam iniciativas numa direção mais profissional, pois a objetivação desses critérios representa, para eles próprios, uma garantia, diante da discricionariedade do juiz, de que seu trabalho será valorizado corretamente, já que, uma vez apresentada uma tabela, tem-se uma representação valorativa e racional do trabalho realizado, justificando os valores sugeridos ao magistrado. Dessa maneira, ainda que inexistindo qualquer imposição normativa para a apresentação dessa tabela no momento de sugerir ao juiz o valor dos honorários, vê-se, pelos depoimentos tomados, que a própria Associação dos Peritos Judiciais, Árbitros, Conciliadores e Mediadores de Minas Gerais (ASPEJUDI) se organizou para que algum padrão fosse seguido, no momento da aferição desses honorários. No entanto, como pode ser observado pela comparação entre os dizeres dos três peritos acima, não é obrigatório que os servidores sigam a tabela sugerida pela ASPEJUDI. De fato, um deles afirmou não existir uma tabela, outro disse segui-la em parte, ao passo que o último descreveu um processo próprio, realizado de acordo com uma tabela individual criada por ele mesmo. O resultado, portanto, é uma despadronização desse processo, no qual não há nenhum controle formalizado (VASCONCELOS, 2004). Não há que se olvidar, pois, da evidente dissonância com o modelo de administração preconizado por Weber.

O terceiro aspecto que merece alusão referente à administração dos honorários periciais está ligado à seleção daquela pessoa que deverá assumir a responsabilidade de arcar com as referidas contraprestações. Nos termos do art. 790-B, da CLT, cabe à parte sucumbente o pagamento dos honorários. Todavia, desde 2002, com a edição da Lei nº 10.537, o beneficiário da justiça gratuita não pode ter esse encargo. Ou seja, no primeiro caso, o juiz fixa o valor dos honorários que serão pagos por um particular. Entretanto, no segundo caso, em face da declaração de pobreza firmada pela parte, atendendo aos critérios das Leis nº 1.060/50 (BRASIL, 1950) e 7.115/83 (BRASIL, 1983), cabe à União efetuar o pagamento (BRASIL, 2002).

Na hipótese de uma das partes resultar sucumbente, esta deve arcar com as despesas do processo, incluído os honorários periciais. Não há, aqui, um limite para a fixação dos valores a serem estipulados pelo juiz. Assim, somando-se tal fato à ausência de critérios objetivos e formalizados para a aferição dos honorários, observa-se, nos dizeres de alguns entrevistados, várias discrepâncias entre esses valores. De um lado, situações em que vige a discricionariedade e a liberdade decisória dos servidores e, de forma diversa, outras realidades em que se evidenciam algumas iniciativas pessoais e isoladas com o intuito de regulamentar a situação, o que, de alguma forma, se coaduna com a moralidade administrativa, pois são medidas que contribuem para uma maior transparência na gestão da perícia (ABREU, 2007):

O que a gente vê aqui é o seguinte: no tribunal, turmas que não mudam os honorários fiscais e turmas que têm parâmetros de honorários. Perícia simples R\$ 1.000,00; perícia mais complexa, R\$ 1.500,00. Mais, mais ainda, com vários reclamantes, tantos salários, meio salário por reclamante. E assim vai. Há um critério assim, informal, é pessoal de cada turma. (Desembargador 2)

Nós temos aqui na Vara, até dessa portaria do Dr. A, os honorários pré-estabelecidos. Esses honorários são estabelecidos com um grau de complexidade. Então a complexidade 1 é R\$ 1.000,00, complexidade 1 intermediária é R\$ 1.500,00, complexidade 2, R\$ 2.000,00 e assim por diante. (Diretor de Secretaria 2)

Lá no sistema da Yª Vara, volto a dizer, mais uma vez, que é um sistema específico de um juiz no caso da Yª Vara, que sou eu: negociamos com o perito três patamares. Perícia simples, hoje, seria R\$ 1.200,00; perícia de complexidade média, R\$ 2.200,00; e de grande complexidade, R\$ 3.000,00. Agora, esse é um parâmetro puramente referencial, porque não há nenhuma garantia de que esse valor será mantido na eventualidade de a parte sucumbente recorrer contra o valor indicado. Então, às vezes, você tem situação de perícias complexas, que eu já tive situações de perícias muito complexas, e que na sentença eu arbitrei R\$3000,00, que é o valor do nível 3, e o recurso voltou, inclusive, esses R\$ 3000,00 pra R\$ 1000,00 ou pra R\$ 800,00. Normalmente, tem uma média dentro da jurisprudência, que é um pelo outro, um compensa o outro. O perito, mais ou menos, nessa média de R\$ 800, mil e pouco, R\$ 1500,00. Agora até que tá um pouco maior, isso compensa as perdas em outros processos. Então, não há nenhum parâmetro. (Juiz 2)

Já nas situações em que a União é a encarregada do pagamento dos honorários periciais, há uma questão ainda maior a ser tratada, pois está envolvida a Administração Pública. Desse modo, há de se esperar, em face das exigências normativas de princípios constitucionais, uma regulamentação acerca da matéria. Quanto a isso, de fato, a fixação desses valores foi feita por uma Resolução do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) (CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO, 2010), como confirma um dos entrevistados:

[...] a parte sucumbente arca com isso, e sendo o caso de justiça gratuita, há uma resolução, 35, de 2007, salvo engano, que estipula o teto máximo pra União quitar esses honorários. É um teto atualmente de R\$ 1.000,00. Não adianta o juiz fixar um valor maior porque é o valor limite. E, como é que funciona isso? Terminado o

processo, expede-se uma certidão, o próprio tribunal paga diretamente ao perito. (Juiz 1)

Tem-se, portanto, que quando a parte sucumbente é assistida pela Justiça gratuita e o próprio Tribunal se vê na responsabilidade de custear os honorários periciais no processo trabalhista, a Justiça do Trabalho dispõe de um aparato normativo que regulamenta a situação. Esse aparato se configura como estrutura administrativa, o que, sob esse aspecto, é positivo e contribui para uma gestão racional. Ocorre que, tomando a estrutura como aspecto capaz de constituir a eficiência administrativa, sabe-se que a mesma deve ser adequada e condizente com os fins propostos pela organização. Ao levar essa ideia em consideração, observa-se, por meio do que foi dito em algumas das entrevistas, que a fixação de um “teto” e de um “pisso” traz alguns problemas para a própria Justiça do Trabalho, incorrendo em algumas disfunções: “Nós estamos cavando aí um buraco imenso e gerando uma dívida impagável” (Desembargador 1); “[...] é porque de fato depende de preexistente, da disponibilidade orçamentária e, assim mesmo, tem uma fila muito grande para receber. É por ordem de chegada, então há quem demore seis meses para receber os honorários [...]” (Juiz 3).

E ainda:

O valor é pequeno, varia, salvo engano, entre R\$ 500,00 e R\$ 1000,00 até bom pouco tempo. É um valor bem inferior ao postulado e ao praticado. [...] às vezes o que acontece? Perícias idênticas, com relação à mesma matéria, no caso de perícia médica, por exemplo, ela é feita na Justiça Comum por um preço e na Justiça do Trabalho, quando a parte sucumbente é o empregador, o valor dos honorários são arbitrados em um determinado patamar. Quando o empregado é sucumbente, o valor dos honorários são determinados em outro determinado patamar para o mesmo trabalho. (Advogado 1)

Já, iniciei minha carreira somente como perita oficial. E é o que eu vejo nos colegas também que quando iniciaram a carreira, há alguns anos atrás, justamente isso: os peritos começam trabalhando como perito oficial, as empresas, principalmente as grandes empresas, o que elas fazem? Elas vão no mercado, buscam os peritos mais qualificados pra trabalhar pra ela. E acaba os peritos bons indo trabalhar pras empresas, por quê? Na Justiça do Trabalho, você não sabe quando vai receber, quanto você vai receber e se vai receber. Então, acaba que eu noto, ao longo desses anos, que a maioria dos peritos, que trabalham exclusivamente com perícia, acaba atuando pra alguns juízes, que pedem pra atuar, acabam atuando pra poucos juízes e dedicando-se mais como assistente técnico. (Perito Judicial 2)

Conclui-se, assim, que o teto fixado pelo CSJT não condiz com aquilo que é esperado, tanto pelo próprio Tribunal, já que, conforme falou o Desembargador 1, em destaque, o pagamento desses honorários está gerando uma grande dívida para o Poder Judiciário, quanto pelo que espera o próprio perito, pois, como se viu, não são raros os atrasos nos pagamentos e, como o valor acaba sendo, em alguns casos, muito baixo, isso acaba desestimulando o perito a prestar o auxílio à Justiça. Tal fato, por sua vez, como argui o perito

Judicial 2, no trecho transcrito acima, acaba sendo um problema para o próprio TRT/MG, prejudicando, inclusive, a eficiência administrativa, uma vez que muitos peritos passam a se dedicar apenas às análises enquanto assistentes técnicos indicados pelas partes.

Como consequência dessas complicações de ordem administrativa, enfrentadas na gestão dos honorários periciais nesses três aspectos até aqui analisados, várias outras disfunções foram detectadas nas entrevistas, sendo que essas podem representar ameaças, ora à moralidade, ora à eficiência. Um perito, por exemplo, relata uma experiência pessoal, na qual fica destacada a distorção de um magistrado no momento de fixar os honorários periciais. Não se vendo obrigado a justificar a decisão (ato que, de certa maneira, estaria em acordo com a moralidade, no sentido de dar maior transparência ao procedimento), o juiz agiu, em razão da inexistência de imperatividade normativa, de acordo com o entrevistado, com certo descaso:

Essa, não sei se é descaso, mas chega ao ponto, às vezes, eu vou fazer um breve relato pra ilustrar. Teve um laudo, muitos autores, trezentos e tantos autores, onde que o juiz que nomeou era um juiz que já conhecia o trabalho de muitos anos. Eu tinha segurança que eu ia receber um honorário justo por aquele trabalho. Então era uma plúrima de trezentos e tantos autores, e quando o juiz, fizeram um acordo no processo, quando o juiz foi arbitrar os honorários, o laudo era alguns volumes de processo. Ele estava com o último processo, na hora de fazer ele não deu o trabalho de olhar o laudo e só pegou o resumo que chegou na mão dele. Esse eu fui conversar com o juiz. Na hora que eu conversei com ele, ele ficou roxo, ele ficou vermelho na hora, que realmente ele não deu o trabalho de olhar e tinha arbitrado o valor normal de uma perícia de um processo. É. E ele não teve, ele viu que ele tinha feito, e ele não quis revogar o despacho dele. Então eu fiquei com esse prejuízo e um sentimento realmente assim, que você fala: “eu não vou trabalhar mais pro juiz”. Porque você trabalha pra um juiz, nesse caso eu tinha certeza que eu ia fazer um trabalho muito grande, mas que eu ia receber, o juiz foi pro Tribunal, chegou um substituto. Então o que acontece muitas vezes é isso. (Perito Judicial 2)

Outra situação, relatada por um desembargador, ilustra também uma hipótese em que peritos se recusam a atuar para um juiz devido aos baixos valores estipulados naquela Vara. Certamente, tem-se uma situação que pode vir a prejudicar o funcionamento Justiça do Trabalho. O fato de o perito judicial se recusar a prestar um serviço essencial ao decurso processual, justamente por considerar baixos os honorários a ele reservados, constitui uma ameaça à eficiência administrativa. Não obstante, o mesmo depoimento aponta também para uma possível influência direta dos valores a serem pagos ao perito no próprio laudo técnico proferido por ele, o que pode vir a encobrir a moralidade, uma vez que até mesmo o mérito da decisão judicial pode vir a ser influenciado:

Há situações em, principalmente cidades do interior, onde os juízes lutam com esse problema. Quer dizer, não tem perito. As pessoas nomeadas se eximem, falam que não podem fazer o laudo, que estão acumuladas de serviço, apresentam uma

desculpa qualquer, e procuram ser desonerados. É um problema que nós estamos enfrentando. E, além disso, é sempre uma preocupação do juiz de que possa haver uma tendência. Essas coisas podem passar pela cabeça do juiz muitas vezes, que o perito possa vir a forçar uma situação para garantir os seus honorários, para que aquele que está sob o amparo da justiça gratuita possa vir a ser desonerado do pagamento, ou os cofres públicos, onde ele vai entrar lá pra esse fundo na expectativa de receber. Então há sempre um temor de que os laudos possam ser facciosos. Então há sempre um temor diante dessa possibilidade. (Desembargador 1)

Outros dizeres, proferidos por atores diversos, foram também na mesma direção: “Eu já deixei de atuar em algumas Varas, porque a Vara remunera mal, então isso acontece” (Perito Judicial 1);

E às vezes teve situações que ele é nomeado e recusa também, porque ele já tem conhecimento que esse ou aquele juiz fixa os honorários num valor bem baixo. Aí ele fala que não tá podendo, mas nem chega a dizer sobre os honorários, alega excesso de trabalho. (Procurador 1)

Fica observado, portanto, que são várias as situações em que a administração da perícia encontra dificuldades no que diz respeito à gestão dos honorários periciais e que, esses, muitas vezes, são decorrentes de inobservâncias com relação ao modelo teórico proposto por Max Weber da Administração Burocrática. Como consequência, constata-se também que são criadas diversas situações em que o princípio da eficiência e o da moralidade encontram-se em posição de vulnerabilidade, sendo, muitas das vezes, negligenciados e colocados à margem.

Pode-se concluir, ainda, que o sistema adotado, delineado pela falta de critérios objetivos e transparentes para a fixação dos honorários, traz consequências negativas para a Administração da Justiça e para os próprios profissionais peritos, sendo que estes últimos encontram-se desamparados, sujeitando-se a terem seu trabalho desvalorizado. Nessas circunstâncias, não há como evitar que a Justiça tenha em seu bojo peritos insatisfeitos e cada vez mais propensos a migrarem para outras áreas.

### **5.1.2 Exclusividade na atuação profissional**

Por meio dos dados coletados nas entrevistas, é possível detectar alguns aspectos relativos à administração da perícia no âmbito da Justiça do Trabalho, estão relacionados à condição de exclusividade na atuação profissional. Questiona-se, aqui, a quais atividades o

perito judicial pode se dedicar e suas implicações no que se refere à eficiência e à moralidade, enquanto princípios constitucionais.

Do mesmo modo, partindo do tipo ideal weberiano (DENHARDT, 2004, p. 52), regido pela Teoria Burocrática, também é possível realizar uma análise que aponte disfunções na administração da perícia no Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região/Minas Gerais, assim como destacar aquilo que também se coaduna com aquele tipo ideal.

Primeiramente, faz-se necessário constatar a possibilidade de o perito judicial atuar em outras esferas, ou seja, se é permitido a um perito credenciado possuir outra(s) atividade(s) profissional(s) que não as diligências determinadas pelos tribunais. Quanto a isso, foram coletados nas entrevistas os seguintes dizeres:

Não, não existe norma nenhuma que ele tenha que ter exclusividade para a Y Vara. Nem essa portaria poderia estabelecer, e se estabelecesse perderia os peritos todos, porque só uma Vara não daria movimento para esse perito ter os ganhos que ele pretende ter. Então os peritos normalmente atuam em inúmeras Varas, e não há a menor condição de você ter exclusividade. Não há norma do tribunal pra isso, que assegure isso. (Juiz 2)

Bom, o fato dele ter sido designado como oficial em uma Vara, em tese, não impede que possa ser assistente em outras Varas, até porque não há uma norma impeditiva. O que evidentemente existe é que, num processo em que ele seja designado como perito oficial, é claro que ele não pode ser, em outra Vara ou nesta mesma Vara, designado como assistente. Que haveria aí, a situação de impedimento, ou suspeição, inerente a esta designação. (Desembargador 3)

Estes depoimentos revelam a inexistência de qualquer impedimento para o perito judicial atuar em outras atividades profissionais, não se enquadrando num regime de dedicação exclusiva. Destaca-se aí uma disfunção com relação ao modelo estabelecido por Max Weber. De acordo com o pensador alemão (WEBER, 1947, p. 324-341), na Administração Burocrática, o desejável é que a função exercida por cada funcionário seja a única ou, pelo menos, a principal ocupação profissional do indivíduo.

O propósito de Weber, ao pregar essa exclusividade na atuação profissional, é justamente atentar para a eficiência da organização, defendendo que aquele profissional que se dedica unicamente a uma determinada atividade acaba se especializando cada vez mais, o que o permite apresentar melhores resultados na sua função.

Nesta linha de raciocínio, verifica-se que o perito judicial busca outras atividades profissionais, o que, por sua vez, acaba por criar um transtorno para a eficiência administrativa, em razão de não ser essa a solução excelente, exigida pelo ordenamento jurídico (MELLO, 2008, p. 123).

Constata-se também que a inexigibilidade de exclusividade pode dificultar o controle gerencial que se exerce sobre o funcionário, no sentido de que, uma vez permitido ao perito atuar em diversas Varas, em outros órgãos públicos, em outras esferas do próprio Poder Judiciário e, até mesmo, em organizações da iniciativa privada, torna-se praticamente impossível ao magistrado que o nomeia ter conhecimento do que pode ser exigido daquele profissional. Neste aspecto, o desconhecimento do magistrado das reais atividades e compromissos do perito faz com que não seja possível ao juiz ter uma previsão do prazo que pode ser concedido a um servidor, para que ele lavre um laudo técnico. Não poderia ser diferente, uma vez que o Tribunal não conhece todas as atividades desempenhadas pelo perito. Assim, é difícil e mesmo inviável que o Juiz faça um julgamento de mérito acerca do melhor emprego dos meios e recursos para a realização da atividade pericial, em um dado caso específico.

É por este motivo que, não raras vezes, observam-se casos em que o perito requer prorrogação de prazo para a consecução de laudos técnicos e o juiz, desprovido de maiores informações sobre as atividades do perito e desprotegido de aparatos normativos para exigir qualquer comportamento do perito neste sentido, defere o pedido logo de plano, ainda que contra a sua vontade.

Em outro depoimento, fica claramente exemplificado um dos possíveis problemas que afetam diretamente a eficiência do TRT/MG no que diz respeito à administração da perícia judicial:

Veja bem, é uma situação um tanto quanto delicada, porque você não pode impedir o perito de trabalhar, o profissional trabalhar, exercer sua profissão. Vou dar um exemplo, do perito oficial no caso lá de Betim, da Fiat: ele já fez vários laudos para mim, para os juízes, para todas as Varas com relação à situação da Fiat. De repente, a Fiat vê o trabalho daquele perito e resolve contratá-lo para ser seu profissional. Eu estou perdendo todas as demandas, quem sabe este profissional me orienta aqui, não existe nenhum impedimento legal para que ele possa ser contratado, mas ele não pode mais continuar como perito, ele é riscado do quadro de perito, daquele rol de peritos. (Juiz 3)

Observa-se, nesse caso, que, por não existir esse dever de atuação exclusiva, o próprio juiz disse ter “perdido” aquele funcionário, pois viu-se obrigado a “riscá-lo” do quadro de peritos. Saliente-se, não havia controle sobre a atuação daquele profissional, o que acabou por gerar um problema a ser enfrentado pela Vara.

Volvendo o olhar para outra atividade de interesse deste estudo, tem-se a possibilidade de o perito judicial vir a exercer, visto que não há um impedimento legal ou administrativo, a função de assistente técnico das partes em um processo.

Sob o ponto de vista puramente prático, assistente técnico e perito exercem a mesma função, pois ambos devem descrever suas análises com base em conhecimentos técnicos específicos, no intuito de esclarecer os pontos questionados, sendo esse um dos meios de prova no processo. O que os distingue, na realidade, é o fato de que o perito é classificado como auxiliar da Justiça, ao passo que o assistente técnico é indicado pela parte para acompanhar o trabalho do perito e elaborar as críticas que forem necessárias ao laudo pericial. Conseqüentemente, o compromisso assumido por cada um é de natureza distinta.

O perito, de acordo com o disposto no art. 422 do Código de Processo Civil (BRASIL, 2010), deve cumprir o encargo independentemente de um termo de compromisso formal. Apesar disso, ao cumprir esse encargo, o perito se coloca responsável perante o Poder Público, tendo o dever, portanto, de descrever a análise pericial de maneira impessoal e objetiva, prezando pela transparência, sendo esse, juntamente com a boa-fé e a lealdade, um dos pilares da moralidade pública (ABREU, 2007), de tal modo que lhe é atribuída, em caso de falsa perícia, inclusive responsabilidade penal.

Distintamente, o assistente técnico é opcionalmente indicado pela parte, o que, de acordo com o que foi coletado nas entrevistas, gera diferença na responsabilidade do assistente técnico em relação à responsabilidade dos peritos, pois o compromisso daqueles é com a própria parte e não gera penalidades de ordem administrativa, uma vez que desvinculado do compromisso com a Administração da Justiça. Vejam-se alguns depoimentos que explicitam esta circunstância:

O perito judicial pode trabalhar em outras áreas. Agora, tem peritos que atuam como perito oficial do juiz e perito assistente das partes. Eu não faço isso não, porque começa, dá uma ingestão, ingerência. Uma hora você está do lado do juiz, uma hora você está pendente com uma parte. [...] Se o assistente técnico estiver do lado do reclamado, vai tentar legalmente abaixar o máximo, se ele estiver do lado do reclamante, ele vai tentar elevar ao máximo aquele valor, dentro do que a lei nos permite, porque existe essa flexibilidade. (Perito Judicial 1)

A que eu tenho é exatamente isso, é que normalmente os assistentes técnicos estão ali para escolher teses favoráveis à parte que ele assiste, e normalmente é isso que acontece na prática. Não quer dizer que distorça. Mas como, por exemplo, como no direito e em qualquer outra área de ciências humanas, e mesmo nas ciências exatas, é possível você escolher entre paradigmas, ou pra esquerda ou pra direita. Evidentemente o assistente técnico vai escolher o paradigma técnico que atenda aos interesses da parte que ele assiste. Isso é muito frequente no laudo, o perito do juiz diz uma coisa, o assistente diz o contrário. (Juiz 2)

Impedimento legal não há. Não há, ele pode atuar, isso é uma questão. A questão que se põe é o seguinte: à medida em que ele atua como assistente, os processos em que ele for nomeado perito da mesma empresa, a credibilidade dele, vamos dizer assim, fica comprometida. (Juiz 1)

[...] O papel dele acaba sendo o de defender os interesses das partes. O compromisso do assistente técnico é com a parte que o contratou. Então o papel dele não é a busca da verdade real. [...] E é um problema, porque nós sabemos que há peritos que atuam como assistentes técnicos de algumas empresas e, ao mesmo tempo, são peritos na Justiça do Trabalho. Ou há peritos na Justiça do Trabalho que integram consultorias contratadas por empresas pra realizar a gestão de segurança naquele ambiente de trabalho. Então há, muitas vezes, digamos assim, uma mistura dos interesses do perito, ora ele é auxiliar do juiz, ora ele é um contratado de alguma das partes. E isso acaba refletindo na qualidade do seu trabalho, no seu olhar que passa a não ser mais. Porque o perito, ele tem que ser isento, ele tem que ter um olhar em busca da verdade real. O fato de ele trabalhar, ter outras atividades, tira a isenção do olhar dele. (Procurador 2)

Bom, ele pode atuar, não existe nenhuma norma que proíba ele de atuar num processo como assistente técnico e noutro como perito oficial. Eu acho que isso retira um pouco da imparcialidade que é necessária que o perito tenha. [...] Porque quando ele estiver atuando como assistente, necessariamente, como eu disse, eu entendo que ele é assistente da parte, e vai apontar ali questões que são favoráveis ao que a parte está defendendo. Então ele vai ter uma contradição quando ele estiver como perito oficial, que ali ele vai ter que demonstrar tudo realmente que acontece, se é favorável ou não. (Procurador 3)

Assim, observa-se, pelo entendimento de diversos atores entrevistados, que é possível um perito judicial atuar, concomitantemente, como assistente técnico de uma das partes dentro de um processo, em Varas distintas, o que de fato ocorre frequentemente, tal como relatado. Constata-se, ademais, que a responsabilidade do assistente técnico não se dá com o Poder Público, mas com o interesse de um particular, já que o assistente, segundo o que foi dito pelos entrevistados, procura, em sua análise dos questionamentos no processo trabalhista, favorecer a parte que defende. Podem ocorrer silenciamentos daquilo que o assistente técnico venha a constatar, em prejuízo da aplicação da justiça, o que não ocorreria caso tivesse o compromisso formal e normativo com a Administração Pública, conforme aquele assumido pelo perito judicial nomeado pelo juiz.

Desse modo, destaca-se um novo fenômeno. A atuação ambígua do profissional, ora como perito judicial, ora como assistente técnico, além de prejudicar a eficiência do serviço prestado pelo TRT/MG, pode vir a influenciar o modo como o perito analisa uma situação, na qual ele havia firmado um compromisso legal em torno de impessoalidade, da objetividade e da legalidade. Pode, portanto, confrontar-se com a moralidade.

Como colocado no dizer do Procurador 3, acima citado, existe, nesse ponto, uma “contradição”. Ao assumir um compromisso perante a Justiça, enquanto auxiliar da mesma e, ao mesmo tempo, ainda que em processos distintos, um compromisso com uma parte que o nomeia, um profissional confunde-se entre o que é interesse público e o que é interesse privado, o que pode prejudicar a supremacia daquele sobre este. Há também um desvio de finalidade, vez que, no caso do perito, a finalidade é a de apresentar a realidade de maneira

imparcial, ao passo em que o assistente acaba por apresentá-la de acordo com a visão de um particular, o que é inadmissível na esfera pública, diante da moralidade administrativa, que coloca como imperativa a impessoalidade, isto é, o não prejudicar ou beneficiar alguém com base em aspectos subjetivos (DI PIETRO, 2005, p. 64) essencialmente quando o assunto versa sobre a aplicação de justiça.

Um outro entrevistado, ainda a respeito dessa dupla-atuação e de sua relação com a moralidade exigida de um integrante de um órgão público, coloca em questão da neutralidade:

Eu acho que, aí é um pensamento pessoal mesmo, eu acho que não é de bom tom. Eu acho que o perito oficial tem que ser perito oficial, até porque é aquele velho ditado: “à mulher de César não basta ser honesta, ela tem que parecer”. Então, no meu ponto de vista, ele não pode deixar qualquer mácula para suspeitas, a... Você tá sendo assistente técnico aqui, você tá defendendo, sim, uma tese, tá defendendo um posicionamento doutrinado. Então, se você tá defendendo, será que não vai levar aquilo pro seu laudo? Então a isenção, no meu ponto de vista, a isenção demandaria que ele fosse só perito oficial. A partir do momento que ele aceitasse fazer uma assistências técnica, no meu ponto de vista, ele não serviria mais pra ser perito oficial. (Advogado 1)

Os dizeres são muito fortes e relevantes: “... à mulher de César não basta ser honesta, ela tem que parecer...”. A moralidade pública se sustenta não apenas na transparência dos atos, mas também na percepção que a sociedade tem sobre os atos praticados.

Colocações como estas, do referido advogado, vão ao encontro de uma importante distinção para a compreensão não só da relação assumida entre o Estado e a Sociedade, como também dos valores axiológicos que perpassam esta relação, dentre os quais destacamos a moralidade. De fato, a distinção entre o que é legítimo e o que é legal é um tanto quanto tênue. A legalidade, por apresentar uma definição mais difundida, pode ser simplesmente delineada como o respeito aos parâmetros legais. Vale dizer, o ato que estiver em plena consonância com o que a norma prevê para dada situação será legal. A legitimidade, por outro lado, apresenta um viés sociológico e atrai para sua definição um juízo de valor. Em efeito, não se pode definir o que seja legítimo por meio de considerações tão objetivas como aquelas que orientam o aferimento de legalidade de um determinado ato administrativo. Isto porque há situações em que um ato será legítimo para uma pessoa e não o será para outra, não obstante ele seja igualmente considerado legal, por estar em conformidade com a norma. Quer-se afirmar, pois, que a legitimidade de um ato é justamente o medidor de sua aprovação social. O ato administrativo será considerado legítimo quando atrair para si a esperada aceitação social daqueles para quem os atos administrativos são levados a efeito: a coletividade.

O que se quer dizer nessa pequena digressão é que, da mesma maneira que o advogado a lume expressou sua insatisfação quanto à dupla-funcionalidade do perito, afirmando que o perito não deve somente ‘ser’ honesto, mas também ‘parecer’, o trabalho de um perito deve não só ser legal, como também legítimo. Nada mais se quer dizer que a atividade pericial deve tanto ser amparada por um sistema normativo que lhe confira legalidade, objetividade e impessoalidade, como também deve atrair a confiança e a aprovação social em seu trabalho. Somente nesses termos é que a moralidade administrativa pode efetivamente ser alcançada.

Identificadas essas disfunções, volta-se novamente à questão do controle que deve ser exercido com relação a um integrante de uma organização. Já mencionada sua importância no caso da eficiência administrativa (MODESTO, 2000, p. 108), e apontado como um pilar da Teoria Burocrática da Administração (WEBER, 1947, p. 324-341) por ser representativo fator de uma estrutura racional de organização, esse controle apresenta-se fundamental também no tocante à moralidade administrativa, uma vez que a organização analisada neste trabalho é órgão público, cujo papel é bastante relevante quanto à jurisdição prestada pelo Estado. A respeito dessa matéria, destacam-se os seguintes dizeres: “[...] nós tivemos caso aqui, há muito tempo atrás, em que o perito esquecia que tava atuando como assistente em outros processos, era nosso perito oficial [...]” (Diretor de Secretaria 2);

O controle é o das partes. Uma parte alega e o juiz então percebe que há aí um comprometimento à imparcialidade. O juiz pode destituir, mandar fazer uma outra perícia por um outro perito. Mas não há nenhum controle, não há regra disso, e eu já conheci vários, vejo frequentemente muitos peritos que atuam como perito num processo, e num outro processo, na outra Vara, ele é assistente técnico de uma empresa, ou trabalhador. Mas vejo com mais frequência, na minha percepção, em casos de peritos assistentes técnicos de empresas. Mas não há qualquer controle sobre isso. (Juiz 2)

Normalmente, as partes apresentam isso. Se ele já é assistente de uma parte, ele não poderia atuar. Os juízes nomeiam outro, fazem a nomeação para não gerar nenhuma dificuldade. Mas, normalmente, é muito difícil que isso aconteça; normalmente, ele faz a nomeação de um perito, e ele vai até o final. (Diretor de Secretaria 1)

Por meio de uma análise dos trechos acima, observa-se que, de fato, não existe esse controle, como é afirmado pelo Juiz 2, e que é bastante comum que um perito judicial atue simultaneamente como assistente técnico.

Ademais, o depoimento do Diretor de Secretaria 2 exemplifica a situação por meio de uma experiência pessoal, na qual se destaca a informalidade, característica essa que novamente nos remete a uma disfunção, no que diz respeito à Administração idealizada por

Weber, que preza pela formalização dos atos (VASCONCELOS, 2004), e até mesmo a um descaso do próprio profissional, com relação às atividades de que se ocupa.

Já os outros dois trechos seguintes acrescentam uma nova informação. Por eles, constata-se que o TRT/MG, enquanto organização a ser administrada, não possui uma estrutura de controle que possibilite a fiscalização das atuações profissionais dos peritos judiciais, o que, por sua vez, dificulta a gestão a ser realizada e faz com que esse controle seja delegado às partes do processo. Tem-se, aí, uma circunstância no mínimo estranha, uma vez que, envolvendo as partes num controle de integrantes da estrutura do próprio órgão público, no caso, os peritos judiciais nomeados, a neutralidade e a objetividade exigidas dos mesmos são colocadas em situação de risco.

Numa comparação com a perícia oficial criminal, nota-se um grande contraste. Como atesta o dizer a seguir, ao menos no caso da perícia oficial criminal, é exigida dos peritos a exclusividade de atuação profissional, sendo admitida somente a exceção no caso de o perito optar também por lecionar:

Nosso caso aqui, na Polícia Federal, e em alguns casos da União, existe dedicação exclusiva, isso nos impede de atuar em outras áreas. A única que podemos atuar é na parte de magistério, nós não podemos fazer nada além da dedicação exclusiva da Polícia Federal. (Perito Oficial Criminal 1)

Assim sendo, o modelo apresentado pelo órgão pericial oficial criminal, ao ser colocado ao lado daquele posto pela Justiça do Trabalho, parece estar em maior harmonia com o tipo ideal weberiano. Valendo-se da estrutura do próprio órgão, o profissional passa a atuar somente naquela função, buscando especialização profissional e contribuindo para um maior rendimento.

Em consonância com os fins organizacionais, essa estrutura, a qual exige do perito criminal o regime de dedicação exclusiva, facilita a gestão da perícia criminal, pois é capaz de fornecer maior controle com relação a cada profissional. A partir desta fórmula básica, torna-se mais viável a possibilidade de previsão e fiscalização dos trabalhos e da disponibilidade de cada um dos peritos, o que, por sua vez, permite a formalização de um planejamento e uma disposição racional dos meios e recursos daquela organização.

Além disso, essa dedicação exclusiva pode evitar com que existam complicações de ordem moral, como se depreende deste depoimento:

Eu acredito que, para você manter uma independência, até pra emitir um laudo e pra elogiar uma controvérsia, vamos supor um questionamento na área penal, aqui na Polícia Federal, para que você possa ser convocado pela polícia, pela justiça, pra emitir um laudo de ser civil, de alguma forma, algum contexto isso vai conflitar, eu

acho isso complicado. Eu acho realmente que deveria ser bem separado e o perito ter total independência, sem atuar em outra perícia, né. (Perito Oficial Criminal 2)

Ou seja, garantida a independência do perito, o mesmo pode se portar de maneira mais objetiva e neutra, já que assume um único compromisso de cunho essencialmente publicista. Torna-se mais fácil, assim, confirmar a supremacia do interesse público sobre o privado, sendo essa característica de condição de existência do Direito (MELLO, 2008, p. 96), sobrelevando, dessa forma, sem sombra de dúvidas, a moralidade administrativa.

Imperioso, por fim, é repisar as ideias trabalhadas neste tópico, por meio do depoimento de outro perito oficial criminal. Arguiu no mesmo sentido, fazendo, inclusive, uma referência à perícia judicial e aos assistentes técnicos, confirmando os pontos de vista apresentados anteriormente por atores ligados diretamente à Justiça do Trabalho. Como se vê, restam indiscutíveis os problemas nos sistemas de estrutura e gestão da Justiça do Trabalho no Estado de Minas Gerais em específico, atentando-se, principalmente, contra o postulado da moralidade na Administração Pública:

É de fundamental importância, ou seja, a dedicação exclusiva ao mister de atuar como perito oficial exclusivamente para fins públicos. É importante, haja vista os exemplos que a gente tem de peritos que são peritos oficiais, acabam como os titulares de um cargo público e, eventualmente, também fazem serviços particulares para o assistente técnico, como assistente técnico, ou seja, para as partes e o que me parece incompatível, porque muitas vezes ele vai questionar algo de próprios colegas dele, lá, conhecedor que é das metodologias, ferramentas, instrumentos e capacidades que o órgão oficial de perícia possui. (Perito Oficial Criminal 3)

### **5.1.3 Os laudos periciais**

Durante a análise pericial, o perito, profissional detentor do conhecimento técnico específico para aquela diligência, deve apresentar os resultados obtidos ao juiz, para que este possa formar uma conclusão a respeito do litígio. Nesse cenário, o laudo pericial é o documento pelo qual o perito expõe esses resultados, constatados de acordo com as metodologias utilizadas por ele na sua análise. Esse documento, portanto, é a etapa final do processo da perícia, o que dá a ele grande relevância para esta pesquisa.

Weber, ao demonstrar seu modelo de administração, afirma prezar pela racionalidade, como colocam Dias, Maestro Filho e Moraes (2003, p. 64). Um dos fundamentos desta última é, pois, a formalização dos atos praticados por aqueles que integram a organização (VASCONCELOS, 2004). Ao se observar o contexto da perícia na Justiça do

Trabalho, o laudo pericial é justamente uma formalização de um ato, pois é ele quem dá a forma exigida pelo Tribunal para os resultados aferidos no exame pericial. Sendo assim, está justificada uma análise das entrevistas, que tenha como foco o laudo emitido pelo perito, uma vez que esse documento pode ser instrumento de diálogo com a teoria burocrática de Weber.

Além disso, uma análise com relação aos laudos periciais pode, também, trazer constatações que dizem respeito à observância do princípio da eficiência, uma vez que aqueles estão relacionados diretamente aos resultados obtidos. Desse modo, algumas questões foram realizadas aos atores entrevistados, no sentido de avaliar os aspectos do laudo pericial.

Primeiramente, questionou-se a respeito da forma do laudo pericial, se este apresenta um padrão exigido pelo TRT/MG. Quanto à matéria, responderam os entrevistados:

Bom, não existe uma regra: pra se fazer um laudo tem que ter esse padrão, essa metodologia. Isso, infelizmente, não está normatizado. [...] Cada perito tem a sua característica, cada perito apresenta de uma certa forma. Tem peritos que simplesmente apresentam a petição dos honorários e já vem com os cálculos, faz a metodologia lá, explica detalhadamente o que foi feito, por último, os cálculos. Cada perito tem a sua qualidade. (Perito Judicial 1)

Existe, existe um padrão. Eu tenho o meu, ele não foge muito não, mas o meu eu tenho o meu há muito tempo. Ele é bem abrangente, muito abrangente. Agora, eu sou muito ilustrativa, eu ilustro com foto, porque o juiz não conhece, a parte médica é mais complicada pra ele. Então eu sempre vou na internet, pego fotos mostrando. Quando precisa da foto do paciente, faz uma autorização, mando foto, mando figuras, cada termo médico eu explico. Fica muito claro. (Perito Judicial 3)

Assim, observa-se que não existe um padrão fixado pelo Tribunal ou mesmo qualquer dispositivo normativo que exija uma padronização quanto à forma de apresentação do laudo pericial. Tampouco existe um padrão universal adotado pelos peritos, pois como coloca diretamente o Perito Judicial 1: “[...] cada perito apresenta de uma certa forma [...]”. Nota-se, portanto, uma disfunção administrativa. Ainda que seja exigido o laudo pericial, como meio de formalização do ato do perito, o que se coadunaria com a doutrina weberiana, essa última não tolera excesso de subjetividade e a despadronização dos atos. Ou seja, o fato de cada perito desenvolver a sua própria forma de apresentar o laudo aponta para uma falta de objetividade, pois cada indivíduo possui a prerrogativa de organizar o laudo da maneira que preferir.

Tal fato traz consequências também para a eficiência. Quando diversos documentos de mesmo tipo são entregues da mesma forma, torna-se mais fácil sua análise e avaliação, pois aquele que o faz já se acostuma com uma determinada forma. Isso pode trazer maior celeridade para o processo, intimamente conectada à eficiência (SOUZA, 2007).

Em segundo lugar, foi questionado aos peritos se a metodologia utilizada por eles segue algum critério reconhecido pela comunidade científica. Um deles respondeu:

Pela comunidade científica. [...] Nós temos aqui a norma, princípios fundamentais, normas brasileiras de contabilidade. Aqui, sim, aqui tem uma metodologia que é a que eu cito, de apresentação de laudos, considerações iniciais, a metodologia aplicada, desenvolvimento e conclusão. No mínimo, esses tópicos eu sigo, nem que seja num trabalho pequeno. (Perito Judicial 2)

Nesse caso específico, o perito relata acerca da perícia contábil, que, ao contrário das demais, possui alguma estrutura que a regulamenta de maneira mais detalhada, como explica o depoimento a seguir:

Bom, os critérios que devem ser utilizados nos cálculos judiciais são fixados na lei. Primeiramente, na lei, nas leis, decretos e regulamentos, mas basicamente e principalmente, na sentença judicial. Então, hoje, há um movimento dos próprios juízes de especificarem cada vez mais os critérios que devem ser aplicados nos cálculos judiciais, sobretudo em função da exigência que a lei faz da sentença líquida. Então, com mais força ainda, no caso dos sumaríssimos em que a sentença deve ser líquida. (Diretor de Cálculos)

Observa-se, assim, que a padronização do laudo é exigida na perícia contábil, o que contribui para o funcionamento da organização segundo um modelo burocrático de administração. Essa exigência, por sua vez, por merecer maior atenção acabou resultando num manual editado pelo próprio TRT/MG, de autoria do Diretor de Cálculos. Quanto a ele, foram transcritos os seguintes dizeres:

A Justiça do Trabalho, o TRT de Minas Gerais, ele inovou. Eu acho que foi o primeiro TRT no Brasil que confeccionou o manual de calculo judicial [...] fez um trabalho muito bacana pra estar tentando exatamente normatizar, pra estar dando subsídio pra gente estar fazendo o laudo. (Perito Judicial 1)

Olha, os outros tribunais já adotaram esse manual, ajustaram, e colocaram à disposição lá nas suas regiões. [...] Não existia esse manual no Brasil. Aliás, até hoje, o único manual no Brasil é o nosso. Tanto que é um manual que vai ser adotado pelo Conselho Superior, e tudo mais. Ele surgiu, inicialmente, do meu material de curso, e foi desenvolvido por uma calculista nossa, interna, que eu mandei pra casa para fazer esse desenvolvimento (Diretor de Cálculos)

Observa-se, então, que esse manual representa um avanço no que diz respeito ao problema da padronização dos laudos periciais. O mesmo demonstra, inclusive, a preocupação que surge já dentro da própria Justiça do Trabalho, com relação a esse problema, o que ressalta a importância da matéria e a sua relevância, não só para as próprias questões processuais, mas também para questões de natureza administrativa. De fato, a gestão da perícia judicial constitui grande preocupação e os avanços delineados pelos depoimentos

atestam a intenção de se promover uma melhor prestação do serviço, por parte do órgão público.

Além disso, o fato de que esse manual possa vir a ser aceito pela Justiça do Trabalho contribui bastante para a gestão da perícia, tendo em vista o modelo weberiano e o próprio princípio da eficiência. Não poderia ser diferente, uma vez que todo o órgão, ao menos quanto a isso, se encontrará integrado, o que pode contribuir para os resultados dos serviços prestados, já que esse manual também estabelece critérios metodológicos. Essa afirmação corrobora o depoimento de um dos entrevistados:

Mas é claro que, se houvesse uma padronização dos procedimentos de cálculo judicial trabalhista, é claro que ajuda. O manual já faz isso um pouco, na prática, porque os peritos consultam o manual para verificar qual o melhor, ou a forma mais aceita pra realizar aquele cálculo. (Diretor de Cálculos)

Já no caso das outras perícias, já se constatou a inexistência dessa padronização. Entretanto, no que toca o reconhecimento científico das metodologias utilizadas, a sua existência parece se confirmar. Quando questionado a respeito das metodologias empregadas nos laudos, respondeu um dos peritos que: “Sim, são convenções de trabalho, da organização nacional do trabalho, da internacional também.” (Perito Judicial 3). No entanto, ainda restam alguns problemas referentes ao que é apresentado nos laudos periciais, como atestam os depoimentos seguintes: “Não. Mesmo os peritos contadores são raros os que aplicam os princípios fundamentais previstos nesse livro aqui de auditoria e perícia, publicado pelo Conselho Federal de Contabilidade.” (Perito Judicial 2)

E o juiz vai ver que, às vezes, nós estamos discutindo o problema de uma doença, uma incapacidade física. Aí, um perito diz que tem, o outro diz que não tem. E o juiz, coitado, é que vai dizer que existe. Aí ele tem que nomear um terceiro perito, desempatador. [...] Atrasa. Aí, o perito desempatador diz ali os dois estão errados. E aí começa. (Desembargador 1)

Essas disfunções, contudo, não são originárias apenas de irregularidades específicas nos laudos, mas de muito do que já foi analisado até aqui, como o controle exercido sob os próprios peritos, e a avaliação da capacidade técnica dos mesmos.

Por último, deve ser feita uma análise dos laudos também no âmbito da perícia criminal, realizando-se uma comparação que possa trazer resultados que interessam a presente dissertação. Sobre a presente matéria depuseram os entrevistados:

A Diretoria Técnico Científica tem se preocupado em normatizar tanto a formatação dos documentos técnico científicos, e aí ressaltem um laudo pericial criminal, quanto das informações e todos os documentos. Então hoje todos os documentos tem uma cara padrão, uma formatação padrão, que a meta é que nós atinjamos

também que todos sejam obtidos a partir de exames executados seguindo um procedimento também padronizado. (Perito Oficial Criminal 3)

Hoje tem os normativos, é... Brasília elabora esses normativos, são seguidas essas normativas. Então você tem o material do laudo, todo o corpo técnico do laudo, tem até o limite, por exemplo, qual letra, tamanho de letra, formatação de tabela, licitações, tudo isso é colocado no laudo. [...] Eu entendo que essa normatização traz benefícios, porque a tendência, algumas delas é de orientação e não de amarrar tanto o exame, então você sabe como agir, o que deve ser levado em consideração na hora de fazer o exame, de forma que o exame seja feito de forma completa. Então eu acho que a normatização é positiva. (Perito Oficial Criminal 2)

Ou seja, diferentemente dos laudos da perícia judicial, os laudos na perícia oficial criminal parecem apresentar uma forma específica de realização. Tal fato, como observado, consolida vantagens, uma vez que padroniza a forma do laudo em todo o território nacional, estabelecendo padrões de controle objetivos sem, no entanto, eliminar a liberdade profissional do perito.

Como exigido e sabido, o perito deve atuar de acordo com suas competências técnicas e habilidades específicas, dando, contudo, uma faceta objetiva e um caráter formal à apresentação do laudo. Nesse contexto, facilita-se a análise e avaliação do laudo proferido por parte de um terceiro, que não possui o conhecimento específico e que, no caso concreto, pode ser identificado como o próprio magistrado no exercício da jurisdição.

#### **5.1.4 Penalidades e prazos**

A aplicação de penalidades na gestão se justifica, uma vez que estão diretamente relacionadas às responsabilidades de cada ocupante de determinado cargo, estabelecendo limites de atuação e sanções dentro de um contrato previamente estabelecido e normatizado. Para se alcançar os objetivos das organizações e a eficiência máxima das atribuições específicas de determinado cargo, a previsão das penalidades a serem aplicadas serve para o efetivo exercício de controle e fiscalização dos atores, inclusive daqueles que estão numa escala hierárquica superior.

Em cada caso concreto, uma vez encontrada a falta, ou seja, o não cumprimento injustificado ou mesmo o cumprimento insatisfatório das tarefas designadas, a penalidade pode ser imposta. A penalidade, vista sobre este prisma, pode servir de estímulo para que seja concreta a eficiência administrativa.

No caso do contrato de trabalho entre empregador e empregado, regido pela CLT e outras leis extravagantes, estas já possuem instrumentos normativos, que trazem garantias tanto para um como para o outro, incluindo a previsão das penalidades. No serviço público, de forma diversa, estas previsões estão inseridas em leis específicas. Entretanto, as relações jurídicas são um tanto quanto diferenciadas das relações de trabalho do âmbito privado, haja vista as peculiaridades que envolvem o servidor público.

No caso específico da perícia na Justiça do Trabalho, a relação trabalhista é, no mínimo, digna de causar estranheza, pois nela não são estabelecidas normas claras e objetivas que tragam garantias a ambos os lados, e que vão desde a contratação do perito até a sua destituição ou exclusão dos quadros.

O Código de Processo Civil (CPC), no art. 424, prevê a possibilidade de o perito ser destituído e substituído por outro, caso ele careça de conhecimento técnico ou não cumpra a diligência no prazo estipulado, sem qualquer motivo legítimo (BRASIL, 2010). O mesmo diploma legal estabelece, ainda, no art. 147, que o perito que agir com dolo ou culpa, ao prestar informações inverídicas, deve responder pelos danos cometidos à parte, além de permanecer dois anos inabilitado e incorrer na sanção penal correspondente. Por sua vez, o Código Penal (CP), em seu artigo 342, estabelece, para o crime de falsa perícia, a pena de reclusão de um a três anos, e multa (BRASIL, 1940). Essas são, portanto, as hipóteses normalizadas em que podem ser aplicadas penalidades aos peritos judiciais.

Durante as entrevistas, não houve quem falasse a respeito da lei penal, isto é, da hipótese em que o perito comete um crime. Pelo que foi percebido, a maioria das respostas concentraram-se na não nomeação ou destituição do perito, como exemplificam as seguintes: “o juiz para de nomear, normalmente isso. O juiz para de nomear. Ele não defere, às vezes, vem um laudo completamente inconsistente, ele não defere honorários. (Desembargador 2); ainda: “o juiz acompanha o trabalho do perito, se ele tiver extrapolando o prazo constantemente ou for desidioso, você não pode punir, a única coisa que você pode fazer é destituir, não nomeá-lo mais [...]” (Juiz 3);

Por fim:

Sim, ele pode ser destituído daquela função, tanto dentro de um processo, quando ele tem um atraso não justificado, ou produz um laudo que se percebe claramente, mesmo pra quem não tem o conhecimento específico, percebe-se claramente que o laudo não é fruto de um trabalho minucioso e cauteloso e tudo, ele pode ser destituído dentro do processo. E ele não vai receber, ou ele pode até, digamos, ser descredenciado pelo juiz. (Procurador 2)

O ponto mais importante, no entanto, a ser analisado acerca da aplicação de penalidades, no âmbito da administração da perícia na Justiça do Trabalho, é como são estabelecidos os critérios para a aplicação da penalidade. Nesse caso específico, não existe um procedimento formal que garanta uma apuração detalhada da suposta falta cometida pelo perito judicial. Ou seja, a ocorrência da falta não está sujeita ao estabelecimento de um processo administrativo, como ocorre nos casos da perícia oficial criminal.

O processo disciplinar é espécie de processo administrativo que visa, principalmente, a garantir os direitos daquele que pode vir a ser punido. Ou seja, é um modo formal, previamente estabelecido, para que possam ser aplicadas penalidades. Por isso, os peritos oficiais criminais, em razão do instituto mencionado, estão protegidos pela estrita observância dos princípios da legalidade, da motivação, da razoabilidade, da moralidade e, principalmente, da ampla defesa e do contraditório, o que impede que os mesmos venham a ser afetados diretamente por atos arbitrários.

Um dos entrevistados descreve este processo: “[...] já foi estabelecido sindicância. Processo disciplinar por atraso, aqui em Minas Gerais, ainda não, só sindicância, mas tá sujeito ao processo disciplinar também”. (Perito Oficial Criminal 3)

Já os peritos judiciais, segundo alguns dados coletados, podem vir a ser prejudicados pela arbitrariedade, como descreve de maneira bastante reveladora o seguinte dizer:

Olha, ele não tem garantia nem da manutenção da nomeação. Não tem garantia do pagamento do seu trabalho, e nem do pagamento dos custos do trabalho, que é pior ainda. Uma coisa é não pagar pelo seu trabalho, trabalho escravo, quase. Mas os custos que envolve a atividade. Muitas vezes seu laudo já está quase, já vi isso acontecer, graças a Deus comigo nunca aconteceu não, mas eu já vi acontecer do trabalho estar quase todo pronto, o juiz vai, nomeia outro perito, sem qualquer justificativa. Destitui e ponto, acabou, sem nenhuma justificativa no processo. [...] E a gente sabe também que às vezes acontece do juiz oficial, o juiz da Vara, foi promovido, vem um substituto e ele simplesmente alega, fala que é o perito da confiança dele. (Perito Judicial 2)

O mesmo perito ainda completa seu depoimento destacando, um fato que é desvantajoso para o próprio tribunal, que ocorre devido à falta de garantias referentes ao profissional que exerce a atividade da perícia, e acaba por agravar ainda mais o problema: “Incomoda e te deixa muito... Já vi muitos peritos chateados, gente que já largou a profissão por conta disso” (Perito Judicial 2). Vê-se, portanto, que devido à falta de um processo que dê garantias ao perito, tanto a moralidade quanto a eficiência podem ser prejudicadas: aquela devido ao excesso de subjetividade por parte daquele que aplica a penalidade, podendo, inclusive, não ser neutro e imparcial ao fazê-lo, ao passo que a eficiência pode ter

consequências negativas em função destes casos servirem como desestímulo para que os peritos sigam atuando para a Justiça do Trabalho.

Assim, quando comparada à perícia oficial criminal, em razão da forma de aplicação das penalidades, percebe-se uma disfunção na gestão da perícia judicial, o que, nesse caso, prejudica não só diretamente o profissional, isto é, o perito, mas também a própria Justiça do Trabalho. Ademais, esta realidade é plenamente apta a desfavorecer o cidadão, que usufrui dos serviços prestados por esse órgão.

Por essa análise anterior, relativa às penalidades, é possível observar também que a maior parte dos casos (nos quais essas deveriam ser aplicadas) os entrevistados se referem ao cumprimento de prazos.

O juiz, por meio de seu poder discricionário, é o responsável pela fixação dos prazos. Por esse motivo, ocorrem variações nessa fixação, o que pôde ser comprovado nas entrevistas. No depoimento a seguir, por exemplo, o prazo para entrega é de 20 dias e mais 10 para os esclarecimentos a serem feitos, pelo perito, a respeito do laudo:

O juiz determina, na maior parte, em audiência, quando ele então nomeia o perito e determina um prazo. Nós, na secretaria, ao auxiliarmos os despachos, ou fazer nomeação em despacho, mantemos esses prazos, que são de 20 dias para entrega do laudo, 10 dias para esclarecimentos. (Diretor de Secretaria 1)

Neste outro depoimento, o entrevistado explica de forma detalhada os motivos pelos quais ocorre essa variação:

Juiz, ao determinar a realização de um laudo pericial, ele fixa o prazo de entrega, tem que fixar o prazo. Então, você já sabe, por exemplo, que dependendo de determinada situação, a perícia em tal lugar, e não vai conseguir fazer em 60 dias, ou em menos de 90 dias, pois além do laudo pericial, além do laudo, quando o perito apresenta seu laudo, o juiz dá vistas às partes, e as partes, na maioria das vezes pedem esclarecimento Então volta o processo ao perito de novo e tem que fazer o esclarecimento. Então você marca a audiência inaugural, que você vai determinar a realização da perícia, você já marca a audiência de instrução, então tem perícia de 90 dias, você já sabe que o trâmite do laudo não fica pronto em menos de 90 dias, tendo em vista esta série de vistas. Chega um laudo, vistas às partes, em 10 dias cada uma, vistas de perícia de esclarecimento, volta o laudo ao perito com tantos dias para prestar o esclarecimento, vê o esclarecimento, vistas às partes. Não contentando, novos esclarecimentos e assim por diante. Então é por isto que ele tem que apresentar o laudo no prazo em que lhe foi dado, ou se não, quando chegar na instrução, vou ter que adiar a audiência de instrução porque o laudo não ficou pronto e acontece isto na maioria das vezes. (Juiz 3)

Assim, observa-se que a variação do prazo é absolutamente necessária, pois as diligências a serem realizadas também não são iguais. Por esse motivo, o próprio CPC não fixa esse prazo, como confirma o seguinte depoimento, dado em resposta à questão sobre a existência de alguma norma nesse sentido: “Não. Existe pro juiz julgar.” (Desembargador 2).

Nesse caso, a subjetividade do juiz faz-se necessária. Contudo, o mesmo deve sempre atentar à moralidade, de modo que aquela não passe de alguns limites estabelecidos por padrões de conduta (derivados do princípio da moralidade administrativa) (CUNHA JÚNIOR, 2007, p. 11-32) que devem ser seguidos mesmo quando não haja uma norma, de caráter de regramento, que preveja a situação.

Resta ainda verificar se os prazos são seguidos pelos peritos. De acordo com um dos entrevistados:

O juiz dá a sentença rapidamente e, como ele tem o interesse na eficácia, ele acaba dando preferência para peritos que têm compromisso com a celeridade, que entreguem, então, com bem frequência... 95% dos casos os laudos são entregues no prazo. (Desembargador 3)

O Diretor de Secretaria 1 respondeu no mesmo sentido, mas acrescentou um novo dado: “Sempre dentro do prazo. Quando tem um laudo mais complexo eles pedem prorrogação de prazo”. Pelo que se constatou nas entrevistas, de maneira geral, os atores afirmaram que os peritos cumprem, habitualmente, os prazos com relação à entrega do laudo. Entretanto, foi também bastante mencionado o fato de os peritos pedirem dilação do prazo, o que ocorre por diferentes motivos, como colocado nesta resposta:

Depende muito da matéria, né. Tem situações aí que demandam maior tempo, um laudo, por exemplo, de ergonomia. Uns laudos que envolvem um coletivo de trabalhadores maior. Esse laudo requer um tempo maior de prazo pra execução. Mas, e também quando o perito está assoberbado, muito requisitado por outros juízes, isso costuma demorar. Mas, normalmente, pelo que eu tenho percebido aí, eles cumprem o prazo. (Procurador 1)

Assim, vê-se que, embora o magistrado tenha o poder discricionário para fixar um prazo inicial, muitas vezes o perito, que deve possuir o conhecimento técnico necessário e a experiência exigida para que seja realizada a diligência, acaba constatando a necessidade de um prazo maior, diferente daquele já estipulado. Por isso, para que a eficiência não seja prejudicada, e a organização possa vir a cumprir suas finalidades de maneira satisfatória, deve haver um diálogo entre ambos. O que por ora se expõe não visa a outra situação senão à adequação do prazo fixado ao serviço a ser realizado, ou mesmo adequação da própria situação do perito, que pode, naquele momento, encontrar-se sobrecarregado. Nesse sentido: “Se o perito vir que não vai dar pra cumprir nesse prazo ele pode pedir ao juiz que fixe um novo prazo ou estenda esse prazo. Isso é uma questão entre o juiz e o perito” (Desembargador 1).

Em suma, com relação ao cumprimento dos prazos, e levando-se em conta a possibilidade de dilação dos mesmos, a situação da perícia no Tribunal Regional do

Trabalho/MG é controlada, como atesta um advogado, ator externo à Justiça do Trabalho, mas com a qual mantém contato frequente:

Os prazos processuais, eles estão praticamente em todas as Varas, dentro daquilo que prevê o CNJ. Então, eu acho que, ainda que haja necessidade de expressa manifestação e esclarecimento dos peritos, ainda sim, em primeira e segunda instância vai se fazendo respeitado esse prazo, essa razoável duração do processo que vem sendo preconizada pelo Conselho Nacional de Justiça. (Advogado 2)

O mero cumprimento dos prazos, no entanto, não confirma a observância da eficiência administrativa. Essa norma geral, entendida como a organização racional da estrutura e da gestão administrativas de um órgão do Poder Público, na prestação de um serviço à sociedade, exige que o referido serviço seja prestado de maneira satisfatória, isto é, com qualidade (FRANÇA, 2001). Dessa maneira, o foco no cumprimento do prazo não deve se sobrepor à exigência da qualidade na análise pericial. O contrário pode, a partir das ideias delineadas e dos depoimentos traçados, prejudicar a própria eficiência, como exemplificado por um dos peritos entrevistados:

Isso aí, às vezes, acontece, tem um juiz que os prazos dele pra mim são só 60 dias, entendeu? Porque eu sei que realmente são processos mais complicados, processos volumosos. E eu peço dilação de prazo, ele entende que são processos realmente mais demorados. Então, às vezes, de comum acordo, você explica pro juiz que não houve tempo hábil, ele concebe pra você apresentar um trabalho que não vai voltar muitas vezes, não vai, às vezes tá muito... O que eu vejo muitas vezes no perito é o seguinte, pra cumprir o prazo, apresenta um trabalho mal feito. Infelizmente, eu já vi colegas falando isso: - entreguei desse jeito porque o prazo foi insuficiente e se não cumprir prazo na justiça o juiz para de te nomear. Então o negócio é muito complicado, por quê? Só olhar prazo, você não pode só olhar o prazo porque às vezes tem trabalhos que realmente precisam de um maior prazo pra apresentar um trabalho, uma qualificação que vai te demandar mais tempo. E muitas vezes o juiz olha, às vezes, no perito, não só a qualificação, mas os prazos que foram cumpridos. Perito que cumpre prazo, hoje, tá sendo melhor perito na Justiça do Trabalho. Então é um negócio mais complicado. Aí cumpre o prazo, mas são processos que vão ter embargos, execução, infundáveis, pedidos de esclarecimentos incansáveis, e vai ter um trabalho, uma elasticidade maior do processo do que, às vezes, uma perícia bem feita, com o prazo mais abastecido. (Perito Judicial 2)

Por isso, é necessário novamente frisar que o prazo para a entrega do laudo pericial está adstrito ao poder discricionário do juiz, em razão de ser o magistrado quem deve fixá-lo de maneira adequada e proporcional ao serviço a ser prestado. Desejável se faz, porém, que o juiz escute o próprio perito no momento dessa fixação, em que os princípios constitucionais positivados no art. 37 da Constituição devem estar sempre em pauta.

## 5. 2 Recursos humanos

### 5.2.1 Recrutamento, seleção, credenciamento e nomeação

O caput do art. 421, do Código de Processo Civil (CPC), preceitua que o perito é nomeado pelo juiz (BRASIL, 2010). Isto é, após a constatação da necessidade da prova pericial, para o melhor entendimento de algum fato interno ao processo trabalhista, que pode, de algum modo, auxiliar o juiz em sua decisão, cabe a ele próprio nomear o responsável pela análise pericial. No entanto, essa é apenas a etapa final de um processo mais longo, que se relaciona com a gestão dos recursos humanos da perícia no TRT/MG. Antes que um perito possa ser nomeado para a realização de alguma diligência, o Tribunal, enquanto uma organização a ser administrada, em tese, deve realizar um recrutamento, uma seleção e, por fim, credenciá-los nas Varas onde irão atuar.

Tem-se, assim, que esse processo, culminando com a nomeação do perito pelo juiz, faz parte da gestão do próprio TRT/MG, que deve contar com uma estrutura capaz de prover o gestor de subsídios para o exercício da administração. Nesse sentido, as questões realizadas nas entrevistas tiveram o objetivo de detectar essa estrutura, delinear os atos de gestão dos atores envolvidos e confrontar ambos com o modelo ideal formulado por Max Weber, que serve de embasamento para esta pesquisa. Além disso, essa administração dos recursos humanos, sendo ela realizada pela Justiça do Trabalho, deve estar sempre atenta aos princípios constitucionais da Administração Pública. Por isso, as questões feitas aos atores desse órgão público também direcionaram as entrevistas para uma análise sob o prisma dos princípios da moralidade e da eficiência, positivados no art. 37 da CRFB (BRASIL, 1988).

Iniciando a análise pela etapa do recrutamento, algumas disfunções da burocracia já podem ser percebidas:

[...], os próprios peritos se apresentam nas diversas Varas, entregam os currículos. Através desses currículos e informações, dos seus diretores ou de outros colegas ou até mesmo ... hoje existe uma divulgação dos peritos judiciais, que manda catálogos para os juízes indicando profissionais credenciados, qualificados. Então, tem esses critérios também que são o desanda para a designação. (Desembargador 3)

Normalmente eles apresentam um currículo. Esse vem, nós o arquivamos, guardamos numa pasta própria para uma pesquisa das qualidades técnicas do perito pra atuar como perito do juiz. Mas, normalmente, o juiz já tem os peritos escolhidos, os peritos que ele já conhece. Devido à troca de juízes, os juízes já chegam com os

peritos mais ou menos escolhidos. Então, ou é uma apresentação do currículo pra gente escolher esse perito devido ao que ele apresenta, sua qualidade técnica, e na sua condição, ou o juiz vai atrás desse perito, já traz o nome dele e nós nomeamos segundo a escolha do juiz. (Diretor de Secretaria 1)

Observa-se que não há propriamente um recrutamento, isto é, uma divulgação da necessidade de profissionais por parte do TRT/MG. O que atestam os depoimentos é que são os próprios peritos, enquanto profissionais liberais, que procuram o emprego, enviando os currículos. Como afirma o Desembargador 3, no depoimento acima, são eles próprios que realizam uma “divulgação” por meio, até mesmo, de catálogos. Essas compilações são feitas pela ASPEJUDI, a associação dos peritos judiciais.

Diante disso, constata-se uma obscuridade em contraposição à transparência na divulgação da necessidade desta prestação funcional de caráter público perante a sociedade. O próprio Tribunal não se encarrega de publicizar a necessidade que tem de contratar novos profissionais no que diz respeito à perícia, o que, de certa forma, se contrapõe à moralidade administrativa, levando-se em consideração que a publicidade dos atos administrativos é uma das bases da moralidade, na qual se exige transparência dos dados e informações das organizações públicas. A publicidade aqui destacada não se confunde com o princípio constitucional estabelecido para a Administração Pública, sendo utilizada como um dos fatores da moralidade. Tal fato talvez possa ser justificado pelo que é exposto no depoimento do Diretor de Secretaria 1, ao afirmar que os juízes normalmente já possuem seus peritos, indicando, na realidade, aqueles que eles já conhecem.

Nesse ponto, outra disfunção é indicada, agora com relação também à Burocracia. Segundo Weber, na gestão de uma organização, não deve haver uma confusão entre propriedade e administração (MALISKA, 2006, p. 26). No presente contexto, portanto, o juiz não deve crer que a perícia é de sua propriedade, evitando divulgar a necessidade de profissionais pela qual passa o tribunal, pois já possui profissionais previamente escolhidos, uma vez que já os conhece. Nesse contexto, há relativa prevalência da subjetividade pessoal do juiz sobre a objetividade que é exigida pela própria moralidade administrativa (DI PIETRO, 2005). Ainda, há de se observar que o juiz deve zelar pelo bom andamento do processo, sendo esta uma função de propriedade. Por outro lado, não deve praticar atos diretos da administração que, no caso concreto, decorrem do processo que se inicia com o recrutamento e vão até o credenciamento do perito, que irá atuar como auxiliar na lide trabalhista.

Tem-se, ainda, que o credenciamento é regido de uma maneira amadora pelo juiz. Ao selecionar o perito com base no *curriculum vitae*, fica claro que não é medida aqui a

capacidade do perito em proferir um laudo técnico de qualidade, mas tão e somente a superficial análise das experiências profissionais do profissional o que, por um lado, pode vir a selecionar algum servidor de qualidade, mas não oferece garantia alguma nesse sentido.

Mais grave ainda é visualizar, todavia, que muitas vezes o juiz já possui seus peritos de confiança para determinado serviço. Ora, nesses termos, atenta-se contra a moralidade administrativa que se espera num procedimento como este. Selecionar o serviço pericial com base na confiança, *network* ou amizade, a despeito de se valorizar a condição técnica e meritória do perito, de maneira objetiva confronta os postulados de transparência e impessoalidade.

Ainda a respeito do credenciamento, constata-se que ele ocorre de maneira distinta na administração da perícia oficial criminal. Nesse caso, o credenciamento é realizado por um edital público, divulgado e publicado, uma vez que o processo seletivo dos peritos oficiais criminais é feito por meio de um concurso público, como pode ser confirmado por meio dos seguintes depoimentos:

É um processo de concurso público, seletivo, são várias etapas, são seis etapas no momento e que inclui a parte de provas técnicas, provas físicas, provas psicotécnicas, provas também de investigação social. Após esse processo todo a gente é preparado pra entrar na academia da Polícia Federal e depois, se for o caso, se não houver reprovação, ser nomeado para o cargo efetivo. (Perito Oficial Criminal 1)

Foi um concurso público, uma prova. Na época da nossa prova, foi uma prova específica de conhecimentos em geologia e engenharia de minas e português, seguida de uma etapa de psicotécnico, uma primeira etapa de psicotécnico, uma etapa de prova física, exames médicos, prova física e uma segunda etapa de psicotécnico. (Perito Oficial Criminal 3)

Desse modo, vê-se que a administração dos recursos humanos da perícia oficial criminal, na etapa do recrutamento, é mais transparente, quando comparada à administração dos recursos humanos da perícia judicial realizada pela Justiça do Trabalho, pois um edital contém todas as informações necessárias para que um candidato participe do processo de seleção.

O procedimento para a seleção, no caso da perícia oficial criminal, é o próprio concurso público que, como percebido nos dizeres acima, possui diversas etapas, incluindo vários tipos de provas (técnicas, físicas, psicotécnicas), que são até de áreas específicas. Não há que se olvidar da existência de um prévio direcionamento do profissional para a área de atuação. Por meio desse plano de seleção, a organização, inclusive, segue um dos preceitos colocados pela Administração Burocrática (WEBER, p. 324-328), que é o de atentar-se para a

própria especialização e profissionalização do funcionário, o que, nesse caso, já é feito até no processo de seleção.

Segue-se, então, para a seleção no âmbito da perícia judicial no TRT/MG. Quanto à matéria, destacam-se os seguintes depoimentos:

Os peritos são escolhidos, né, através de currículos e entrevistas. No nosso caso aqui, nosso juiz titular faz uma entrevista com os peritos, eu recolho os currículos, faço uma seleção, passo para ele, ele faz uma entrevista com esses peritos, e dessa forma a gente começa a trabalhar e a fazer uma experiência com eles. (Diretor de Secretaria 2)

É um pouco informal essa escolha dos peritos, os juízes escolhem os peritos da sua confiança, mas muitas vezes isso não tem um bom final não. Os peritos muitas vezes não conhecem a matéria e vão aprender na prática aquilo. (Diretor Cálculos)

Como é possível perceber, e isso é afirmado pelo Diretor de Cálculos, a seleção é informal. No depoimento anterior, entretanto, são apontados alguns critérios de seleção como a análise dos currículos e a realização de entrevistas. Porém, esses critérios não estão formalizados, isto é, não existe uma estrutura normativa que estabeleça a necessidade de eles serem aplicados, diferentemente do que ocorre com os concursos públicos, em que são exigidos legalmente.

Talvez seja essa defasagem estrutural que faça com que exista essa informalidade, pois não há garantia de que todas as Varas apliquem os mesmos critérios de seleção, incorrendo em uma despadronização. Nesse sentido, alguns aspectos da Administração Pública podem se encontrar prejudicados. Não sendo realizado um processo de seleção racional e bem planejado, suas consequências podem influenciar até na eficiência administrativa, uma vez que os recursos humanos podem não ser os melhores a serem selecionados, o que, por sua vez, pode prejudicar os resultados finais. O descrédito e uma imagem desgastada podem atingir o poder jurisdicional trabalhista ante a sociedade.

O que se percebe, na realidade, é que a capacitação profissional do perito judicial é verificada apenas quando este já está nomeado e atuando, ou seja, é realizada em uma experimentação direta. Não há uma fase anterior em que se possa aferir se o candidato possui ou não habilidade para atender a uma demanda específica, como diz o Diretor Cálculos “Os peritos muitas vezes não conhecem a matéria e vão aprender na prática aquilo.”

Um procedimento de seleção pericial desprovido de critérios e despadronizado afasta a gestão, adotada pela Justiça do Trabalho, do modelo ideal, proposto por Max Weber. O espaço aberto para a subjetividade e para a liberdade de decisão ou discricionariedade

geram, consoante uma visão burocrata ou weberiana, grandes empecilhos para a consecução de objetivos institucionais do poder jurisdicional.

O credenciamento, no entanto, aparenta ser a etapa mais bem definida desse processo, até mesmo pela própria definição desse instituto, que, como se viu anteriormente, por ser um negócio jurídico, necessita de uma série de atos administrativos, prezando pela formalização. Quanto à matéria, relata um dos entrevistados:

Os peritos, eles fazem o credenciamento num setor específico do tribunal para ter o seu código, até para que nós façamos a carga dos autos para ele, ele tem que ter um código. Ele tem que ter um registro com seu endereço, né, tudo certinho. E, cada secretaria atua na nomeação dos peritos de acordo com a determinação do juiz que está presidindo. (Diretor de Secretaria 3)

O depoimento acima transcrito faz alusão a uma estrutura relacionada à administração dos recursos humanos: um registro dos profissionais contratados. Um quadro que relacione e organize os recursos humanos pode ser considerado uma aplicação do princípio da formalização da Administração Burocrática, pois visa a documentar diversas informações que interessam à organização, sob o prisma de uma administração racional.

Nesta mesma linha, um corpo técnico específico, responsável pela administração da perícia no âmbito trabalhista, o processo de recrutamento, seleção, credenciamento e nomeação, bem como um aparato normativo, capaz de regulamentar tal processo, também seriam potenciais componentes dessa estrutura. Assim sendo, foram feitas algumas questões que intencionavam detectar essa estrutura, assim como delinear seus contornos de maneira mais precisa. A primeira dessas questões refere-se à própria existência dessa estrutura, isto é, um quadro de peritos credenciados no tribunal ou numa determinada Vara, à qual responderam dois dos entrevistados:

[...] a Justiça do Trabalho, realmente, não tem uma estrutura própria de peritos, um quadro de peritos públicos. [...] Essa perícia é inteiramente entregue a profissionais da iniciativa privada que são nomeados pelo juiz para atuar especificamente em cada processo, de acordo com a disponibilidade e, em tese, da confiança do juiz. (Juiz 2)

Que eu tenha conhecimento, não. Aqui, em Minas Gerais, que eu tenha conhecimento, não. Quem faz isso são os peritos e são peritos que são designados pelo juiz de acordo com o rol que existe. Eles têm até uma associação aí, eu até conversei com o presidente deles uma época. E essa escolha é feita pelo próprio juiz, no ato. Institucionalmente, nada foi constituído para fazer isso. (Procurador 1)

Vê-se, por esses depoimentos, que essa estrutura é formalmente inexistente. Relacionada à falta de controle sobre os recursos humanos, o que representa uma disfunção à luz da Teoria Burocrática, a deficiência quanto a essa modalidade de estrutura gera uma despadronização na gestão de cada Vara, pois os seus gestores veem-se obrigados a agir de

alguma maneira. Agir este que fica comprometido pela inexistência de qualquer normativo que formalize qual ato deve ser praticado, como se observa nestes depoimentos:

Agora, especificamente na Vara onde eu presido, eu procurei minimizar esses problemas ditando uma norma interna, uma portaria da Vara, formulando um quadro, criando um quadro de peritos a partir de reuniões prévias feitas com os candidatos a serem peritos da Y Vara, em que nessas reuniões, embora, tendo muito uma vez só, ou duas por ano, mas pelo menos dá pra conhecer as posições desse perito. E a Vara se dá a conhecer com seus critérios básicos pra elaboração da perícia, e, formado esse quadro, a gente nomeia rotativamente peritos que integram esse quadro informalmente criado por mim mesmo, a partir de critérios absolutamente subjetivos de indicações, da apresentação dos laudos empíricos, do exame empírico dos laudos eventualmente apresentados por esses peritos. Se são de boa qualidade, você acaba convidando esse perito pra integrar o quadro, se ele pode, se ele tem disponibilidade. Depois de formado esse quadro então é que são negociadas o procedimento e a agenda, vamos dizer assim, desse perito. Ouvidos os peritos, ela é regulamentada nessa portaria, tem que cumprir prazos, ele tem que prestar os esclarecimentos no prazo indicado e apresentar também o seu laudo no tempo devido. (Juiz 2)

Nós conseguimos fazer alguma pesquisa, junto ao setor de apoio. Nós temos um setor de apoio às Varas, que costuma ter essa relação de peritos que são cadastrados por número e fazemos consulta sobre os peritos que existem e trabalham aqui na Justiça do Trabalho. Agora, como cada um já teve seu próprio perito, como cada Vara, o juiz já tenha a sua relação, a sua bolsa de peritos, então normalmente nós não usamos. Além do apoio, a própria ASPEJUDI nos manda o livro, o tribunal nos manda o livro com a relação, ele tem no nosso cadastro, no nosso banco de dados, mas normalmente nós sabemos quem nós usamos e já vamos direto. Não procuramos essas. [...] Nós aqui usamos os que são normalmente escolhidos, caso não seja usado mais, uma mudança de juiz, ele chega e traz outros nomes novos, simplesmente paramos de usar, ou não anotamos, ou não sabemos de um lugar que tenha a anotação de que ele não está sendo usado mais ou o porquê. (Diretor de Secretaria 1)

Merecem destaque, nos depoimentos acima, os seguintes trechos, respectivamente: “Agora, especificamente na Vara onde eu presido eu procurei minimizar esses problemas [...] e “Agora, como cada um já teve seu próprio perito, como cada Vara, o juiz já tenha sua relação [...]”. Claramente, iniciativas como essas podem ser vistas como atos de gestão daqueles que são responsáveis por administrar a perícia na Justiça do Trabalho. São tentativas de se racionalizar um processo que se encontra defasado devido a uma estrutura insuficiente. Entretanto, os trechos destacados atestam diretamente para um certo grau de subjetividade, o que, conforme as ideias trabalhadas neste estudo e a teor do que se extrai da teoria weberiana, constitui um entrave à moralidade e à eficiência do órgão público.

Cumpra frisar que um possível excesso de subjetividade na atividade administrativa vai de encontro ao postulado do modelo weberiano, que exige a impessoalidade das relações como meio para se atingir a esperada moralidade e eficiência administrativa (DIAS; MAESTRO FLIHO; MORAES, 2003, p. 67). Nesse sentido, uma das respostas à questão referente à existência da referida estrutura foi bastante reveladora, pois

aponta problemas que podem ser originados desse excesso de subjetividade na Administração Pública, o que não se harmoniza com a impessoalidade e com a neutralidade, características da moralidade administrativa (DI PIETRO, 2005, p. 64):

Bom, não existe essa estrutura. Existe a indicação de peritos que se credenciam e aí fica a critério de cada juiz a escolha do perito. Nós sabemos que, por conversa com os juízes e por experiência aqui dentro do próprio Ministério Público, que os critérios são os mais variados. Desde critérios de indicação por afinidade pessoal, por parentesco ou por amizade, quanto indicação por critérios mais rigorosos, mais impessoais. (Procurador 2)

Os problemas descritos acima podem representar uma ameaça à Administração Pública, sendo a própria sociedade, detentora da soberania num Estado Democrático de Direito, aquela que mais sofre com ingerências que não atendem ao princípio da moralidade. Contudo, a falta de um quadro de peritos registrados e credenciados no tribunal, como aspecto de uma estrutura bem organizada, pode trazer dificuldades para os próprios gestores do tribunal. Os seguintes depoimentos, que foram respostas à mesma questão feita aos que responderam aos depoimentos anteriores, revelam alguns exemplos dessas dificuldades: “Não, não tem, nós carecemos. Isso é uma grande dificuldade. Isso é uma grande dificuldade, e nós, aí, quando nós falamos em perícia, nós já entramos numa zona cinzenta” (Desembargador 2).

E ainda:

Nós temos dificuldade, temos que sair praticamente com uma lanterna acesa, de dia, procurando pra achar, às vezes, em certos casos, um médico que esteja disposto a fazer uma perícia. Quando você acha um médico que tem uma sequência de perícias, você procura adulá-lo, o tempo todo, da melhor maneira possível, dizendo: “olha, esse pode não ser tão bom, mas no próximo você vai ser recompensado”. Com uma perícia que tenha uma sucumbência do empregador, então uma coisa compensa a outra. (Juiz 2)

A expressão usada pelo Desembargador 2 define a situação: “zona cinzenta”, onde não há visibilidade e encontra-se muita dificuldade para enxergar o que deve ser feito. No mesmo sentido vai o depoimento do Juiz 2 que relata a dificuldade às vezes enfrentada no momento de se encontrar um perito adequado para uma determinada diligência: “temos que sair praticamente com uma lanterna acesa, de dia”. Tal fato pode ser entendido como uma disfunção que pode prejudicar a eficiência, uma vez que, tendo o juiz, ele próprio, que buscar um perito, como foi relatado, ocupa-se de um encargo que não deveria recair, necessariamente, sobre aquele que deve dar prosseguimento aos processos trabalhistas.

Assim sendo, os processos trabalhistas podem ser prejudicados, no que diz respeito ao seu andamento, por um desvio de foco daquele responsável por julgá-los, já que o magistrado acaba tendo preocupações administrativas que poderiam ser delegadas a outros

funcionários. Isso pode ser compreendido como um modo de atuar que não produz efeitos totalmente favoráveis à consecução dos fins a que se propôs o órgão público em questão. Delineia-se uma situação em desacordo com o princípio da eficiência, em que o resultado é uma prestação jurisdicional prejudicada.

Ainda com relação a essa estrutura, um outro entrevistado ampliou a discussão, ao realizar uma breve comparação da perícia na Justiça do Trabalho com outros órgãos, dentre os quais aqueles que utilizam da perícia criminal:

Acho que não só na Justiça do Trabalho, como também na Justiça Comum, na Justiça Federal, não existe esta estrutura dentro do Poder Judiciário. Faço ressalva apenas dos institutos criminais, envolvendo assuntos penais, onde o Estado coloca à disposição do juiz aqueles peritos, no caso da medicina legal etc. Mas fora isto não tem, nem Justiça do Trabalho, nem na Justiça Comum, nem na Justiça Federal, não existe. (Juiz 3)

De fato, a estrutura da perícia oficial criminal é diferente. O que se sabe é que esses últimos encontram-se registrados e estruturados de maneira bastante organizada, pois são servidores públicos concursados, o que faz com que já exista uma estrutura previamente planejada, isto é, um setor próprio que disponibiliza recursos humanos adequados, já dividido de acordo com a área de atuação do perito, tal como discorre um desses peritos oficiais criminais integrante da perícia oficial criminal:

No próprio DPF tem uma estrutura composta por 15, 16 áreas de perícias. Então, envolve a área de odontologia, a parte de informática, farmácia, engenharia, ciências contábeis, a área contábil, porque são duas áreas que nós temos: a contábil e a economia. Então, quando se faz o concurso, já é para a área específica. (Perito Oficial Criminal 2)

Nesse caso, requisitos relacionados aos princípios constitucionais em análise aparentam ser mais observados. Uma estrutura de registro dos recursos humanos, acompanhada de processos mais adequados de recrutamento e seleção, parece se harmonizar com imperativos anexos aos princípios da eficiência e da moralidade já citados, como a neutralidade, a objetividade, a transparência, uma organização racional dos recursos e o melhor emprego dos mesmos. Esse ponto de vista foi, inclusive, colocado por alguns dos entrevistados, que opinaram sobre a possibilidade de uma estrutura e de uma gestão específicas para a administração da perícia no âmbito da Justiça do Trabalho, focando suas ideias, principalmente, no processo de seleção:

Eu penso que sim, que atenderia a questão da imparcialidade, atenderia a questão da impessoalidade. Não seria uma escolha discricionária de cada juiz, e eu imagino também que seria bom pra nivelar também o conhecimento de todos os profissionais, que então, em todos os processos, todos os cidadãos que procuram a

justiça, eles vão ter oportunidade de ter um mesmo trabalho, um mesmo serviço oferecido. Não, porque o profissional tá lá, uma reclamação trabalhista no interior, onde não há profissionais tão qualificados, ou aqui em Belo Horizonte, quando não é encontrado um profissional tão qualificado, vão ser trabalhos bastante distintos. Imagino que haja essa nivelção também. (Procurador 3)

Eu acredito que sim, acredito que sim. E esse corpo técnico, talvez, ele teria uma dimensão mais abrangente dessa questão e não uma questão individualizada. Porque o perito busca sempre essa questão do trabalhador e empresa. E esse perito poderia, diante desse cenário, verificar a questão mais ampla e até fazer encaminhamentos. Ou seja, se aquela empresa vem se repetindo diante daquela situação de insalubridade constante, de periculosidade, um processo, outro, outro, outro, e nunca tem uma solução, o perito, no caso, poderia, se ele fosse integrante daquela organização pública, no caso do tribunal, ele poderia até fazer encaminhamentos aqui para o Ministério do Público, até mesmo lá para o Ministério do Trabalho, no sentido de que essa situação estaria ocorrendo e que seria interessante abolir aquilo. Porque o perito individual, eu acredito, não que ele tenha má vontade ou que ele tenha algum interesse, mas na realidade, enquanto aquela situação persistir, para ele, perito, ela é boa, porque ele vai recebendo honorários, vai sendo solicitado, requisitado, e é uma indústria. É uma máquina que vai pra ele, gerando certo benefício. Ele não tá muito preocupado em resolver e erradicar, por exemplo, eventuais vícios e riscos de existência daquilo ali dentro do trabalho. Eu acho que é até contraditório a atuação dele com isso. Pra ele, é até interessante que tenha a demanda. Enquanto, pro perito público não, era bom que acabasse a demanda. (Procurador 1)

No caso, aí sim, eu acho que a Administração da Justiça do tribunal, como um todo, pode e até deveria, se tivesse as condições institucionais pra isso, criar estrutura dessa maneira. Seria muito um salto de qualidade significativo na prestação jurisdicional, na medida em que você teria uma prova pericial de muito maior qualidade com esse sistema que você ... com uma gestão sistêmica e inteligente da prova pericial. Isso o juiz não tem condição de fazer, ele, sozinho, na Vara específica dele. Teria que ser uma conjugação de esforços dos dois lados. (Juiz 2)

Então, eu creio que, com uma legislação específica sobre o tema, com o corpo técnico dentro do próprio Poder Judiciário, aí a gente estaria observando todos os princípios constitucionais esculpidos no artigo 37, da Constituição Federal, em especial os princípios da moralidade e da eficiência. (Advogado 2)

Há de se mencionar, ainda, que uma estrutura formal de recursos humanos, em se tratando da atividade pericial, não é algo inteiramente novo no âmbito da perícia na Justiça do Trabalho. Conforme se vê no próximo depoimento, esse órgão já possui uma certa estrutura relacionada à perícia contábil.

Nós temos uma pequena estrutura, nós temos um setor de cálculo para casos excepcionais de cálculos trabalhistas, de verbas trabalhistas. Mas, ainda assim, essas perícias contábeis são todas feitas fora. Há apenas certos casos de atualização de cálculo, cálculo quando é ente público, ou excepcionalmente quando o juiz quer aferir uma questão polêmica do processo, ele manda pra lá. Mas, isso, essa estrutura não tem condições de fazer todos os laudos. Aliás, os laudos foram jogados pra fora da justiça, por causa da ineficiência dessa estrutura. (Juiz 2)

Como se percebe, não obstante a Justiça do Trabalho apresentar uma estrutura e certa formalização, em dado segmento de sua organização, trata-se de uma estrutura

incipiente, que ainda carece de profissionalismo e formalização. Independente disto, registre-se, aqui, a sua menção.

Por fim, há de se falar do ato da nomeação do perito. Nesse ponto, o primeiro questionamento, a ser feito, diz respeito ao critério utilizado pelos magistrados para a nomeação de um determinado perito. Quanto à matéria, seguem os dizeres:

No meu entendimento hoje, na minha advocacia, aqui na nossa região, os juízes, na grande maioria, eles vão pelo critério da confiança. Confia, conhece um perito e indica aquele perito e, normalmente, não muda. Eu, normalmente, não busco ir contra a indicação do juiz. Só faço isso quando eu conheço o perito. (Advogado 3)

Eu creio que nós, como um todo, o juiz do trabalho, nos valemos da regra extremamente subjetiva do Código do Processo Civil, que diz o seguinte: o perito será da confiança do juiz. (Juiz 2)

Exatamente, o perito é um profissional de confiança do juiz, então você tem o perito oficial, o assistente técnico. O perito oficial é aquele em que o juiz depositou nele a confiança necessária para que ele pudesse trazer o auxílio, prestando informações pertinentes [...]. (Juiz 3)

Fica constatado, portanto, que tal critério resume-se à confiança do magistrado. Esse termo, no entanto é bastante abstrato e geral, o que dá escopo para diversas possibilidades interpretativas que, por sua vez, podem gerar alguns problemas de ordem prática. Antes de adentrar-se nos problemas dessa natureza, destaca-se um outro ponto: a falta de qualquer identificação desse termo em algum dispositivo normativo. De fato, não há, no Código de Processo Civil, qualquer artigo que disponha expressamente que o perito deve ser nomeado de acordo com a confiança do juiz. O termo tampouco está presente na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Entretanto, como percebido, parece ser de claro entendimento, dos atores envolvidos no processo do trabalho, que o perito deve gozar da confiança do magistrado para ser nomeado. A própria jurisprudência argumenta no mesmo sentido:

O perito é o profissional nomeado pelo juiz para prestar esclarecimentos técnicos ou científicos essenciais para a solução da lide. O profissional, nomeado pelo juiz, deve cumprir escrupulosamente o encargo que lhe foi cometido. O juiz, destinatário da prova, tem o livre arbítrio para nomear o profissional que possua as qualidades técnicas científicas para a realização da perícia, pois o perito deve ser pessoa que goza da confiança do magistrado (MINAS GERAIS, 2004).

Desse modo fica exposto o primeiro problema: não há qualquer norma expressa alegando que o perito deve ser da confiança do juiz sendo esse ou, muito menos, que deve ser esse o critério a ser seguido no momento da nomeação. A simples constatação do problema não satisfaz, contudo, o ímpeto investigativo, sendo necessário avaliar também a origem do mesmo. Ora, se não há expressamente o termo em algum diploma legal, o que leva

os atores entrevistados e até a jurisprudência a arguir o mencionado? De acordo com a doutrina, a confiança se faz necessária na medida em que:

A decisão judicial, neste sentido, converge para a verdade processual, tendo como interesse mor fazer Justiça entre as partes. Logo, a contribuição pericial é exatamente trazer à existência dos autos matéria ou fatos insuficientemente conhecidos pelo Juiz, que necessitam, muitas vezes, de diligências e vistorias externas, para serem apurados. O parecer enganoso pode ocasionar falsas informações, levando o Juiz a cometer erros, confiado no profissional que o elaborou. Desta forma, justifica ser pessoa da confiança do Juiz, o perito oficial, nomeado para atuar em determinado processo. Ter confiança é ter fé, crédito, bom conceito e segurança íntima de procedimento. Assim, não só a capacidade laboral, mas também a probidade e o bom conceito que o profissional inspira, constituem fatores da indicação judicial do perito oficial. Logo, SER CAPAZ e ao mesmo tempo SER ÉTICO traduzem o SER DA CONFIANÇA do Juiz (Dárcio Guimarães de Andrade, 1999).

A confiança, dessa maneira, traduz-se em capacidade técnica e ética. Essa afirmação já traz em si um dos modos como pode ser interpretado o termo em questão. O juiz deve ter confiança não meramente na pessoa do perito, mas no trabalho realizado pelo mesmo. Nesse sentido, a confiança não se insere numa esfera subjetiva, isto é, relativa ao indivíduo enquanto sujeito que exerce a atividade pericial, mas no plano da objetividade, tendo em vista o trabalho realizado pelo perito, o próprio laudo, e o padrão de conduta apresentado por esse profissional. Um magistrado, durante a entrevista, proferiu respostas nesse sentido, o que de certa forma corrobora a explicação supra dada por Andrade (que, inclusive, atua como juiz do Tribunal Regional do Trabalho da 3<sup>o</sup> Região/Minas Gerais):

Tem sido um ato de livre escolha do magistrado através de peritos renomados, bem indicados, utilizando um critério assim rígido [...]. Essa perspectiva é exclusiva da própria observação do juiz, através de perícias outras anteriores feitas sob seu crivo, sob sua direção e também em perícias feitas em outro processo, enfim, profissionais que já tenham já algum tipo de experiência em outros processos e ele, o juiz, se faz de informações específicas para poder chegar à nomeação. [...]. Então, evidentemente, ele, ao nomear o perito, ele vai se valer de um profissional de altíssima confiança dele [...]. Foi justamente o critério que apresentava o possível e palpável de se aferir, que seriam, então, profissionais tradicionalmente conhecidos como idôneos, confiáveis, de alta qualificação técnica e que, nesse caso, eram, na minha época, enquanto juiz de Vara, de que já se passam mais de 10 anos, nesse passo eu fazia sempre voltado para o princípio da moralidade: peritos que realmente gozavam de um conceito inabalável e qualquer tipo de dúvida evidentemente gerava a destituição. (Desembargador 2)

De acordo com esse depoimento, é mister que o juiz conheça o trabalho já realizado por um perito, para que o mesmo possa vir a ser nomeado, o que foi confirmado em uma outra entrevista: “Normalmente, como eu disse, os juízes já trazem os nomes por conhecê-los, já trazem quais são os peritos, e em que área eles vão atuar, já os conhecem por

trabalhos feitos, ou por indicação de outros colegas que os conhecem” (Diretor de Secretaria 1).

No entanto, vale ressaltar novamente: a confiança, sob o prisma da moralidade, deve seguir no plano da objetividade, da competência técnica e do padrão de conduta apresentado. O mero conhecimento superficial do perito, ainda que seja de alguma ajuda, não basta, pois permite a ocorrência de deformações que afrontam gravemente a moralidade administrativa: “Às vezes, ele tá ali porque é primo do juiz, é sobrinho do juiz, é amigo.” (Desembargador 2).

O patriarcalismo, o corporativismo e o apadrinhamento são malefícios bastante antigos na Administração Pública e possuem origens na própria colonização do Brasil, desde os primórdios das primeiras organizações administrativas públicas. Por isso, questões desse tipo não são, simplesmente, resolvidas. Contudo, problemas como esse fazem com que um maior controle quanto à nomeação do perito seja condição *sine qua non* para que se atinja uma administração que prime pela moralidade.

Todavia, apenas com o critério da confiança, ainda que na esfera objetiva, não há como exercer um controle efetivo, devido ao caráter abstrato do critério. Assim, foi questionado também a respeito da existência de outros critérios, mais concretos e objetivos.

Em resposta:

Hoje não existe uma legislação própria que defina critérios objetivos para escolha e nomeação de peritos em ambos os casos, nos códigos do processo civil; ele só fala que, ao juiz, é facultada a nomeação de perito quando a demanda, quando se trabalha com demanda complexa. Fica, então, concentrado nas mãos do juiz uma responsabilidade que, em tese, não precisaria ser única e exclusivamente dele. (Advogado 2)

Do mesmo modo como ocorre com o problema dos honorários, já analisado, é inexistente uma legislação específica que fixe critérios objetivos, o que pode ser considerado com uma disfunção de caráter estrutural, que pode vir a prejudicar a prestação do serviço do TRT/MG. Entretanto, ainda que essa inexistência de legislação específica possa, a primeira vista, levar a uma conclusão relacionada à inobservância do princípio da legalidade, o problema aqui não está ligado a tal princípio, pois o Código de Processo Civil (CPC) dispõe que o juiz está apto a nomear perito quando necessária a prova pericial, agindo, o juiz, portanto, dentro daquilo que a lei dispõe (BRASIL, 2010). Sendo assim, não há inobservância da legalidade, o que, contudo, não necessariamente, resulta em alguma garantia com relação ao princípio da moralidade, como colocou um dos entrevistados:

Eu acho que, se a gente analisa realmente, a escolha é feita dentro da legalidade, o perito é de confiança do juiz. Agora, os outros princípios esculpido no artigo 37 eles não são devidamente observados [...]. Os critérios que balizaram a escolha do magistrado, eles não são, no primeiro momento, esclarecidos. O que acontece, eu, o nosso escritório advoga majoritariamente para reclamá-lo para a empresa e o que acontece: observa-se a natureza da prova pericial a ser conduzida [...] à escolha propriamente dita a gente não tem acesso. (Advogado 2)

O que deve ser destacado nesse depoimento é a inexistência, no ato da nomeação do perito, de transparência, que, como já analisado, é desdobramento e importante faceta da moralidade (ABREU, 2007). Trechos como “não são, no primeiro momento, esclarecidos” e “a gente não tem acesso” atestam exatamente nessa direção. É nesse sentido que a adoção de critérios objetivos poderia contribuir para a situação, como continua o entrevistado:

Eu acho que o caminho, além desse corpo técnico mencionado na resposta anterior, seria a elaboração de uma legislação com a consequente criação de critérios objetivos para justificar e respaldar a escolha de peritos em todos os casos. É claro que a ideia é abstrata e nunca diremos que há possibilidades abrangentes em todos os casos, mas pelo menos eu penso em critérios objetivos. (Advogado 2)

A adoção desses critérios envolve, contudo, uma análise cuidadosa. Os mencionados requisitos estão relacionados com a própria estrutura do tribunal e com a gestão da organização. Assim, esses critérios estão envolvidos, por exemplo, com a estrutura referente aos recursos humanos, o modo como é feita a seleção dos profissionais, com um banco de dados com informações desses peritos, com a qualificação dos mesmos e, principalmente, com a avaliação de sua capacitação técnica.

Vê-se, assim, que as diversas situações problemáticas enfrentadas no TRT/MG, com relação a perícia, estão todas interligadas numa complexa rede de relações que envolvem tanto a gestão e a estrutura quanto a observância da moralidade e da eficiência administrativas, exigidas de qualquer órgão público, inclusive por força normativa constitucional.

## **5.2.2 Qualificação, capacitação, especialização e avaliação**

Ainda com relação aos recursos humanos, restam outros aspectos trabalhados nas entrevistas, que necessitam de análise. São, ainda, matéria de interesse à observância dos princípios da eficiência e da moralidade administrativas, a capacitação dos recursos humanos e sua avaliação, bem como a especialização desses recursos. Esta temática será abordada

tendo como referência fundamental a Teoria Burocrática desenvolvida por Max Weber, para que seja possível um estudo de caso, levando em conta um tipo ideal de administração (DENHARDT, 2004, p. 52) que serve de subsídio para a análise.

Ao se mencionar a qualificação e a capacitação dos recursos humanos enquanto subdimensão da estrutura, no âmbito do TRT/MG, o que se buscou é justamente identificar (ou não) a presença dessa estrutura, responsável pela qualificação dos peritos. Conjugado a isso, visou-se a debater acerca da sua necessidade e de possíveis contribuições, partindo do fato de que a perícia, como já demonstrado, é atividade muito complexa e específica, que exige refinado conhecimento técnico por parte daquele que a exerce.

Como já colocado, a competência técnica de um funcionário, relativa ao cargo em que se encontra numa organização e também às tarefas que deve realizar, é um dos imperativos idealizados por Weber num modelo de administração burocrática (CORRÊA; KALB; MENDONÇA, 2004). Seria mediante a referida competência técnica que se poderia alcançar a eficiência máxima e um funcionamento ótimo da organização.

Por isso, a discussão acerca da capacitação dos recursos humanos, relativos à atividade pericial, está relacionada com as próprias exigências práticas dessa atividade. Por envolver métodos e técnicas científicas, além de delinear questões ligadas a dispositivos legais que estão em permanente mudança, a perícia envolve constante atualização. Quanto a isso, nas entrevistas, percebe-se que tanto peritos criminais quanto judiciais estão de acordo e reconhecem essa necessidade constante:

[...] essa área nossa, contábil financeira, é uma área que muda muito. Principalmente com essa contabilidade internacional está mudando demais. Se a pessoa não se atualiza e chega um laudo, uma requisição específica sobre esse assunto, ele só não tem condições de se manifestar de forma adequada. Então eu acho que essa questão de capacitação pra perícia, não só da área contábil, é fundamental. (Perito Oficial Criminal 2)

É, não tem dúvida. Perícia usa ciência, usa técnica, usa tecnologias e, como tudo que depende disso, exige uma atualização constante, uma evolução constante. Se você não cuidar de se manter atualizado, você vai perder competitividade, você vai perder qualidade no seu trabalho, então é de fundamental importância que haja essa preocupação constante em se manter atualizado, tanto na parte do conhecimento específico da área de atuação, por exemplo, os contadores. (Perito Oficial Criminal 3)

Acho extremamente importante, até porque a lei ela muda muito. Agora, recentemente, mudou a forma de calcular o imposto de renda na Justiça do Trabalho. Até o ano passado calculava de uma forma, então teve uma instrução normativa da Receita Federal mudando a forma de calcular. Então, quer dizer, a gente tem que estar por dentro do que mudou. (Perito Judicial 1)

Dessa forma, observa-se que a capacitação e qualificação dos profissionais é absolutamente necessária para que os mesmos possam realizar suas tarefas da maneira mais adequada e eficiente. Além disso, tais medidas devem ser entendidas como um processo permanente, uma vez que a atividade está cercada de aspectos mutáveis, como o desenvolvimento científico e tecnológico e o próprio aspecto legal.

Quanto à formação inicial dos peritos, isto é, aquilo que é necessário para que os mesmos possam exercer a profissão, também não são observados muitos contrastes entre os peritos oficiais criminais e os peritos judiciais, do âmbito trabalhista. Aqueles têm como requisito prévio a formação em curso de graduação, superior, para que possam se inscrever nos concursos públicos:

Bom, pra ser perito criminal federal, eu tive que participar de um processo público, de um concurso público, a nível nacional e foram exigidos vários requisitos. Um deles, o principal, é que eu tivesse formação em área específica de contabilidade ou economia. [...] Porque, no concurso público pra perito criminal federal, já exige que você tenha, na sua formação, graduação específica pra trabalhar naquela área, por exemplo, engenharia, então o engenheiro eletricitista, ele tem que ser formado, só pode ser engenheiro eletricitista. (Perito Oficial Criminal 2)

O mesmo, atualmente, ocorre com as perícias judiciais, por obrigação legal, disposta no art. 145, §1º e §2º do Código de Processo Civil (BRASIL, 2010). Desse modo, observa-se que, quanto a essa matéria, a administração da perícia judicial conta com um aparato legal que pode ser compreendido como estrutura que atende a características da teoria weberiana, como a profissionalização do funcionário (VASCONCELOS, 2004). Pode-se dizer, também, que uma prévia exigência de formação do perito, por parte do tribunal, encontra consonância com o princípio da eficiência administrativa, uma vez que representa uma medida que visa aprimorar os recursos utilizados na organização.

Entretantes, o mesmo art. 145, do CPC, autoriza, no §3º, a nomeação de profissional não qualificado, dispensando o preenchimento dos requisitos dos parágrafos anteriores, caso na localidade não se encontre alguém que o faça (BRASIL, 2010). Ora, é possível identificar nesse ponto, uma primeira disfunção, se considerado um tipo ideal como base comparativa. No entanto, o mesmo pode ser também considerado como esclarecimento ou bom senso do legislador quanto à realidade social, já que, em alguns casos, principalmente no interior, localizar profissionais qualificados pode, de fato, ser um empecilho. No caso da perícia criminal, por outro lado, não ocorre esse tipo de problema, pois, uma vez aprovado no concurso público, o candidato torna-se funcionário do Estado, podendo ser transferido e relatado, de acordo com as necessidades da Administração Pública, de forma que, em todas as

localidades, seja possível ter profissionais com um mínimo exigido de formação. Esse fato, corrente na perícia oficial criminal, parece melhor se adequar ao modelo weberiano de administração, pois impede disfunções quanto à capacidade técnica daqueles que ocupam os cargos da organização.

Em ambos os casos, contudo, observa-se que a organização pública não proporciona a formação em curso superior, sendo esse requisito prévio. Portanto, a graduação em nível superior não pode ser considerada, no sentido aqui proposto, capacitação ou qualificação propriamente dita dos recursos humanos. Isto porque a capacitação ou qualificação, em seu sentido mais precípuo, são realizadas num momento posterior, quando esses recursos já estão disponíveis para as organizações, isto é, após o credenciamento do perito, no caso da perícia judicial, e após a aprovação no concurso, no caso da perícia oficial criminal.

No caso desta última, pode-se perceber, pelos dados coletados, que a própria organização que a administra propicia a capacitação dos peritos, tal como atesta este dizer:

[...] existem treinamentos institucionais da Diretoria Técnico Científica da Polícia Federal, propiciando uma série de cursos, uma série de treinamentos em áreas diversas. No nosso caso, a gente tem anualmente ou bi anualmente, eventualmente, seminários [...] tem cursos de local de crime, tem cursos de atualização de novos explosivos e, eventualmente, existe a possibilidade de cursos externos também, embora com menor regularidade e com maior dificuldade, porque quem tem como treinar perito normalmente é só, são só os órgãos realmente oficiais de perícia. Então, é difícil a gente achar um curso de especialização na área pericial, é fora da área pericial. Eventualmente existem cursos que a gente faz, por exemplo, no meu caso, na minha área de atuação eu fiz curso de geologia, porque havia uma demanda interna pra esse tipo de exame dentro da Polícia Federal. Na época, nós não tínhamos curso. Hoje a Polícia Federal já propiciou esse curso pra alguns peritos. (Perito Oficial Criminal 3)

Assim, percebe-se que a organização, na qual atua o perito oficial criminal entrevistado, possui uma estrutura própria para a capacitação dos recursos humanos referentes à perícia. De acordo com a Lei nº 9266, de 15 de março de 1996, art 9º, o Ministro da Justiça deve estabelecer um programa de capacitação para integrantes da Carreira Policial Federal (BRASIL, 1996). Além disso, o mesmo artigo, em seu parágrafo único, estabelece que o programa de capacitação será desenvolvido pelo próprio órgão. Ou seja, além de observar a presença dessa estrutura de capacitação, vê-se que a mesma abrange a instituição, sendo, portanto, padronizada e formalmente estabelecida. Nesses termos, possibilita-se maior controle acerca da qualidade dos recursos humanos disponíveis. Entretanto, tal controle não é de caráter absoluto, isto é, uma imposição que deve ser seguida impreterivelmente pelo profissional. A capacitação dos recursos humanos visa, como já foi dito, a possibilitar um

melhor e mais adequado funcionamento da organização, tendo em vista, sempre, os fins a serem atingidos. Nesse sentido, o profissional continua livre para buscar seu aperfeiçoamento, também por iniciativa própria, como revela o Perito Oficial Criminal 1:

O que acontece: nós, aqui no DPF, a gente tem alguns treinamentos específicos. A gente tem alguns, feitos em Brasília, normalmente, e alguns seminários. Eu tenho feito seminários mais na parte de administração financeira, que é mais da parte contábil, às vezes, por iniciativa própria, às vezes, com seminário custeado pelo próprio DPF.

Assim, atentando-se para desdobramentos do princípio da eficiência administrativa, a própria organização, diante de suas peculiaridades, se vê preocupada com a capacitação dos recursos humanos, e se acha na condição de melhor opção para avaliar a necessidade e de deter a iniciativa dessa capacitação, ainda que parcerias com outras organizações sejam feitas.

Já na Justiça do Trabalho, no que tange à perícia e sua capacitação, o contexto parece ser diferente daquele observado na perícia oficial criminal. O que se enxerga é que a capacitação dos peritos judiciais não envolve qualquer tipo de ação do Tribunal Regional do Trabalho. Os profissionais atuantes na perícia acabam buscando alternativas da iniciativa privada: “Faço todos os cursos, participo, eu adoro.” (Perito Judicial 3). Pode-se perceber que, além de não oferecer a capacitação, o TRT/MG também não arca com quaisquer custos em prol de seu pessoal, senão os próprios profissionais: “Não, a gente que custeia.” (Perito Judicial 2), “Eu mesma. Isso.” (Perito Judicial 3).

Desse modo, nota-se que o TRT/MG, nesse sentido, abstém-se de uma atuação mais efetiva, o que pode trazer consequências negativas ao se focar o princípio da eficiência, uma vez que, sendo o próprio órgão aquele que realiza a capacitação dos funcionários, ou pelo menos, e mais importante, aquele que direciona a capacitação e qualificação dos recursos humanos, de acordo com as necessidades da própria organização, os fins por ela pretendidos poderiam ser alcançados de maneira mais rápida e direta.

Da mesma forma, é extremamente desejável que a organização preze pela especialização dos recursos humanos. No caso da perícia, a especialização é de caráter fundamental, haja vista as diferentes áreas em que a mesma se aplica. Preconizada por Max Weber, a especialização (VASCONCELOS, 2004), não se confunde propriamente com a capacitação (que não é necessária e rigorosamente específica de alguma área). Trata-se, em verdade, de um dos primados da Administração Burocrática, uma vez que, quanto mais especializado é o profissional, provavelmente melhor será sua capacidade técnica dentro da área em que o mesmo deve atuar, tendo em vista o cargo que ocupa, o seu nível hierárquico

dentro da estrutura escalonar, e as responsabilidades inerentes a ele. Nesse sentido, um dos depoimentos atenta para a hipótese de um perito não especializado, afirmando que tal fato não traria resultados desejáveis à organização:

[...] hoje, a gente sabe que ela é inexorável, então, num primeiro momento, isso logo quando nós entramos na Polícia Federal, havia ainda aquela figura meio top... Eu diria romântica, do perito, que é perito pra tudo. Aí não tem como ser perito, porque perito é o experiente, é o que entende daquele assunto, que sabe daquele assunto, ao qual ele se dedica como perito criminal, e nós chegamos à conclusão, não tem como um cara ser bom em tudo [...] Com treinamento contínuo e a experiência acumulada dentro das áreas de atuação, depois esses especialistas, que já eram muito bons na sua área de atuação, e, internamente passaram a se especializar em áreas de atuação, que iam, sem decorrer da sua formação específica, mas que, a partir de uma dedicação de trabalho, de estudo há eras, também passaram a ser experientes nessas áreas, vamos dizer, por exemplo, um engenheiro químico que entrou e foi para área de laboratório e se especializou em perícias de drogas, por exemplo, e o cara foi muito mais a fundo dentro daquela área. (Perito Oficial Criminal 3)

Reitera-se, por conseguinte, a conveniência e, até mesmo, a necessidade de uma organização possuir, em seu pessoal, funcionários especializados e capacitados. Deve-se desmitificar a imagem romântica, segundo um dos entrevistados, de que o perito é exímio conhecedor de qualquer área em que a atividade pericial seja requisitada. Esta realidade tende a reduzir a qualidade do trabalho desempenhado pela perícia e a afasta, por certo, dos paradigmas da eficiência e moralidade administrativa.

Parte-se então para a análise de outro aspecto: a avaliação da capacidade técnica do perito. Nesse sentido, pelos dados coletados por meio das entrevistas, são dois os pontos principais a serem analisados com relação à avaliação da capacidade técnica dos peritos na Justiça do Trabalho: quem realiza esse controle e quando o mesmo é realizado. A respeito de quem é o responsável, segue o depoimento:

A aferição é feita na própria Vara, pelo próprio nomeador, que é o juiz da Vara. E conforme for o rendimento daquele juiz, não só no laudo pericial, mas também nos esclarecimentos das partes e na finalização do laudo, e também nas amortizações de valores pagos nas execuções, né, então o juiz pode ou não continuar com aquele perito. (Diretor Cálculos)

Depreende-se do depoimento que é o próprio juiz quem realiza a avaliação da capacidade técnica do perito. Essa informação, no entanto, levanta outro questionamento: ora, se o juiz nomeia o perito, justamente para realizar uma diligência a respeito de algum fato específico, do qual ele não possui conhecimentos específicos para, ele próprio, juiz, fazê-lo, como ele é capaz de avaliar o trabalho técnico do perito? Essa problematização foi passada aos entrevistados, que responderam: “[...] ele não tem condições técnicas em saber qual seria o melhor perito para realizar um laudo pericial naquela determinada hipótese.” (Advogado 2).

Ademais e conjugado a isso, vê-se que o magistrado se utiliza da experiência prática para analisar o trabalho do perito. Vale dizer, o juiz convoca determinado perito mediante *curriculum*, ou indicações e, só após o serviço realizado é que o juiz decide se vai, eventualmente, utilizá-lo em outros casos, a depender da qualidade do laudo apresentado. Ora, a qualidade do perito não pode ser testada na prática. Imagine se as partes de um importante litígio sabem que o juiz está convocando um perito, de quem não se sabe a real qualidade, para proferir laudos técnicos que podem orientar todo o rumo do curso processual e a decisão do juiz. Tanto as partes de uma lide como a própria sociedade esperam que, ao ser nomeado um determinado perito, sua qualidade já reste comprovada objetivamente. Esta realidade constitui uma afronta ao que se espera de uma organização.

Complementam ainda outros dois:

Ocorre que são inúmeros os casos, as carências, às vezes, ou até a grande oferta, o juiz não tem critérios pra apurar se esse perito tem ou não maior habilidade para fazer essa perícia. Ela não há, a constatação é de que não há. [...] O juiz, com sua própria estrutura, ele não tem condições de averiguar a competência técnica desse perito. A seleção, vamos dizer assim, quando há, é puramente pragmática e empírica. Ouviu dizer que tal perito é bom, e que o laudo saiu bem feito num determinado processo, as partes indicam como bom, que gostam do trabalho desse perito. Ele vai ganhando foro de cidadania e então, o juiz começa a nomear, e ele passa a ter até movimentos grandes nos seus trabalhos. (Juiz 2)

Mas em tese, ao que parece, o juiz não detém essa formação técnica suficiente para aferir se aquele laudo ali apresentado tem uma metodologia adequada, tem uma capacitação técnica demonstrada ali dentro. Com certeza, ele vai depender da impugnação das partes, e da ajuda dos seus assistentes, e do próprio calculista no interior da Vara, ou dos nossos calculistas aqui para verificar isso. (Diretor de Cálculos)

Assim, de acordo com esses depoimentos, é possível afirmar que o controle feito sobre o trabalho apresentado pelo perito, na Justiça do Trabalho, pode ser deficiente, uma vez que aquele que o faz não se encontra, em vista da ausência de métodos objetivos que possam julgar a qualidade e a capacidade técnica de um perito, preparado para tal. Nesse ponto, ocorre uma possível desconsideração do princípio normativo da eficiência administrativa, já que, não existindo uma avaliação efetiva e confiável daquilo que vem sendo realizado por determinado profissional dentro de uma organização, qual a garantia da qualidade da prestação do serviço? A prova pericial ainda tem o poder de influenciar até mesmo no mérito da decisão. Desse modo, poderia estar havendo um prejuízo direto para a própria sociedade, usuária da Justiça do Trabalho, pois não se sabe se o perito vem, de fato, realizando as diligências de maneira satisfatória.

Contudo, uma outra resposta à mesma questão citada anteriormente seguiu numa outra direção:

Não, apesar de onde trabalho não ter, não só onde trabalho, mas em qualquer outro juiz, ele não tem o conhecimento técnico, então ele tem que se valer do auxílio de algum profissional da área. Ele não fica vinculado a este laudo, apesar de ele não ter o conhecimento técnico científico, tem uma vivência muito grande, conhece as normas. No caso das perícias de insalubridade e periculosidade já estão tudo normatizado, já tem normas regulamentares. Os peritos dos órgãos competentes onde estão fixados os graus e condições insalubres e perigosas. Então o perito tem que navegar dentro daquilo ali, então, se ele sai daquela norma regulamentadora, ou não enquadra dentro da norma regulamentadora, o laudo vai ficar a desejar. Então, esta avaliação é feita pelo juiz. (Juiz 3)

No dizer acima, foi ressaltada a experiência do juiz e seu conhecimento jurídico. Claramente, o conhecimento jurídico, principalmente relacionado à legislação específica, pode vir a auxiliar o magistrado no momento da aferição do laudo pericial, por exemplo, com relação aos prazos e com o papel da prova pericial no processo trabalhista. No entanto, como confirmaram os dizeres anteriores, isso não aparenta ser o suficiente, uma vez que um laudo pericial se utiliza de metodologias de caráter técnico científico, os quais o juiz parece não possuir.

Em dissonância com o que foi dito até agora, outro entrevistado afirmou que as partes litigantes devem realizar o controle da capacidade técnica:

As partes é que têm que vigiar. A junta assistente mostrar a inconsistência do laudo, e tecnicamente apontar as deficiências. Agora, o que eu vejo, não o que acontece, naturalmente, essa aferição não há. O que eles verificam mais é se ele cumpre ou não o prazo determinado pra perícia. O problema da rapidez. [...] Justamente, pra ver o que a parte prova, o que a parte apresenta. O poder que vai dar a sentença ele vai se basear nas alegações das partes, pelo menos, presunção de que ele leia as incumbências ao laudo, os pedidos de esclarecimento, tudo isso que entra. (Desembargador 2)

Por essa hipótese, a avaliação da capacidade técnica do perito nomeado pelo próprio juiz fica a cargo de terceiros, que não fazem parte da organização. Isso pode trazer algumas consequências negativas, ao se tratar da moralidade administrativa. Como já visto, até mesmo de acordo com vários depoimentos citados anteriormente, o assistente técnico não assume o mesmo compromisso, com o Poder Judiciário, que o perito oficial assume, sendo que sua responsabilidade está voltada aos interesses das partes. Sendo assim, ao se deixar a cargo apenas dos assistentes técnicos contratados, ou mesmo das próprias partes, a responsabilidade de se avaliar tecnicamente o laudo pericial, pode-se incorrer numa perigosa parcialidade e pessoalidade no seio do processo trabalhista, o que pode afetar uma decisão judicial.

Segue-se, então, para o outro aspecto referente à avaliação da capacidade técnica do perito judicial: o momento em que tal avaliação é realizada. De acordo com os entrevistados, a mesma é feita após o laudo estar pronto: “Nós, normalmente, atuamos com a entrega do currículo, e acabamos nomeando, esperando um resultado de um trabalho pra ver se ele vai continuar, se ele não vai continuar.” (Diretor de Secretaria 1);

Continua ainda:

Infelizmente, só complementando. Muitas vezes, essa verificação se dá depois da nomeação, quando muitas vezes acontece do perito apresentar um laudo que o juiz, mesmo sem conhecimento técnico, verifica-se que há algumas inconsistências, que precisa nomear um outro perito. (Juiz 1)

[...] o juiz leva em conta o currículo apresentado. Então, o currículo é documento unilateral, você não sabe se realmente, o juiz não tem condições de, a priori, definir se o perito tem capacidade ou não. Então como se processa: se dá uma oportunidade ao perito, dele fazer o laudo, verifica o primeiro laudo dele, vê se ele satisfaz o nível esperado, e daí você passa a confiar. (Juiz 3)

Observa-se, pois, que inexistente uma aferição da capacidade técnica feita previamente pelas Varas, até mesmo para se realizar a nomeação do perito. O próprio Juiz 1, ao caracterizar a situação, em seu depoimento, inicia sua resposta com o termo “infelizmente”, atentando para aspectos negativos que podem ser decorrentes. Não havendo essa avaliação num momento anterior, alguns fatores da prova pericial tornam-se vulneráveis, podendo trazer até mesmo entraves à plena observância dos princípios constitucionais, descritos no art. 37, da Constituição Federal (BRASIL, 1988).

A partir do momento em que se deixa para se aferir a capacidade técnica do perito de maneira empírica, à base da experimentação, o Judiciário parece estar utilizando os próprios processos trabalhistas como provas, testes a serem aplicados a um profissional do qual não se tem pleno conhecimento de sua capacidade técnica, sabendo, apenas, em alguns casos e como apontado nos depoimentos, os dados dos currículos apresentados. Tal fato não se põe de acordo com o princípio da moralidade administrativa, uma vez que não há transparência com relação às informações da capacidade técnica do perito para as próprias partes, que se utilizam dos serviços prestados pelo TRT/MG. No mesmo sentido, a eficiência também pode vir a ser prejudicada, pois, como se percebe pelo depoimento do Juiz 1, há casos em que se verifica que o trabalho de determinado perito não alcançou um resultado satisfatório, obrigando o juiz a nomear outro, em seu lugar. Neste contexto, não há resultado outro senão a maior morosidade processual.

Por fim, é mister que seja feita uma comparação com o modelo de avaliação apresentado pela perícia oficial criminal. Quanto a essa matéria, os dizeres dos peritos

criminais foram os seguintes: “[...] além dos dois que preparam o laudo, o tutor revisor dá o visto na formatação, no conteúdo, faz um controle de qualidade desse tipo de trabalho, também se cumpriu o objetivo esperado.” (Perito Oficial Criminal 1); “Alguns peritos são selecionados no Brasil inteiro, formam-se grupos de peritos, esses grupos recebem alguns laudos que foram emitidos no passado e fazem essa avaliação também. Então eles são responsáveis de fazer essa avaliação e passar esse *feedback*” (Perito Oficial Criminal 2);

Complementa um terceiro:

Então, assim, o perito tem diretrizes, sempre teve e cada vez elas são mais tecnicamente sustentáveis. De cumprimento de metas, cumprimento de prazos e existe uma rede de fiscalização que começa primeiro dentro grupo, dentro da equipe de trabalho. [...] Ainda existe a revisão do gestor de área e pode ocorrer a revisão do chefe da unidade, além do controle de qualidade que a DITEC monitora. [...]. (Perito Oficial Criminal 3)

Por esses depoimentos, logo se vê os contrastes existentes no modo como é feita a avaliação da capacidade técnica dos peritos nas duas esferas aqui analisadas. Observa-se que, diferentemente do TRT/MG, a perícia oficial criminal tem uma estrutura organizada para esse controle. A mesma pode ser explicitada em três níveis, como se depreende dos depoimentos acima: um, feito pelo próprio colega do perito, já que são dois os responsáveis; outro, realizado pelo “tutor revisor” ou “gestor da área”, e, por fim, a última instância, a DITEC, Diretoria Técnico Científica, que realiza também uma monitoração.

Esse modelo parece se enquadrar melhor nos princípios constitucionais da moralidade e da eficiência, pois pode impedir a ocorrência de consequências como as que foram citadas acima, no caso da Justiça do Trabalho. Além disso, tal modelo também está de acordo com o tipo ideal burocrático, uma vez que está estruturado em escalões. Significa dizer que, de fato, existe uma hierarquia formal, na qual cada cargo possui responsabilidades bem delineadas. Tem-se, assim, maior controle sobre a capacitação técnica daqueles responsáveis pela atividade pericial (CORRÊA; KALB; MENDONÇA, 2004), favorecendo o Poder Judicial e, por decorrência, a Administração Pública.

Portanto, observa-se que, também com relação à capacitação dos recursos humanos e à sua avaliação, bem como à especialização dos mesmos, o TRT/MG região também apresenta algumas disfunções administrativas, as quais podem, eventualmente, colocar em risco a observância dos princípios da eficiência da moralidade administrativa.

### 5.3 Normas de funcionamento – organização do trabalho

#### 5.3.1 A função do magistrado na gestão da perícia

A função administrativa do juiz é considerada, doutrinariamente, como uma das principais a serem exercidas e como uma das que possuem maior potencial para o devido funcionamento da jurisdição. Significa dizer que o magistrado não possui apenas o dever de julgar litígios, mas de coordenar e gerir uma máquina administrativa. Deve, pois, conciliar uma função jurisdicional a outra, tão importante quanto, de caráter administrativo. No entendimento de Saldanha Fernandes e Morena Añez (2006, p. 1): “O aprimoramento das atividades do judiciário está centrado na conduta ética, social e administrativa do magistrado”. Assim, além de exercer a função jurisdicional, o magistrado deve também possuir habilidades típicas da administração, obtendo, assim, melhores condições de gerenciar a Vara ou o Tribunal de maneira eficiente.

Por isso, os mesmos devem sempre considerar propostas formais do planejamento, atentando-se, inclusive, para a diferenciação entre uma estratégia e um planejamento estratégico, já que aquela não pode ser planejada (somente suas consequências o podem), ao passo que o planejamento dá ordem à visão administrativa, levando em conta tanto a estrutura organizacional como o ambiente no qual são propostos os serviços judiciários (FERNANDES; AÑEZ, 2006, p.2).

No papel de administrador público, cabe ao juiz também atentar para que os princípios constitucionais da Administração Pública, dentre os quais, em especial, o da moralidade e o da eficiência, sejam seguidos, tanto nas suas decisões e na sua conduta, como na exigência de semelhante comportamento daqueles que estão a ele subordinados.

Tendo isso em vista, no que diz respeito à gestão, faz-se mister uma análise da função do magistrado, a partir dos dados coletados nas entrevistas realizadas. Inicialmente, há de se descrever qual a função do magistrado na Justiça do Trabalho. Quanto à função principal, a jurisdicional:

O juiz é o comandante do processo, segundo a lei processual. E ele tem que buscar, ali, a apuração da realidade fática, acontecida, para poder aplicar a norma adequada àqueles fatos determinados. Nesses fatos determinados, nessa apuração, aparece a questão de determinados fatos que somente seriam apuráveis através de técnicos

especializados, é que aparece a figura do perito. Assim como ele pode fazer uso de testemunha, de depoimento pessoal, requisitar documentos, etc. (Desembargador 2)

Já com relação à gestão, completam outros dois entrevistados:

Agora, na minha concepção, a função do juiz do trabalho ela, você perguntou pela função específica, acho que são muitas funções que se enquadram no papel do juiz do trabalho, na sua função, na atividade funcional do juiz. Primeiro, a gestão da unidade jurisdicional que ele responde por ela, então aí já quebra aquele paradigma, no sentido de que o juiz não, ele passa a se ocupar sim daquilo que está fora do processo. Em primeiro lugar, da gestão da unidade jurisdicional. Em segundo lugar, a repercussão social da atuação do seu órgão jurisdicional. Para isso, ele se vê forçado a conhecer o contexto em que exerce a jurisdição. Aí, nesse sentido, a visão que coloca é uma visão baseada no paradigma do Estado Democrático de Direito, que é o que está na nossa Constituição Federal. E acho que há um paradoxo, nós estamos passando por uma transição cultural na magistratura. (Juiz do Trabalho 2)

Ele é o ordenador de despesas. Ele tem um orçamento para gerir e ele tem hoje um planejamento estratégico para cumprir. Em linhas gerais, essas são as principais atribuições do presidente. Cumprir o planejamento estratégico, aquelas metas que foram traçadas para a administração dentro de pontuações inclusive do que é prioritário, e secundário, né, o que é pra ser feito em curto prazo, o que é pra ser feito a médio prazo e os projetos a longo prazo. Então, dentro desse biênio, usando o orçamento, ele procura utilizar essas, bem gerir essas questões. Mais a administração de pessoal. Todo o pessoal do tribunal é subordinado ao presidente. Todos os servidores. (Desembargador 1)

Desse modo, aquilo que é descrito pela doutrina, com relação à função de gestão do juiz, é confirmado pelos próprios profissionais atuantes. Observa-se, ainda, a salutar preocupação dos atores judiciais com a repercussão social do órgão jurisdicional, ou seja, quais os reflexos efetivos daquilo que está sendo submetido pela sociedade à intervenção do Poder Judiciário. Tal fato corrobora a teoria weberiana da administração, já que, como o TRT/MG apresenta um plano hierárquico, e os juízes, nas suas Varas, ocupam o cargo máximo, inclusive no papel de gestor, devem ser eles quem realiza a gestão daquela organização. Ocorre que o juiz não exerce tal função isoladamente. De fato, ele conta com uma estrutura inteira que o auxilia nessa tarefa, o que também pode ser comprovado por meio das entrevistas:

Bom, a coordenação dos trabalhos da corregedoria, qualquer gabinete tem área de gestão. Você tem um número de funcionários que você tem que coordenar e tem que gerir e administrar pra que o serviço flua. Basta ver que nós temos cinco assistentes e um assessor. Alguém tem que determinar o que eles têm que fazer. E essa gestão acontece naturalmente. (Desembargador 2)

Nesse sentido, essa estrutura é capaz de auxiliar o magistrado na gerência da Justiça e de seu pessoal, além de obedecer àquilo que é preconizado pelo princípio da eficiência, pois contribui para uma articulação interna da organização que tem o objetivo de otimizar a administração da Vara.

Partindo agora para o enfoque na gestão da perícia, o que se coloca como questão principal é a diferenciação entre ato de gestão e ato de condução do processo. O magistrado, no cumprimento de suas funções, exerce alguns atos diretamente relacionados à perícia, tais como: a constatação da necessidade da prova pericial; a escolha e a nomeação de um perito; a análise do laudo pericial; e a formulação da conclusão acerca desse.

Tendo em vista as definições de atos processuais e de atos de gestão na Administração Pública, já expostas neste trabalho, é possível classificar aqueles atos praticados pelo magistrado, no que se refere à atividade pericial. Quanto a três deles, quais sejam, a constatação da necessidade da perícia, a análise do laudo e a formulação da conclusão, parece não haver grandes controvérsias. Estes atos são praticados no seio do próprio processo, possuem vínculo com a vontade humana e visam, e de fato o fazem, à produção de efeitos no próprio processo, vez que são absolutamente necessários à condução do mesmo.

Por outro lado, quanto à escolha e à nomeação do perito, a questão não se coloca de maneira tão simples. Obviamente, tal ato produz efeitos jurídicos, pois estabelece direitos e deveres, inclusive ao próprio perito. No entanto, pode-se questionar a incerteza que paira sobre se este ato é praticado no interior do processo, ou se é praticado às margens do mesmo, como ato de gestão de serviço público. Devido a isso, foi colocada essa questão nas entrevistas, com o objetivo de se analisar a forma como esse instituto é observado por diferentes atores, e os resultados foram diversos.

O Desembargador 1, por exemplo, explica que: “É um ato de condução do processo. O juiz, como eu lhe disse, nós lidamos com perícia obrigatória, em que ele tem que nomear um perito, senão o processo não anda”. Neste caso, o ato de nomeação pericial amolda-se a um ato de condução do processo, haja vista que o seu decurso seria variável, dependente da convocação e nomeação de perito.

Por outro lado, houve quem argumentasse no sentido contrário:

É um ato de gestão, claro. Agora, aqui é interessante, nós temos que voltar ao passado sempre pra chegar no presente. Quem conhece o passado, sabe do futuro. As Varas, juntas, antigamente tinham autonomia até financeira. O dinheiro, cada Vara tinha a sua. O presidente da Vara era o presidente do mini tribunal. Ele era o ordenador de despesas da Vara, ele que comprava os móveis, ele licitava, ele fazia tudo ali. Então, essa gestão era ali dentro da Vara, não era uma gestão descentralizada. Depois é que houve a descentralização a nível de tribunal, e hoje, posteriormente nós temos uma gestão orçamentária a nível de TST. Mas é um ato de gestão.[...] É um ato de gestão. Agora o juiz, hoje ,com 30 a 40 processos na pauta a cada dia, ele pode perder tempo com isso? Procurar o perito? Ele se desgasta. Ele se mata. E aí, o que acontece? Seria até uma forma de auxiliar o juiz na efetivação da jurisdição. (Desembargador 2)

O que me parece é que não, que é um ato de gestão que não deveria ficar sob responsabilidade do juiz. É uma coisa complicada, porque o perito é um assistente do juiz, que ele tem que ter confiança, mas que se ele estiver ali, na estrutura gerencial da justiça, acho que da mesma forma seria atingido o objetivo. (Procurador 3)

O primeiro dos depoimentos supra analisado é digno de menção e convoca a uma pequena reflexão. O desembargador faz alusão àquele problema que constitui um dos maiores óbices à atividade jurisdicional: a morosidade no tratamento dos processos e na sua conclusão. Parece, a teor das considerações do magistrado, que os problemas se iniciam na raiz e contaminam a estrutura jurisdicional. Isto é, a enorme demanda jurisdicional e a centralização desta no Poder Judicial, o que pode ser esclarecido, dentre muitos outros fatores, pela carência de uma legislação menos discricionária, pela incipiência de técnicas de resolução extra judicial (mediação, arbitragem e outros), e, até mesmo, por elementos culturais, comprometem as ações que se seguem à estrutura e gestão jurisdicional.

Por esse motivo, tanto os atos de cunho processual como os atos de gestão são afetos à ineficiência que vem da origem e são sujeitos aos problemas decorrentes dessa realidade. Reitera-se, porém, que o presente estudo se propôs a analisar apenas a questão pericial, carregada de contradições. Assim, deixa-se a infinita e complexa questão da morosidade do Judiciário no plano secundário, não obstante estar, como se viu, plenamente vinculada ao problema que aqui debatido.

E, por fim, houve também respostas que não definiam a nomeação do perito, adotando uma perspectiva intermediária:

Eu acho que é misto. Se compete ao juiz, somente ao juiz, verificar se o caso comporta a realização de perícia, se é a atribuição do juiz nomear o perito, este ato, ele para mim é misto, é uma atribuição específica do juiz e é um ato de gestão. (Juiz 3)

Eu acho que a colocação, à disposição do magistrado, de um corpo previamente selecionado, isso, realmente, eu entendo que seja uma questão administrativa. Mas a escolha, não por critérios pessoais, mas por experiências de trabalhos já comprovados, o juiz tem a liberdade de escolher dentro daquele corpo, mas fundamentadamente, porque não há razão de se rejeitar um determinado profissional sem fundamentação. Aí eu acho que esse ponto da escolha do profissional, na medida que o juiz reivindica, é um ato judicial. (Juiz 1)

Com relação a essas últimas respostas, pode-se dizer que, em ambas, os atores consideram dois atos distintos do magistrado e não apenas um, o que acabou levando a essa perspectiva “mista”.

Como já afirmado, a determinação da perícia parece ser ato processual, de condução do processo, já que atende aos seus requisitos, e difere, conforme as respostas

apresentadas, da escolha e da nomeação do perito, ilustrando a confusão realizada na primeira resposta. Já na segunda, houve uma divisão do ato. Foi evidenciada uma etapa, que seria de gestão, e outra, que seria propriamente processual. No entanto, nessa última, o critério utilizado foi um critério subjetivo que não se coaduna com as definições de cada ato feito anteriormente. Somente o fato de a escolha e de a nomeação serem realizadas pelo juiz não pode significar que o ato é de condução do processo, até mesmo porque o juiz possui prerrogativas que não unicamente jurisdicionais, como aquelas referentes à gestão. Sendo assim, a perspectiva intermediária parece não ser a melhor.

Em se tratando de um ato processual, a resposta dada abrange as consequências, os efeitos do ato. É claro que, sem a nomeação de um perito, o processo não tem continuidade. Contudo, esse é apenas um dos critérios, como visto anteriormente. Vê-se que o critério de ser o ato praticado no interior do processo não foi abrangido. Esse ponto de vista, assim, parece não estar completo.

Desse modo, a opção segundo a qual a escolha e a nomeação do perito representam um ato de gestão parece ser a mais apropriada. Na segunda parte da resposta, dada pelo Desembargador 2, o mesmo parece inferir que essa preocupação está à margem dos processos, que o juiz deve deixar de atentar às questões inerentes ao ato de nomeação para não “perder o seu tempo” buscando um perito. Nesse sentido, parece ser esse o melhor entendimento.

Além disso, e é isso o que justifica a preocupação com essa classificação, o fato de se considerar tal ato como ato de gestão possui consequências que se relacionam com a eficiência administrativa. Na condição de ato de gestão, a nomeação do perito se refere, portanto, a toda administração do poder judiciário, deixando de ser atribuição única do juiz, já que, ainda que possua função de gestão, tem ao seu lado um corpo de auxiliares, uma estrutura que o apoia. E, como lembrado pelo depoimento do Procurador 3, o fato de que o perito tenha de ser alguém de confiança, parece não ser um empecilho, pois tanto a escolha como a nomeação do perito, encaradas, aqui, como um ato de gestão, visam justamente a um maior controle sobre o profissional que prestará o serviço.

Por isso, a disposição dos peritos e até a sua escolha poderiam ser realizadas de maneira mais formalizada e padronizada no âmbito da Justiça do Trabalho, sendo atribuída obrigatoriamente, ao juiz, apenas a inclusão desse ato no processo. Assim poder-se-ia tornar a gestão da perícia mais eficiente. Esse modo de se enxergar a matéria tratada vai de acordo com o depoimento de um procurador que acredita que o ato é de gestão, mas que, na

realidade, o mesmo não é encarado como tal pelos magistrados, o que traz algumas consequências negativas:

Eu penso que deveria ser um ato de gestão, mas que na realidade, no dia-a-dia a gente percebe que isso é um ato muito pessoal. E fica assim, cada juiz a gente vê claramente que tem lá um caderninho com os nomes: pra essa matéria esse, pra aquela matéria aquele, e tal. E fica assim uma questão pessoal do juiz, e não uma questão institucional. Porque se tivéssemos, por exemplo, algum critério objetivo do próprio tribunal para arrolar ou criar uma lista de peritos, talvez seria até melhor do que ter essa questão muito pessoal do juiz escolher. Porque a partir do momento que pessoaliza, torna-se o caminho pro caminho subjetivo, enquanto o caminho pela via subjetiva pode complicar. (Procurador 1)

Por fim, há de se destacar uma iniciativa dos magistrados, no que diz respeito à sua função na gestão, o denominado SINGESPA (Sistema Integrado de Gestão Judiciária e de Participação da 1º Instância na Administração da Justiça do Tribunal Regional do Trabalho da Terceira Região). Segundo a página da web da própria instituição, o SINGESPA é um espaço institucional que tem como objetivo promover o diálogo e a participação na gestão judiciária, bem como na Administração da Justiça, especificamente no âmbito do TRT/MG. Visando ao aprimoramento dos serviços judiciais e “à concretização dos princípios da efetividade e da razoável duração do processo e da justa resolução dos conflitos”, o órgão em comento abarca em si ações de natureza gestacional e administrativa, tanto na suas relações internas como nas externas. Tal instituto foi explicado no seguinte depoimento:

O SINGESPA é resultado de medidas administrativas embrionárias que foram evoluindo ao longo dos últimos dois, três anos da administração do tribunal, e vem se preocupando com a racionalização dos procedimentos, especialmente, e inicialmente, das execuções. Havia muitas empresas executadas em diversas Varas e a falta de integração desses processos, a falta de racionalidade nessas múltiplas demandas executadas contra uma mesma empresa, você penhora um bem que tá penhorada numa Vara, retém o suficiente pra pagar o crédito daquele processo, devolve o resto pro devedor, mas aí tem outros dezenas ou centenas de processos lá, pendentes, por conta daquele diretor, mas recebeu o restante do dinheiro não vai aparecer mais, e assim por diante. Então, começou com esse movimento, a criação do núcleo, vamos dizer assim, esse núcleo de cooperação para a execução, a partir da ideia de cooperação judiciária. Ou seja, os juízes se uniram pra cooperar em atos jurisdicionais, pra dar mais agilidade, racionalidade, nesses processos, e até mais justiça na conclusão desses processos. Esta ideia foi se ampliando, e na medida em que os juízes foram chamados pra participar, eu fui um deles, e numa dessas reuniões, eu propus ao presidente que ele, se não achava importante, no lugar de chamar grupos pequenos, fora da jornada de trabalho dos juízes, se ele não acharia conveniente fazer um grande encontro de todos os juízes, parar, deixar de marcar audiência, pra que o juiz pudesse ter como seu trabalho normal discutir esses problemas, buscar soluções conjuntas. Primeiro, todos, a oportunidade para todos participarem, e segundo, sem que fosse algo assim excepcional, fora da jornada de trabalho, mas que isso fosse um trabalho mesmo, inventar soluções para os problemas. [...] Gestão participativa, e além da gestão participativa, uma espécie também de auto-gestão, porque, na medida que ele é um conjunto, uma região, que tem problemas comuns, e no exercício da sua autonomia constitucional reúne, formula uma política, e diz, vamos conduzir o processo dessa maneira, pra resolver

tal e tal problema, então há uma ideia de autogestão também. Isso evoluiu, o tribunal aceitou a proposta, e nós estamos com essa experiência já no segundo ano. Tá institucionalizado, tá em voga, e tudo indica que é uma experiência que pode trazer excelentes resultados para a sociedade, na medida em que os problemas da justiça, internos, vão sendo superados ou minimizados pela iniciativa dos próprios juízes. Essa experiência, ela foi muito importante pra nós e tudo, e há um reconhecimento legitimador dela, que é um prêmio internacional recebido pelo Tribunal Regional do Trabalho por ela, que é da OEA, do órgão que estuda a Administração da Justiça nas Américas, é o Centro de Estudos das Américas, da organização da OEA, que faz levantamento. E num seminário que tematizava a gestão da Administração da Justiça, a experiência do TRT, dentre quase uma centena, de 19 países, foi escolhida uma das seis melhores, vamos dizer assim, na visão da comissão seletiva. Então o tribunal tem esse credenciamento, com essa experiência. Mas o principal que pode legitimá-la são os resultados. Nós já temos alguns resultados, a formulação de um pensamento coletivo, por exemplo. Era impensável, até pouco tempo, que o juiz saísse do seu isolacionismo, da sua solidão ali, do individualismo que a função joga o juiz, pra poder trabalhar coletivamente. Vamos fazer o próximo agora nesse fim de semana e, espera-se, realmente, que tudo vá se consolidando. (Juiz 2)

Observa-se, portanto, que o SINGESPA representa uma iniciativa bastante significativa no tocante à administração do TRT/MG. Entretanto, ainda se encontra em fase de conscientização dos próprios juízes e de sedimentação dos objetivos mais precípuos dessa organização, a médio e longo prazo, até mesmo porque as questões que envolvem a administração da Justiça do Trabalho são complexas e as possíveis soluções são de difícil implementação, devido as diversas dificuldades que os órgãos públicos encontram, desde a estrutura adequada do quadro de pessoal até o orçamentário e financeiro. Percebe-se que esse instituto preza pela racionalidade no processo da administração, em perfeita harmonia com o que foi preconizado por Max Weber, ao descrever a administração burocrática (DIAS; MAESTRO FILHO; MORAES, 2003, p. 64). Tal fato também contribui para uma real observância do princípio da eficiência, pois incentiva o diálogo interno na organização e permite que todos possam ter conhecimento da administração do tribunal. Desse modo, os recursos podem ser dispostos da maneira mais racional possível, o que, como se vê pelo depoimento acima, pode dar maior celeridade na resolução dos processos.

### **5.3.2 Distribuição de tarefas**

As tarefas devem ser cumpridas pelas organizações e estão diretamente relacionadas à realização dos seus fins. Por isso, procura-se administrá-las da melhor maneira possível. Um dos principais aspectos dessa gestão é a distribuição das tarefas. Diversos fatores, nesse contexto, devem ser considerados, tais como a especialização e a correlação

entre a demanda e capacidade de atendimento. Objetiva-se, assim, equacionar os recursos organizacionais de maneira que estes sejam dispostos corretamente e sejam capazes de influenciar diretamente na distribuição de tarefas e ainda, que este equacionamento atenda as condições da organização de maneira satisfatória.

Levando isso em conta, o que se quer analisar quanto à matéria pode ser expresso, no que diz respeito à estrutura do TRT/MG, em dois aspectos: quais são os critérios para a nomeação de um perito responsável por proferir determinado laudo que envolva uma área específica; e se há uma estrutura operacional que possibilite essa distribuição, de acordo com a demanda que é exigida, isto é, a mesma deve ser capaz de suprir essa demanda, atentando-se para o fato de que não pode haver uma sobrecarga. Para tanto, deve-se, neste último caso, ter em vista os prazos estipulados por lei e impostos aos peritos, que devem ser respeitados até mesmo em razão do princípio constitucional da eficiência.

Desse modo, aos entrevistados, primeiramente, foi questionado quais são os critérios para que seja feita a distribuição dos laudos periciais. Um deles respondeu:

Bom, quanto ao critério que eu mais utilizo, inclusive, é o seguinte, é a nomeação sucessiva. Na medida em que os processos vão aparecendo, você nomeia um perito, no próximo, nomeia outro, e assim você vai distribuindo equitativamente. Mas, por exemplo, tem algumas situações que você sabe que o perito tem uma especificidade maior numa determinada área, por exemplo, é um perito médico mas tem uma formação interessante do ponto de vista da ortopedia, por exemplo. Então é interessante, mesmo ele tendo sido nomeado em dois processos anteriores, que se nomeie aquele perito. [...] Na prática, o critério é a formação, a graduação na área específica. Essa é até óbvia [...] Aliás, o critério que eu utilizo primeiro é a especialização. Dentro do rol de peritos que eu tenho, se for uma perícia que envolve problema de ergonomia, perito nessa área. Eu acho que o primeiro critério que tem ser pautado é isso. (Juiz 1)

Nesse depoimento, foram dois os critérios apontados e que guardam correlação com os critérios adotados com os atores diretos, que atuam na distribuição das tarefas: o da especialização e o da nomeação sucessiva.

Quanto ao primeiro critério, já se sabe que é exigida do perito a formação na área em que o mesmo atua, sendo obrigatório, inclusive, o registro no órgão de classe, tal como disposto no art. 145, do Código de Processo Civil (BRASIL, 2010). Ou seja, não há como um perito que não tenha curso superior, na área em que atua, realizar as perícias. Diante dessa exigência legal, pelo que foi disposto no depoimento acima, percebe-se que a especialidade, entendida como experiência do perito numa determinada área, além de sua qualificação, é até um critério “óbvio”. Tal fato encontra subsídio na teoria weberiana, uma vez que o sociólogo prega a especialização do profissional integrante da organização (VASCONCELOS, 2004). Além disso, tomado o princípio da eficiência, sob a condição de imperativo constitucional,

parece ser esse critério bastante adequado, pois coloca uma tarefa sob a responsabilidade daquele que, acredita-se, tem melhor condição para desenvolvê-la.

Quanto ao segundo critério, outros entrevistados responderam no mesmo sentido que o Juiz 1, como se extrai deste depoimento: “[...] tem se exercido o critério de rodízio [...]” (Desembargador 2). E ainda:

Aqui, pra ser até mais justo, e até pela orientação e determinação do nosso juiz também, nós temos aqui no nosso sistema, tanto na sala de audiência, quanto quem tá preparando esses espaços pro juiz, onde que a gente vai marcando ali o perito que tá sendo nomeado. Então, se aqui dentro da secretaria foi feito um despacho, uma minuta de um despacho para o juiz, nomeando o perito, automaticamente é marcado ali, perito tal ta sendo nomeado. Então lá na sala do juiz, se o juiz estiver fazendo uma audiência, e ele for nomear um perito daquela área, já não vai nomear aquele porque ele já tem um X lá que ele já foi nomeado. Então a gente tem uma planilha, que por coluna a gente vai marcando esse X. Então preencheu a coluna, começa de novo lá em cima, próximo perito. (Diretor de Secretaria 2)

A adoção desse critério se justifica, pois tende a evitar uma sobrecarga que prejudique a prestação do serviço e impede que um mesmo perito venha a ser nomeado para diversos laudos, simultaneamente, tornando impossível concluir a tarefa de maneira célere e com qualidade. Constata-se, portanto, que o controle da demanda é fator observado para a formulação de um dos critérios para uma racional distribuição de tarefas, o que é característica fundamental para a eficiência administrativa.

Esse mesmo depoimento serve como marco introdutório para o segundo aspecto proposto nesta análise. Destaca-se, nele, o trecho “nós temos aqui o nosso sistema”. Esse dizer atesta de maneira direta para uma despadronização no tribunal, além de indicar grande subjetividade no arranjo administrativo de cada Vara. Entende-se, aqui, que é o próprio sujeito que define o modo como serão distribuídas as tarefas, o que pode caracterizar uma disfunção na administração, em especial tratando-se do setor público, uma vez que deve ser bastante acentuada a separação entre a administração e a propriedade, sendo, este, um outro postulado da Teoria Burocrática (MALISKA, 2006, p. 26). O que por ora é afirmado justifica-se em razão de um possível excesso de subjetividade, que não se pode olvidar.

Contudo, a razão pela qual é feita essa criação subjetiva e isolada de uma estrutura que possibilite a gestão da distribuição dos laudos é, justamente, a inexistência de uma estrutura padronizada e uniforme, em todas as Varas do TRT/MG. Essa deficiência pode ser comprovada pela resposta dada por um Diretor de Secretaria do Tribunal, quando questionado acerca da existência de uma estrutura específica responsável por distribuir os laudos periciais:

Não, aqui na Y Vara os peritos que são nomeados lá dentro da sala de audiência têm um critério: segunda-feira é tal perito, terça-feira é tal perito, quarta-feira, quinta-

feira... Então eles são nomeados, se naquele dia for determinada a realização de perícia o perito daquele dia será nomeado. Se não houve, ele vai simplesmente sendo pulado pelos outros, dos outros dias, é um critério que o juiz adotou. Nós aqui da secretaria, quando o juiz passa para que nós nomeamos o perito, que normalmente isso acontece com os peritos contábeis, existe um critério bem subjetivo, mais de distribuição realmente. Não se nomeia apenas um perito dessa secretaria, mas existem peritos que o juízo gosta de trabalhar com eles. Então dentro desse rol, a gente faz uma distribuição da maneira mais equitativa aí pra cada um. (Diretor de Secretaria 3)

A criação dessa estrutura, com um corpo técnico específico para gerenciar a perícia judicial, realizando a distribuição das tarefas, identificando a especialidade do profissional para que aquelas sejam desenvolvidas, assim como analisando a demanda exigida, aparentemente, é bem vista, caso planejada adequadamente e auto-suficiente: “Eu acho essa proposta muito boa, mas eu acho que ela tem que ser muito bem formulada pelo número de Varas, pelo número de ações que estão, a quantidade de perícias que são demandadas, eu acho que seria interessante sim” (Diretor de Secretaria 2).

Quanto a isso, uma comparação com a perícia oficial criminal, se apresenta, como um recurso bastante útil nesta análise, já que alguns contrastes podem ser observados, como pode ser percebido pelo depoimento seguinte:

Bom, basicamente, a estrutura da Polícia Federal, ela trabalha, nós temos aqui uma diretoria técnico-científica que fica em Brasília, abaixo dessa diretoria existe os Setecs – Setor Técnico Científico – esses setores ainda tem, às vezes, umas unidades menores, alguns Estados. Umas cidades, como Juiz de Fora, Uberlândia, tem unidades dos Setecs, que são as unidades técnicos-científicas, então, mas basicamente é o quê? É um estado tem um setor técnico científico, esse setor é responsável por receber todas as solicitações e requisições de perícia e fazer essa distribuição. Em Minas, como temos mais de 50 peritos e tem as áreas mais estruturadas, existem grupos de peritos específicos, por exemplo, isso ainda num tá muito formalizado, mas isso informalmente pelos grupos de perícias contábil, de informática, de documentoscopia, esse pedido chega, a secretaria cadastra esse pedido no sistema de criminalística e encaminha isso pro chefe do grupo. Existe um responsável que chama gestor do grupo. O gestor do grupo avalia se tá completo, se dá pra ser atendido aquela requisição. E no caso da perícia contábil a gente abre a seguinte sistemática: tem uma planilha e a distribuição é feita, vamos dizer, de forma aleatória, a gente tem nove peritos que recebe a perícia, então você não sabe qual você vai receber. Tem uma escala, chegou sua vez você recebe aquele pedido e você faz aquele trabalho, faz o laudo e encaminha o laudo também pelo criminalística. (Perito Oficial Criminal 2)

Observa-se que o órgão público, gestor da perícia criminal na esfera federal, diferentemente da Justiça do Trabalho, já possui uma estrutura bem delineada, com seções dispostas segundo uma hierarquia e com funções bem definidas. É, ainda, responsável pela administração da perícia oficial, incluindo a distribuição dos laudos periciais para os peritos. Essa hierarquização de órgãos específicos tende a dotar, o processo tratado neste subitem, de maior objetividade, o que, logicamente, contribui para minimizar a interferência do sujeito no

processo, acentuando a separação entre a propriedade e a administração, da qual fala Weber (MALISKA, 2006, p. 26).

O que pode ser afirmado, portanto, é que os critérios para a distribuição dos laudos periciais utilizados por ambos, o TRT/MG e a perícia oficial criminal, são bastante semelhantes e parecem ser bem adequados, pois atentam a diversos fatores, que podem contribuir para que os recursos sejam bem arranjados, e para que os resultados se tornem satisfatórios. Nestes termos, não se espera outro resultado senão que, os objetivos finais sejam cumpridos, em harmonia com o princípio da eficiência administrativa (MODESTO, 2000, p. 109). Já no caso da estrutura, constatou-se que o TRT/MG apresenta uma disfunção, que, ainda que não influencie de maneira negativa nos critérios escolhidos, gera uma despadronização e uma série de medidas isoladas, fazendo com que a subjetividade tenha um papel mais importante que qualquer dos preceitos que sustentam a Teoria Burocrática weberiana.

### **5.3.3 Ferramentas de gestão**

Como já dito, as ferramentas de gestão são instrumentos que auxiliam na administração das organizações, permitindo que seus objetivos sejam alcançados mais facilmente (RIGBY, 2009, p. 5). Nesse contexto, para a administração da perícia na Justiça do Trabalho, foram identificadas duas possíveis ferramentas de gestão que contribuem para uma maior eficiência administrativa, ambas consistentes em bancos de dados: o primeiro, relativo aos laudos periciais já realizados e, o segundo, referente aos próprios peritos.

Contar com o suporte de um banco de dados, com informações dos laudos periciais, pode contribuir principalmente para a eficiência, uma vez que representa uma organização racional dos meios para prestação de serviço. Ao se armazenar as informações, de maneira organizada, onde possam ser facilmente consultadas, estas, podem servir de apoio à realização de novos laudos, no que tange ao método utilizado e ao tipo de perícia realizada, assim como no aspecto referente ao próprio local periciado. Conjugado a isto, pode-se, a título de exemplo, usufruir destas informações na denominada prova emprestada. Essa ferramenta de gestão também se harmoniza com a Teoria Burocrática de Weber, já que permite o

armazenamento de informações e, conseqüentemente, maior controle e formalização dos atos, sendo esta última fundamental característica da Burocracia (VASCONCELOS, 2004).

Hodiernamente, a melhor alternativa para um banco de dados é que ele seja eletrônico, devido à maior rapidez no acesso, na busca de dados, bem como na comunicação dos mesmos. Deve-se utilizar, tanto por conveniência como por necessidade, o uso da tecnologia de informação como aliada da administração, tanto na inovação como na busca contínua e constante da eficiência. Além disso, a sua utilização se justifica pela questão física, ou seja, da economia de espaço. Por isso, primeiramente, verificou-se nas entrevistas se há essa informatização, quando da realização dos laudos periciais judiciais:

Hoje, digo que aqui na Y Vara os peritos, os peritos que atuam aqui, 90% deles têm mandado pelo sistema Edoc. Ele chega por meio eletrônico. Porém, nós temos que imprimir esse laudo para que seja juntado aos autos, porque nossa região ainda não trabalha com processo eletrônico. Então, inclusive, este documento ele não fica disponibilizado no sistema para acesso. Nos autos ele é impresso, e como ele vem de um sistema diferente do sistema operacional, ele não é disponibilizado para as partes terem acesso. [...] Nós não temos acesso. Nem nós aqui de outras Varas, nem o público externo, os advogados, ninguém. (Diretor de Secretaria 3)

De acordo com o Diretor de Secretaria 3, quase que a totalidade dos laudos é entregue de maneira digital. Quais seriam, porém, as vantagens obtidas por meio da digitalização dos laudos? Com certeza, facilita-se a transmissão dos dados dos laudos periciais. Entretanto, os laudos deverão ser impressos novamente, o que, de certa forma, é um retrocesso, já que, após impresso, como se viu, os dados sob a forma eletrônica são, praticamente, descartados, uma vez que não ficam dispostos para consulta. Assim, verifica-se que, ainda que exista uma informatização, diga-se, apenas para o envio e recebimento dos laudos eletronicamente, esta não é utilizada para armazenar as informações, o que certamente traria algumas contribuições.

Outro entrevistado respondeu, acerca da informatização, de forma distinta: “Na maioria ele entrega o laudo em papel. Claro que se ele entregasse a mídia facilitaria inclusive a retificação desses cálculos por um profissional aqui do serviço público mesmo.” (Diretor de Cálculos). No entanto, esse entrevistado refere-se, no seu depoimento, apenas às perícias contábeis, que são peculiares, já que o TRT/MG possui uma pequena estrutura própria. Nesse caso, observa-se que não há uma informatização muito presente e, tampouco, um banco de dados. O mesmo foi confirmado por um perito que atua exclusivamente na área contábil:

Todos são entregues na forma impressa. Os laudos mais complexos que hoje eu elaboro, eu geralmente ponho um CD-Rom no final dentro do processo. Geralmente são planilhas muito grandes, hoje eu estou criando o hábito de colocar o laudo em CD-Rom. (Perito Judicial 2)

Portanto, como arguiu um segundo perito: “Não existe um cadastro de laudos, uma coisa eletrônica, não, não existe isso, que eu saiba não” (Perito Judicial 1). Verifica-se, desse modo, uma disfunção na administração da perícia judicial no TRT/MG, que pode vir a prejudicar a eficiência administrativa, pois a adoção de um banco de dados, como se viu, pode trazer diversas contribuições. Quanto à possibilidade de vantagens, um dos entrevistados respondeu, de maneira otimista:

Eu acho que sim, a informática veio para isto, tudo o quanto a gente possa aproveitar de avanço da cibernética. E isto é uma ideia muito interessante, tal como ele consulta a jurisprudência, ele poderia ter assim um laudo sobre, um laudo emitido assim, daquela determinada empresa, se tem alguma coisa lá parecida. Então pode ser, acho que seria interessante sim. (Desembargador 3)

Tais vantagens já podem ser constatadas no âmbito da perícia oficial criminal. A respeito dos laudos, o processo de armazenamento dos dados foi descrito por um dos peritos entrevistados:

O padrão, é que o laudo já é gerado de uma maneira a gerar um arquivo lógico, digital, que vai ficar armazenando no sistema. No caso da Polícia Federal, o sistema criminalística, que é um sistema de controle de documentos, de banco de dados e de acesso a informações, então, ele já é gerado ali, ele fica armazenado ali. E ele é fornecido também na forma de papelão requisitante ou ao solicitante externo, se for o caso, que eventualmente internamente, no âmbito interno da polícia ele é fornecido também ao requisitante na forma digital. (Perito Oficial Criminal 3)

Constata-se, então, que no órgão pericial oficial criminal já existe uma ferramenta direcionada para o armazenamento de dados, o chamado *Sistema Criminalística*. Quanto à referida ferramenta, o mesmo perito descreve suas vantagens:

O criminalística é quase uma odisséia pra perícia, porque a gente separa a perícia em antes de 2006 e depois de 2006, e no começo não foi fácil a implementação, eu tenho que reconhecer que eu tive uma resistência, falei: “pô, mas tá dando mais trabalho do que num primeiro momento”. Depois você acostuma com as ferramentas, com as funcionalidades do programa, você vê que hoje é impensável você imaginar a perícia federal sem o sistema criminalística, é impensável, você não consegue imaginar. Então de 2006 pra cá a produção foi nó... Eu não sou a pessoa mais adequada pra falar do sistema, mas há pouco tempo atrás eu sei que a gente venceu o registro de 10 milhões... Agora eu to em dúvida se é 10 milhões de registros ou 10 milhões de arquivos. E... É um negócio absurdo a quantidade de dados que o sistema tem e a facilidade que possibilita na busca dos arquivos ou de informações, sabe... Não tenho dúvida, porque como o sistema, ele é um sistema que possibilita o acesso a outros trabalhos já realizados, então você tá fazendo uma perícia de acidente de trânsito com tais e tais características, aí você tem como buscar no sistema outros laudos de acidente de trânsito e você tem filtros que você pode colocar que você vai buscando características similares àquele acidente que você tá trabalhando e isso possibilita que você busque laudos que tenham já informações, estudos, análises, e conclusões amadurecidas e desenvolvidas em outras circunstâncias e você pode, à luz daquelas conclusões e daqueles estudos, melhorar a qualidade do trabalho que você tá executando. (Perito Oficial Criminal 3)

Ainda, sobre a mesma matéria, completam outros dois peritos:

Qualquer perito do Brasil hoje consegue consultar um laudo que foi emitido, isso fica arquivado geralmente em arquivo PDF, tem alguns anexos. Fica disponibilizado pra pesquisa, a não ser que seja um laudo confidencial, porque aí você clica lá e na marca está escrito sigilo ... Inclusive facilita na questão da padronização, às vezes to fazendo um exame contábil de um tipo de empresa que tá super faturando, por exemplo, só que essa empresa atua em muitos locais no Brasil, atua em Minas Gerais, atua em São Paulo, no Rio, já alguns colegas já fizeram laudo sobre essa empresa, então eu tenho esse banco de dados que me possibilita verificar o que eles fizeram no laudo. (Perito Oficial Criminal 2)

Ele tem todo um controle de prazo, um controle de assunto, um controle de tipos de criminalidade, um controle de valor envolvido, então ele é um sistema que é acessado principalmente pelos peritos na hora da elaboração do laudo, mas também pelas pessoas envolvidas no âmbito da Polícia Federal, o delegado tem acesso ao criminalística, as informações, o escrivão tem acesso a criminalística. Então, é importante que ele vai ser difundido como uma ferramenta de gestão, não só pra perícia, mas para todo o sistema e Departamento de Polícia Federal. (Perito Oficial Criminal 1)

Por esses relatos, observa-se que a contribuição de uma ferramenta de gestão, no funcionamento de uma organização, pode ser bastante significativa. Percebe-se que, o *Sistema Criminalística* é um marco no funcionamento da perícia oficial criminal. O referido sistema permite o armazenamento de dados e viabiliza que seja feita, com facilidade, uma busca dos mesmos. Para a eficiência, as contribuições são bem significativas. Por ser informatizado, esse sistema permite uma integração no território nacional, o que, agiliza as consultas e o intercâmbio interno de informações dando maior rapidez à organização, sendo ponto fundamental para o princípio da eficiência administrativa (MODESTO, 2000, p. 109).

Além disso, o *Sistema Criminalística*, em acordo com o princípio mencionado, contribui também para a padronização dos laudos, além de facilitar a realização de laudos futuros, uma vez que possui diversos dados, principalmente a respeito da matéria das perícias e dos locais onde elas foram feitas. Ademais, esse sistema permite ainda, um controle integrado dos prazos, e pode ser consultado por qualquer funcionário interessado nas informações, desde que tenha acesso permitido.

Por fim, passa-se agora para a análise referente ao outro banco de dados, relativo às informações acerca dos próprios peritos. Esse banco de dados, guardaria informações úteis, acerca de cada profissional integrante dos recursos humanos, como histórico profissional, ocorrência de destituição e um breve currículo no qual é destacada a área de especialização de cada um. Relacionada diretamente com uma estrutura de recursos humanos, verificou-se que não existe essa ferramenta de gestão, como respondeu um dos entrevistados:

Especificamente não, mas acaba chegando ao conhecimento do juiz a situação profissional daquele perito, acaba chegando, mas não é oficial. Seria o caso, resolveria isto, se o tribunal tivesse um convênio com o CREA, com a associação médica, para informar sobre a situação, a capacitação de determinado tipo de profissional, mas até hoje, não me chegou ao conhecimento que tenha os órgãos de classe com contato. [...] Facilita, pois aquela preocupação de receber o currículo, guardar o currículo, passa a ter uma lista no próprio “site” do tribunal, para que fique na secretaria, em qualquer instância, o próprio secretário de audiência já consulta, abre. Facilita. (Juiz 3)

Por esse depoimento, verifica-se, novamente, uma disfunção que pode ser preocupante quanto à eficiência administrativa, pois não há um controle sobre as informações dos profissionais e a disponibilidade dos recursos, o que pode prejudicar os resultados finais (MODESTO, 2000, p 108). Isto também é confirmado neste dizer: “[...] a gente tem até conhecimento de alguns contatos que nós temos com os colegas, mas não tem nada, não tem nenhum controle não [...]” (Diretor de Secretaria 2). Além disso, essas informações, por sua vez, poderiam colaborar para uma nomeação racional do perito, contribuindo para a eficiência, além, claro, da facilidade e da velocidade que existiriam no momento da consulta.

Resta ainda uma última observação. Outra possível contribuição de um banco de dados que possa armazenar informações sobre os recursos humanos, diz respeito à moralidade, mais especificamente, no tocante à confiabilidade das informações do profissional que presta o serviço para o Judiciário, já que aquelas seriam obtidas e mantidas pelo próprio TRT/MG, o qual teria, portanto, maior controle, como conclui um dos entrevistados:

[...] E prestasse informações também a respeito da qualidade profissional dos peritos, e também especialmente em relação às destituições, por falta de cumprimento do prazo, ou mesmo por ter notado algum outro problema de ordem profissional, de conduta, alguma coisa. (Desembargador 1)

## **6 CONCLUSÃO**

Várias das descrições aqui realizadas têm por base as observações do próprio pesquisador, no decorrer desta investigação acadêmico-científica, a qual é fruto do método de pesquisa utilizado, que visa a explorar as impressões dos reais atores da temática desenvolvida. Essas percepções pessoais se mostram como ferramentas fundamentais, para se investigar, e se analisar, não só o funcionamento real, mas aquele que seria ideal, nos aspectos da administração de órgãos públicos, tal qual o é, o TRT/MG.

Num primeiro momento será descrita uma visão holística do que fora identificado nesta pesquisa e, na sequência, será feita uma análise conclusiva que comprova o alcance dos objetivos buscados, estabelecendo-se diversos fundamentos para respostas ao seguinte problema de pesquisa: Como são observados os princípios constitucionais da moralidade e da eficiência administrativa diante da estrutura organizacional e do modelo de gestão aplicados no âmbito da perícia da Justiça do Trabalho em Minas Gerais?

### **6.1 Visão holística da administração do TRT/MG**

A Justiça do Trabalho, sob uma perspectiva ampla, dispõe de uma organizada e bastante detalhada estrutura para a realização de seus fins, bem como de um desenvolvido instrumento de gestão, conforme discorrido no capítulo 4 deste trabalho. Porém, ao se colocar o olhar sob uma perspectiva mais restrita, que tem por objeto instâncias menores, mas fundamentais para o funcionamento da coisa pública, algumas questões mais problemáticas parecem se destacar. Vale dizer, a despeito de a Justiça Trabalhista ser reconhecida como a mais célere do país, vislumbram-se, diversos problemas internos que comprometem um melhor desempenho. Uma dessas questões é justamente aquela que se propôs nesta dissertação: analisar e debater o modelo de gestão aplicado à atividade pericial e a estrutura disposta no âmbito da Justiça do Trabalho, mais especificamente, no TRT/MG.

Tal qual resulta da leitura do parágrafo único do art. 420, do Código de Processo Civil (CPC), a prova pericial, quanto à sua admissibilidade, está sujeita a determinados requisitos que, de maneira geral, estabelecem sua necessidade somente “quando a apuração do

fato litigioso não se puder fazer pelos meios ordinários de convencimento” (THEODORO JR., 2004, p. 422), classificando-a como prova especial (BRASIL, 2010). Entretanto, contrariando o que se pode inferir de maneira superficial, tais especificações da admissibilidade da prova pericial, no âmbito da Justiça do Trabalho, não diminuem a intensa demanda dessa espécie de prova. O que se percebe hoje, é uma demanda em grandes proporções, quanto à atuação do perito judicial, sendo que, em alguns casos, ela é obrigatória, conforme estabelecido na própria CLT, nas hipóteses de periculosidade e insalubridade (BRASIL, 1943).

Levando esse fato em consideração, é de se esperar que, um Tribunal Regional do Trabalho, tenha a estrutura adequada, de acordo com a matéria em questão, de forma a possibilitar um modelo de gestão eficiente e transparente, em harmonia com os preceitos constitucionais administrativos adotados pelo Estado brasileiro. Contudo, o que se observa é que, o TRT/MG, nos moldes atuais, não segue diretamente essa direção, conforme se comprova na discussão dos resultados dos dados coletados.

Pelo que foi debatido, nota-se que, formalmente, não existe uma estrutura administrativa que observe, satisfatoriamente, os dispositivos normativos que regulamentem, de maneira racional e padronizada, o regime da perícia judicial. Em razão da grande necessidade do trabalho desempenhado pela perícia, conjugado à falta dessa estrutura formal, é observada uma não padronização com relação à gestão dos agentes envolvidos. O que ocorre, são tentativas que, de alguma forma, resultam por suprir essa limitação no plano fático. Por isso, confirmou-se, ao longo do estudo e das entrevistas realizadas, a consecução de estratégias independentes e pessoais para suprir a ausência de regras e procedimentos formais. Esta realidade delineada aponta, inevitavelmente, para uma preocupante prevalência do informalismo e do subjetivismo na administração da perícia judicial do TRT/MG.

Desse modo, por exemplo, com relação aos peritos, agentes ativos dessa espécie probatória e que não se enquadram na classificação de funcionário público (no caso, é ele profissional liberal que, após o ato de nomeação, passa a exercer uma função pública de órgão auxiliar da Justiça) (THEODORO JR., 2004), percebe-se a inexistência de um setor técnico, específico, e encarregado de registrá-los ou credenciá-los. O que ocorre, geralmente, é a presença de uma relação ou ficha técnica em que constam os nomes de peritos em cada Vara (que, muitas vezes é reaproveitada, caso venha o juiz a ser substituído), tal como observa a própria doutrina: “*Em geral*, nas Secretarias da Vara há uma relação de peritos, que o juiz

consulta sempre que tiver de nomear algum deles para funcionar em determinados autos” (TEIXEIRA FILHO, 2003, p. 392, g.n).

Nesse sentido, o próprio processo de nomeação do perito pode ser questionado, no que toca, sobretudo, ao princípio da moralidade, já que aquele é feito, em última análise, de acordo com critérios subjetivos do próprio magistrado (isso, pressupondo-se que outros critérios objetivos, tais como a exigência de um diploma de ensino superior, já foram atendidos). Com relação à matéria, discorre Alberto Filho (2010, p. 41): “Grande responsabilidade possui o magistrado na escolha do nome para a realização da prova técnica, evitando sempre transformar as nomeações sucessivas em forma empregatícia ou exclusiva de lucros ao beneficiado”.

Devido a isso, não há um controle formal e documentado da distribuição dos peritos nas Varas do TRT/MG e de sua própria atuação, o que permite uma atuação sem vínculos de exclusividade, isto é, em diferentes Varas e em outras instâncias do Poder Judiciário. Tal cenário viabiliza, ainda, que os peritos atuem, até mesmo, como assistentes técnicos indicados pelas partes, para acompanhar a atuação de outro perito, nomeado judicialmente para determinado processo. Nesse mesmo sentido, não há, também, um banco eletrônico de dados dos laudos periciais já realizados que permita uma comunicabilidade entre os órgãos que compõem o TRT/MG. Assim sendo, vê-se comprometida a realização de um trabalho cada vez mais profissional e impessoal por parte da perícia.

No que diz respeito à capacitação do perito, ocorre situação semelhante. Não foi percebida a existência de um sistema formal que o avalie tecnicamente. O que vem à tona são critérios subjetivos adotados pelos próprios juízes, além de uma aferição empírica. Ou seja, fica encarregado o próprio magistrado, na falta de um setor específico, de realizar a avaliação da capacidade técnica do perito após a realização da diligência. Tudo isto, reitera-se, com base em critérios inteiramente pessoais. Inexiste uma avaliação prévia, calcada em critérios objetivos estabelecidos sob a forma de dispositivos legais. Nesse mesmo sentido, observa-se nos laudos periciais, uma ausência de padronização dos métodos científicos aplicados, inclusive em perícias da mesma espécie, não havendo também um exame quanto à eficiência e até mesmo quanto à atualidade de tais métodos.

Outra questão a ser mencionada, refere-se aos honorários periciais. A gestão neste ponto aparenta ser igualmente defasada. Enquanto auxiliares da Justiça, recebem os peritos honorários, não salários. Neste contexto, um dos maiores problemas enfrentados pelo Poder Judiciário, é a fixação dos valores como contraprestações. Diante das diferentes modalidades

periciais, das diversas condições de cada diligência e da complexidade individual de cada perícia, é árdua a tarefa de se fixar valores que coadunem com todos esses aspectos. Novamente, aqui, não há qualquer estrutura formal estabelecida e, inexistente uma planilha de cálculo ou um quadro que estipule valores de tais honorários. Assim, fica sob responsabilidade também do juiz gerir e fixar esses valores, havendo situações em que, ocasionalmente, o magistrado negocia o valor do trabalho técnico-pericial com o próprio perito.

Em geral, o serviço público no Brasil demonstra uma deficiência no que se refere à temática da administração. Geralmente, os administradores dos órgãos públicos são pessoas que não possuem qualquer conhecimento técnico de administração, os quais são nomeados, a livre arbítrio, pelos gestores máximos da Administração Pública. Na maioria das vezes, estes administradores são pessoas que pertencem à carreira de um determinado setor e possuem vasta experiência técnica para os cargos que ocupam. Isto é, são indivíduos formados para determinada função, mas que, devido a algumas circunstâncias, passam a exercer, também, atividades de cunho administrativo e gerencial. Entretanto, não possuem qualquer habilidade ou formação específica que o capacitem ou legitimem a administrar a coisa pública. Raros são os casos em que, se consegue unificar a experiência técnica do cargo, com a especialização necessária para gerir o órgão público. Somente isso já traz uma disfunção preocupante para os destinos da Administração Pública no Brasil.

Na Justiça do Trabalho esta disfunção também está presente. O Juiz do Trabalho, a despeito de sua função jurisdicional, que lhe é inerente, também é encarregado de gerir a Vara em que atua sob o aspecto administrativo. Esta duplicidade de atuação, a qual se sujeita o juiz, traz prejuízos à sua atuação profissional e aos atos que, constitucionalmente, emanam da figura do juiz, como a nomeação pericial. No caso específico da perícia judicial, fica claro que a nomeação do perito é um ato processual necessário em determinados casos. Por outro lado, o processo de credenciamento do perito na Vara e as preocupações que envolvem a fixação dos honorários periciais são atos exclusivos de gestão e que, em nada, se comunicam com o processo judicial. Não se pode olvidar, neste contexto, que a duplicidade funcional dos juízes pode ser nociva à condução normal e eficiente do processo.

## **6.2 Observâncias aos princípios constitucionais**

Na utilização da indagação do problema de pesquisa “Como são *observados* os princípios constitucionais da moralidade e da eficiência administrativa diante da estrutura organizacional e do modelo de gestão aplicados no âmbito da perícia da Justiça do Trabalho em Minas Gerais?” (g.n.), objetivou-se realizar uma investigação sob dois aspectos: 1) observação sob o aspecto jurídico conceitual e doutrinário e; 2) observação sob o prisma dos atores direta e indiretamente relacionados com a perícia judicial.

Como já foi dito anteriormente, em nenhuma circunstância foi focada a análise do comportamento dos atores envolvidos nos processos, mas, apenas o modo como a atual estrutura e gestão da perícia utilizada na Justiça do Trabalho influenciam diretamente na eficiência e na moralidade administrativa que se espera de qualquer órgão público.

### **6.2.1 Moralidade**

A moralidade foi estruturada em três dimensões básicas: impessoalidade nas relações; discricionariedade nos atos que envolvem a perícia judicial e; transparência dos atos, incluindo-se a publicidade.

Pelo que foi constatado, o princípio constitucional da moralidade dentro da Administração Pública, no caso da administração da perícia judicial da Justiça do Trabalho em Minas Gerais, não vem sendo observado na sua plenitude, ou melhor, possui distorções de sua essência, em razão daquilo que foi estabelecido em legislação anterior, diga-se, já ultrapassada para o Brasil hodierno. Constatou-se, ao longo da pesquisa, que a ausência de critérios mais objetivos de recrutamento, seleção e nomeação ainda são problemas enfrentados pelos magistrados. Esta ausência decorre de lacunas identificadas na legislação, assim como da omissão de normas internas que estabeleçam esses critérios, fazendo com que os juízes do trabalho atuem, cada qual, da maneira que melhor se adéque às suas necessidades, numa discricionariedade disforme daquilo que é exigido dos gestores públicos na execução dos atos administrativos.

Nota-se que não há uma estrutura definida da perícia judicial no âmbito do TRT/MG. A gestão é aleatória e não segue qualquer doutrina da administração. Percebe-se uma enorme boa vontade dos juízes e diretores de secretaria em solucionar o problema, haja

vista as diversas medidas tomadas por eles e mencionadas em seus depoimentos, mas não existe uma diretriz, ainda que informal, a ser seguida como modelo que mais pode ser adequado a essa necessidade. Na falta disso, na forma atual como vem sendo realizada a administração da perícia judicial, muitas disfunções foram identificadas e discutidas no capítulo da análise dos resultados, o que reitera a importância da presente discussão e possibilita que os problemas internos relatados, a partir das entrevistas, sejam enfrentados com maior eficiência e conhecimento.

Não obstante, os atores entrevistados, de uma maneira geral, deixam transparecer certa preocupação com o modelo atual de administração da perícia judicial, no que diz respeito à base principiológica da moralidade pública. Entendem que o modelo de administração oferecido atualmente deve ser aperfeiçoado, pois, da forma que está estabelecido, abre-se um inconveniente e perigoso espaço para lacunas, informalidade e obscuridade nos atos e nas relações que lhe são inerentes.

Assim, sob o aspecto jurídico conceitual e doutrinário, pode-se concluir que o princípio constitucional da moralidade na administração da perícia judicial se encontra vulnerável e sujeito a críticas. Tudo isso gera uma situação delicada, por vezes ilegal, o que coloca a credibilidade do Poder Judiciário em debate, eis que não há transparência plena nas relações para as quais é exigida a impessoalidade dos atos e a total publicidade de como são realizados.

## **6.2.2 Eficiência**

O postulado da eficiência constitui uma das pedras de toque deste trabalho. Desapegada de uma visão simplista de economicidade, o princípio em questão enseja, sobretudo, o afastamento de um formalismo exacerbado conjugado a uma maior preocupação com o resultado de uma dada ação.

No contexto desta dissertação, a eficiência administrativa foi encarada, principalmente, como aspecto relacionado de forma direta com a estrutura disposta no órgão público em questão, o Tribunal Regional do Trabalho de Minas Gerais, e o que a mesma pode proporcionar para a gestão da perícia. Diante desse quadro, as diversas características e

instrumentos dessa gestão, estudadas na análise dos dados coletados, serviram de base fundamental para esta conclusão.

De modo semelhante ao que ocorre com o princípio da moralidade administrativa, a norma geral aqui debatida não é observada em todo seu esplendor na esfera pública, especificamente no que diz respeito à administração da perícia trabalhista. Correspondente a um dos principais pilares da doutrina weberiana da Administração Burocrática, a eficiência restou prejudicada em diversos tópicos da análise referida.

Tornou-se claro que, a grande despadroneização que contorna o processo de recrutamento, seleção, credenciamento e nomeação dos peritos, prejudica os resultados esperados, no sentido de que esse processo nem sempre é realizado de forma adequada, visando a nomeação do profissional mais qualificado. No mesmo sentido, viu-se que tais atos descritos, não raro, são encarados exclusivamente como atos de condução do processo, fazendo do magistrado o único responsável por eles, quando estes poderiam ser encarados como atos de gestão, o que mudaria a forma como são praticados, trazendo melhores resultados para a Administração Pública.

Ademais, a escassez de dispositivos normativos que regulamentem detalhadamente o exame pericial, também aponta na direção contrária àquela indicada pelo princípio da eficiência administrativa. Tal fato ficou bem esclarecido, por exemplo, no que se refere aos laudos periciais. A falta de regulamentação da forma e dos métodos utilizados contraria cabalmente os preceitos burocráticos weberianos relativos à eficiência.

Não obstante, considerada a mais célere do país, a Justiça do Trabalho não possui uma estrutura delineada para a gestão e a execução da perícia judicial que seja capaz de atender com eficiência e qualidade as demandas decorrentes dos processos trabalhistas. Numa comparação necessária, e também proposta neste estudo, percebe-se que o modelo de administração utilizado na perícia oficial criminal se mostra mais adequado, lógico e racional, proporcionando com isso condições para a obtenção de um melhor desempenho. O modelo comparativo aqui estudado, qual seja, o da administração da Perícia Criminal Federal, segue o modelo weberiano da Administração Burocrática, preocupando-se com os postulados propostos e, por isso, demonstra uma melhor capacidade para atingir a máxima eficiência enquanto organização. Diversas ferramentas de gestão utilizadas, como por exemplo, os bancos de dados disponibilizados, facilitam e aceleram as análises periciais, além de, muitas vezes, contribuir para a qualidade do próprio laudo emitido pelos peritos.

Em resumo, conclui-se que, de fato, o princípio da eficiência reitera um ideal de Estado preconizado pela própria CRFB, aliando o dever de conjugar a forma de suas ações, que há tanto prevaleceu intacta, a um resultado conveniente e oportuno para a própria máquina estatal e para aqueles que se beneficiam com a prestação dos serviços públicos. Portanto, resta afirmar que, apesar dos esforços já empregados, a Justiça do Trabalho ainda tem muito a debater na busca de um modelo de administração para a perícia judicial, reformulando e, ou, inovando e, com isso, melhorar a sua prestação jurisdicional, diga-se, já reconhecida pela sociedade como a mais célere na solução dos conflitos, dentre aquelas instituídas na estrutura do Estado brasileiro.

### **6.3 Facilitadores e limitações da pesquisa**

Todo pesquisador encontra nas suas investigações, fatores que as facilitam, e outros que podem trazer algumas limitações dentro do que se propôs a pesquisar. No presente caso, provocou entusiasmo, o interesse do próprio Tribunal Regional do Trabalho em Minas Gerais em disponibilizar o que fosse necessário para que se alcançassem os objetivos definidos. Os servidores diretamente relacionados com o tema, de todos os níveis, se demonstraram bastante receptivos e dispostos a esclarecer seus conhecimentos sobre o fenômeno social investigado, alvo deste estudo. O acesso aos servidores e ao banco de dados foi prontamente deferido pelo então Presidente do Tribunal, o que facilitou a coleta dos dados para a análise.

Em um primeiro momento, na fase do projeto de pesquisa, idealizou-se a busca de dados secundários constantes nos bancos de dados do TRT/MG para composição deste trabalho. No entanto, devido à existência processos internos informatizados, não se conseguiram filtros necessários, com números confiáveis e que pudessem auxiliar no embasamento científico desta pesquisa. Pode-se citar, como exemplo, a dificuldade encontrada para se obter dados estatísticos e índices referenciais sobre a conclusão dos processos trabalhistas. Pretendia-se, neste íterim, buscar informações que demonstrassem o prazo médio para a conclusão de um processo trabalhista em primeira instância, tanto daqueles que não tinham o exame pericial como diligência, como daqueles que tinham esta especificação. Com estes dados, poder-se-ia conhecer a influência do exame pericial na

conclusão do processo, de forma a permitir a sua análise como variável na questão de celeridade processual e, por consequência, da eficiência que se espera da resposta dada pelo Judiciário. Como dito supra, contudo, não foi possível estabelecer este parâmetro, pelo que a sua utilização foi descartada.

Outra limitação encontrada, e de grande repercussão na conclusão deste trabalho, foi a própria sensibilidade do tema escolhido para a pesquisa: a perícia judicial. O pesquisador teve a percepção de que a perícia judicial é um tema bastante complexo e que, de certa forma, da maneira como está estruturada e vem sendo gerida, causa alguns desconfortos nos atores entrevistados. Acredita-se que, em razão desta sensibilidade, pode ter ocorrido alguma inibição de alguns atores e, com isso, silenciamentos importantes nas buscas propostas. Frise-se que esta limitação não trouxe prejuízos relevantes para o desenvolvimento do trabalho.

Por fim, é necessário dizer que fazia parte das intenções deste pesquisador um contato maior com aquela que constitui a maior associação que representa a classe pericial. Neste intento, vários contatos foram efetuados com a secretaria da presidência da ASPEJUDI, demonstrando a necessidade de se entrevistar alguém que representasse a instituição. O objetivo delineado era identificar a percepção deste ator enquanto representante de uma importante associação, dentro do contexto identificado. O contato restou, contudo, insuficiente e fora daquilo que era previsto para uma discussão mais profunda e rica sobre a perícia na Justiça do Trabalho. De qualquer maneira, logrou-se êxito na obtenção de entrevistas com três peritos judiciais, que integram a associação, de maneira que, ainda assim, foi possível obter esclarecimentos fundamentais para o embasamento das ideias trabalhadas.

#### **6.4 Sugestões de novos estudos**

Conforme demonstrado, a perícia judicial é um instrumento necessário dentro do ordenamento jurídico brasileiro. Nesta pesquisa buscou-se apenas um tema, dentre inúmeros outros que devem ser preocupação constante dentro da Administração Pública e da Administração da Justiça, que afetam sua estrutura, gestão, autonomia e independência.

A pesquisa não teve a característica intervencionista, capaz de propor alterações num determinado sistema analisado, mas sim a de alimentar a discussão sobre um tema pouco pesquisado e de fundamental importância no contexto social. Quis-se, sobretudo, e,

essencialmente no aspecto jurídico-administrativo, expor sua necessidade, suas validações e incongruências perante o que se espera de um Estado Democrático.

Em decorrência, novas pesquisas poderão ser realizadas com a proposta da construção de uma teoria que possa alcançar a máxima eficiência no contexto da Administração Pública em geral, trazendo importantes contrastes com a já experimentada Teoria Burocrática weberiana.

Dentro desta linha de pesquisa poder-se-á estabelecer outros estudos relacionados à perícia em geral, tanto na oficial criminal como na judicial, dentre eles: 1) uma análise comparativa com outras instâncias da administração da perícia dentro da Justiça Comum e da Justiça Federal; 2) as particularidades da gestão de acordo com a especialização dos profissionais no âmbito da perícia oficial criminal e perícia judicial; 3) um estudo comparado com a forma de administrar as perícias em outros países.

## **6.5 Um novo modelo de administração da perícia judicial**

No decorrer das entrevistas houve a curiosidade dos entrevistados em saber como seria idealizado um modelo de estrutura e gestão da perícia judicial eficiente, na concepção principiológica da palavra, sem que houvesse um gasto excessivo para o Poder Público. O objetivo desta pesquisa não se direcionava, contudo, para isto. Caso contrário, poder-se-ia incorrer no risco da realização de uma consultoria e não de uma pesquisa acadêmico-científica. No entanto, as constantes indagações fizeram com que o pesquisador realizasse um exercício mental prático na busca de respostas coerentes.

Sabe-se que, para se poder comprovar algum novo modelo teórico de administração com a máxima eficiência, um longo caminho há de ser percorrido, comprovando-se cientificamente o que se propõe. Para tanto, situações fáticas devem ser testadas dentro da teoria proposta.

Um novo modelo de Administração Pública eficiente, é uma busca constante dos pesquisadores, há tempos. Não se pode olvidar, porém, que se trata de tarefa complexa. No caso da perícia judicial aqui estudada, os próprios atores reconhecem a necessidade de alterações significativas no modelo atual e que atendam, de maneira mais efetiva, aos princípios constitucionais.

A especialização é atributo essencial na administração, sendo que não há como se estruturar e gerir a perícia judicial sem profissionalização. Para que não ocorra um inchaço de servidores públicos nos quadros efetivos da justiça, seria necessária uma estrutura gerencial, com peritos oficiais profissionais, exercendo a administração dos peritos judiciais em toda a sua extensão.

Os peritos oficiais, neste caso, seriam os gestores da perícia judicial e não atuariam na execução dos trabalhos periciais. A atuação iria desde o recrutamento até a capacitação constante e contínua dos peritos judiciais. Caberia a estes gestores, dentre outras atribuições: a identificação de lacunas de acordo com a demanda; a abertura do edital de recrutamento; a aplicação e fiscalização dos processos seletivos, incluindo provas práticas que comprovem a qualificação do candidato; a definição e atualização de métodos e técnicas a serem aplicadas nos exames periciais e reconhecidas cientificamente; a formação uniforme dos peritos judiciais com um curso específico de formação profissional; o oferecimento de cursos de atualização e aperfeiçoamento de modo a garantir um trabalho em padrões atuais; a revisão, quando necessária, de trabalhos realizados pelos peritos judiciais; a atuação na apuração de possíveis irregularidades cometidas no decorrer dos trabalhos com a aplicação de penalidades, dentro de um procedimento transparente, em que o perito judicial possa oferecer suas razões de conduta.

Saliente-se que os peritos oficiais gestores seriam integrantes de uma carreira específica dentro da estrutura do Poder Judiciário. Seriam, pois, servidores públicos com vínculo empregatício com o Estado e receberiam seus próprios vencimentos. Já no tocante aos peritos judiciais, não teriam vínculo empregatício com o Estado e atuariam da mesma forma como atuam hoje. Haveria, porém, regras mais claras e objetivas de nomeação e fixação de honorários, dentre outros aspectos como aqueles acima mencionados.

Dentro do que preveem as normas no Brasil, a Administração da Justiça deve buscar soluções que se coadunem com a forma de ingresso do perito judicial nos quadros da justiça para a prestação de um serviço de natureza pública. Neste caso, o concurso público tem-se apresentado como a forma mais adequada e transparente, o qual deve ser organizado e fiscalizado com ferramentas eficazes, prevalecendo sempre os critérios objetivos de seleção.

Como já estudado, antes da seleção, o recrutamento (a forma de divulgação da necessidade de preenchimento de vagas, já identificadas como necessárias em uma determinada área de atuação jurisdicional), deve se pautar por uma promoção de divulgação ampla e de fácil acesso aos interessados, atribuindo um caráter público e de conhecimento

amplo. No caso concreto, o mais adequado seria a publicação de um edital especificando as competências necessárias exigidas ao candidato para o preenchimento das vagas, estabelecendo, desde logo, critérios objetivos de seleção, como por exemplo, provas e títulos.

Uma vez comprovada objetivamente sua qualificação técnica para o preenchimento da vaga com o processo seletivo, o candidato estaria apto a ser nomeado nos processos trabalhistas e receberia os honorários do trabalho pericial realizado. A distribuição das tarefas entre os peritos judiciais deveria ser equânime dentro de uma determinada área jurisdicional, prevalecendo a objetividade, sem processos de escolha que pudessem gerar dúvidas.

Os gestores da perícia judicial deveriam promover estudos para uma constante atualização dos valores dos honorários periciais. Para tanto, poderiam instituir uma política de publicação de tabelas a serem utilizadas em todas as Varas, levando em consideração as particularidades de atuação em cada área de perícia. Poderiam, ainda, exigir dos peritos judiciais a apresentação de uma planilha de custos com os gastos efetuados e, com isso, garantir, inclusive, a fiscalização das partes que figuram nos pólos processuais.

O controle das atividades seria de responsabilidade dos gestores da perícia judicial, incluindo-se aí o recolhimento dos impostos dos valores das perícias realizadas. Percebe-se, claramente, que os peritos judiciais passariam a ter um compromisso maior com a Administração da Justiça, pois se submeteriam a uma prova seletiva de comprovação de qualificação técnica, antes de se credenciarem para a nomeação. Nestes moldes, o perito judicial teria o seu trabalho submetido a uma fiscalização da própria justiça, realizada, desta vez, por profissionais qualificados e integrantes da estrutura pública. Além disso, seu descredenciamento poderia deixá-lo inabilitado para atuar em qualquer esfera da Administração Pública por alguns anos, exigindo-se um profissionalismo mais apurado nos exames realizados.

A contrapartida necessária, por parte da Administração da Justiça, viria a partir da publicidade, da impessoalidade e do controle da discricionariedade de suas relações com os peritos judiciais profissionais. O que se vê é um real sistema de exceção, no sentido de que, a qualquer momento, o perito judicial pode ser destituído de sua atuação, a livre arbítrio, pelo magistrado. Impende a existência de maiores garantias e formalidades a favor dos peritos, caso se pretenda uma sedimentação de sua autonomia profissional e o pareamento desta atividade com os preceitos constitucionais. Haveria, nestes termos, um compromisso ainda maior dos gestores da Justiça Trabalhista com a impessoalidade, a moralidade administrativa,

a eficiência weberiana e com um profissionalismo que emanaria da própria lei. Desta feita, poder-se-ia pretender enfrentar, com ainda mais ímpeto, o regime de exceção que vem orientando as ações periciais na Justiça Trabalhista hodiernamente.

## REFERÊNCIAS

ABREU, Eliana Morais de. **O agente público e a probidade administrativa**. Teresina, out. 2007. Disponível em: <<http://www.fapepi.pi.gov.br/novafapepi/ciencia/documentos/O%20agente%20p%20FAblico%20e%20a%20probidade%20administrativa.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2012.

ALBERTO FILHO, Reinaldo Pinto. **Da perícia ao perito**. 2. ed. Niterói: Impetus, 2010. 439 p.

ALMEIDA, Cleber Lúcio de. **Direito processual do trabalho**. 3. ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2009. 1111 p.

ALMEIDA NETO, Wilson Rocha de. Princípio da eficiência. In: ALMEIDA NETO, Wilson Rocha de. **Inteligência e contra-inteligência no Ministério Público: aspectos práticos e teóricos da atividade como instrumento de eficiência no combate ao crime organizado e na defesa dos direitos fundamentais**. Belo Horizonte: Dictum, 2009. p. 67-84.

ALVES, Sérgio. A atualidade da epistemologia weberiana: uma aplicação dos seus tipos ideais. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004. v. 1, p. 51-70.

ALVES JUNIOR, Francisco. O princípio da eficiência e o poder judiciário. **Revista da Esmese**, Sergipe, n. 5, p. 107-134, 2003. Disponível em: [http://bdjur.stj.gov.br/xmlui/bitstream/handle/2011/18474/O\\_Princ%3%83%C2%ADpio\\_da\\_Efici%3%83%C2%AAncia\\_e\\_o\\_Poder\\_Judici%3%83%C2%A1rio.pdf?sequence=2](http://bdjur.stj.gov.br/xmlui/bitstream/handle/2011/18474/O_Princ%3%83%C2%ADpio_da_Efici%3%83%C2%AAncia_e_o_Poder_Judici%3%83%C2%A1rio.pdf?sequence=2). Acesso em: 30 out. 2011.

ALVES, Vanilza. **Teoria a burocracia**. UNASP/CEUASP (Centro Universitário Adventista de São Paulo), São Paulo, 21 jun. 2010. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/teoria-a-burocracia-doc-a58307.html>>. Acesso em: 20 out. 2010.

AMAT, Joan M.; GOMES, Josir Simeone. Controle de gestão: um enfoque contextual e organizacional. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 23, n. 96, p. 28-40, 1995. Disponível em: <<http://www.intercostos.org/documentos/TEXT03-7.pdf>>. Acesso em: 6 fev. 2012.

ANDRADE, Dárcio Guimarães de. **Ética na perícia judicial**. In: CONGRESSO NACIONAL DE PERÍCIAS JUDICIAIS, 1., 25 nov. 1999, Belo Horizonte: ASPEJUDI. Disponível em <<http://www.trt.gov.Br/Download/artigos/perito.rtf>>. Acesso em: 16 out. 2.011.

ANDRADE FILHO, Antônio Carlos Barros de. O poder de polícia no Estado democrático de direito: discricionariedade e limites. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 14, n. 2138, 9 maio 2009. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/12771>>. Acesso em: 2 nov. 2010.

ARAKI, Larissa Ayumi *et al.* **Impacto da organização do trabalho na estratégia empresarial**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), 26., 2006, Fortaleza, 9 p. Disponível em:<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006\\_TR530356\\_8610.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530356_8610.pdf)>. Acesso em: 7 fev. 2012.

AZEVÊDO, Ariston; CHITERO, E. F.; MEURER, V. Evolução do projeto e organização do trabalho. **Caderno de Administração** (UEM), Maringá, v. 6, n. 4, p. 57-71, 1998. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998\\_ART250.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1998_ART250.pdf)>. Acesso em: 7 fev. 2012

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977. 225 p.

BATISTA JÚNIOR, Onofre Alves. **Princípio constitucional da eficiência administrativa**. Belo Horizonte: Lúmen Júris, 2004. p. 69-74.

BAGGIO, Sheila Brandão; GAETANI, Francisco. **Capacitação e desenvolvimento organizacional no setor público**: entre “salgar carne podre” ou o “messianismo” dos recursos humanos. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLLO (CLAD) SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 2., 1997, Isla de Margarita, Venezuela. Disponível em: [http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/05Gaetani\\_RH.pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/05Gaetani_RH.pdf). Acesso em: 15 jan. 2012.

BEDAQUE, José Roberto dos Santos. **Efetividade do processo e técnica processual**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

BONAVIDES, Paulo. **Curso de direito constitucional**. 20. ed. São Paulo: Malheiros, 2007.

BONOME, João Batista Vieira. **Teoria geral da administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008, 99 p. Disponível em: <<http://www2.videolivriaria.com.br/pdfs/4478.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2012.

BRANCO, Paulo Gustavo Gonet; COELHO, Inocêncio Mártires; MENDES, Gilmar Ferreira. **Curso de direito constitucional**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BRASIL. **Código de Processo Civil de 1973 – Lei nº 5.869, de 11 de janeiro de 1973**. Vade Mecum: acadêmico de direito. 11. ed. São Paulo: Rideel, 2010. 2008 p.

BRASIL. **Código Penal de 1940 – Decreto-Lei nº 2848, de 7 de dezembro, de 1940**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2848compilado.htm)>. Acesso em: 3 fev. 2012.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constitui%C3%A7ao.htm)>. Acesso em: 14 dez. 2010.

BRASIL. **Decreto Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto-Lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del5452.htm)> Acesso em: 14 maio 2011.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro, de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112cons.htm)>. Acesso em: 17 jan. 2012.

BRASIL. **Lei nº 7.115, de 29 de agosto, de 1983**. Dispõe sobre prova documental nos casos que indica e da outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L7115.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7115.htm)>. Acesso em: 3 fev. 2012.

BRASIL. **Lei nº 9.266, de 15 de março de 1996**. Reorganiza as classes da carreira policial federal, fixa a remuneração dos cargos que as integram e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9266.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9266.htm)> Acesso em: 20 dez. 2011.

BRASIL. **Lei nº 10.537, de 27 de agosto de 2002**. Altera os arts. 789 e 790 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, sobre custas e emolumentos da Justiça do Trabalho, e acrescenta os arts. 789-A, 789-B, 790-A e 790-B. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10537.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10537.htm)>. Acesso em: 3 fev. 2012.

BRASIL. **Lei nº 1.060, de 5 de fevereiro de 1950.** Estabelece normas para a concessão de assistência judiciária aos necessitados. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L1060.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L1060.htm)>. Acesso em: 3 fev. 2012.

BRASIL. **Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006.** Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Disponível em: <<http://www.encontrosipec.planejamento.gov.br/palestras/PORTARIA%20MP%202008%20capacita%C3%A7%C3%A3o.doc>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; PACHECO, Regina Silvia. **A reforma do estado brasileiro e o desenvolvimento.** In: FÓRUM NACIONAL ESPECIAL SOBRE “REFORMA DAS INSTITUIÇÕES DO ESTADO BRASILEIRO – EXECUTIVO, LEGISLATIVO E JUDICIÁRIO”, 2005, Brasília. Brasília: INAE - Instituto Nacional de Altos Estudos, 01 set. 2005. Disponível em: <[http://www.bresserpereira.org.br/ver\\_file\\_3.asp?id=1633](http://www.bresserpereira.org.br/ver_file_3.asp?id=1633)>. Acesso em: 22 out. 2010.

CAMPOS, Alinaldo Guedes. Discricionariedade administrativa: limites e controle jurisdicional. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 10, n. 645, 14 abr. 2005. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/6587>>. Acesso em: 01 nov. 2010.

CANAN, Ivan; FONSECA, Ana Carolina Pimentel Duarte da. Sistemas de controle gerencial: estudo de caso nas empresas Bunge e Amaggi. **Revista Capital Científico**, Guarapuava, v. 4, n. 1, 2006. Disponível em: <<http://www.unicentro.br/editora/revistas/capitalcientifico/v4n1/Artigo%205.pdf>> Acesso em: 6 fev. 2012.

CARLOS, Larissa Freitas. Moralidade e probidade administrativa: parâmetros de definição e esferas de atuação. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 5, n. 41, 1 maio 2000. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/353>>. Acesso em: 17 dez. 2010.

CARVALHO, Débora. **As disfunções da burocracia transformam-se na própria “burocracia”.** [S. l.], 24 abr. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/as-disfuncoes-da-burocracia-transformam-se-na-propria-burocracia/44412/>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

CLARO, Maria Alice Pereira Moura e; NICKEL, Daniele Cristine. Gestão de pessoas. In: **Gestão do capital humano.** Curitiba: Gazeta do Povo/FAE Business School, v. 5, cap. 2, p. 17-32, 2002. (Coleção Gestão Empresarial). Disponível em: [http://www.fae.edu/publicacoes/colecao\\_gestao.asp](http://www.fae.edu/publicacoes/colecao_gestao.asp). Acesso em: 23 dez. 2011.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 111 de 6 de abril de 2010.** Disponível em: [http://bdjur.stj.jus.br/xmlui/bitstream/handle/2011/35464/Res\\_111\\_2010\\_CNJ.pdf?sequence=1](http://bdjur.stj.jus.br/xmlui/bitstream/handle/2011/35464/Res_111_2010_CNJ.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 20 dez. 2011.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 126, de 22 de fevereiro de 2011.** Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-dapresidencia/323-resolucoes/13538-resolucao12622fevereiro2011>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). **Resolução n. 66, de 10 de junho de 2010.** Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 500, 15 jun. 2010. [Caderno do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, p. 2-4.

CORRÊA, Dalva Maciel; KALB, Naira; MENDONÇA, Paulo Sergio Miranda. **Avaliação da teoria burocrática na realidade empresarial farmacêutica.** In: JORNADA CIENTÍFICA DO CENTRO-OESTE, 5., 2004, Campo Grande. Campo Grande: [s. n.], 2004. Disponível em: <http://www.ufms.br/dea/oficial/HTM/artigos/administra%E7%E3o/Pol%EDtica%20de%20Neg%C3cios%20e%20Economia%20de%20Empresas/avalia%E7%E3o%20da%20teoria.pdf> Acesso em: 15 jan. 2012.

CUNHA JÚNIOR, Dirley da. O regime jurídico administrativo. In: CUNHA JÚNIOR, Dirley da. **Curso de direito administrativo.** 5. ed. ampl., rev. e atual. Salvador: Podivm, 2007. p. 11-32.

DALLARI, Adilson Abreu. Credenciamento. **Revista Eletrônica de Direito do Estado,** Salvador, n. 5, jan./fev./mar. 2006. Disponível em: <[http://direitodoestado.com/revista/REDE-5-JANEIRO-2006-ADILSON%20DALLARI](http://direitodoestado.com/revista/REDE-5-JANEIRO-2006-ADILSON%20DALLARI.pdf) .pdf>. Acesso em: 29 dez. 2011

DAVIS, Louis. E. The design of jobs. **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society,** v. 6, i. 1, p. 21-45, oct. 1966. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-232X.1966.tb00833.x/full>>. Acesso em: 27 dez. 2011.

DENHARDT, Robert B. **Teoria geral da administração pública.** Tradução de Francisco G. Heidemann. 4. ed. Arizona: Thomson/Wadsworth, 2004. 229 p.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

DIAS, Emerson de Paulo. Conceitos de gestão e administração: uma revisão crítica. **Revista Eletrônica de Administração – FACEF**, Franca, v. 01, jul./dez. 2002. Disponível em: <[http://www.facef.br/rea/edicao01/ed01\\_art01.pdf](http://www.facef.br/rea/edicao01/ed01_art01.pdf)>. Acesso em: 26 out. 2011.

DIAS, Devanir Vieira; MAESTRO FILHO, Antonio Del; MORAES, Lúcio Flávio Renault de. O paradigma weberiano da ação social: um ensaio sobre a compreensão do sentido, a criação de tipos ideais e suas aplicações na teoria organizacional. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 7, n. 2, p. 57-71, abr./jun. 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552003000200004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000200004). Acesso em: 15 dez. 2011.

DROPA, Romualdo Flávio. **Estado gerencial e controle social**. [S. l.:s. d.]. Disponível em: <<http://www.advogado.adv.br/artigos/2003/romualdoflaviodropa/estadogerencial.htm>>. Acesso em: 15 dez. 2010.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, [S. l.], v. 50, n. 1, p. 25–32, feb. 2007.

FERNANDES, Walteres Verônica Saldanha; AÑEZ, Miguel Eduardo Moreno. **A importância da formulação estratégica como fator de melhoria dos serviços judiciários**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13., Bauru, 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/695.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/695.pdf)>. Acesso em: 27 dez. 2011.

FERRAZ JR, Tércio Sampaio. Desvio de poder e princípio da moralidade. In: FERRAZ JR, Tércio Sampaio. **Direito constitucional: liberdade de fumar, privacidade, estado, direitos humanos e outros temas**. Barueri: Manole, 2007. p. 385-390.

FRANÇA, Vladimir da Rocha. Eficiência administrativa na Constituição Federal. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 6, n. 49, 1 fev. 2001. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/344>>. Acesso em: 11 fev. 2012.

FREITAS, Vladimir Passos de. Considerações sobre a eficiência na administração da Justiça. **CONJUR**, 2006. Disponível em: <[http://academico.direitorio.fgv.br/wiki/index.php?title=Considera%C3%A7%C3%B5es\\_sobre\\_a\\_efici%C3%Aancia\\_na\\_administra%C3%A7%C3%A3o\\_da\\_Justi%C3%A7a&redirect=no](http://academico.direitorio.fgv.br/wiki/index.php?title=Considera%C3%A7%C3%B5es_sobre_a_efici%C3%Aancia_na_administra%C3%A7%C3%A3o_da_Justi%C3%A7a&redirect=no)>. Acesso em: 3 fev. 2012.

GARCIA, Emerson. **A moralidade administrativa e sua densificação**. Brasília, v. 3, n. 35, abr. 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/revista/Rev\\_35/Rev35.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/Rev_35/Rev35.htm)>. Acesso em: 11 fev. 2012.

GILES, Anthony Kent; STANSFIELD, Malcolm. **The farmer as manager**. 1980. Disponível em: <<http://www.ci.esapl.pt/jcms/materiais/Econ%20Gest/Gestao.PDF>> Acesso em: 26 out. 2011.

GUEDES, Ronaldo. **Organizações**: conceito e classificação. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informese/artigos/organizacoesconceitoe classificacao/25629/>> Acesso em: 10 out. 2011.

HERRERA, Wagner. **Administração**: evolução e conceitos. 2007. Disponível em: <[http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Administracao\\_Evolucao\\_e\\_Conceitos.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Administracao_Evolucao_e_Conceitos.htm)> Acesso em: 10 out. 2011.

MALISKA, Marcos Augusto. Max Weber e o estado racional moderno. **Revista eletrônica do CEJUR**, Curitiba, v. 1, n. 1., ago./dez. 2006. Disponível em: <http://www.cejur.ufpr.br/revista/artigos/001-2sem-2006/artigo-02.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2011.

MALTA, Christovão Piragibe Tostes. Prova. In: MALTA, Christovão Piragibe Tostes. **Prática do processo trabalhista**. 35. ed. São Paulo: LTr, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7. ed., rev., amp., 2. reimp. São Paulo: Atlas, 2008. p. 110-114.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006. 101 p.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 18. ed. São Paulo: RT, 1993.

MELLO, Celso Antonio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 26. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

MINAS GERAIS. Tribunal de Justiça MG. **Acórdão nº 2.0000.00.461887-7/000 (1)**. Relator: Des. Irmair Ferreira Campos, 2004. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/5823975/200000046188770001-mg-2000000461887-7-000-1-tjmg/inteiro-teor>>. Acesso em: 30 jan. 2012

MODESTO, Paulo. Notas para um debate sobre o princípio da eficiência. **Revista do Serviço Público**, [s. l.], ano 51, n. 2, abr./jun. 2000. Disponível em: <[http://www.estig.ipbeja.pt/~ac\\_direito/PModesto2.pdf](http://www.estig.ipbeja.pt/~ac_direito/PModesto2.pdf)>. Acesso em 30 jan. 2012.

MORAES, Alexandre de. **Direito constitucional**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MOURA, Evânio. **O princípio da moralidade na administração pública do Estado**. [S. l.:s. d.]. Disponível em: <[http://www.viajuridica.com.br/download/58\\_file.doc](http://www.viajuridica.com.br/download/58_file.doc)>. Acesso em: 14 dez. 2010.

MUNIZ, Cibele Cristina Baldassa. O princípio da eficiência na administração pública brasileira. **Prisma Jurídico**, São Paulo, v. 6, p. 85-100, 2007. Disponível em: <http://www4.uninove.br/ojs/index.php/prisma/article/view/1130/858>. Acesso em: 10 dez. 2011.

OLIVEIRA, Luiz Claudio Vieira de; CORRÊA, Osvaldo Manoel. **Normas para redação de trabalhos acadêmicos, dissertações e teses**. 2. ed. rev. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2008.

OLIVEIRA, Rogério N.; OLIVEIRA JÚNIOR, Osmir B. Honorários profissionais: sua importância no contexto do consultório odontológico. **Odontologia e Sociedade**, [s. l.], v. 1, n. 1/2, p. 51-54, 1999. Disponível em: <<http://143.107.23.244/departamentos/social/legal/revista/10.pdf>>. Acesso em: 27 dez. 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Sociologia das organizações: uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

PASQUINI, Luís Fernando Barbosa. O profissional liberal e sua responsabilidade civil na prestação de serviços. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 11, n. 1095, 1 jul. 2006. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/8574>>. Acesso em: 27 dez. 2011.

PUGH, Derek S.; HICKSON, David J. **Os teóricos das organizações**. Tradução de Afrânio Carvalho Aguiar *et al.* Organização [de] RODRIGUES, Suzana Braga *et al.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 226 p.

RIBEIRO, Renato Vieira. **Teorias da administração**. Curitiba: IESDE Brasil, 2008. 44 p. Disponível em: <<http://www2.videolivreria.com.br/pdfs/4828.pdf>>. Acesso em: 17 fev. 2012.

RIGBY, Darrel K. **Ferramentas de gestão: um guia para executivos**. São Paulo: Bain & Company, 2009. 56 p.

RIPERT, Georges. **A regra moral nas obrigações civis**. Campinas: Bookseller, 2002.

SADECK, Maria Tereza; WEFFORT, Francisco C. (Org.). **Os clássicos da política**. 14. ed. São Paulo: Ática, 2008. v.1., 287 p. (Fundamentos).

SANTOS, Leonardo Rodrigues dos. A perspectiva objetiva dos direitos fundamentais. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 14, n. 2205, 15 jul. 2009. Disponível em: <<http://meujus.com.br/revista/texto/13149>>. Acesso em: 4 nov. 2010.

SAURIN, Valter; PEREIRA, Breno Augusto D. **O programa nacional de desestatização: aspectos relevantes da política de privatização**. [S. l.], 2008. Disponível em: <[www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/download/7986/7374](http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/download/7986/7374)>. Acesso em: 15 dez. 2010.

SCAVRON, Jaison. Teoria geral da administração. **Administradores: o portal da administração**, 18 set. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/teoria-geral-da-administracao/25316/>>. Acesso em: 18 out. 2010.

SILVA, Flávia Martins André da. **Poderes basilares da administração pública: artigo 37 da Constituição Federal**. [S. l.], 23 jun. 2006. Disponível em: <<http://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/2636/Poderes-basilares-da-Administracao-Publica-Artigo-37-da-Constituicao-Federal>>. Acesso em: 04 nov. 2010.

SILVA, José Afonso da. **Curso de direito constitucional positivo**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

SOARES, Marco Antônio Striquer. Jurisdição e administração: duas funções da justiça eleitoral. **Revista Jurídica da Unifil**, [S. l.], v. 3, p. 117-124, 2006. Disponível em: <[http://web.unifil.br/docs/juridica/03/Revista%20Juridica\\_03-12.pdf](http://web.unifil.br/docs/juridica/03/Revista%20Juridica_03-12.pdf)>. Acesso em: 4 jan. 2012.

SOUZA, Márcio Luís Dutra de. Direito à razoável duração do processo administrativo. **Jus Navigandi**, Teresina, ano 12, n. 1460, 1 jul. 2007. Disponível em: <<http://jus.com.br/revista/texto/10056>>. Acesso em: 11 fev. 2012.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. 1ª T - **ADI nº 3.978** - SC. Rel. Min. Eros Grau. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/jurisprudencia/listarJurisprudencia.asp?s1=moralidade%20constitucional&base=baseAcordaos>>. Acesso em: 11 dez. 2010.

STUMPF, Juliano da Costa. Resumo. In: STUMPF, Juliano da Costa. **Poder Judiciário: morosidade e inovação**. 2008. 175 f. Dissertação (Mestrado profissionalizante em Poder

Judiciário) - Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2008. p. 6. Disponível em: <<http://virtualbib.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2759/DMPPJ%202008%20-%20Juliano%20da%20Costa%20Stumpf.pdf?sequence=1>> Acesso em: 08 mar. 2010.

THEODORO JR., Humberto. **Curso de direito processual civil**. 34. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2000. v. 1

THEODORO JR., Humberto. **Curso de direito processual civil**. 41. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2004. 683 p.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO. **Regimento Interno do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**. Disponível em: <<http://www.trt3.jus.br/bases/regimento/ri.htm>>. Acesso em: 20 dez. 2011.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. **Revista da Administração Pública - RAP**, Rio de Janeiro n. 38, v. 2, p. 199-220, mar./abr. 2004 Disponível em: <<http://app.ebape.fgv.br/comum/arq/Vasconcelos.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2010.

VOLPE, Renata Araújo. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. 2009. Disponível em: <<http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf>> Acesso em: 17 fev. 2012.

WEBER, Max; GERTH, H. H.; MILLS, C. Wright (Org. e Intr.); CARDOSO, Fernando Henrique (Rev.). **Ensaios de sociologia: burocracia**. Tradução de Waltensir Dutra. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

WEBER, Max. **The theory of social and economic organization**. Translated by A. M. Henderson and Talcott Parsons. Illinois: The Free Press & The Falcon's Wing Press, 1947. 436 p.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Perguntas ao desembargador presidente do TRT/MG

- 1) Em linhas gerais, quais são as atribuições do presidente do Tribunal Regional do Trabalho?
- 2) A quem cabe a administração do TRT/MG e das diversas seções e Varas distribuídas no estado de Minas Gerais? Estes administradores atuam somente na administração ou também atuam conjuntamente com as atribuições específicas de seus cargos para o qual foram aprovados em concurso público? Estes profissionais possuem graduação na área da Administração? Como são selecionados para exercer atos de administração?
- 3) Em linhas gerais, quais são as atribuições específicas do juiz do trabalho?
- 4) Como se processa a condução do processo trabalhista pelo juiz do trabalho?
- 5) Havendo a necessidade, no processo trabalhista, da realização de exames periciais de qualquer natureza, como é realizado o processo desde a constatação da necessidade até a entrega final do laudo?
- 6) Quais são os exames periciais mais comuns no âmbito da Justiça do Trabalho?
- 7) A quem compete definir pela necessidade ou não dos exames periciais?
- 8) Na estrutura organizacional da Justiça do Trabalho existe um setor específico, com profissionais especializados para atendimento dos exames periciais determinados no processo trabalhista? Inexistindo, de que forma a Justiça do Trabalho resolve esta questão? Existe uma lista de peritos credenciados em cada Vara da Justiça do Trabalho?
- 9) No caso da nomeação de peritos para atuar no processo, qual (is) o(s) critério(s) adotado para este ato? Existe algum normativo interno na Justiça do Trabalho que regulamente este processo de escolha, ou a nomeação é um ato discricionário do juiz que atua diretamente no processo?
- 10) A quem cabe verificar a capacitação técnica do perito antes da sua nomeação, garantindo que ele possui a qualificação necessária para proceder em cada caso concreto? A quem compete analisar o laudo apresentado pelo perito, sob o prisma das técnicas e metodologias aplicadas quando da realização dos exames, uma vez que o juiz do trabalho não detém este conhecimento específico?

- 11) Nos casos em que Vossa Excelência preside o processo, qual(is) o(s) critério(s) é(são) adotado(s) para a nomeação do perito?
- 12) Qual a função dos denominados assistentes técnicos indicados pelas partes para atuar no processo, quando da definição da necessidade da realização dos exames periciais no processo trabalhista?
- 13) A indicação dos assistentes técnicos pelas partes litigantes é obrigatória ou facultativa? Por quê?
- 14) Em geral, os peritos judiciais entregam os laudos no prazo inicial estipulado pelos juízes? Qual a razão disso?
- 15) Existe(m) penalidade(s) a ser(em) aplicada(s) aos peritos judiciais em razão de algum desvio de conduta ou inadimplemento na entrega dos laudos, ainda que seja no que se refere aos prazos? Qual(is)?
- 16) Havendo a necessidade da perícia, quem arca com os honorários do profissional nomeado? Em sendo uma das partes ou ambas, o que ocorre quando uma delas ou ambas não possuem condições financeiras devidamente comprovadas para o pagamento?
- 17) Existe alguma norma impeditiva de um perito judicial que atua em processos trabalhistas aceitar a proceder como assistente técnico contratado pelas partes, ainda que esta atuação ocorra em Varas distintas? Qual a razão disso?
- 18) Uma vez nomeado o perito para atuar no processo trabalhista, como são definidos os valores dos seus honorários? Existe algum normativo interno da Justiça do Trabalho que defina parâmetros para tanto? Qual?
- 19) Qualquer profissional qualificado pode apresentar seu currículo numa Vara do trabalho para se credenciar como perito? Como é feito o recrutamento, seleção, credenciamento e descredenciamento destes profissionais?
- 20) Pela experiência profissional de Vossa Excelência, o senhor acredita que se houvesse um corpo técnico especializado na estrutura da Justiça do Trabalho voltado para atendimento de perícias nos processos trabalhistas, isso facilitaria a condução do processo? Por quê?
- 21) Esta preocupação direta do juiz que preside o processo do trabalho, no tocante a nomeação de peritos, Vossa Excelência acredita que é um ato próprio das atribuições específicas do juiz ou que isto é um ato de gestão e que deveria ser de preocupação da administração do Poder Judiciário, colocando estes profissionais à disposição dos magistrados?

22) A quem cabe a gestão administrativa das Varas do trabalho?

### **APÊNDICE B – Perguntas aos juízes do trabalho**

- 1) Em linhas gerais, quais são as atribuições específicas do juiz do trabalho?
- 2) Como se processa a condução do processo trabalhista pelo juiz do trabalho?
- 3) Havendo a necessidade, no processo trabalhista, da realização de exames periciais de qualquer natureza, como é realizado o processo desde a constatação da necessidade até a entrega final do laudo?
- 4) Quais são os exames periciais mais comuns no âmbito da Justiça do Trabalho?
- 5) A quem compete definir pela necessidade ou não dos exames periciais?
- 6) Na estrutura organizacional da Justiça do Trabalho existe um setor específico, com profissionais especializados para atendimento dos exames periciais determinados no processo trabalhista? Inexistindo, de que forma a Justiça do Trabalho resolve esta questão? Existe uma lista de peritos credenciados em cada Vara da Justiça do Trabalho?
- 7) No caso da nomeação de peritos para atuar no processo, qual (is) o(s) critério(s) adotado para este ato? Existe algum normativo interno na Justiça do Trabalho que regulamente este processo de escolha, ou a nomeação é um ato discricionário do juiz que atua diretamente no processo?
- 8) A quem cabe verificar a capacitação técnica do perito antes da sua nomeação, garantindo que ele possui a qualificação necessária para proceder em cada caso concreto? A quem compete analisar o laudo apresentado pelo perito, sob o prisma das técnicas e metodologias aplicadas quando da realização dos exames, uma vez que o juiz do trabalho não detém este conhecimento específico?
- 9) Nos casos em que Vossa Excelência preside o processo, qual(is) o(s) critério(s) é(são) adotado(s) para a nomeação do perito?
- 10) Qual a função dos denominados assistentes técnicos indicados pelas partes para atuar no processo, quando da definição da necessidade da realização dos exames periciais no processo trabalhista?
- 11) A indicação dos assistentes técnicos pelas partes litigantes é obrigatória ou facultativa? Qual a razão disso?

- 12) Havendo a necessidade da perícia, quem arca com os honorários do profissional nomeado? Em sendo uma das partes ou ambas, o que ocorre quando uma delas ou ambas não possuem condições financeiras devidamente comprovadas para o pagamento?
- 13) Em geral, os peritos judiciais entregam os laudos no prazo inicial estipulados pelos juízes? Qual a razão disso?
- 14) Existe(m) penalidade(s) a ser(em) aplicada(s) aos peritos judiciais em razão de algum desvio de conduta ou inadimplemento na entrega dos laudos, ainda que seja no que se refere aos prazos? Qual(is)?
- 15) Existe alguma norma impeditiva de um perito judicial que atua em processos trabalhistas aceitar a proceder como assistente técnico contratado pelas partes, ainda que esta atuação ocorra em Varas distintas? Qual a razão disso?
- 16) Uma vez nomeado o perito para atuar no processo trabalhista, como são definidos os valores dos seus honorários? Existe algum normativo interno da Justiça do Trabalho que defina parâmetros para tanto? Qual?
- 17) Qualquer profissional qualificado pode apresentar seu currículo numa Vara do trabalho para se credenciar como perito? Como é feito o recrutamento, seleção, credenciamento e descredenciamento destes profissionais?
- 18) Pela experiência profissional de Vossa Excelência, o senhor acredita que se houvesse um corpo técnico especializado na estrutura da Justiça do Trabalho voltado para atendimento de perícias nos processos trabalhistas, isso facilitaria a condução do processo? Por quê?
- 19) Esta preocupação direta do juiz que preside o processo do trabalho, no tocante a nomeação de peritos, Vossa Excelência acredita que é um ato próprio das atribuições específicas do juiz ou que isto é um ato de gestão e que deveria ser de preocupação da administração do Poder Judiciário, colocando estes profissionais à disposição dos magistrados?
- 20) A quem cabe a gestão administrativa das Varas do trabalho? Esta gestão é exercida com acúmulo das atribuições específicas do cargo para o qual o servidor foi aprovado em concurso público? O gestor possui graduação específica na área da Administração? A quem compete a nomeação dos gestores?

**APÊNDICE C – Perguntas aos desembargadores do TRT/MG**

- 1) Em linhas gerais, quais são as atribuições específicas do juiz do trabalho?
- 2) Quais são as competências de um desembargador de um Tribunal Regional do Trabalho?
- 3) Vossa Excelência exerce algum ato de gestão administrativa no âmbito do TRT/MG? Exercendo, qual(is) é(são)? Em que consiste estes atos?
- 4) Como se processa a condução do processo trabalhista pelo juiz do trabalho?
- 5) Havendo a necessidade, no processo trabalhista, da realização de exames periciais de qualquer natureza, como é realizado o processo desde a constatação da necessidade até a entrega final do laudo?
- 6) Quais são os exames periciais mais comuns no âmbito da Justiça do Trabalho?
- 7) A quem compete definir pela necessidade ou não dos exames periciais?
- 8) Na estrutura organizacional da Justiça do Trabalho existe um setor específico, com profissionais especializados para atendimento dos exames periciais determinados no processo trabalhista? Inexistindo, de que forma a Justiça do Trabalho resolve esta questão? Existe uma lista de peritos credenciados em cada Vara da Justiça do Trabalho?
- 9) No caso da nomeação de peritos para atuar no processo, qual (is) o(s) critério(s) adotado para este ato? Existe algum normativo interno na Justiça do Trabalho que regulamente este processo de escolha, ou a nomeação é um ato discricionário do juiz que atua diretamente no processo?
- 10) A quem cabe verificar a capacitação técnica do perito antes da sua nomeação, garantindo que ele possui a qualificação necessária para proceder em cada caso concreto? A quem compete analisar o laudo apresentado pelo perito, sob o prisma das técnicas e metodologias aplicadas quando da realização dos exames, uma vez que o juiz do trabalho não detém este conhecimento específico?
- 11) Nos casos em que Vossa Excelência preside o processo, qual(is) o(s) critério(s) é(são) adotado(s) para a nomeação do perito?
- 12) Qual a função dos denominados assistentes técnicos indicados pelas partes para atuar no processo, quando da definição da necessidade da realização dos exames periciais no processo trabalhista?

- 13) A indicação dos assistentes técnicos pelas partes litigantes é obrigatória ou facultativa? Qual a razão disso?
- 14) Havendo a necessidade da perícia, quem arca com os honorários do profissional nomeado? Em sendo uma das partes ou ambas, o que ocorre quando uma delas ou ambas não possuem condições financeiras devidamente comprovadas para o pagamento?
- 15) Em geral, os peritos judiciais entregam os laudos no prazo inicial estipulados pelos juízes? Qual a razão disso?
- 16) Existe(m) penalidade(s) a ser(em) aplicada(s) aos peritos judiciais em razão de algum desvio de conduta ou inadimplemento na entrega dos laudos, ainda que seja no que se refere aos prazos? Qual(is)?
- 17) Existe alguma norma impeditiva de um perito judicial que atua em processos trabalhistas aceitar a proceder como assistente técnico contratado pelas partes, ainda que esta atuação ocorra em Varas distintas? Qual a razão disso?
- 18) Uma vez nomeado o perito para atuar no processo trabalhista, como são definidos os valores dos seus honorários? Existe algum normativo interno da Justiça do Trabalho que defina parâmetros para tanto? Qual?
- 19) Qualquer profissional qualificado pode apresentar seu currículo numa Vara do trabalho para se credenciar como perito? Como é feito o recrutamento, seleção, credenciamento e descredenciamento destes profissionais?
- 20) Pela experiência profissional de Vossa Excelência, o senhor acredita que se houvesse um corpo técnico especializado na estrutura da Justiça do Trabalho voltado para atendimento de perícias nos processos trabalhistas, isso facilitaria a condução do processo? Por quê?
- 21) Esta preocupação direta do juiz que preside o processo do trabalho, no tocante a nomeação de peritos, Vossa Excelência acredita que é um ato próprio das atribuições específicas do juiz ou que isto é um ato de gestão e que deveria ser de preocupação da administração do Poder Judiciário, colocando estes profissionais à disposição dos magistrados?

#### **APÊNDICE D – Perguntas aos diretores de secretaria**

- 1) Em linhas gerais, quais são as atribuições específicas do seu cargo?
- 2) O senhor exerce algum ato de gestão administrativa? Exercendo, qual(is) é(são)? Em que consiste estes atos?
- 3) Quais são as rotinas do processo trabalhista, desde seu início até a sentença?
- 4) Havendo a necessidade, no processo trabalhista, da realização de exames periciais de qualquer natureza, como é realizado o processo desde a constatação da necessidade até a entrega final do laudo?
- 5) Quais são os exames periciais mais comuns no âmbito da Justiça do Trabalho?
- 6) A quem compete definir pela necessidade ou não dos exames periciais?
- 7) Na estrutura organizacional da Justiça do Trabalho existe um setor específico, com profissionais especializados para atendimento dos exames periciais determinados no processo trabalhista? Inexistindo, de que forma a Justiça do Trabalho resolve esta questão? Existe uma lista de peritos credenciados em cada Vara da Justiça do Trabalho? No seu cargo, o senhor atua diretamente neste processo de nomeação? De que forma?
- 8) No caso da nomeação de peritos para atuar no processo, qual (is) o(s) critério(s) adotado(s) para este ato? Existe algum normativo interno na Justiça do Trabalho que regulamente este processo de escolha, ou a nomeação é um ato discricionário do juiz que atua diretamente no processo?
- 9) A quem cabe verificar a capacitação técnica do perito antes da sua nomeação, garantindo que ele possui a qualificação necessária para proceder em cada caso concreto? A quem compete analisar o laudo apresentado pelo perito, sob o prisma das técnicas e metodologias aplicadas quando da realização dos exames, uma vez que o juiz do trabalho não detém este conhecimento específico?
- 10) Qual a função dos denominados assistentes técnicos indicados pelas partes para atuar no processo, quando da definição da necessidade da realização dos exames periciais no processo trabalhista?
- 11) Havendo a necessidade da perícia, quem arca com os honorários do profissional nomeado? Em sendo uma das partes ou ambas, o que ocorre quando uma delas ou ambas não possuem condições financeiras devidamente comprovadas para o pagamento?
- 12) Em geral, os peritos judiciais entregam os laudos no prazo inicial estipulados pelos juízes? Qual a razão disso?

13) Existe alguma norma impeditiva de um perito judicial que atua em processos trabalhistas aceitar a proceder como assistente técnico contratado pelas partes, ainda que esta atuação ocorra em Varas distintas? Qual a razão disso?

14) Uma vez nomeado o perito para atuar no processo trabalhista, como são definidos os valores dos seus honorários? Existe algum normativo interno da Justiça do Trabalho que defina parâmetros para tanto? Qual?

15) Qualquer profissional qualificado pode apresentar seu currículo numa Vara do trabalho para se credenciar como perito? Como é feito o recrutamento, seleção, credenciamento e descredenciamento destes profissionais?

16) Pela sua experiência profissional, o senhor acredita que se houvesse um corpo técnico especializado na estrutura da Justiça do Trabalho voltado para atendimento de perícias nos processos trabalhistas, isso facilitaria a condução do processo? Por quê?

17) Os laudos são entregues de que forma (impresso ou eletronicamente)? Existe um banco de dados específico para o cadastro e credenciamento dos peritos e dos laudos periciais por eles apresentados, a fim de subsidiar os gestores desta área?

#### **APÊNDICE E – Perguntas aos advogados trabalhistas**

1) Qual a função do advogado que atua nos processos trabalhistas?

2) No caso da necessidade da realização de exames periciais, uma vez nomeado o perito judicial, ao senhor é(são) esclarecidos dentro do processo qual(is) o critério(s) adotado(s) para a nomeação do profissional? O senhor procura se informar a respeito? Por quê?

3) Qual avaliação que o senhor faz para que venha a indicar ou não um assistente técnico para acompanhar os exames que serão realizados?

4) Qual a função deste assistente técnico? Como o senhor o escolhe?

5) O senhor acredita que este assistente técnico irá manter isenção total em sua análise, ou se houver oportunidade científica para tanto, pode ele indicar inconsistências técnicas ou metodológicas utilizadas pelo perito judicial para a conclusão e, desta forma “defender” a parte que o contratou e com isso levantar dúvidas dos exames realizados?

- 6) Da forma atual em que se processam os exames periciais, com a possibilidade de indicação dos assistentes, o senhor acredita que, de certa forma, isto pode retardar a conclusão do processo trabalhista com a sentença? Por quê?
- 7) Qual a sua percepção da possibilidade de peritos judiciais atuarem também como assistentes técnicos, ainda que em processos e Varas diferentes?
- 8) No processo, são apresentadas planilhas de cálculo para serem analisadas objetivando esclarecer o valor cobrado pelos honorários apresentados pelo perito judicial? Existe algum padrão de referência destes valores? Qual? Existe uma uniformidade?
- 9) O senhor acredita que se houvesse um corpo técnico apto a realizar as perícias necessárias na estrutura organizacional da justiça trabalho, isso poderia trazer uma maior celeridade processual, com a consequente eficiência da prestação jurisdicional? Por quê?
- 10) Em linhas gerais, o processo da nomeação dos peritos judiciais, sob a exclusiva previsão legal de ser da confiança do magistrado, na sua percepção é adequado e transparente, dentro dos princípios constitucionais que delineiam a Administração Pública nos dias de hoje? Por quê?

#### **APÊNDICE F – Perguntas aos peritos judiciais**

- 1) Qual a sua área de atuação profissional?
- 2) Além da graduação o senhor possui alguma outra titulação de pós-graduação? Qual(is)?
- 3) Como foi o processo para que o senhor fosse credenciado para atuar como perito judicial? Qual(is) comprovação(ões) foi(ram) exigida(s)?
- 4) Na sua atividade profissional o senhor atua exclusivamente como perito judicial ou exerce sua profissão para outros fins?
- 5) Na condição de perito judicial credenciado, o senhor também atua como assistente técnico, caso seja procurado por uma das partes em processos trabalhistas? Qual a sua percepção disso?
- 6) Desde que passou a atuar como perito judicial, o senhor tem procurado se especializar na sua área de atuação? De que forma o faz (cursos, treinamentos, estudos científicos, etc)?

- 7) Qual referência o senhor utiliza para estabelecer os valores que serão cobrados quando da sua nomeação para a realização de exames periciais? Existe uma tabela da justiça? O senhor apresenta uma planilha justificando os valores dos honorários? Que dados são inseridos nesta planilha?
- 8) As técnicas e metodologias aplicadas na realização dos exames periciais seguem padrões uniformes e reconhecidos pela comunidade científica? Como elas são selecionadas/definidas?
- 9) Como se processa a atuação dos assistentes técnicos nos exames periciais? Suas opiniões divergentes são inseridas e combatidas pelo perito judicial no corpo do laudo?
- 10) Existe uma padronização definida para a elaboração e descrição do laudo? Como é delineada esta padronização? A quem cabe formatar este modelo?
- 11) Os laudos são entregues impressos ou também são disponibilizados para a justiça eletronicamente para fins de cadastro e registro?
- 12) Existe alguma relação hierárquica entre o senhor e o juiz que o nomeia? Qual? Existe alguma penalidade que possa lhe ser imposta caso não apresente o laudo no prazo estipulado? Qual(is)?
- 13) Em geral, os laudos são entregues no prazo inicial estipulado ou o senhor solicita a dilação de prazo para a conclusão? Qual a razão disso? Estes prazos são estipulados pelo juiz em acordo prévio com o senhor e conforme a complexidade da perícia? Como se processa a definição destes prazos?

#### **APÊNDICE G – Perguntas aos peritos oficiais**

- 1) Qual sua área de atuação profissional?
- 2) Além da graduação o senhor possui alguma outra titulação de pós-graduação? Qual(is)?
- 3) Como foi o processo seletivo para que o senhor pudesse atuar como perito oficial? Qual(is) comprovação(ões) foi(ram) exigida(s)?
- 4) Na sua atividade profissional o senhor atua exclusivamente como perito oficial ou exerce sua profissão para outros fins?

- 5) Na condição de perito oficial, o senhor pode atuar como assistente técnico, caso seja procurado por particulares? Qual a sua percepção disso?
- 6) Desde que passou a atuar como perito oficial, o senhor tem procurado se especializar na sua área de atuação? De que forma o faz (cursos, treinamentos, estudos científicos, etc)? Quem custeia esta(s) capacitação(ões)?
- 7) As técnicas e metodologias aplicadas na realização dos exames periciais seguem padrões uniformes e reconhecidos pela comunidade científica? Como isso é estabelecido? Qual a vantagem disso?
- 8) Nas perícias oficiais é permitida a atuação dos assistentes técnicos nos exames periciais? Em caso positivo, suas opiniões divergentes são inseridas e combatidas pelo perito oficial no corpo do laudo? Como ocorre este processo?
- 9) Existe uma padronização definida para a elaboração e descrição do laudo nas perícias oficiais? Como ocorre esta definição?
- 10) Os laudos são entregues impressos ou também são disponibilizados eletronicamente para fins de cadastro e registro?
- 11) Existe uma estrutura específica para a administração do setor de perícias no órgão que o senhor trabalha? Pode descrever seu funcionamento?
- 12) Existe banco de dados que são utilizados como facilitador no trabalho diário dos peritos oficiais? No que eles podem auxiliar? Como este banco de dados está organizado?
- 13) Existe alguma relação hierárquica entre o senhor e a autoridade que solicita os exames? Pode descrever esta relação? Nesta relação hierárquica, existe algum tipo de ingerência que possa influenciar na autonomia do seu trabalho? Existe alguma penalidade que possa lhe ser imposta caso não apresente o laudo no prazo estipulado? Qual(is)?
- 14) Em geral, os laudos são entregues no prazo inicial estipulado ou o senhor solicita a dilação de prazo para a conclusão? Como são estipulados estes prazos?
- 15) Em geral, quantos peritos oficiais atuam diretamente na análise do objeto/material a ser periciado? Isto traz uma maior segurança e credibilidade ao laudo? Existe uma “perito-revisor” ou “perito-chefe” que analisa os resultados dos exames apresentados antes do seu efetivo envio para a autoridade que o requisitou? Como isso se processa?

## **APÊNDICE H – Perguntas ao diretor de secretaria de cálculos judiciais**

- 1) Qual graduação o senhor possui?
- 2) O senhor é servidor concursado? Para qual cargo? A função que ocupa é de confiança do presidente do TRT/MG? Para ser designado para esta função é exigida alguma formação profissional específica?
- 3) Quais são as atribuições desta função no âmbito do TRT/MG?
- 4) Existe alguma norma que regulamente a metodologia que deve ser utilizada nos cálculos judiciais? Os peritos judiciais nomeados pelos juízes seguem uma metodologia única para a final apresentação do cálculo? Uma vez apresentado o cálculo pelo perito judicial este é submetido a uma revisão para aferição da metodologia utilizada? Como isso ocorre dentro do processo trabalhista?
- 5) Nas Varas da Justiça do Trabalho existem contadores à disposição dos juízes para realizarem as aferições dos cálculos apresentados pelos peritos judiciais?
- 6) Por que o senhor elaborou um Manual de Cálculos Judiciais? Isso foi uma necessidade que surgiu da experiência de sua atuação profissional ou foi determinado por algum superior? Este manual está regulamentado por alguma norma do TRT/MG ou serve apenas como orientador para os cálculos no sentido de padronizá-los? O manual é utilizado como padrão de referência dos cálculos por todos os Tribunais da Justiça do Trabalho ou é apenas aplicado como facilitador no âmbito do TRT/MG

#### **APÊNDICE I – Perguntas aos procuradores do trabalho**

- 1) Em linhas gerais, quais são as atribuições específicas do procurador do trabalho?
- 2) Em qual(is) caso(s) o procurador deve atuar no processo trabalhista?
- 3) Havendo a necessidade, no processo trabalhista, da realização de exames periciais de qualquer natureza, como é realizado o processo desde a constatação da necessidade até a entrega final do laudo?
- 4) Quais são os exames periciais mais comuns no âmbito da Justiça do Trabalho?
- 5) A quem compete definir pela necessidade ou não dos exames periciais?
- 6) Na estrutura organizacional da Justiça do Trabalho existe um setor específico, com profissionais especializados para atendimento dos exames periciais determinados no

processo trabalhista? Inexistindo, de que forma a Justiça do Trabalho resolve esta questão? Existe uma lista de peritos credenciados em cada Vara da Justiça do Trabalho?

7) No caso da nomeação de peritos para atuar no processo, qual (is) o(s) critério(s) adotado para este ato? Existe algum normativo interno na Justiça do Trabalho que regulamente este processo de escolha, ou a nomeação é um ato discricionário do juiz que atua diretamente no processo?

8) A quem cabe verificar a capacitação técnica do perito antes da sua nomeação, garantindo que ele possui a qualificação necessária para proceder em cada caso concreto? A quem compete analisar o laudo apresentado pelo perito, sob o prisma das técnicas e metodologias aplicadas quando da realização dos exames, uma vez que o juiz do trabalho não detém este conhecimento específico?

9) Qual a função dos denominados assistentes técnicos indicados pelas partes para atuar no processo, quando da definição da necessidade da realização dos exames periciais no processo trabalhista?

10) A indicação dos assistentes técnicos pelas partes litigantes é obrigatória ou facultativa? Qual a razão disso?

11) Havendo a necessidade da perícia, quem arca com os honorários do profissional nomeado? Em sendo uma das partes ou ambas, o que ocorre quando uma delas ou ambas não possuem condições financeiras devidamente comprovadas para o pagamento?

12) Em geral, os peritos judiciais entregam os laudos no prazo inicial estipulados pelos juízes? Qual a razão disso?

13) Existe(m) penalidade(s) a ser(em) aplicada(s) aos peritos judiciais em razão de algum desvio de conduta ou inadimplemento na entrega dos laudos, ainda que seja no que se refere aos prazos? Qual(is)?

14) Existe alguma norma impeditiva de um perito judicial que atua em processos trabalhistas aceitar a proceder como assistente técnico contratado pelas partes, ainda que esta atuação ocorra em Varas distintas? Qual a razão disso?

15) Uma vez nomeado o perito para atuar no processo trabalhista, como são definidos os valores dos seus honorários? Existe algum normativo interno da Justiça do Trabalho que defina parâmetros para tanto? Qual?

16) Como é feito o recrutamento, seleção, credenciamento e descredenciamento do perito judicial?

17) Pela experiência profissional de Vossa Excelência, o senhor acredita que se houvesse um corpo técnico especializado na estrutura da Justiça do Trabalho voltado para atendimento de perícias nos processos trabalhistas, isso facilitaria a condução do processo? Por quê?

18) Esta preocupação direta do juiz que preside o processo do trabalho, no tocante a nomeação de peritos, Vossa Excelência acredita que é um ato próprio das atribuições específicas do juiz ou que isto é um ato de gestão e que deveria ser de preocupação da administração do Poder Judiciário, colocando estes profissionais à disposição dos magistrados?

19) A quem cabe a gestão administrativa das Varas do trabalho? Esta gestão é exercida com acúmulo das atribuições específicas do cargo para o qual o servidor foi aprovado em concurso público? O gestor possui graduação específica na área da Administração? A quem compete a nomeação dos gestores?

20) Qual a sua percepção do atual processo de nomeação do perito judicial e fixação de honorários? O senhor acredita que a maneira atual atende a todos os princípios constitucionais da Administração Pública? Por que?

**ANEXOS****ANEXO A – Resolução nº 66/2010 do CSJT**

**PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO**

**CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO  
RESOLUÇÃO Nº 66, DE 10 DE JUNHO DE 2010**

Regulamenta, no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, a responsabilidade pelo pagamento e antecipação de honorários do perito, do tradutor e do intérprete, no caso de concessão à parte do benefício de justiça gratuita.

**O PRESIDENTE DO CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO**, no uso de suas atribuições regimentais,

Considerando o princípio constitucional de acesso dos cidadãos ao Poder Judiciário e o dever do Estado de prestar assistência judiciária integral e gratuita às pessoas carentes, conforme disposto nos incisos XXXV, LV e LXXIV do artigo 5º da Constituição Federal; Considerando o direito social do trabalhador à redução dos riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança (inciso XXII, art. 7º, da Constituição Federal);

Considerando a ampliação da competência material da Justiça do Trabalho, determinada pela Emenda Constitucional nº 45/2004, bem como a necessidade de prova

pericial, principalmente nos casos em que se discute indenização por dano moral, dano material, doença profissional, acidente de trabalho, insalubridade ou periculosidade;

Considerando o artigo 790-B da Consolidação das Leis do Trabalho que dispõe que “a responsabilidade pelo pagamento dos honorários periciais é da parte sucumbente na pretensão objeto da perícia, salvo se beneficiária de justiça gratuita”;

Considerando a existência de rubrica orçamentária específica destinada a despesas resultantes da elaboração de laudos periciais, em processos que envolvam pessoas carentes; Considerando a necessidade de regulamentar o pagamento de honorários periciais no âmbito da Justiça do Trabalho de 1ª e 2ª Instâncias, de modo a serem uniformizados os procedimentos atinentes à matéria;

Considerando as decisões proferidas nos autos dos processos nos CSJT-268/2006-000-90-00.4 e CSJT-2012616-70.2008.5.00.0000,

#### **RESOLVE:**

Regulamentar, no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus, a responsabilidade pelo pagamento e antecipação de honorários do perito, do tradutor e do intérprete, no caso de concessão à parte do benefício de justiça gratuita, nos termos da presente Resolução.

Art. 1º Os Tribunais Regionais do Trabalho deverão destinar recursos orçamentários para:

I - o pagamento de honorários periciais, sempre que à parte sucumbente na pretensão for concedido o benefício da justiça gratuita;

II - o pagamento de honorários a tradutores e intérpretes, que será realizado após atestada a prestação dos serviços pelo juízo processante, de acordo com a tabela constante do Anexo.

§ 1º Os valores serão consignados sob a rubrica “Assistência Judiciária a Pessoas Carentes”, em montante estimado que atenda à demanda da Região, segundo parâmetros que levem em conta o movimento processual.

§ 2º O juiz poderá ultrapassar em até 3 (três) vezes os valores fixados na tabela constante do Anexo, observados o grau de especialização do tradutor ou intérprete e a complexidade do trabalho, comunicando-se ao Corregedor do Tribunal.

Art. 2º A responsabilidade da União pelo pagamento de honorários periciais, em caso de concessão do benefício da justiça gratuita, está condicionada ao atendimento simultâneo dos seguintes requisitos:

- I – fixação judicial de honorários periciais;
- II – sucumbência da parte na pretensão objeto da perícia;
- III – trânsito em julgado da decisão.

§ 1º A concessão da justiça gratuita a empregador, pessoa física, dependerá da comprovação de situação de carência que inviabilize a assunção dos ônus decorrentes da demanda judicial.

§ 2º O pagamento dos honorários poderá ser antecipado, para despesas iniciais, em valor máximo equivalente a R\$ 350,00 (trezentos e cinquenta reais), efetuando-se o pagamento do saldo remanescente após o trânsito em julgado da decisão, se a parte for beneficiária de justiça gratuita.

§ 3º No caso de reversão da sucumbência, quanto ao objeto da perícia, caberá ao reclamado-executado ressarcir o erário dos honorários periciais adiantados, mediante o recolhimento da importância adiantada em GRU – Guia de Recolhimento da União, em código destinado ao Fundo de “assistência judiciária a pessoas carentes”, sob pena de execução específica da verba. (NR)

Art. 3º Em caso de concessão do benefício da justiça gratuita, o valor dos honorários periciais, observado o limite de R\$ 1.000,00 (um mil reais), será fixado pelo juiz, atendidos:

- I – a complexidade da matéria;
- II – o grau de zelo profissional;
- III – o lugar e o tempo exigidos para a prestação do serviço;
- IV – as peculiaridades regionais.

Parágrafo único. A fixação dos honorários periciais, em valor maior do que o limite estabelecido neste artigo, deverá ser devidamente fundamentada.

Art. 4º Havendo disponibilidade orçamentária, os valores fixados nesta Resolução serão reajustados anualmente no mês de janeiro, com base na variação do IPCA-E do ano anterior ou outro índice que o substitua, por ato normativo do Presidente do Tribunal.

Art. 5º O pagamento dos honorários efetuar-se-á mediante determinação do presidente do Tribunal, após requisição expedida pelo Juiz do feito, observando-se, rigorosamente, a ordem cronológica de apresentação das requisições e as deduções das cotas

previdenciárias e fiscais, sendo o valor líquido depositado em conta bancária indicada pelo perito, tradutor ou intérprete.

Parágrafo único. O valor dos honorários será atualizado pelo IPCAE ou outro índice que o substitua, a partir da data do arbitramento até o seu efetivo pagamento.

Art. 6º As requisições deverão indicar, obrigatoriamente: o número do processo, o nome das partes e respectivos CPF ou CNPJ; o valor dos honorários, especificando se de adiantamento ou se finais; o número da conta bancária para crédito; natureza e característica da atividade desempenhada pelo auxiliar do Juízo; declaração expressa de reconhecimento, pelo Juiz, do direito à justiça gratuita; certidão do trânsito em julgado e da sucumbência na perícia, se for o caso; e o endereço, telefone e inscrição no INSS do perito, tradutor ou intérprete.

Art. 7º Os Tribunais Regionais do Trabalho poderão manter sistema de credenciamento de peritos, tradutores e intérpretes para fins de designação, preferencialmente, de profissionais inscritos nos órgãos de classe competentes e que comprovem sua especialidade na matéria sobre a qual deverão opinar, a ser atestada por meio de certidão do órgão profissional a que estiverem vinculados.

Art. 8º As Presidências de Tribunais Regionais do Trabalho ficam autorizadas a celebrar convênios com instituições com notória experiência em avaliação e consultoria nas áreas de Meio Ambiente, Promoção da Saúde, Segurança e Higiene do Trabalho, e outras, capazes de realizar as perícias requeridas pelos Juízes.

Art. 9º O pagamento dos honorários está condicionado à disponibilidade orçamentária, transferindo-se para o exercício financeiro subsequente as requisições não atendidas.

Art. 10. Nas ações contendo pedido de adicional de insalubridade, de periculosidade, de indenização por acidente do trabalho ou qualquer outro atinente à segurança e saúde do trabalhador, o Juiz poderá determinar a notificação da empresa reclamada para trazer aos autos cópias dos LTCAT (Laudo Técnico de Condições Ambientais de Trabalho), PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) e PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), e de laudo pericial da atividade ou local de trabalho, passível de utilização como prova emprestada, referentes ao período em que o reclamante prestou serviços na empresa.

Art. 11. Fica revogada a Resolução n.º 35/2007.

Art. 12. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Brasília, 10 de junho de 2010.

**Ministro \_\_\_\_\_**  
**Presidente do Conselho Superior da Justiça do Trabalho**

**Anexo da Resolução n.º 66/2010**

**TABELA**

**HONORÁRIOS DOS TRADUTORES E DOS INTÉRPRETES**

<b>ATIVIDADES</b>	<b>VALOR (R\$)</b>
Tradução/versão de textos: valor até as três primeiras laudas*	35,22
Tradução/versão, por lauda excedente às três primeiras	9,39
Interpretação em audiências/sessões com até três horas de duração	58,70
Interpretação em audiências/sessões, por hora excedente às três primeiras	23,48

**ANEXO B – Portaria 01/2005 da 5ª Vara do Trabalho em Belo Horizonte**

**PODER JUDICIÁRIO**  
**JUSTIÇA DO TRABALHO 5ª VARA DO TRABALHO/BELO HORIZONTE**  
 (Portaria 01/2005 – 5ª VT/BH)

O Doutor \_\_\_\_\_, Juiz Titular da 5ª Vara do Trabalho de Belo Horizonte, no uso de suas atribuições legais e regimentais;

Considerando a contínua prorrogação de prazos para a realização da prova pericial;

Considerando o elevado índice de perda de audiências de instrução em razão do atraso na entrega dos laudos periciais, inclusive com inobservância de prazo hábil para concessão de vistas às partes;

Considerando o conseqüente elastecimento da pauta de instrução para prazos incompatíveis com o movimento processual desta Vara.

Considerando a definição de novos procedimentos relativos à composição do quadro de peritos desta Vara, à designação da prova pericial no que concerne ao prévio agendamento das diligências periciais e demais atos processuais relacionados à conclusão da prova técnica, bem como a definição de parâmetros e critérios de classificação das perícias conforme o grau de complexidade e seus reflexos na fixação dos honorários periciais estabelecidos, em reunião de trabalho realizada no âmbito do Conselho de Administração de Justiça da 5ª Vara do Trabalho/BH com a participação da Associação dos Peritos Judiciais e do Conselho Regional de Contabilidade;

Considerando o consenso de todos participantes no sentido da busca de maior eficácia na produção da prova pericial e, por consequência, maior eficácia agilidade na prestação jurisdicional, a partir da construção coletiva de condições mais adequadas ao alcance desse escopo;

O Juiz Titular 5ª Vara do Trabalho/BH,

RESOLVE ordenar a realização de perícias técnicas nesta Vara nos seguintes termos:

Art. 1º - As perícias de insalubridade/ periculosidade, médicas, contábeis e grafotécnicas ficam classificadas, conforme o nível de complexidade, o tempo despendido na sua realização, os valores constantes de tabela estimativa de honorários e os prazos máximos de entrega do laudo pericial, em três graus básicos correspondentes à classificação I, II e III, entremeados por níveis intermediários correspondentes à classificação I-A, II-A e III-A nos termos da Tabela de Classificação e Honorários Periciais anexa à presente portaria.

§ 1º Os prazos para a conclusão de todos os atos processuais pertinentes às perícias classificadas nos graus I, II e III são, respectivamente de, 25 (vinte e cinco), 30 (trinta) e 35 (trinta e cinco) dias, os quais serão distribuídos para cada ato processual pericial conforme discriminação prévia constante do formulário intitulado Termo de Designação de Prova Pericial anexo a presente Portaria, de modo a eliminar-se o adiamento ou a perda da audiência de encerramento da instrução por falta de cumprimento do calendário atrasado.

§ 2º Poderá o juiz desta Vara, excepcionalmente e considerando as particularidades do caso, arbitrar os honorários periciais em valores inferiores ao mínimo da Tabela, dando ciência ao Perito dos fundamentos da decisão, bem como, a requerimento deste, exceder o limite máximo da tabela, quando as circunstâncias assim o recomendarem.

§ 3º Em caso de provocação, pelas partes, de diligências periciais protelatórias, impertinentes ou desnecessárias, ou de ocorrência de circunstâncias agravantes da prova

técnica, o perito poderá requerer ao juiz da vara a reclassificação da perícia ou o seu enquadramento no nível subsequente ao grau em que foi classificada, mediante exposição dos fundamentos de seu pedido.

§ 4º As perícias médicas serão classificadas exclusivamente nos graus II ou III e, quando for o caso, nos correspondentes níveis intermediários, sempre com observância do critério de gradação da complexidade.

§ 5º Considerando as exigências de equipamentos, materiais e recursos especiais que agravam os custos de sua realização, as perícias grafotécnicas serão classificadas no grau III e respectivo nível intermediário, podendo o juiz da Vara, mediante requerimento fundamentado do perito, proceder ao arbitramento dos honorários em valor superior.

§ 6º Após os prazos relativos as diligências descritas no item 5 e 8 do Termo de Designação de Prova Pericial, caberá ao Sr. Perito Oficial, independentemente de intimação, cumprir subsequentemente a diligência que lhe couber (realização da perícia e/ou prestação de esclarecimentos solicitados pelas partes). (Acrescentado pela **Portaria nº 02/2005**).

Art. 2º O Juiz da Vara, ao deferir a prova técnica, por despacho ou em audiência, além da nomeação do perito, da intimação das partes para apresentação dos quesitos e indicação de assistente técnico, fixará o cronograma e os prazos para a realização dos atos processuais relativos à perícia, estabelecendo inclusive a data da conclusão definitiva do laudo.

§ 1º A secretaria da Vara e os senhores peritos deverão observar rigorosamente o calendário estabelecido salvo, mediante autorização do juízo por motivo relevante.

§ 2º As partes serão intimadas por despacho ou em audiência de todos os atos e prazos pertinentes à perícia, sob as cominações da preclusão lógica, temporal e consumativa.

Art. 3º A inobservância do cronograma estabelecido implicará responsabilidade do Sr. Perito, tanto perante a parte lesada quanto em relação às normas de ordem pública aplicáveis à matéria, salvo na hipótese de apresentação, antes da consumação do prazo estabelecido, de motivo relevante assim reconhecido por este juízo.

Art. 4º Em caso de resistência da parte às diligências periciais e à apresentação das provas legais indispensáveis à realização da prova técnica - devidamente circunstanciada em segundo termo de diligência, o perito poderá requerer ao juízo desta Vara que promova a intimação da parte para que esta proceda a exibição da prova solicitada, sob as sanções do art. 359, CPC, caso em que o laudo pericial será concluído com base na confissão ficta quanto aos fatos pendentes da prova omitida.

Parágrafo único. A caracterização, pelo Perito, de obstáculo pela parte da diligência do processo para os fins previstos neste artigo, se dará por meio do competente Termo de Diligência que conterà registro circunstanciado dos fatos em que se basear o reconhecimento da confissão ficta, os quais servirão de subsídio à ratificação ou revogação, da confissão presumida pelo perito para efeito de conclusão do laudo pericial.

Art. 5º. A parte autorizada na ata ou no despacho de designação da perícia a acompanhar a diligência ou o assistente técnico, quando houver, realizarão contato direto com o perito nomeado, para tomarem ciência do dia e hora da diligência pericial, cujo interregno para realização ocorrerá sempre em quinquídio coincidente com o período de segunda a sexta feira.

Parágrafo único. Sempre que a parte interessada for devidamente intimada de sua responsabilidade, pela iniciativa de entabular contato com o perito oficial para a definição do dia e hora da diligência e das consequências de sua omissão, presumir-se-á, em caso de inércia da mesma, que desistiu de acompanhar a diligência ou da indicação de assistente técnico.

Art. 6º Será organizado o quadro de Peritos da 5ª Vara do Trabalho, observando-se todas as especialidades requeridas, cujos participantes receberão cópia da presente Portaria para ciência e observância da mesma.

Art. 7º O laudo pericial e os esclarecimentos do Sr. Perito serão entregues na Secretaria da Vara sempre em três vias destinadas à autuação, e uma via para cada uma das partes.

Art. 8º A presente portaria entra em vigor nesta data, devendo ser anexada em local de amplo acesso e visualização dos jurisdicionados deste órgão.

Parágrafo único: Os casos omissos serão resolvidos e analisados pelo Juiz Titular da Vara, oportunamente.

Cumpra-se.

Belo Horizonte, 07 de março de 2005

---

Juiz Titular da 5ª. Vara do Trabalho de Belo Horizonte-MG

TABELA DE CLASSIFICAÇÃO E HONORÁRIOS PERICIAIS				
ANEXA À PORTARIA 01/2005 - 5ª VT/BH				
PERÍCIAS: CONTÁBIL, INSALUBRIDADE/PERICULOSIDADE, MÉDIAS*, GRAFOTÉCNICAS**.				
Grau	Níveis	Complexo	Honorários	Prazo para conclusão de todos os atos processuais periciais
I		Simple	R\$ 1.000,00	60
	I - A		R\$ 1.550,00	
II		Médio	R\$ 2.000,00	60
	II - A		R\$ 2.750,00	
III		Máximo	R\$ 3.200,00	60
	III - A		R\$ 3.750,00	

\*As perícias médicas serão classificadas exclusivamente em graus II e III e respectivos níveis, exceto na hipótese do Art. 1º, § 1º, Portaria 01/2005.

\*\* As perícias grafotécnicas serão classificadas exclusivamente no grau III e respectivo nível, exceto na hipótese do Art. 1º, § 4º, Portaria 01/2005.



**PODER JUDICIÁRIO  
JUSTIÇA DO TRABALHO  
TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO – 3ª REGIÃO**

**5ª VARA DO TRABALHO DE BELO HORIZONTE  
TERMO DE DESIGNAÇÃO DE PROVA PERICIAL**

**ANEXO À PORTARIA 01/2005 – 5ª VT/BHTE**

1 Processo Nº:

2 Perito nomeado:

2.1 Código do perito:

3 GRAU (Classificação Portaria 01/2005-5ª VTBH):

4 Prazo conclusão do laudo:

5 Prazo comum e preclusivo para  
indicação de quesitos e assistente  
técnico:

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_ a \_\_\_ / \_\_\_ /  
\_\_\_\_\_

6 Período de realização da diligencia  
pericial e atos complementares em  
que o senhor perito comunicará às  
partes e interessados dia, hora, e  
local da diligência pericial, a ser  
comprovado nos autos mediante  
“Termo de diligência”:

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_ a \_\_\_ / \_\_\_ /  
\_\_\_\_\_

7 Data da entrega do laudo na secretaria

\_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_

pelo senhor perito:

- 8 Vista do laudo as partes prazo \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
comum: \_\_\_\_\_
- 9 Vista do(s) pedido(s) de \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
esclarecimentos ao perito: \_\_\_\_\_
- 10 Vista às partes dos esclarecimentos no \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /  
prazo comum de: \_\_\_\_\_
- 11 Audiência encerramento da instrução:
- Data de conclusão de todos os atos \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
12 processuais pertinentes a perícia e  
relativo aos campos 5 a 10.

Uma vez cientes as partes e respectivos advogados do termo de diligência ficam as mesmas responsáveis pela comunicação das diligências aos respectivos assistentes.

Qualquer das partes interessadas, bem como os respectivos assistentes técnicos deverão contatar com o perito oficial no endereço,

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, nº \_\_\_\_\_, Bairro \_\_\_\_\_,

CEP \_\_\_\_\_ tel.: \_\_\_\_\_, inteirar-se do dia e hora

da diligência, sob sua exclusiva responsabilidade, sob pena de se reconhecer a desistência do acompanhamento da diligência ou de indicação de assistente técnico, em caso de omissão de partes.

Os pedidos de esclarecimentos e manifestação do perito sobre os mesmos serão feitos em uma única oportunidade, conforme agendamento acima.

OBS.: “Aplicar-se-á o disposto no artigo 7º da Portaria 01/2005.”

Belo Horizonte, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

Assinatura do (a) Juiz (a)

**ANEXO C – Portaria 02/2005 da 5ª Vara do Trabalho em Belo Horizonte****PODER JUDICIÁRIO-JUSTIÇA DO TRABALHO  
5ª VARA DO TRABALHO DE BELO HORIZONTE.****PORTARIA n. 02/2005.**

**Acrescenta ao parágrafo 6º. do Artigo 1º. da Portaria n. 01/2005 desta 5ª. Vara do Trabalho de Belo Horizonte – MG., a seguinte redação:**

**Parágrafo 6º:**

Após os prazos relativos as diligências descritas no item 5 e 8 do Termo de Designação de Prova Pericial, caberá ao Sr. Perito Oficial, independentemente de intimação, cumprir subsequentemente a diligência que lhe couber (realização da perícia e/ou prestação de esclarecimentos solicitados pelas partes).

Belo Horizonte – MG, 02.08.2005.

---

Juiz do Trabalho.