

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO –  
FECAP**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ALESSANDRA RIBAS SECCO**

**PERCEPÇÃO DOS ÁRBITROS SOBRE OS ATORES  
PERICIAIS CONTÁBEIS EM ARBITRAGEM À LUZ DA  
TEORIA DOS PAPÉIS**

**São Paulo**

**2019**

**ALESSANDRA RIBAS SECCO**

**PERCEPÇÃO DOS ÁRBITROS SOBRE OS ATORES  
PERICIAIS CONTÁBEIS EM ARBITRAGEM À LUZ DA  
TEORIA DOS PAPÉIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Ciências Contábeis do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

**Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias**

São Paulo

2019

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO - FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva  
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Frois de Carvalho  
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Garcia  
Pró-reitor de Pós-Graduação  
Coordenador de Mestrado em Ciências Contábeis  
Coordenador de Mestrado Profissional em Administração

#### FICHA CATALOGRÁFICA

S444p	<p>Secco, Alessandra Ribas</p> <p>Percepção dos árbitros sobre os atores periciais contábeis em arbitragem à luz da Teoria dos Papéis / Alessandra Ribas Secco. - - São Paulo, 2019.</p> <p>105 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias</p> <p>Dissertação (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado em Ciências Contábeis.</p> <p>1. Perícia contábil. 2. Auditoria interna. 3. Brasil- Lei de arbitragem brasileira (1996). 4. Peritos - Contabilidade.</p> <p style="text-align: right;"><b>CDD: 657.45</b></p>
-------	---

Bibliotecário responsável: Elba Lopes, CRB- 8/9622

**ALESSANDRA RIBAS SECCO**

**PERCEPÇÃO DOS ÁRBITROS SOBRE OS ATORES PERICIAIS CONTÁBEIS em  
ARBITRAGEM À LUZ DA TEORIA DOS PAPÉIS**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

**Prof. Dr. Giovanni Ettore Nanni**

**Pontifícia Universidade Católica - PUC**

---

**Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Elionor Farah Jreige Weffort**

**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**

---

**Prof. Dr. Ivam Ricardo Peleias**

**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**

**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

**São Paulo, 31 de Agosto de 2019.**

Dedico este trabalho ao meu esposo Dariano José Secco, que incansavelmente me apoia e à minha filha, Isabela, que valoriza o esforço e a dedicação diária dos pais.

## **Agradecimentos**

A Deus, por me dar força e coragem de enfrentar mais uma batalha da vida.

Aos meus pais, por acreditarem na educação dos seus filhos.

Aos meus sogros, firmes na disseminação dos valores familiares.

Ao meu orientador, prof. Ivam Ricardo Peleias, por acreditar, incentivar, apoiar e investir no tema desta dissertação.

À professora Elionor, por sempre ser aquela fagulha que nos faz sair da zona do conforto de nossos pensamentos.

Aos meus colegas de mestrado, em especial à Sandra e à Tailany, um conforto nas horas de angústia.

À equipe da Ribas Secco Escritório de Perícias, que me apoiou nas minhas ausências, quando precisei dedicar-me ao mestrado.

## Resumo

Secco, A. R. (2019). *Percepção dos árbitros sobre os atores periciais contábeis em arbitragem à luz da Teoria dos Papéis*. Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

A vivência diária em organizações com conflitos internos e externos pode provocar disfunções pessoais e organizacionais, mudança de comportamento, *stress*, ansiedade, falta de satisfação no trabalho. Em um procedimento arbitral, o perito contador, enquanto ator pericial, pode atuar em quatro funções distintas: perito do tribunal e partes, perito assistente técnico, parecerista e testemunha técnica. Os diversos papéis que podem ser desenvolvidos pelo perito ao longo dos procedimentos podem gerar conflito e ambiguidade de sua função, o que pode afetar a satisfação do árbitro quanto ao trabalho apresentado. Nesse contexto, a pesquisa identificou como o árbitro percebe a atuação dos atores periciais contábeis nos procedimentos arbitrais, à luz da Teoria dos Papéis, que tem como pano de fundo o procedimento arbitral, como uma organização. Para atingir esse objetivo, foram feitas entrevistas semiestruturadas com quinze árbitras e árbitros de São Paulo, majoritariamente, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. As falas foram analisadas usando a técnica da análise de conteúdo. Os resultados demonstram que as principais expectativas dos árbitros se concentram em trabalhos objetivos, claros e concisos, apresentações orais competentes e atenção estrita às questões técnicas. Os principais fatores que afetam negativamente as expectativas dos árbitros são: a falta de clareza, de imparcialidade, de uma comunicação oral mais firme, não se manter na questão técnica (atuar como “advogado” da parte), a sobrecarga dos profissionais e a omissão dos próprios árbitros ou tribunal arbitral quanto à clareza na condução da produção da prova pericial. Apesar dos fatores apontados, os árbitros percebem os trabalhos periciais satisfatoriamente, entretanto, não há uma completa satisfação, observa-se mais uma necessidade da produção da prova pericial contábil em procedimentos arbitrais, que nem sempre atende aos devidos fins de auxiliar o tribunal arbitral.

**Palavras-chave:** Perícia contábil. Arbitragem. Perito contador. Árbitro. Teoria dos Papéis.

## Abstract

Secco, A. R. (2019). *Perception of arbitrators about accounting expert actors in arbitration in light of Role Theory*. Centro Universitário Álvares Penteado, Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP, São Paulo, SP, Brasil.

Daily living in organizations with internal and external conflicts can lead to personal and organizational dysfunctions, behavior change, stress, anxiety and lack of job satisfaction. In an arbitral proceeding, the accounting expert, as an expert actor, may perform four distinct functions: and party's expert, technical assistant expert, expert opinion and expert witness. The various roles that can be developed by the expert throughout the procedures can generate conflict and ambiguity in this function, which may affect the referee's satisfaction with the work presented. In this context, the aim of this research was to identify how the arbitrator perceives the role of accounting expert actors in arbitration proceedings in light of the Role Theory, which has as its backdrop the arbitration procedure as an organization. To achieve this goal, fifteen semi-structured interviews were conducted with arbitrators from São Paulo city, mostly, Rio de Janeiro and Belo Horizonte. The statements were analyzed using the content analysis technique. The results demonstrate that the arbitrators' main expectations focus on objective, clear and concise work, competent oral presentations and strict attention to technical issues. The main factors that negatively affect arbitrators' expectations are: lack of clarity, of impartiality, of firmer oral communication, not stick to the technical issue (acting as a "lawyer" on the part of the referee), omissions of the arbitrators themselves or the arbitral tribunal as to the clarity when conducting the production of expert evidence. Although the results pointed out, the arbitrators state that the expert works are satisfactory. However, there is not a complete satisfaction, for there is a need for producing the accounting expert evidence in arbitration proceedings, which does not always meet the purpose of assisting the arbitral tribunal.

**Keywords:** Accounting Expertise. Arbitration. Accountant Expert. Arbitrator. Role Theory.

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b>	<b>Modelo de episódio de papel.....</b>	<b>22</b>
<b>Figura 2</b>	<b>Fases da arbitragem.....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 3</b>	<b>Fases da produção da prova.....</b>	<b>51</b>
<b>Figura 4</b>	<b>Árvore de palavras: Objetividade e clareza.....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 5</b>	<b>Árvore de palavras: Credibilidade.....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 6</b>	<b>Gráfico de hierarquia: Codificação dos Sentimentos.....</b>	<b>90</b>
<b>Figura 7</b>	<b>Gráfico de sentimentos por entrevistado.....</b>	<b>91</b>

## Lista de Tabelas

<b>Tabela 1</b>	<b>Caracterização dos entrevistados.....</b>	<b>61</b>
<b>Tabela 2</b>	<b>Objetivos, bloco de perguntas e perguntas de pesquisa.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabela 3</b>	<b>Variáveis Observáveis.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabela 4</b>	<b>Distribuição de frequência de subeixos.....</b>	<b>65</b>
<b>Tabela 5</b>	<b>Temas das arbitragens.....</b>	<b>67</b>
<b>Tabela 6</b>	<b>Expectativas dos árbitros quanto à oratória.....</b>	<b>69</b>
<b>Tabela 7</b>	<b>Expectativas dos árbitros quanto à objetividade.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 8</b>	<b>Expectativas dos árbitros quanto à clareza.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 9</b>	<b>Expectativas dos árbitros quanto a manter-se na questão técnica..</b>	<b>73</b>
<b>Tabela 10</b>	<b>Expectativas dos árbitros quanto a fundamentação.....</b>	<b>76</b>
<b>Tabela 11</b>	<b>Conflito-Sobrecarga.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabela 12</b>	<b>Conflito-Interpapéis.....</b>	<b>79</b>
<b>Tabela 13</b>	<b>Conflito-Parcialidade.....</b>	<b>80</b>
<b>Tabela 14</b>	<b>Ambiguidade - Atuação do tribunal.....</b>	<b>84</b>
<b>Tabela 15</b>	<b>Ambiguidade - Falta de atuação do tribunal.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabela 16</b>	<b>Ambiguidade - Normas atuação do técnico.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabela 17</b>	<b>Satisfação quanto ao trabalho técnico.....</b>	<b>88</b>

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Contextualização.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Questão de Pesquisa .....</b>	<b>16</b>
<b>1.3 Objetivos da Pesquisa.....</b>	<b>16</b>
<b>1.4 Justificativas da Pesquisa.....</b>	<b>17</b>
<b>1.5 Contribuições da Pesquisa .....</b>	<b>18</b>
<b>1.6 Delimitação da Pesquisa.....</b>	<b>19</b>
<b>1.7 Estrutura da Pesquisa .....</b>	<b>19</b>
<b>2 Fundamentação Teórica.....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 Teoria dos papéis (teoria da função ou <i>role theory</i>).....</b>	<b>21</b>
<i>2.1.1 Processo de transmissão do papel.....</i>	<i>23</i>
<i>2.1.1.1 O transmissor (emissor).....</i>	<i>26</i>
<i>2.1.2 Conflito de função .....</i>	<i>28</i>
<i>2.1.3 Ambiguidade de função.....</i>	<i>31</i>
<i>2.1.4 Satisfação no Trabalho.....</i>	<i>33</i>
<b>2.2 Arbitragem .....</b>	<b>36</b>
<i>2.2.1 Procedimento arbitral.....</i>	<i>39</i>
<i>2.2.2 Árbitros.....</i>	<i>40</i>
<i>2.2.3 Produção de provas .....</i>	<i>42</i>
<b>2.3 Produção de provas periciais.....</b>	<b>45</b>
<i>2.3.1 Perícia produzida por perito indicado pelo tribunal .....</i>	<i>46</i>
<i>2.3.1.1 Perito Assistente Técnico.....</i>	<i>47</i>
<i>2.3.2 Perícia produzida por perito indicado pelas partes .....</i>	<i>48</i>
<i>2.3.2.1 Técnicas para a prova produzida por perito indicado pelas partes .....</i>	<i>49</i>
<i>2.3.3 Perícia produzida por time de peritos .....</i>	<i>50</i>
<b>2.4 Atores periciais .....</b>	<b>52</b>
<i>2.4.1 Perito indicado pelo tribunal ou partes .....</i>	<i>52</i>
<i>2.4.2 Perito assistente técnico.....</i>	<i>53</i>
<i>2.4.3 Testemunha técnica.....</i>	<i>55</i>
<i>2.4.4 Parecerista .....</i>	<i>56</i>
<b>3 Metodologia.....</b>	<b>58</b>
<b>3.1 Tipo de pesquisa .....</b>	<b>58</b>

<b>3.2 Instrumentos de coleta de dados .....</b>	<b>59</b>
<b>3.2.1 Entrevista .....</b>	<b>59</b>
<b>3.2.1.1 Estratégia para análise dos dados.....</b>	<b>63</b>
<b>4 Análise dos dados e discussão dos resultados.....</b>	<b>65</b>
<b>4.1 Caracterização dos entrevistados.....</b>	<b>66</b>
<b>4.2 Expectativas dos entrevistados .....</b>	<b>68</b>
<b>4.2 Motivos que afetam as expectativas dos entrevistados.....</b>	<b>77</b>
<b>4.2.1 Conflito no desempenho da função .....</b>	<b>77</b>
<b>4.2.2 Ambiguidade no desempenho da função.....</b>	<b>83</b>
<b>4.3 Satisfação dos entrevistados .....</b>	<b>88</b>
<b>5 Conclusão .....</b>	<b>92</b>
<b>Referências .....</b>	<b>96</b>
<b>Apêndice A – Roteiro De Entrevista .....</b>	<b>104</b>
<b>Apêndice B – Entrevistas .....</b>	<b>105</b>

## 1 Introdução

### 1.1 Contextualização

O conflito é um processo em que duas pessoas divergem quanto a metas, interesses ou objetivos individuais, percebidos como mutuamente incompatíveis (Yarn, 1999). A vivência diária nas organizações com conflitos internos e externos pode causar disfunções pessoais e organizacionais, mudança de comportamento, *stress*, ansiedade e falta de satisfação no trabalho (Palomino & Frezatti, 2016; Rizzo, House & Lirtzman, 1970).

Um cenário conhecido para resolver conflitos é o Poder Judiciário. Números do Conselho Nacional de Justiça destacam cerca de cem milhões de processos frente a uma população de pouco mais de duzentos milhões de habitantes (Cahali, 2017). Diante do abarrotamento do Judiciário, meios alternativos de resolução de disputas foram desenvolvidos ao longo dos tempos no Brasil e no mundo.

Um deles é a arbitragem, tratada de forma mais ampla no Brasil pela Lei 9.307, de 23 de setembro de 1996, alterada pela Lei 13.129, de 26 de maio de 2015. A evolução desse instituto fez com que a conciliação e a mediação também fossem estimuladas com a declaração das Leis 13.105, de 16 de março de 2015, que instituiu o novo Código de Processo Civil (CPC), e da Lei 13.140, de 26 de junho de 2015, que dispôs sobre a mediação.

A crescente utilização da arbitragem pelas organizações mostra-se relevante quando analisadas as estatísticas das câmaras de arbitragem. Um dos mais antigos centros de arbitragem brasileiros, a Câmara de Comércio Brasil-Canadá (CCBC), fundada em 1979, informa que, em 2000, havia cinco arbitragens em andamento, em 2010, 48, e em 2017, 141, um crescimento de 2.720% nos últimos 17 anos. (<https://ccbc.org.br/cam-ccbc-centro-arbitragem-mediacao/sobre-cam-ccbc/estatisticasgerais/>, recuperado em 02 de fevereiro, 2019).

A câmara da CIESP/FIESP, instituída em 1995, nos mesmos anos, tinha seis, 40 e 49 procedimentos ([www.camaradearbitragemsp.com.br/pt/res/docs/20190108\\_Estatisticas\\_Camar\\_aCiespFiesp](http://www.camaradearbitragemsp.com.br/pt/res/docs/20190108_Estatisticas_Camar_aCiespFiesp), recuperado em 02 de fevereiro, 2019). O ápice do desenvolvimento e avanço do uso desse meio de resolução de disputas ocorreu em 2014 no Brasil, com a instauração da *Internacional Chamber of Commerce* (ICC). A ICC, criada em 1919, é a maior organização empresarial do mundo, com seis milhões de empresas e associações empresariais em 130 países (<http://www.iccbrasil.org/quem-somos/icc-brasil/>, recuperado em 02 de fevereiro, 2019).

Esse movimento em favor do uso da arbitragem tem vantagens, como aprofundar temas específicos e a estrutura mais robusta dos participantes, considerando que os procedimentos envolvem questões complexas, difíceis de serem resolvidas no Poder Judiciário (Cahali, 2017). As câmaras ainda elencam a redução do tempo do procedimento, que em média, pode durar até quinze meses. A CCBC destaca que os procedimentos são, em sua grande maioria, relacionados a questões societárias, representando 37% dos conflitos. A câmara da CIESP/FIESP aponta que essa mesma matéria foi objeto de 53,84% dos procedimentos em 2018.

Nesse contexto de conflitos mais complexos, a produção de provas torna-se uma ferramenta importante para a solução de cada caso. Assim, no cenário arbitral, a produção da prova pericial objetiva a desvendar questões técnicas não acessíveis ao conhecimento do árbitro. As questões técnicas podem ser de natureza diversa, e uma delas é a contábil.

A Perícia Contábil, de acordo com Sá (2017, p. 3), “é a verificação de fatos ligados ao patrimônio individualizado visando oferecer opinião, mediante questão proposta. Para tal opinião realizam-se exames, vistorias, indagações, investigações, avaliações, arbitramentos, em suma todo e qualquer procedimento necessário à opinião”. O objeto da perícia busca traduzir questões patrimoniais sob discussão em determinada causa, conforme Ornelas (2017).

Esse cenário oferece a oportunidade para a atuação do contador em quatro papéis ao longo do procedimento arbitral: perito do tribunal arbitral e partes, perito assistente técnico, parecerista e testemunha técnica (*expert witness*). Neste trabalho, o contador é denominado de ator pericial.

Conflitos complexos e estruturados requerem habilidades mais aprofundadas dos seus atores. As características do perito contador indicado pelo tribunal e perito contador assistente foram objeto de estudo em dissertações e artigos nacionais ao longo dos últimos anos. Zannon, Peleias, Weffort e Couto (2018), com base nos estudos de Antônio Lopes de Sá, destacaram três grupos de qualidades do profissional de perícia contábil:

- a) qualidade legal: ser bacharel em Ciências Contábeis e ter registro no Conselho Regional de Contabilidade;
- b) capacidade profissional: ter conhecimento contábil e das tecnologias contábeis, além de ser perspicaz, perseverante, sagaz, criativo e intuitivo;
- c) capacidade ética e moral: seguir o código de ética da profissão.

Peleias, Silveira, Ornelas e Weffort (2017) apresentaram uma relação de habilidades destacadas pelos advogados que contratam peritos assistentes, dentre elas: capacidade crítica,

relacionamento interpessoal, comunicação verbal e escrita e a capacidade técnica necessária para desenvolver os trabalhos para os quais os peritos assistentes foram contratados.

Volejnik (2017) apontou que a função do perito assistente no âmbito criminal somente foi legalizada em 2008, para atuar em inquéritos policiais. De acordo com Santos, Carlos e Costa (2017), isso fortalece a atuação do profissional contábil nas matérias que necessitam de provas contábeis para demonstrar a realidade. Esses autores afirmam que, na função de perito contábil criminal, as habilidades de escrita, análise dedutiva e pensamento crítico são relevantes para a atuação desse profissional, sendo possível inferir que as mesmas características do perito indicado pelo Juiz devem ser as do perito assistente.

Gonçalves, Machado, Machado e Zanolla (2014) identificaram as características do perito contador indicado pelo Juiz, que novamente podem ser extrapoladas para o perito assistente, com base na percepção dos advogados, juízes e peritos no contexto goiano. Novamente, a questão de especialização técnica, conhecimentos jurídicos e eficiência na comunicação escrita foram itens elencados e corroborados pelos pesquisadores. Os avanços nos estudos nacionais sobre as habilidades e os trabalhos do perito contador e perito contador assistente demonstram a preocupação com essa atividade do contador que afeta as decisões de demandas judiciais, extrajudiciais e arbitrais.

Por outro lado, as pesquisas internacionais focam seus esforços em apontar as características e habilidades que o profissional que atua no campo pericial deve ter. Davis, Farrell e Ogilby (2010) e Van Akkeren, Buckby e Mackenzie (2013) relataram que a comunicação escrita e oral é essencial para a atuação como perito. Conhecimentos sobre aspectos legais são citados como importantes para desenvolver trabalhos nos estudos desses autores, segundo Digabriele (2008) e Kumari Tiwari e Debnath (2017). Todas as pesquisas destacaram como habilidades os conhecimentos técnicos e analíticos (Davis et al., 2010, Digabriele, 2008; Kumari et al., 2017; Prabowo, 2013; Van Akkeren et al., 2013).

Diferentemente das pesquisas nacionais, as internacionais não destacam atuações distintas do contador na perícia, como a do perito indicado pelo tribunal ou perito assistente técnico. O foco é apenas em um profissional, o *forensic accountant*, ou, na tradução livre, o contador forense. A unificação dessa função nos estudos internacionais corrobora a característica da perícia na arbitragem.

Quanto a isso, Martins (2013, p. 402) relata que:

Na prática da arbitragem internacional há duas formas distintas de utilização do perito para produção de prova técnica. A forma mais utilizada é a indicação de peritos pelas partes para produzirem pareceres que serão, posteriormente, submetidos ao crivo dos

árbitros e das contrapartes em audiência de inquirição desses experts. Trata-se de prática alinhada com o sistema adversarial característico da *common law*.

Carmona (2009), um dos autores da Lei de Arbitragem, apresentou depoimento sobre as vantagens da testemunha técnica em fase probatória, no caso, de Engenharia, realçando o aproveitamento das informações prestadas de forma didática, compreensível, objetivas e diretas.

O contador, no desempenho da função de perito, produz um trabalho técnico destinado a um usuário especializado, o árbitro, que pode ser qualquer pessoa capaz e que tenha a confiança das partes (Lei n. 9.307,1996). As habilidades e características apresentadas em estudos nacionais e internacionais são necessárias a esse profissional para a produção adequada da informação ao usuário final. Contudo, alguns fatores podem ser considerados no cenário arbitral:

- a) o árbitro necessita de material útil para a tomada de decisão;
- b) na arbitragem, a comunicação é escrita e falada;
- c) o árbitro pode nomear um perito, por indicação própria ou das partes;
- d) todos os atores periciais estão envolvidos com a verdade dos fatos; entretanto, pressupõe-se a influência dos advogados sobre os assistentes técnicos;
- e) no mesmo procedimento arbitral, pode haver a adoção de mais de um papel pelos profissionais técnicos, a exemplo do parecerista e assistente técnico;
- f) a audiência é o ápice do procedimento, situação que pode gerar conflitos e ambiguidade, quando não existe previsibilidade de comportamento dos envolvidos.

Diante desses pontos, a questão de pesquisa é colocada na sequência.

## **1.2 Questão de Pesquisa**

**Qual a percepção do árbitro sobre a atuação dos atores periciais contábeis nos procedimentos arbitrais?**

Com a problemática declarada, apresenta-se os objetivos de pesquisa, geral e específicos, que visam a auxiliar na condução do estudo.

## **1.3 Objetivos da Pesquisa**

O objetivo geral é identificar como o árbitro percebe a atuação dos atores periciais contábeis nos procedimentos desenvolvidos no cenário arbitral.

Os objetivos específicos ficam assim delineados:

- a) identificar a experiência profissional do árbitro;
- b) identificar qual a expectativa do árbitro no desempenho da função dos atores periciais;
- c) identificar os motivos do atendimento ou não das expectativas do árbitro no desempenho da função dos atores periciais;
- d) verificar a satisfação ou insatisfação com o trabalho final apresentado pelos atores periciais.

#### **1.4 Justificativas da Pesquisa**

Este trabalho se justifica, porque a Perícia é um campo pouco explorado no meio acadêmico, especialmente no cenário arbitral. A flexibilidade do procedimento arbitral permite que quatro tipos de atores periciais atuem ao longo do processo, diferentemente do antigo cenário judicial, em que o processo tinha regras mais rígidas, elencando basicamente duas figuras: o perito do juiz e o perito assistente técnico. Após a promulgação da Lei 13.105, de 16 de março de 2015, que instituiu o novo CPC, o procedimento judicial se modernizou e apontou os seguintes atores periciais:

- a) perito do Juiz: artigo 465;
- b) perito Assistente: inciso II do parágrafo 1º do artigo 465;
- c) parecerista: artigo 472;
- d) testemunha técnica: parágrafo 3º do artigo 464.

Uma quinta função pode ser desempenhada pelo contador que é a de árbitro. Demandas com questões contábeis pode encorajar a composição de um tribunal arbitral com um profissional formado em Ciências Contábeis. Entretanto, o profissional nesta função não foi alvo de estudos nesta pesquisa, porque ao mesmo tempo que ele seria a pessoa focal, ele poderia ser o transmissor da função.

Isso demonstra que o ator pericial amplia seu campo de atuação, seja no cenário judicial, seja no cenário arbitral, e conseqüentemente, há necessidade de entender como o tomador de decisão, no caso, o árbitro, percebe a atuação do contador diante dos tipos de papéis disponíveis para atuar no campo pericial.

No campo da Psicologia Social, as pesquisas envolvendo a Teoria dos Papéis analisaram a relação dos estressores no cumprimento dos papéis (conflito e ambigüidade) em função de desempenho e satisfação no trabalho, geralmente na perspectiva da pessoa focal

(indivíduo que cumpre a função). King e King (1990) destacam que poucos são os estudos que fazem análise sob a ótica do transmissor (indivíduo que designa a função).

As expectativas do transmissor da função, neste estudo, o árbitro, ajudam a definir o papel do receptor, no caso, o contador na função de perito. O conteúdo da designação da função pode conter preferência por certos atos, características ou estilos pessoais de comportamento; as expectativas direcionam-se ao que a pessoa focal deve fazer, pensar, acreditar e até relacionar-se diante do papel a ser desempenhado (Katz & Kahn, 1987).

No processo de comunicação, a influência ou tentativa de influência implicam consequências, que nas organizações, podem tomar a forma de sanções. Nesse sentido, Katz e Kahn (1987, p. 196) afirmam que “satisfações ou privações que um transmissor de papel poderia arranjar para a pessoa focal, dependendo de ter ela se conformado ou não à expectativa de quem fez a transmissão do papel”, podendo causar danos no desempenho do papel.

Diante desse cenário, busca-se, com esta pesquisa, preencher essa lacuna e verificar se as expectativas do transmissor, quanto ao desempenho do papel do receptor, estão sendo atendidas ou desempenhadas de forma a proporcionar uma percepção satisfatória no trabalho do árbitro.

## **1.5 Contribuições da Pesquisa**

Uma das contribuições vislumbradas é o acréscimo de estudos ao campo da Perícia Contábil. Nesse cenário, Salles, Machado, Zanolla e Machado (2016) destacaram que as pesquisas científicas na área da perícia contábil são embrionárias. Os autores analisaram periódicos brasileiros no período de 2005 a 2014, constatando a falta de amadurecimento dos temas e baixa quantidade de publicações. Assim, além de ampliar o leque de temas, esta pesquisa permite ao contador conhecer melhor as áreas de atuação da sua profissão, sendo uma das áreas de maior crescimento, segundo Peleias, Ornelas, Henrique e Weffort (2011).

Este estudo permite ainda conhecer as percepções dos árbitros sobre a atuação do ator pericial contábil e analisar se estão alinhadas ao que se espera de um futuro contador. Estudos apontam que esse profissional deve ter fortes conhecimentos na área contábil, ter habilidades relacionadas à área do direito, comunicação, senso crítico e valores morais robustos (Aquino & Imoniana, 2017; Peleias et al., 2011).

A pesquisa contribui também com a área da Psicologia Social, que objetiva a demonstrar os conflitos e a ambiguidade dos distintos papéis incorporados pelos profissionais; no caso, como a atuação do perito (figura do receptor, indivíduo que cumpre a função)

impacta a tomada de decisão do árbitro (figura do transmissor, indivíduo que designa a função), configurada na forma da sentença arbitral.

Outra contribuição vislumbrada é com o procedimento arbitral, considerado uma organização envolvendo várias pessoas, setores e recursos. A pesquisa permite clarear a forma de atuação dos atores periciais contábeis, favorecendo o desenvolvimento da produção de provas periciais.

Uma última contribuição observada é relativa ao campo da comunicação. O árbitro, neste estudo, tem como formação a área do Direito, uma expertise distinta. O contador, por sua vez, tem como formação a área das Ciências Contábeis. Assim, há, necessariamente, um *gap* entre as linguagens. Desse modo, uma das tarefas do contador na função de perito é aproximar esses dois mundos, formando elos de conexão, objetivando a tornar mais acessível a linguagem técnica contábil com a do tribunal arbitral.

## **1.6 Delimitação da Pesquisa**

Uma primeira delimitação desta pesquisa relaciona-se aos sujeitos. As entrevistas foram realizadas apenas com arbitralistas, não envolvendo juízes ou advogados que atuam fora da arbitragem.

Uma segunda delimitação está vinculada ao objeto, porque focou somente os procedimentos arbitrais. Ao considerar a contextualização, conflitos podem ser resolvidos por outros meios, como o Poder Judiciário. Desse modo, o estudo não abrangeu processos no âmbito judicial cível ou criminal.

Uma terceira delimitação observada é quanto ao *locus*, pois os sujeitos entrevistados estão localizados apenas em São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte. Apesar de serem grandes centros, há câmaras arbitrais em outras regiões, e conseqüentemente, árbitros, como Curitiba, com a Câmara de Mediação e Arbitragem da Associação Comercial do Paraná.

Uma quarta delimitação está relacionada ao objetivo geral da própria pesquisa. O estudo analisou as percepções dos árbitros apenas quanto aos atores periciais contábeis. Entretanto, o procedimento arbitral possui vários atores, como as partes, os advogados e as câmaras arbitrais. Um estudo futuro sobre os demais sujeitos que atuam no procedimento permitirá aos participantes uma visão mais realista do andamento das arbitragens no Brasil.

## **1.7 Estrutura da Pesquisa**

Esta pesquisa está estruturada em cinco capítulos:

O primeiro apresenta a introdução, com a contextualização, a questão de pesquisa, os objetivos, a justificativa, as contribuições e delimitações.

O segundo descreve a fundamentação teórica, proposta em quatro subtópicos. O primeiro trata da Teoria dos Papéis (Teoria da Função ou *Role Theory*), que se subdivide nas apresentações sobre o Processo de Transmissão do Papel, Conflito da Função, Ambiguidade da Função e Satisfação no Trabalho. O segundo discorre sobre a Arbitragem, dividido em três pontos: o Procedimento Arbitral, caracterizando o instituto similar a uma organização, o Árbitro, julgador responsável pela emissão da sentença, e a Produção de Provas, pois a prova pericial é uma das provas que podem ser produzidas em uma arbitragem. O terceiro relaciona-se à Produção da Prova Pericial, elencando a prova produzida pelo perito das partes, perito do tribunal e time de peritos. E o quarto traz as referências sobre os atores periciais, nas quatro funções abordadas neste trabalho.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia de pesquisa.

O quarto descreve a análise dos dados e resultados.

Por fim, o quinto apresenta as considerações finais da pesquisa, com base nas análises realizadas.

## 2 Fundamentação Teórica

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica da pesquisa, buscando caracterizar as variáveis: conflito, ambiguidade e satisfação no trabalho. Na sequência, descreve-se o procedimento arbitral e seus agentes, buscando um paralelo entre esse instituto e a organização, objeto de estudo comum da Psicologia Social; e, por fim, relaciona-se esses conceitos à percepção dos árbitros quanto às expectativas do desempenho da função pelos atores periciais.

### 2.1 Teoria dos papéis (teoria da função ou *role theory*)

A psicologia social, que objetiva a estudar as relações entre as pessoas nas organizações, conquistou pesquisadores ao longo do século XX.

Palomino e Frezatti (2016) esclarecem que os estudos sobre a teoria da função remontam à década de 1930. Contudo, no contexto organizacional, King e King (1990) afirmam que os créditos são dados geralmente a Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek e Rosenthal pela obra *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, lançada em 1964. Daniel Katz e Robert L. Kahn evidenciaram ainda melhor essa questão quando escreveram o livro *Psicologia Social das Organizações*, em 1970.

Segundo Katz e Kahn (1987), houve uma transição dos estudos focados na pessoa individual para a relação das pessoas no coletivo, não abrangida satisfatoriamente na teoria clássica da organização; isso porque, na maior parte do tempo, a pessoa concentra-se em estar em ambientes organizacionais ou institucionais.

Assim, eles migraram seus estudos dos modelos organizacionais clássicos, orientados por um sistema fechado, similares a uma máquina, para um modelo com abordagem voltada ao sistema aberto. Esse sistema, como explanado pelos autores, examina mais diretamente as inter-relações entre os subsistemas e sua estrutura, além do sistema total e o meio ambiente em que está inserido.

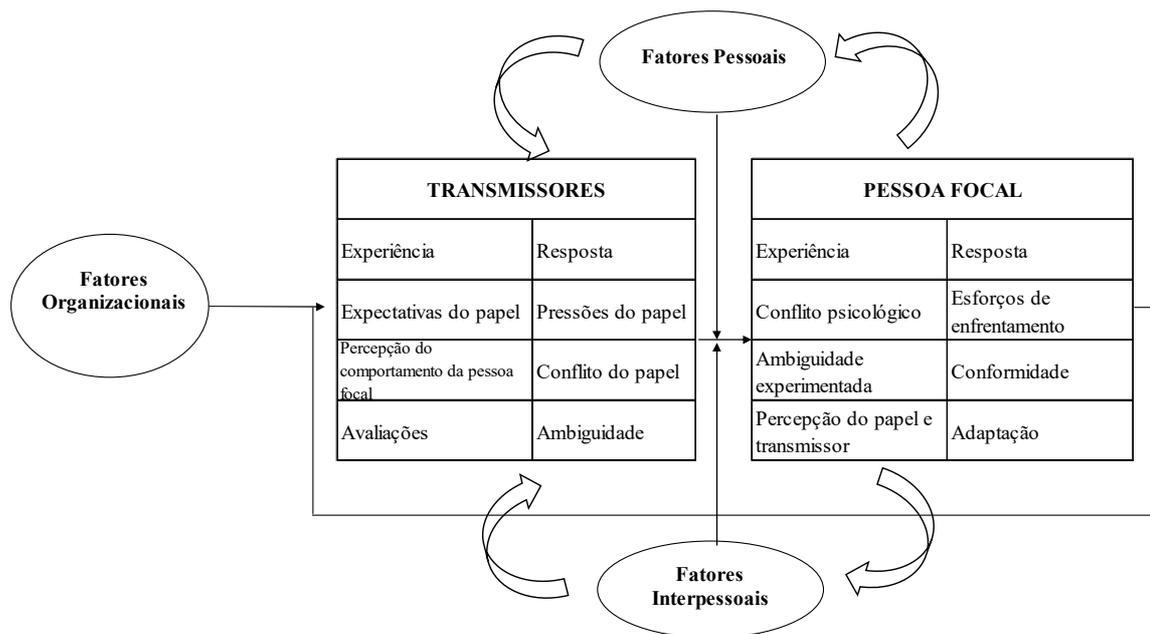
A organização definida como esse sistema social aberto trata de uma estrutura de eventos ou atos humanos, mais do que somente componentes físicos, e o desempenho dessa série de atos é definido pelo papel.

Katz e Kahn (1987) apontam que a organização é um sistema de papéis; o sistema social, além dos papéis, também possui componentes, como normas e valores. O componente papéis traz determinações padronizadas de comportamento de cada indivíduo que participa de um grupo social. A adoção desses papéis nas organizações busca unir os níveis individual e

organizacional, pelos papéis definidos e o comportamento refletido do indivíduo (Katz & Kahn, 1987; Solomon, Surprenant, Czepiel, & Gutman, 1985).

A interação constante entre um indivíduo e outras pessoas é chamada de processo de socialização. É nesse processo que um indivíduo assume um papel, uma posição, *status* ou responsabilidade exigido para um contexto particular. No contexto organizacional, por exemplo, um indivíduo pode assumir um papel que requer que ele atue como supervisor e, ao mesmo tempo, como subordinado a outra área; assim, suas responsabilidades serão diferentes para cada um dos cargos (Monnot, 2008).

A obra de Katz e Kahn (1987) apresenta o modelo do episódio de função que objetiva a demonstrar o processo de socialização dos membros de uma empresa, pela interação entre os transmissores (*role senders*), responsáveis por designar a função, e as pessoas focais (*focal person*), indivíduos que cumprem a função. King e King (1990) adaptaram o modelo do episódio, incrementando-o. A figura 1, adiante, ilustra o modelo:



**Figura 1.** Modelo de episódio da função.

Fonte: Recuperado de “Role conflict and role ambiguity: A critical assessment of construct validity” de, L.A. King e D.W. King, 1990, *Psychological Bulletin*, 107, p. 50.

O modelo destaca os fatores organizacionais, pessoais e interpessoais que afetam a percepção dos indivíduos que transmitem a mensagem e os que desempenham a função. Segundo King e King (1990), os transmissores (superiores imediatos) comunicam direta e indiretamente a pessoa focal (responsável por um cargo). Nesse contexto, cabe observar as percepções da pessoa focal e do transmissor; pois, segundo as autoras, entender as

características do transmissor e o processo de transmissão da função/papel é tão importante quanto analisar as percepções sob a ótica da pessoa focal.

A interação social experimentada pelas pessoas em seu ambiente de trabalho faz com que elas se relacionem com superiores, pares e subordinados. Para cada função ou papel desempenhado, desenha-se um roteiro de comportamento. Em alguns casos, esse comportamento atende às expectativas dos demais envolvidos, porque é isso que se espera daquela pessoa, naquela função, a exemplo do papel do líder em relação a seu colaborador.

O colaborador espera que o líder o guie e desenvolva suas habilidades para melhor desempenhar sua própria função. O líder que não atende a essa expectativa provoca um sentimento de frustração em seu colaborador. O inverso também é verdadeiro, quando o líder desempenha seu papel da forma esperada e o colaborador não atende às expectativas criadas pelo líder; a frustração desse provoca avaliações negativas naquele.

A criação de expectativas entre o transmissor e a pessoal focal e entre a pessoal focal e o transmissor demonstra uma via de mão dupla. Ambos criam expectativas e percebem o comportamento dos envolvidos, de forma satisfatória ou não, mediante o comportamento do transmissor e receptor.

O processo de transmissão desse papel pode ser fator importante na criação das expectativas dos envolvidos, de forma direta ou indireta, e conseqüentemente, de satisfação no desempenho de determinado papel.

### ***2.1.1 Processo de transmissão do papel***

A comunicação é a essência de um sistema social, porque reflete o intercâmbio de informações e a transmissão do seu significado (Katz & Kahn, 1987). O objetivo da comunicação é partilhar informações, na visão de Maser (1975). Ainda pode ser definida como a transferência de informações de uma determinada fonte para um receptor, nas palavras de Dias e Nakawaga (2011).

A comunicação interna em uma organização pode ter um papel fundamental. Reis, Silva e Ferreira (2018) observaram que, quanto maior a comunicação interna, maior é a identificação do funcionário com a organização, e maior é a confiança dos subordinados em seus gerentes. Com um nível alto de identificação com a organização, o funcionário confia mais em seus pares. A confiança nos pares e gerentes propõe uma melhor performance no trabalho.

A descrição do cargo, outra forma de comunicação da organização, prevê o que a pessoa deve ou não fazer quando atuar em determinado papel. As expectativas criadas ao

definir o cargo podem ir além da descrição e ser enunciadas pelo supervisor, gerente ou qualquer pessoa influente no conjunto de papéis das pessoas de uma organização (Katz & Kahn, 1987).

Com base nessa expectativa, os supervisores esperam um comportamento e avaliam o desempenho do indivíduo. De acordo com Katz e Kahn (1987, p. 196), esses atos “são tentativas para influenciar, dirigidas à pessoa focal, com a intenção de ocasionar conformidade às expectativas dos transmissores.”. Os transmissores podem ser superiores (comunicação descendente), pares (comunicação horizontal) e subordinados (comunicação ascendente).

A comunicação descendente refere-se do superior para o subordinado, e basicamente, tem cinco tipos:

- a) diretivas específicas da tarefa: instruções do cargo;
- b) informação destinada a produzir compreensão da tarefa e sua relação com outras tarefas organizacionais: lógica do cargo;
- c) informações sobre procedimentos e práticas organizacionais;
- d) *feedback* para o subordinado sobre o desempenho;
- e) informação de caráter ideológico: doutrinação sobre metas.

Quanto à comunicação ascendente, o subordinado relata sobre si mesmo, seu desempenho, os outros, as práticas, as diretrizes e sobre o que precisa ser feito.

A comunicação horizontal trata da comunicação entre pessoas do mesmo nível hierárquico. Os atos de envio do papel que refletem o processo comunicativo podem ser caracterizados pelo poder de tentativa de influência, segundo Katz e Kahn (1987). As tentativas de influência implicam cumprir ou não o papel que lhe foi direcionado. Nas organizações, as consequências são as sanções promovidas pelo transmissor do papel sob a pessoa focal.

A influência, por ser uma espécie de força psicológica, faz com que a pessoa aja de modo intencional a modificar o comportamento de outra. Katz e Kahn (1987) apresentam três conceitos derivados da influência: controle, poder e autoridade.

O controle apresenta a distinção entre as tentativas de influência que obtêm ou não êxito, considerando que nem toda a tentativa tem, de fato, sucesso em produzir o efeito desejado pelo transmissor. O poder, por sua vez, é a capacidade de exercer a influência, podendo escolher agir coercitivamente para cumprir a tarefa ou punir a pessoa focal em caso de não cumprimento. E a autoridade é o poder legítimo em função do cargo ocupado na hierarquia da organização.

Maser (1975) esclarece que a comunicação pode ser prejudicada por diversos fatores:

- a) o transmissor não expressa de maneira adequada, dizendo algo diferente do que pretendia;
- b) o receptor compreende a mensagem de modo diferente, de modo que a mensagem não é compatível com a intenção do transmissor;
- c) a mensagem recebida é diferente da enviada, porque pode ter sido alterada enquanto era transportada.

Em consonância com o autor, Dias e Nakawaga (2011) esclarecem que esse processo de comunicação pode ter também um problema semântico relacionado à distância entre o significado que um transmissor pretende emitir por um determinado código, e a interpretação que o receptor atribui à mensagem recebida.

Em um sistema social, há ordem dos canais e atos comunicativos para evitar ruídos, que são mal-entendidos que não pertencem à mensagem originalmente enviada pelo transmissor (Nogueira, Weffort, Antunes e Pereira, 2008). Nogueira et al. (2008), estudando o processo de comunicação pericial judicial contábil na cidade de Florianópolis em Santa Catarina, verificaram ruído na comunicação, pois os usuários da informação pericial (advogados e magistrados) reclamaram por maior clareza e didática nos trabalhos periciais, enquanto os peritos afirmaram que prestavam as informações com a melhor qualidade possível.

Na mesma trilha, Santos, Cunha, Tanquella e Valentim (2013) direcionaram sua pesquisa aos envolvidos no processo de comunicação da perícia judicial contábil na região do Alto Vale do Itajaí, em Santa Catarina. Da mesma forma, identificaram ruídos na comunicação, destacando que, para os advogados, o perito nem sempre compreende o escopo do trabalho pericial, nem ressalta os pontos mais importantes da análise técnica.

Por outro lado, os peritos alegam que os magistrados nem sempre definem com clareza o que esperam do perito judicial ao designar a perícia, sinalizando que o ruído poderia estar na fase preliminar do processo judicial.

Assim como apontado, o processo de comunicação envolve transmissor, mensagem, canal de comunicação e receptor. Como o foco desta pesquisa é entender as percepções dos transmissores do papel, neste caso, o árbitro, a seguir, trata-se desse importante participante do processo.

### **2.1.1.1 O transmissor (emissor)**

Um dos participantes do processo de transmissão do papel é o emissor, ou como tratado nesta pesquisa, o transmissor. Dias e Nakawaga (2011) destacaram que essa figura possui habilidades comunicativas, grau de conhecimento a respeito do objetivo, do próprio processo de comunicação e da posição dentro do sistema sociocultural.

A habilidade comunicativa é uma capacidade individual de analisar os próprios objetivos e intenções, bem como codificar a mensagem de maneira a expressar o que realmente se pretende. O grau de conhecimento do assunto a ser tratado e do próprio meio de comunicação é fator relevante para uma mensagem fidedigna. Assim, cabe conhecer o sistema sociocultural, pois atinge a percepção das crenças, valores culturais, formas de comportamento aceitáveis, exigidas ou não (Dias & Nakawaga, 2011).

No modelo do episódio da função de Katz e Kahn (1987), adaptado por King e King (1990) e apresentado na figura 1, o transmissor tem expectativas sobre o desempenho da função da pessoa focal.

Gonçalves et al. (2014) estudaram a percepção de peritos, advogados e magistrados de Goiânia sobre o trabalho pericial. Em especial, quanto à percepção dos magistrados, observam que a maioria dos entrevistados entende que o perito contador deve ter como característica ser analítico; como habilidade fundamental, ter eficiência na comunicação escrita; e como habilidades relevantes, analisar e interpretar demonstrações financeiras, detectar fraudes, saber rastrear ativos e ter noções de auditoria.

Peleias et al. (2017), em sua pesquisa com advogados atuantes em São Paulo, concluíram que as expectativas quanto aos peritos assistentes técnicos foram: capacidade crítica, relacionamento interpessoal, comunicação verbal e escrita e capacidade técnica necessária para desenvolver os trabalhos para os quais os peritos assistentes foram contratados.

Santos et al. (2017), em pesquisa com delegados da Polícia Federal do Brasil que atuam em delegacias de crimes financeiros, fraudes e lavagem de dinheiro, concluíram que os delegados esperam que os peritos tenham uma forte habilidade na comunicação escrita. Ainda, destacaram proatividade, objetividade e atualização como características do profissional contábil atuante no âmbito dos crimes financeiros.

Zannon et al. (2018) entrevistaram juízes da primeira instância das Varas Cíveis de São Paulo em busca da percepção dos magistrados sobre o perito contador assistente.

Concluíram que esses profissionais precisam aprimorar seu conhecimento jurídico, linguístico, experiência processual e demonstrar uma postura mais técnica e imparcial.

As pesquisas internacionais apontaram as características e habilidades que o profissional que atua no campo pericial deve ter. Digabriele (2008), em uma pesquisa com uma amostra de 1.500 pessoas, dentre acadêmicos da Ciência Contábil, peritos contadores e usuários da perícia contábil nos Estados Unidos, concluiu que a habilidade da comunicação escrita é tão importante quanto à oral no desempenho da função de perito. Outras habilidades relevantes foram incluídas, como ser analítico, ter pensamento crítico, capacidade de solução de problemas, perfil investigativo e conhecimentos legais.

Davis et al. (2010), em estudo com três grupos de respondentes, advogados, acadêmicos e contadores registrados com CPA (*Certified Public Accountants*), apontaram que as características esperadas dos peritos contadores foram as de cunho analítico, ditas como essenciais para a atuação desse profissional. Ainda, as habilidades de comunicação, com destaque para clareza, objetividade e precisão.

Na mesma linha de pesquisa desses autores, Kumari Tiwari e Debnath (2017), Prabowo (2013) e Van Akkeren et al. (2013) afirmaram que conhecimentos técnicos e analíticos, além de uma fluente comunicação escrita e oral, são essenciais para a atuação do profissional como perito contador.

Em linhas gerais, neste capítulo, apresentou-se estudos demonstrando que o processo de transmissão do papel é um ato de comunicação complexo, que permite a influência de seus participantes, principalmente do transmissor. Ter controle, poder e autoridade faz com que o transmissor exerça mais ou menos influência sobre a forma como a pessoa focal deve desempenhar sua função.

Por outro lado, no processo de comunicação do cargo pelo transmissor podem ocorrer problemas de linguagem, porque o árbitro tem como formação a Ciência Jurídica, enquanto o ator pericial é profissional formado em Ciências Contábeis. O perito assistente pode sofrer influência em função do poder do advogado ou parte que o contrata; assim, para garantir outros trabalhos, ele aceita o direcionamento das questões técnicas, frustrando a expectativa da imparcialidade, conforme Zannon et al. (2018).

Uma série de expectativas foram listadas nos estudos sobre o assunto, as quais o transmissor espera ver nos trabalhos escritos ou orais dos profissionais contábeis. Entretanto, tensões no procedimento arbitral podem gerar conflito e ambiguidade no desempenho da função dos atores periciais contábeis, que a exemplo das organizações, provocam a

insatisfação do transmissor ou pessoa focal. Esses estressores serão objeto de apresentação no tópico seguinte.

### **2.1.2 Conflito de função**

Um fator relevante dentro do modelo do episódio da função é o conflito. O conflito de função ou de papel (em inglês *role conflict* contém as duas traduções), de acordo com Katz e Kahn (1987, p. 205), é “a ocorrência simultânea de dois (ou mais) envios de papel, de tal modo que o desempenho de um tornaria mais difícil o desempenho do outro”. Rizzo et al. (1970) definiram o conflito de papéis em termos de congruência-incongruência ou compatibilidade-incompatibilidade dos requerimentos do papel.

O conflito de papéis também é destacado como quando a pessoa fica entre o fogo cruzado de dois supervisores ou dois grupos funcionais. Ainda, pode afetar as pessoas focais de diversas formas, em sua criatividade, satisfação no trabalho e performance. (Belias, Koustelios, Sdrolias & Aspridis, 2015; Fisher, 2001; Onyemah, 2008; Palomino & Frezatti, 2016; Tang & Chang, 2010). Nessa linha, cinco tipos de conflito foram observados por Katz e Kahn (1987): intratransmissor, intertransmissor, interpapéis, papel-pessoa e sobrecarga de papel.

O conflito intratransmissor (*intrasender conflict*) surge quando as expectativas de um único membro de um conjunto de desempenho podem ser incompatíveis. Katz e Kahn (1987) exemplificam essa definição como quando o supervisor ordena seu subordinado a obter material não disponível pelos canais normais; contudo, avisa-o de que esses mesmos canais não devem ser violados.

King e King (1990) reforçaram esse posicionamento ao afirmar que referido conflito acontece na incongruência das expectativas vindas de um único membro desse conjunto de papéis. Bezerra Honório e Lincoln Carneiro Leão de Mattos (2010) acrescentaram que, além da expectativa de a pessoa ser incompatível, é enviada a outros membros uma mensagem gerando neles o conflito.

O segundo tipo de conflito listado por Katz e Kahn (1987) trata do intertransmissor (*intersender conflict*), gerado quando as expectativas enviadas por uma pessoa estão em conflito com as de uma ou mais pessoas. Na mesma linha, o exemplo dos autores ocorre quando um contramestre recebe ordens de seu superior para exercer uma supervisão mais apertada; entretanto, seus subordinados gostariam de uma supervisão com mais liberdade. Bezerra Honório e Lincoln Carneiro Leão de Mattos (2010) apontaram que essa

incompatibilidade de expectativas coloca a pessoa focal em posição de conflito sobre o seu papel.

O conflito interpapéis (*interrole conflict*), terceiro elencado por Katz e Kahn (1987), baseia-se no conflito vivenciado por uma pessoa quando as expectativas de um papel entram em confronto com as de outro. Os autores definiram o papel como uma forma específica de comportamento, associado a determinadas tarefas, extrapolando as organizações. Assim, a pessoa focal pode vivenciar conflitos entre o papel exercido na organização e aquele exercido como marido ou pai, por exemplo.

Segundo King e King (1990), esse conflito é a incongruência entre as expectativas de um membro de dois ou mais conjunto de papéis. Nesse contexto, Jackson e Schuler (1985) pontuaram que os estudos da teoria buscam entender os mecanismos que as pessoas utilizam para equilibrar os papéis assumidos e manter a ordem social. Isso tem sentido quando se analisa a pessoa focal no contexto interligado do profissional, pessoal e social.

O quarto conflito observado por Katz e Kahn (1987) está ligado aos valores pessoais e éticos da pessoa focal; é o chamado conflito de papel-pessoa (*person-role conflict*). O exemplo dado observa um jovem ambicioso que não mede esforços, atingindo pessoas, diante do objetivo de galgar altos degraus na organização. Para King e King (1990), esse conflito reflete a incongruência de expectativas entre membros de um conjunto de papéis e o objetivo específico da pessoa focal.

Os três primeiros tipos de conflito são baseados em conteúdo, envolvendo o porquê e o como foram enviados, e o quarto, vincula-se mais ao psicológico da pessoa focal; juntos, podem gerar um quinto tipo de conflito com características mais complexas, denominado por Katz e Kahn (1987) de sobrecarga de papel (*role overload*).

Conforme Rizzo et al. (1970), o conflito ocorre quando a mesma pessoa é obrigada a desempenhar vários papéis com comportamentos incompatíveis; similarmente ao conflito intertransmissor, em que a pessoa focal ocupa mais de um cargo (papel) em um conjunto de papéis. Ela pode enfrentar conflitos de prioridade de tarefas ou dificuldade em eleger a realização de uma tarefa com base em qualidade ou quantidade.

O impacto do conflito de papel em função da satisfação no trabalho demonstrou-se relevante na atuação de profissionais de diversas áreas e países. Belias et. al. (2015) identificaram que esse tipo de conflito tem uma relação negativa com a satisfação no trabalho dos funcionários de organizações bancárias da Grécia; entretanto, apontaram que o fator autonomia destacou-se como um moderador nessa relação.

Chang e Hancock (2003) verificaram que, para os enfermeiros recém-formados na Austrália, o conflito relacionado à sobrecarga do papel foi fator determinante para aumentar o estresse dez meses após sua contratação. Judeh (2011) apurou que os funcionários recém-chegados em uma grande companhia de telecomunicações da Jordânia, que recebiam menos incentivos de programas de socialização, experimentaram níveis maiores de estresse de papéis, diminuindo o comprometimento com seus superiores e a organização.

Boles, Wood e Johnson (2003) pesquisaram profissionais da força de vendas que se envolvem diretamente com os clientes, constatando que podem sofrer pressões advindas de clientes, supervisores e companheiros de trabalho. Concluíram que há uma relação significativa e negativa entre os estressores do papel (conflito e ambiguidade) e a satisfação no trabalho.

Faucett, Corwyn e Poling (2013), ao pesquisar os participantes do clero da igreja Metodista Unida do Arkansas, verificaram que o conflito e a ambiguidade de papel tinham relação negativa com as três facetas da satisfação no trabalho: relacionamentos e suporte, envolvimento denominacionais e aspectos intrínsecos. Esses últimos referem-se a sentimentos individuais, significância, crescimento pessoal e orgulho de fazer parte.

Por outro lado, Jones (1993), ao entrevistar administradores de agências de serviço social para crianças na Pensilvânia, evidenciou que o conflito, em alguns casos, é o direcionador da sociedade, e isso pode produzir resultados positivos. Nessa mesma linha, Fisher (2001) pesquisou auditores de grandes empresas de auditoria da Nova Zelândia, descobrindo que a pressão natural nesse ambiente de trabalho faz com que o profissional se mantenha estressado, porém, mais competitivo e com melhores resultados.

Tang e Chang (2010) concluíram que o conflito tem uma relação positiva, com impacto direto na criatividade dos funcionários de empresas de manufatura e serviços de Taiwan. Nessa mesma linha, Janssen (2000) sugeriu que os altos níveis de demanda de trabalho proporcionaram maior inovação da pessoa focal.

Observa-se nas pesquisas citadas que o conflito no desempenho da função, independentemente do tipo que atinge a pessoa focal, tem uma relação negativa com a satisfação no trabalho, segundo Belias et. al. (2015), Boles et al. (2003), Chang e Hancock (2003), Faucett et al. (2013) e Judeh (2011).

A pessoa focal (profissionais que desempenham a função) é desafiada a gerenciar as exigências do seu cargo para que a satisfação não seja crescente a ponto de provocar a sua saída da organização. Isso é uma provocação também para as organizações no atual mercado

de trabalho, em que jovens da nova geração são mais suscetíveis a conflitos que gerem insatisfação na sua função.

Esse desafio é minimizado em algumas empresas, conforme pesquisas que constataam que o conflito pode ter uma influência positiva nas tarefas dos profissionais estudados por Fischer (2001), Janssen (2000), Jones (1993) e Tang e Chang (2010).

No cenário da Perícia Contábil, o ator pericial contábil é um profissional liberal; ele não necessariamente está vinculado ao procedimento, às partes ou ao tribunal arbitral nos moldes tradicionais. Todavia, conflitos podem ocorrer, como: solicitações incompatíveis vindas do tribunal e advogados, e sobrecarga do papel que pode comprometer o cronograma dos trabalhos. Assim, seu gerenciamento para um desempenho satisfatório e produção de trabalho útil e esclarecedor ao árbitro é importante para sua manutenção na esfera arbitral.

### **2.1.3 Ambiguidade de função**

A ambiguidade do papel é a situação em que um indivíduo não tem uma direção clara sobre as expectativas de seu papel no trabalho ou na organização (Rizzo et al., 1970). Nas palavras de House e Rizzo (1972), trata-se da falta de clareza e previsão do comportamento de um indivíduo. King e King (1990) complementaram que é uma deficiência ou incerteza das informações quanto aos comportamentos válidos para determinada função. Descrições confusas de funções, orientação parcial da gerência e inexperiência contribuem para a ambiguidade da função, segundo Luthans (2011).

Outros autores esclareceram que os estudos sobre o comportamento das pessoas que atuam com vendas demonstraram haver ambiguidade na função, quando as informações são insuficientes para direcionar seu trabalho, além da falta de clareza sobre como sua performance será avaliada na organização, acarretando aumento do *stress* no trabalho (Boles et al. 2003).

Segundo Fisher (2001), a ambiguidade do papel nasce quando um executivo não dispõe de informações úteis que lhe permitam efetivamente desempenhar suas funções, que devem fornecer evidências de:

- a) expectativas relevantes quanto a desempenhar uma função e seu escopo em termos de deveres e responsabilidades de direitos;
- b) atividades cruciais para cumprir efetivamente os deveres de uma posição, etapas ou a melhor maneira de conseguir isso;
- c) consequências de cumprir ou não os deveres;

- d) comportamento compensado ou punido, natureza da compensação e punições, comportamento satisfatório ou insatisfatório no desempenho do papel;
- e) oportunidade de progresso.

Para Judeh (2011), Chang e Hancock (2003) e Slattery, Selvarajanb e Andersonc (2008), no caso dos recém-chegados a uma organização, esses podem experimentar a ambiguidade de papéis. Essa situação pode levar a uma incompreensão de requisitos, normas, regras e procedimentos do trabalho. Para os autores, a ambiguidade do papel é definida como a existência de uma falta de clareza nos papéis que um funcionário deve cumprir. Como o trabalhador precisa entender claramente qual é o seu papel, se não o conhecer, isso pode levar a níveis mais altos de tensão no trabalho e, diretamente, a níveis mais baixos de satisfação, principalmente para funcionários temporários.

Além da ambiguidade de papel afetar a satisfação no trabalho da pessoa focal, Tang e Chang (2010) identificaram que ela tem uma relação negativa e um impacto direto na criatividade e eficiência dos funcionários de empresas do setor de manufatura e serviços de Taiwan.

Conforme Onyemah (2008), a incerteza do funcionário sobre as expectativas de diferentes membros em seu conjunto de funções pode levar à insatisfação no trabalho. Em sua pesquisa, concluiu que esses estressores (conflito e ambiguidade) podem levar a tensão, cansaço, ansiedade e depressão. A alta administração tem a tarefa de minimizar os fatores de tensão, para reduzir a ambiguidade dos papéis, considerando que é uma tendência o aumento em função das pressões ambientais (Lysonski & Johnson, 1983).

Palomino e Frezatti (2016), pesquisando *controllers* que atuam em grandes companhias brasileiras, concluíram que os sujeitos percebem o conflito e a ambiguidade em sua função; contudo, a satisfação no trabalho é mais fortemente afetada pela ambiguidade de função.

A ambiguidade do papel é reduzida com a maior atuação dos transmissores das funções. Conforme Boles et al. (2003), os empregadores precisam tomar medidas para reduzir o estresse do papel (conflito e ambiguidade), objetivando a aumentar a satisfação no trabalho nas diferentes dimensões, como: com o trabalho, colegas, clientes, supervisores e quanto a promoções e políticas, mediante os resultados de sua pesquisa.

De acordo com Judeh (2011), a atuação da gestão dos recursos humanos das organizações mitigaria os efeitos estressores da falta de clareza da função dos funcionários. Na pesquisa de Teh, Yong e Lin (2014) com empresas certificadas pela ISO 9001:2000, na Malásia, os resultados apontaram que os gestores reduziram o estresse dos empregados ao

aplicar práticas do gerenciamento da qualidade total (*Total Quality Management*), o que minimizaria os indesejáveis conflitos e a ambiguidade de função experimentados pelos funcionários.

Assim, observa-se que a falta de clareza na função a ser desempenhada é um forte estressor, prejudicando o desempenho da função, segundo Boles et al. (2003), Chang e Hancock (2003), Judeh (2011), Slattery et al. (2008), Onyemah (2008), Tang e Chang (2010) e Palomino e Frezatti (2016).

Ainda, as pesquisas apontaram que o transmissor da função é o responsável por deixar as informações claras, ajudando, principalmente, os novatos a se adequarem às suas funções e proporcionarem melhores resultados, conforme Boles et al. (2003), Judeh (2011), Lysonski & Johnson (1983), Luthans (2011) e Teh et al. (2014).

As constatações da forte tensão provocada pela ambiguidade no desempenho da função dentro das organizações também é destaque nas pesquisas na área da Perícia Contábil. Santos et al. (2013) afirmaram que, do ponto de vista dos advogados, o perito não entende o escopo do trabalho pericial, enquanto o profissional contábil relata que o magistrado nem sempre define com clareza o que espera do trabalho.

Muitas vezes, a construção de uma expectativa advém da clareza do transmissor da função. A produção da prova pericial visa a auxiliar as partes do procedimento e o tribunal arbitral; no entanto, o foco é contribuir para a tomada da decisão dos árbitros.

Diante disso, quanto maior a clareza do tribunal sobre o procedimento arbitral, suas expectativas sobre o que esperar do profissional técnico, suas dúvidas, premissas, pontos controvertidos, melhor será a sua transmissão (objetiva, focada) e menor será a ambiguidade no desempenho da função do ator pericial contábil.

#### ***2.1.4 Satisfação no Trabalho***

A satisfação no trabalho é assunto estudado na Psicologia Organizacional, de acordo com Katz e Kahn (1987). Os autores observaram as determinantes de satisfação intrínseca do cargo, concluindo que quanto maior a especialização do trabalho, possibilidade de opinar sobre o trabalho e liberdade para tomar decisões, mais os profissionais sentiam satisfação.

Nessa esteira, duas teorias embasam os estudos sobre satisfação no trabalho: a Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow e a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Para Maslow (1954), as necessidades humanas estão arranjadas em uma hierarquia que ele denominou Hierarquia dos Motivos Humanos. Um indivíduo com certo nível de necessidade

tem o seu organismo voltado a satisfazê-la, gerando gratificadores. A cada necessidade satisfeita, ela é substituída pela próxima na hierarquia.

As necessidades estão classificadas em Hesketh e Costa (1980) e Maslow (1954):

- a) fisiológicas, relacionadas ao perigo de vida, fadiga, fome, sede;
- b) segurança, relativa à estabilidade no trabalho ou falta dela;
- c) afiliação, relativa à falta de amigos, namorada (o), relações afetivas em geral;
- d) autoestima, necessidade relacionada à perda do *status* e prestígio; e
- e) autorrealização, voltada às reclamações de imperfeições do mundo, falta de verdade, injustiças e desonestidade.

Regis e Porto (2011), estudando os profissionais de enfermagem de um hospital público especializado em cardiologia de grande porte, observaram que os maiores níveis de insatisfação estavam na base da pirâmide das necessidades apontadas por Maslow, sendo as necessidades fisiológicas e de segurança, enquanto as de autoestima e autorrealização estavam em um plano secundário.

A outra teoria destacada é a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Os estudos inferiram que fatores relacionados ao conteúdo do cargo ou à natureza das tarefas desenvolvidas pelo indivíduo são fatores de satisfação (motivadores), enquanto os determinados pelo ambiente apenas previnem a insatisfação (manutenção ou higiênicos) (Herzberg, 1968).

A analogia feita pelo autor com a Teoria de Maslow esclarece que os fatores de manutenção estão ligados às necessidades de ordem inferior (fisiológicas e segurança); quando não atendidos, segundo Regis e Porto (2011), não atingem os fatores motivadores ligados às necessidades de ordem superior (autoestima e autorrealização).

Pilatti (2012) destaca que a satisfação é algo que sacia uma necessidade; assim, a satisfação no trabalho é condição necessária para levar o indivíduo a fazer uma opção para desempenhar a tarefa, que acontece por meio dos fatores motivadores.

Para Tarrant e Sabo (2010), o princípio de cadeia de comando faz com que a pessoa focal perceba maior satisfação ao cumprir funções próprias de seu cargo, em um ambiente organizacional que mantém (i) uma estrutura de liderança definida e (ii) um protocolo para a tomada de decisões estabelecido. Essas duas condições ajudam a manter um fluxo de liderança definido, que parte dos executivos de alto nível até os supervisores de mais baixa linha.

Lysonski e Johnson (1983) verificaram que o conflito e a ambiguidade dos papéis afetam a satisfação dos gerentes de vendas, reforçando uma inclinação do profissional a

desistir da organização. Essa, por sua vez, deve observar o aumento das pressões dos papéis desempenhados pelos profissionais da área e aplicar métodos mitigadores.

Boles et al. (2003), pesquisando profissionais da força de vendas, encontraram relação negativa significativa entre os estressores do papel (conflito e ambiguidade) e a satisfação no trabalho. Entretanto, ao analisar de forma separada homens e mulheres, observaram que, para os homens, o conflito trabalho-família não tinha a mesma significância do que para as mulheres. O estudo deu sinais de que os empregadores precisam ficar atentos aos redutores de estresse; porém, dimensões como gênero podem afetar de forma diversa suas ações.

Onyemah (2008) também focou sua pesquisa nos profissionais da força de vendas, concluindo que, contrariamente à crença dominante de que conflito e ambiguidade dos papéis é prejudicial, um nível moderado de *stress* pode ser benéfico aos vendedores. A pesquisa apresentou um modelo não linear, incentivando futuros trabalhos nesse sentido.

Fisher (2001) e Hagihara, Tarumi e Morimoto (1998) direcionaram suas pesquisas aos profissionais com comportamentos do Tipo A. Um profissional com esse comportamento é caracterizado como impaciente, com senso de urgência, competitivo, agressivo no trânsito e frequentemente hostil.

Hagihara et al. (1998) observaram que os profissionais do setor administrativo e gerência, conhecidos pela terminologia *white-collar workers*, de uma grande companhia de aço de Osaka, do Tipo A, têm como significativo preditor da satisfação no trabalho trabalhar mais de 10 horas por dia. Os profissionais do Tipo B, por sua vez, não têm as características do Tipo A, mas têm como preditor de satisfação no trabalho trabalhar menos de 10 horas por dia. Ambos os tipos percebem como um forte fator a evolução na performance do trabalho como indicador de satisfação.

Fisher (2001) apontou outros estudos que reforçam a relação negativa significativa entre o conflito e a ambiguidade de papéis quanto ao desempenho da função e satisfação no trabalho, no caso, explorando como pessoa focal os auditores. Demonstraram que aqueles com comportamentos do Tipo A tendem a estar mais satisfeitos em seu trabalho com as pressões sofridas.

Chang e Hancock (2003) destacaram que, no caso das enfermeiras da Austrália, os estressores podem ser diferentes, dependendo do tempo de trabalho. Nos primeiros 10 meses, a ambiguidade foi o fator que afetou negativamente a satisfação no trabalho; após aquele período, a sobrecarga dos papéis (tipo de conflito) teve uma correlação significativa quanto à satisfação no trabalho.

Orgambídez-Ramos, Pérez-Moreno e Borrego-Alés (2015) pesquisaram 586 empregados de organizações no sudeste da Espanha, revelando que ambiguidade, conflito e engajamento no trabalho eram preditores significantes de satisfação no trabalho. Por outro lado, o impacto do estressores (conflito e ambiguidade) na satisfação no trabalho era minimamente mediado pelo engajamento no trabalho, diferentemente de pesquisas anteriores apontadas pelos autores.

Boles et al. (2003), Chang e Hancock (2003), Fisher (2001), Hagihara et al. (1998), Lysonski et al. (1983), Onyemah (2008) e Orgambídez-Ramos et al. (2015) analisaram a relação do conflito e ambiguidade dos papéis em função da satisfação no trabalho ou o desempenho da perspectiva da pessoa focal (*focal person*). King e King (1990) destacaram que poucos são os estudos analisando sob a ótica do transmissor da mensagem (*role sender*).

Com base nos estudos citados, nesta pesquisa, busca-se preencher essa lacuna e verificar se as expectativas do transmissor (aquele que designa a função), personificado pelo árbitro, quanto ao desempenho do papel do receptor (aquele que cumpre a função), ator pericial contábil, estão sendo atendidas ou não, de forma a proporcionar a satisfação ou não do árbitro quanto às informações recebidas para tomar sua decisão na prolação da sentença arbitral.

## 2.2 Arbitragem

A arbitragem é um meio adequado de solução de controvérsias, pela intervenção de uma ou mais pessoas que recebem seus poderes de uma convenção privada, sem intervenção estatal para tratar de conflitos relativos a direitos patrimoniais (Carmona, 2009).

Cahali (2017) afirma que a arbitragem, juntamente com a mediação e conciliação, é uma opção valiosa para solucionar controvérsias. Relata que, na língua inglesa, as três modalidades são conhecidas como *Alternative Dispute Resolution* (ADR). Ainda, que a conciliação e a mediação, métodos autocompositivos, se não trouxerem frutos, levam as partes a utilizar a arbitragem (método heterocompositivo) para solucionar seus conflitos.

A opção pela arbitragem permite às partes adentrar em um mundo particularmente diferente do processo estatal. Azevedo (2019) exemplifica as diferenças:

- a) apreciação somente de direitos patrimoniais disponíveis;
- b) local de arbitragem estipulado livremente pelas partes;
- c) liberdade na escolha do julgador (árbitro).

No entanto, apesar da flexibilidade promovida pela arbitragem, os envolvidos devem aplicar os princípios gerais do direito. Esses, de acordo com Lemes (1999), são:

- a) da autonomia da vontade;
- b) da boa-fé;
- c) do direito à tutela jurisdicional;
- d) ao devido processo legal;
- e) contraditório e igualdade das partes;

No instituto, a aplicação do direito segue seus princípios basilares, apesar da estrutura diferenciada que, segundo Martins (2006) e Montoro (2010), categorizam a arbitragem em três fases:

- a) pré-arbitral: iniciada com as negociações para assinar a convenção da arbitragem; passa pela assinatura da convenção e encerra-se com a instituição da arbitragem;
- b) arbitral propriamente dita: inicia-se com a instituição da arbitragem e acaba com o anúncio da sentença;
- c) pós-arbitral: envolve tudo o que ocorrer após a sentença, seja sua execução ou anulação.

Cahali (2017) aprofundou as fases, apresentando a cronologia do procedimento sugerido por Fouchard, Gaillard e Goldman, novamente, dividindo em três etapas:

- a) instauração da arbitragem;
- b) organização da arbitragem;
- c) desenvolvimento da arbitragem.

O objetivo da instauração da arbitragem, segundo o autor, é tratar dos incidentes relativos à jurisdição arbitral, como sua origem, se cláusula cheia ou vazia, e espécie, se institucional ou *ad hoc*. Essa etapa se encerra com a nomeação do árbitro ou árbitros (Cahali, 2017). Tal ato é determinado pelo artigo 19 da Lei n. 9.307 de 1996 como o marco para a instituição da arbitragem, capítulo denominado “Do Procedimento Arbitral”.

Com esse advento, a etapa da organização inicia-se e, com ela, é celebrado o termo de arbitragem, que tem caráter saneador, segundo Cahali (2017). O autor descreve os itens que devem constar no termo, como: identificação das partes, seus representantes e advogados, árbitros, local onde será proferida a sentença, local onde os atos serão praticados, lei aplicável, idioma, objeto do litígio e cronograma provisório para a condução da arbitragem.

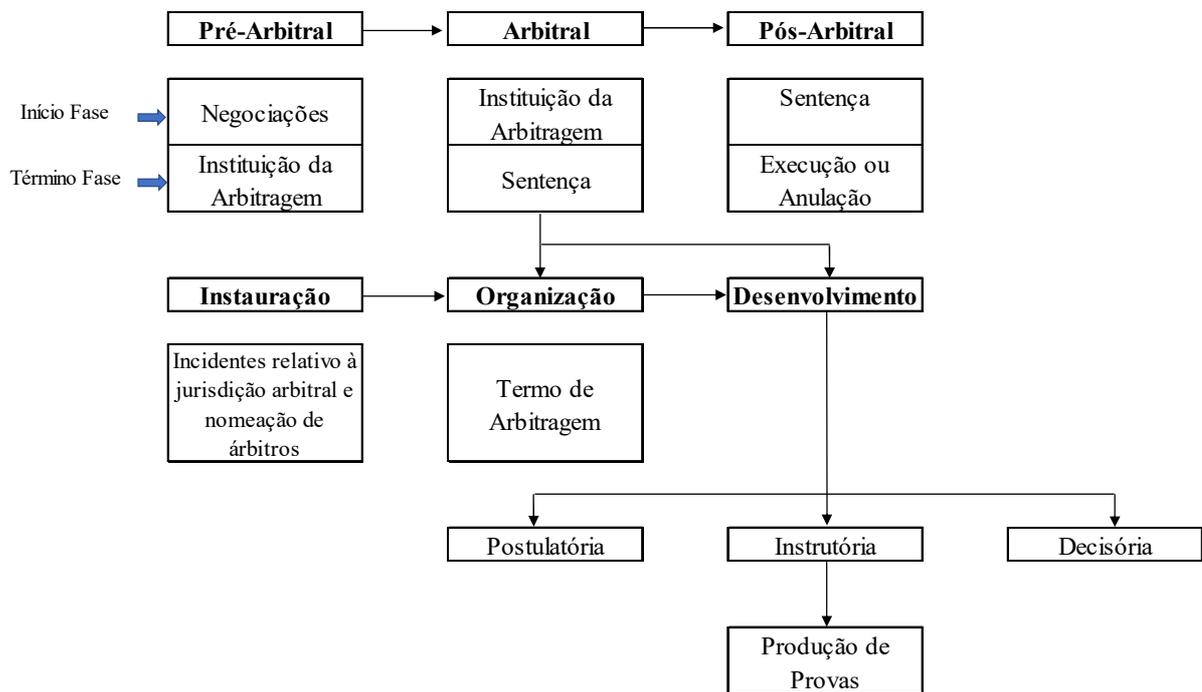
Por fim, a etapa do desenvolvimento da arbitragem que trata do litígio propriamente dito. Cahali (2017) destaca que, para o bom andamento do procedimento, cabe a individualização, novamente, em três fases, conhecidas como postulatória, instrutória e decisória.

A fase postulatória inicia-se com a apresentação das alegações iniciais. O solicitante apresenta detalhadamente a fundamentação das suas alegações e relata os pedidos (petição inicial). Na oportunidade do contraditório, a parte contrária apresenta sua defesa (contestação). Sequencialmente, se necessário, são feitas manifestações cruzadas (réplicas, trélicas). Em todas essas situações, as partes podem produzir prova documental (Cahali, 2017).

A fase instrutória propicia às partes produzir provas que entendam necessárias à solução do conflito. O interesse pela produção da prova é da parte que pretende ser vitoriosa, sem uma distribuição legal do ônus da prova. Nessa fase, o julgador é o maestro, fato esse claro no artigo 22 *caput* da Lei n. 9.307 (Cahali, 2017).

A fase decisória, por sua vez, forma-se com o advento da sentença arbitral, que de acordo com Martins (2006) e Montoro (2010), produz o encerramento da fase arbitral, dando início à fase pós-arbitral, visando à execução da sentença ou eventual anulação.

A figura 2, adiante, apresenta as fases da arbitragem.



**Figura 2.** Fases da arbitragem

Diante das fases apresentadas, observa-se que a fase arbitral abarca a instituição da arbitragem até a sentença, momento em que, de fato, desenvolve-se o procedimento arbitral. O procedimento arbitral é objeto de detalhamento no capítulo seguinte.

### 2.2.1 Procedimento arbitral

Segundo Carmona (2009), o procedimento arbitral somente recebeu tratamento técnico adequado no Brasil com o CPC de 1973. Na referida lei, em seu artigo 1.085, considerava-se instituído o juízo arbitral quando da nomeação de um ou mais árbitros. A redação daquele artigo foi melhorada com a Lei n. 9.307 de 1996, que trata da Arbitragem, conforme seus artigos 19 a 22 (Procedimento Arbitral); inicialmente, dispõe que “Considera-se instituída a arbitragem quando aceita a nomeação pelo árbitro, se for único, ou por todos, se forem vários” (Lei n. 9.307,1996).

A bandeira da flexibilidade do procedimento arbitral, conforme Carmona (2009), esclarece que o árbitro pode empregar as regras que entender corretas para a solução da controvérsia, indicando que o procedimento pode ser “um procedimento especialmente para a solução de seus litígios, podem reportar-se as regras de um órgão arbitral institucional (ou a regras de processo constantes de algum código ou lei) ou podem deixar a critério do árbitro disciplinar o procedimento” (Carmona, 2010, p. 290).

Por outro lado, o procedimento é permeado por princípios elencados na Lei n. 9.307 de 1996 e por Montoro (2010), como o do contraditório, da igualdade entre as partes, da imparcialidade e do livre convencimento do árbitro. Cada princípio atua para tornar o procedimento arbitral transparente e livre de vícios, pois, para Montoro (2010), violar qualquer um deles pode causar a anulação da sentença arbitral. Resumidamente, o autor esclarece que o princípio do contraditório é a base do processo, pois não há processo, seja ele arbitral ou judicial, sem a ampla defesa e direito ao contraditório pelas partes demandadas.

O princípio da igualdade pressupõe a paridade entre as partes, igualdade de oportunidades entre as partes no transcorrer do procedimento arbitral.

O princípio da imparcialidade do árbitro, mais do que uma exigência legal, alega Montoro (2010), deve ser um *status* constitucional, necessário para a independência do árbitro perante as causas submetidas a julgamento. E o último princípio é o do livre convencimento do árbitro, elencado pela legislação e destacado pelo autor como um dos três sistemas de apreciação de prova.

A doutrina apresenta três sistemas de apreciação de prova: o primeiro decidido com base no julgamento *secundum conscientiam*, dando total poder ao juiz para decidir como quiser; o segundo evoca a prova legal em contraposição ao primeiro sistema; e o terceiro é o livre convencimento, em que o juiz tem a opção de decidir analisando as provas dos autos e seus critérios racionais (Montoro, 2010).

O artigo 22 *caput* da Lei de Arbitragem informa que o árbitro ou o tribunal arbitral têm o direito de “tomar o depoimento das partes, ouvir testemunhas e determinar a realização de perícias ou outras provas que julgar necessárias, mediante requerimento das partes ou de ofício.” (Lei n. 9.307,1996).

A produção probatória na arbitragem, segundo Pessoa (2007), segue a lógica do próprio procedimento arbitral, ou seja, a liberdade das partes em decidir as regras que serão aplicáveis ao desenvolvimento da prova. A modificação da “regra do jogo” após instaurado o procedimento arbitral somente será possível com a anuência do tribunal arbitral, que figura como um terceiro na arbitragem estabelecida (Pessoa, 2007).

Na visão de Cahali (2017), o julgador é o maestro da fase instrutória, ou seja, da fase da produção das provas. Assim, cabe apresentar informações sobre essa figura que decidirá o futuro da demanda arbitral.

### **2.2.2 Árbitros**

Os artigos 13 a 16 da Lei n. 9.307 dispõem sobre o árbitro, em especial o primeiro dispositivo, que afirma que “pode ser árbitro qualquer pessoa capaz e que tenha a confiança das partes” (Lei n. 9.307,1996). Para Lemes (2013), a capacidade é a civil, de atuar e contrair obrigações; entretanto, a capacidade técnica também pode ser objeto de observação, principalmente quando determinado pelas partes.

Carmona (2009) destaca que a capacidade exigida para quem pretende ser árbitro é a prevista no Código Civil; ou seja, estão excluídos incapazes na forma da lei, pessoa jurídica e juiz togado, esse último em função do óbice proposto pela Lei Orgânica da Magistratura. O autor ainda traz que as câmaras arbitrais são pessoas jurídicas, mas que atuam exclusivamente na organização da arbitragem e não na função de árbitro.

Lemes (2013) aponta que o árbitro é um terceiro indicado pelas partes para solucionar a controvérsia, quanto a direitos patrimoniais disponíveis. Para Carmona (2009), a escolha dos árbitros deve, por tradição no Direito Brasileiro, ser em número ímpar; ou seja, um árbitro ou colegiado de três que podem ser escolhidos pelas partes ou via listas das câmaras de arbitragem. Eles podem ter a seu dispor um secretário, que faz as vezes de um escrivão, para organizar autos, atas, audiências e toda comunicação necessária à arbitragem (Carmona, 2009).

A confiança das partes no árbitro, um dos itens apontados na Lei de Arbitragem, de acordo com Lemes (2013), tem duas óticas. A primeira é a intrínseca. Significa que o árbitro deve ser pessoa do bem, honesta e proba. A segunda é a extrínseca. Representa a certeza de

ser pessoa capaz de emitir decisão sem se deixar influenciar por elementos estranhos ao litígio; o árbitro deve ser imparcial e independente.

Segundo Elias (2014), o árbitro deve conhecer a matéria que será objeto da arbitragem, pois a compreensão dos fatos, experiência e vivência do candidato à árbitro é um dos fatores que o levam a ser eleito para o cargo; por outro lado, isso não afeta sua imparcialidade na decisão do pleito. O autor ainda alega que não é qualquer evento ou aparência de um que caracteriza a parcialidade ou imparcialidade do árbitro.

Isso está em linha com Carmona (2009, p. 239): “A primeira qualidade que se exige do árbitro é a imparcialidade, ou seja, a equidistância que o julgador deve guardar em relação às partes”. O árbitro deve manter distância das partes e não exatamente do assunto objeto da causa.

Essa distância demonstra o atributo da independência do árbitro. Esse, por sua vez, não pode manter relações de ordem econômica, afetiva, moral ou social que o ligue às partes. Laços de subordinação espiritual, financeira ou política do árbitro com algum dos litigantes promove o descrédito do árbitro perante todos. A diferença entre imparcialidade e independência é declarada por Carmona (2009, p. 242) como “Em boa técnica, diferencia-se imparcialidade da independência: aquela é uma predisposição de espírito, esta uma situação de fato.”.

Os dois princípios citados, conforme Lemes (2013), são *standards* de comportamento a serem seguidos pelos árbitros. Ela afirma que a independência está vinculada a critérios objetivos, enquanto a imparcialidade vincula-se a critérios subjetivos, de difícil aferição. Entretanto, relata que a construção de um sistema de aferição desses atributos possibilita uma forma de controle, representada pelo dever de revelação do árbitro conectado ao dever das partes em fornecer informações úteis, a fim de identificar eventuais conflitos.

O dever de revelação é destacado por Elias (2014) como um dever contratual do árbitro. A violação, por si só, não é causa de anulação do procedimento ou sentença arbitral; no entanto, é um indicativo de parcialidade do árbitro, que pode ter dúvidas sobre revelar ou não determinados fatos, dúvidas justificadas. De acordo com Lemes (2013), essas dúvidas são quaisquer fatos que possam afetar a imparcialidade e independência do árbitro no ato de julgar.

Diante das revelações que o árbitro entendeu necessárias, as partes têm o direito a impugnar sua nomeação e de esclarecer os motivos para tal, não havendo nenhum demérito ao árbitro, pois isso é condição do instituto da arbitragem; por outro lado, o árbitro pode

renunciar ao cargo, o que não significa o aceite dos motivos postos pelas partes (Lemes, 2016).

O árbitro é figura de extrema relevância na arbitragem. Conforme Lemes (2016, p.372), “A arbitragem vale o que o árbitro vale.”, adágio repetido pela comunidade internacional. Assim, o instituto é fortalecido, à medida que os conceitos de imparcialidade, independência, dever de revelação e impugnação ou recusa são respeitados, mantendo a segurança necessária ao procedimento.

### **2.2.3 Produção de provas**

A produção das provas, segundo o Código de Processo Civil é ônus do autor ou do réu, dependendo do tipo do fato, constitutivo ou impeditivo. Para Cahali (2017) na arbitragem, não há ônus definido a uma parte ou outra; entretanto, observa-se que a iniciativa da produção é da parte que pretende ser vitoriosa na demanda. Na mesma linha, Hoog (2016) afirma que o encargo da prova é do autor em relação aos fatos por ele alegados, e do réu em relação às suas argumentações apresentadas na defesa. Porto Reis (2018) corrobora a afirmação dos autores, mencionado que a evidência fática pode definir a questão que se discute.

A Lei de Arbitragem, em seu artigo 22 *caput*, determina que o árbitro ou tribunal arbitral podem tomar depoimentos das partes, ouvir testemunhas e determinar a realização de perícias ou outras provas que julgar necessário (Lei n. 9.307, 1996). Assim, a produção da prova é elemento essencial para considerar os fatos alegados.

O depoimento das partes é uma das provas que o árbitro ou tribunal arbitral podem dispor no procedimento. Conforme Cahali (2017), situações em que se discutem fatos e não teses jurídicas, as partes, tendo participado direta ou indiretamente do evento, podem contribuir para entender a questão. Uma confissão real pode ser obtida ou até mesmo a revelação de fatos desfavoráveis à sua própria argumentação.

Outra prova usual no campo da arbitragem é o depoimento de testemunhas. Da mesma forma que o testemunho das partes, Cahali (2017) e Hoog (2016) afirmam que são pessoas que presenciaram atos ou fatos que possam contribuir para compreender as alegações das partes.

Com a mesma sistemática da oitiva das partes, Cahali (2017) destaca que é necessário formalizar a convocação das testemunhas, meio idôneo com comprovação fidedigna da entrega. Pontua que, não havendo comparecimento, a condução coercitiva pode ocorrer; porém, alerta ser um recurso que deve ser evitado.

O depoimento técnico (*expert witnesses*) objetiva emitir opinião com base em conhecimento técnico sobre um assunto, segundo Cahali (2017). O mesmo autor esclarece que o objeto da prova é pontual e direcionado sobre questões técnicas relevantes para o procedimento, sem necessariamente o técnico estar a par do conflito.

Nesse caso, não há necessidade de elaborar documentos escritos, como laudo pericial ou perguntas antecipadamente ofertadas. A oralidade, acompanhada da dialética, contribui para que todos os envolvidos entendam a questão. Assim, é relevante a ponto de excluir a produção de prova pericial, conforme Pinto (2010).

À luz da ética profissional, Hoog (2016) recomenda que a testemunha técnica:

- a) não se omita de enfrentar questões doutrinárias, o que caracterizaria a imperícia;
- b) não externe juízo de valor ou opine sobre questões de mérito;
- c) aja com lealdade, enfrentando os fatos diretamente.

O profissional chamado como testemunha técnica deve manter-se ético e com o objetivo de auxiliar na elucidação das questões técnicas latentes no procedimento arbitral.

Uma outra forma de prova é a documental. Esse tipo de produção de prova é destacado por Abbud (2014) como um dos meios mais usados na arbitragem internacional. A produção de documentos é alvo de atenção e debates, por duas razões: a primeira pelo volume gigantesco de documentos produzidos pelas partes, o que torna o procedimento mais custoso e moroso; a segunda é a diferença no direito de acesso às fontes de dados em poder da contraparte que pode evidenciar suas alegações. Para Hoog (2016), o objetivo primário do documento na arbitragem é provar a existência do ato, seguido ou não de fato patrimonial.

Abbud (2014) destaca que, em sistemas do *common law*<sup>1</sup>, a disponibilização de todos os documentos às partes é padrão. E no sistema *civil law*<sup>2</sup>, compete a cada parte trazer os documentos que dão suporte às suas alegações. No entanto, apresenta quatro características das diretrizes de produção de prova documental que se situam no meio do caminho entre as práticas ditadas pela IBA (*Internacional Bar Association*):

- a) todo o processo de coleta e produção da prova documental é controlado diretamente pelos árbitros;

---

<sup>1</sup> Pessoa (2007) destaca que o sistema *common law* advém dos anglo-saxões, e tem como característica a doutrina dos precedentes que adotam o método adversarial, ou seja, aquele que tem uma confrontação direta das argumentações entre as partes.

<sup>2</sup> Pessoa (2007) destaca que o sistema *civil law*, de origem romano-germânica, trabalha sob a égide do método inquisitorial, caracterizado pelo domínio das determinações do juiz dentro do processo.

- b) rejeitam as formas e institutos da *discovery*<sup>3</sup> do tipo norte-americano;
- c) criam *standards* e critérios para permitir ao tribunal controlar e limitar o escopo da troca de documentos;
- d) rol de situações em que os árbitros devem impedir a exibição de certos documentos.

No âmbito contábil, Hoog (2016) destaca a necessidade da apresentação de livros contábeis, fiscais e societários.

A perícia, outro meio de prova utilizado na arbitragem, constitui, de acordo com a Norma Brasileira de Contabilidade, “o conjunto de procedimentos técnico-científicos destinados a levar à instância decisória elementos de prova necessários a subsidiar a justa solução do litígio ou constatação de fato, mediante laudo pericial contábil e/ou parecer técnico-contábil, em conformidade com as normas jurídicas e profissionais e com a legislação específica no que for pertinente.” (Resolução n. NBCTP01, 2015, p.2).

A perícia de natureza contábil, como relata Sá (2017, p.3), “é a verificação de fatos ligados ao patrimônio individualizado visando oferecer opinião, mediante questão proposta. Para tal opinião realizam-se exames, vistorias, indagações, investigações, avaliações, arbitramentos, em suma todo e qualquer procedimento necessário à opinião”. O objeto da perícia, por sua vez, busca traduzir questões relacionadas ao patrimônio sob discussão em determinada causa, conforme Ornelas (2017).

Abbud (2014) destaca a diferença procedimental da produção da prova pericial entre os sistemas de *common law* e *civil law*. No primeiro, o entendimento é que a prova pericial é mais uma peça do sistema adversarial; assim, cumpre a cada parte nomear seus *experts* para apresentar as informações que entendem como adequadas ao caso. No segundo sistema, a regra é que o próprio julgador nomeie o perito e as partes tenham a possibilidade de contratar peritos assistentes para acompanhar, dar suporte e criticar o trabalho do perito.

Segundo Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011), com o mesmo entendimento, há dois tipos de perícia: a produzida pelos peritos indicados pelas partes (*party appointed expert*) e a dos peritos indicados pelo tribunal (*tribunal appointed expert*). Em ambos os casos, os autores indicam vantagens e desvantagens; assim, propuseram um terceiro tipo, o *expert teaming*, tipo de perícia que reuniria dois peritos abarcando vantagens de ambos tipos mais usuais de perícia.

---

<sup>3</sup> *Discovery* é um meio de prova a pedido de uma parte, quando não há entrega voluntária da outra. Recurso muito utilizado nos Estados Unidos (Hoog, 2016).

Hoog (2016) traz que a prova pericial é feita por um perito, podendo ser assistido por peritos assistentes. Ainda, que o perito não produz prova; ele valida ou não aquelas produzidas pelas partes do litígio. Porto Reis (2018) afirma que a prova pericial, no âmbito da arbitragem tributária, ajuda na construção do fato em um momento futuro e na solução da controvérsia, se feita de forma isenta, ética, técnica e suportada por elementos fáticos.

Observa-se que a produção das provas na arbitragem tem um leque de opções à disposição das partes, sendo necessário que cada um analise e, diante de sua estratégia, escolha a que melhor esclarece os fatos e corrobora suas alegações. Entretanto, segundo Pinto (2010), as provas são direcionadas ao convencimento do árbitro; assim, a decisão final advém do estudo do conjunto das provas apresentadas no procedimento, o que pode ser decisivo para as partes.

Diante do exposto, o instituto da arbitragem demonstra-se um método adequado à resolução de conflitos que requeiram maior especialidade dos envolvidos. A flexibilidade na escolha do árbitro, julgador da causa, proporciona maior segurança à parte que pretende ver sua causa resolvida da melhor maneira possível.

A produção das provas demonstra-se essencial para construir o conjunto probatório que estará à disposição do tribunal arbitral para sua tomada de decisão. A prova pericial, sendo uma das possíveis provas, é apresentada no próximo tópico.

### **2.3 Produção de provas periciais**

A produção de provas periciais no âmbito arbitral tem duas modalidades ou tipos distintos. A primeira é a perícia elaborada por perito indicado pela parte (*party appointed expert* ou *expert appointed by parties*), e a segunda, por perito indicado pelo tribunal (*tribunal appointed expert* ou *expert appointed by tribunal*), modalidades similares ao que consta no artigo 129 do Decreto Lei n. 8.570, que alterou o CPC de 1939.

O Decreto Lei n. 8.570 objetivou, na época, esclarecer que os exames periciais poderiam ser feitos por peritos indicados pelas partes, remanescendo ainda dúvidas sobre as questões técnicas; assim, o Juiz teria a possibilidade de indicar um perito (Decreto Lei n. 8.570, 1946).

No advento do CPC em 1973, a Lei n. 5.869 manteve as duas figuras: do perito indicado pelas partes e do indicado pelo Juiz sob a mesma força de lei, quando, em seu artigo 422, destacou que os peritos (perito e assistente técnico, denominação acrescida à legislação somente a partir deste ano) seriam intimados a prestar compromisso de cumprir, de forma

consciente, o encargo concedido para dirimir dúvidas técnicas da demanda (Lei n. 5.869, 1973).

A alteração do CPC de 1973, em face da Lei n. 8.455 de 1992, excluiu a possibilidade de produzir prova pericial por perito indicado pelas partes, determinando que a figura do assistente técnico já não estaria sujeita a impedimentos e suspeições, diferentemente do perito do juiz, porque é profissional de confiança das partes. Com base na referida lei, as demandas propostas no juízo estatal diferem-se das arbitragens.

Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011) destacam que, nas leis de arbitragem, não há uma determinação clara sobre a preferência por uma ou outra modalidade. Os estudos dos autores verificaram a Lei Modelo de 1985 da Uncitral (*United Nations Commission on International Trade Law*), a Lei Inglesa de 1996, a Lei da Suécia e o Código Civil da Áustria. Entretanto, os autores apontam tendências de preferência ligadas à tradição do sistema jurídico *civil law* e *commom law*, sendo o primeiro mais favorável ao perito do tribunal, e o segundo, ao perito das partes. Tal afirmação também é feita por Abbud (2014) e Pessoa (2007).

A flexibilidade do procedimento arbitral propõe ao julgador que utilize a melhor técnica que entenda adequada para o caso demandado. Assim, importante que o árbitro e as partes conheçam as vantagens e desvantagens dos dois tipos. Nessa linha de raciocínio, a *International Bar Association* (IBA) (2010), parágrafo segundo, traz que as partes e o Tribunal podem adotar as regras da IBA (2010) de forma completa ou parcial, sem a intenção de limitar a flexibilidade do procedimento. Ainda, as partes são livres para decidir outra forma de produzir provas para a arbitragem.

Na sequência, apresenta-se as vantagens e desvantagens de cada modalidade e novas proposições.

### **2.3.1 Perícia produzida por perito indicado pelo tribunal**

Uma das modalidades de produção de prova pericial é a perícia com a indicação de perito pelo tribunal arbitral. Quanto a isso, Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011) e Wilbraham (2006) destacaram que, em função das dúvidas em torno da outra modalidade, a indicação do perito pelo tribunal promoveria uma perícia mais segura, propiciando maior confiança no técnico que irá desenvolver o trabalho, pois se entende que o profissional é imparcial e independente. Ainda assim, Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011) elencaram uma série de preocupações que atingem os participantes das arbitragens.

A primeira questão relaciona-se à falta de confiança das partes quanto ao perito indicado. Ao considerar a natureza primária da arbitragem, as partes são livres para escolher

quem resolverá sua disputa, permitindo maior segurança ao procedimento. Com isso, a indicação de profissional técnico pelo tribunal faz com que elas percam o controle dos atores envolvidos na arbitragem.

A falta de informações factuais é outro ponto destacado pelos autores, que afirmam que o fluxo de informações entre a parte e seu perito indicado é melhor e pode agregar mais valor à prova pericial, diferentemente da relação entre perito indicado pelo tribunal e as partes.

Uma terceira preocupação é a falta de clareza do laudo produzido pelo perito. Ainda, as partes preocupam-se muito com a possibilidade de o perito do tribunal ser o responsável pela decisão do procedimento arbitral, e não o tribunal.

Essa quarta desvantagem apontada por Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011) pactua-se com a afirmação de Pessoa (2007), que diz que, independentemente do tipo de perícia, o importante é que a função exercida pelo perito não substitua a do árbitro, responsável de fato por sentenciar o caso. A quinta e última desvantagem é que o perito indicado pelo tribunal deve ter os mesmos padrões de imparcialidade e independência dos membros do tribunal.

As desvantagens apontadas pelos autores colocam em dúvida a eficácia da modalidade de perícia, mediante perito indicado pelo tribunal. Entretanto, as partes podem utilizar peritos auxiliares para acompanhar, dar suporte e criticar o trabalho do perito do tribunal. Abbud (2014) ainda complementa e informa que as partes podem formular quesitos ao perito e examiná-los em audiência.

A figura do perito assistente técnico será a seguir explanada.

### *2.3.1.1 Perito Assistente Técnico*

No artigo de Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011) sobre as modalidades de perícia, a figura do perito assistente técnico não é evidenciada, à exceção do perito consultor. Os autores deixam claro que as partes podem optar por contratar um perito consultor que auxiliará nessa fase. A *International Chamber of Commerce* (ICC) (2009) esclarece que a parte pode ser assistida por um perito consultor antes e durante a disputa. Ainda, que o profissional pode atuar exclusivamente como perito consultor ao longo do procedimento, ou, inicialmente, ser o perito consultor e, depois, perito indicado pela parte.

No Brasil, o perito assistente técnico foi tipificado no CPC desde a lei de 1942. Atualmente, está vigente a lei 13.105 e o seu parágrafo primeiro do artigo 466, diz que o assistente técnico é o profissional de confiança da parte, sem sujeição a impedimento ou suspeição (Lei n. 13.105, 2015).

Figueiredo (2019), corroborando o entendimento da ICC (2009), pontua que a tendência é de que os peritos assistentes atuem em todas as etapas do conflito, desde o seu início até a execução da sentença ou eventual acordo entre as partes, fazendo as vezes de um consultor da parte, fornecendo elementos técnicos necessários para a tomada de decisões e providências nas diversas fases da disputa.

### ***2.3.2 Perícia produzida por perito indicado pelas partes***

As perícias nesta modalidade, segundo Abbud (2014), Pessoa (2007) e Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011), são uma tendência natural dos sistemas jurídicos do *common law*. Para Wilbraham (2006), esse perito é independente e, teoricamente, estaria sujeito a duas obrigações: de um lado, o dever de auxiliar o tribunal, demonstrando a verdade, do outro, também o de servir ao cliente.

Por outro lado, Faurès (1996), como citado em Pessoa (2007), pontua que não se questiona a neutralidade ou independência do perito indicado pelas partes quanto à questão do seu contratante. Apesar de diferentes pensamentos, a coexistência entre o dever com o tribunal e a parte é motivo de desconfiança. Isso é corroborado por Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011), que destacam uma série de preocupações que afetam a credibilidade da produção dessa prova pericial.

Conforme os autores, a primeira é uma reclamação recorrente: a falta de imparcialidade. Os peritos seriam responsáveis por apresentar argumentos semelhantes aos da parte, e em casos de quantificação, apresentar valores relevantes para a parte que os contratou.

Um segundo ponto de desvantagem é a falta de clareza. Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011) consideram que os trabalhos periciais são conduzidos pela parte e não pelo tribunal, resultando, assim, em um laudo distorcido da real necessidade do tribunal.

A falta de coordenação entre os trabalhos dos peritos é a terceira preocupação apontada pelos autores. Destacam que como os trabalhos são apresentados simultaneamente, são diferentes quanto a determinações científicas, premissas e mesmo fatos. Muitas vezes, o tribunal não consegue criar a ponte entre os trabalhos periciais para ter o adequado entendimento e as informações necessárias a formar seu convencimento das questões técnicas.

O quarto item advém da inquirição, seja pela inquirição direta, feita pelo advogado da própria parte, ou cruzada, pelo advogado da parte contrária (*direct examination* ou *cross examination*). Os autores afirmam que o advogado da parte acaba por direcionar os trabalhos do perito na audiência, apresentando pontos que não são os decisivos para a lide.

Apesar dos receios em relação a esse tipo de perícia, Wilbraham (2006) ressalta que as disputas giram em torno de questões técnicas divergentes, fazendo com que a adoção dessa modalidade de produção de provas permita uma discussão mais ampla entre as partes, o que favorece o entendimento e promove melhores resultados ao procedimento.

### 2.3.2.1 *Técnicas para a prova produzida por perito indicado pelas partes*

A prova desenvolvida pelos peritos contratados pelas partes é o padrão tradicional de produção de prova pericial na arbitragem, principalmente internacional. Diante disso, a classe arbitral desenvolveu duas técnicas para minimizar as desvantagens da modalidade. Segundo Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011), trata-se da reunião prévia às audiências (*pre-hearing meetings*) e inquirição das testemunhas técnicas (*expert witness conferencing* ou *hot tubbing*).

Os autores esclarecem que a primeira técnica, reunião prévia, está prevista no artigo 5(3) das regras da IBA e *Chartered Institute of Arbitrators (CI Arb Expert Protocol)*. Em linhas gerais, os peritos indicados pelas partes devem se reunir antes da entrega de seus trabalhos para identificar os pontos convergentes e divergentes, descrevendo as razões de sua discordância para análise posterior do tribunal arbitral.

Gonçalves e Silva (2013) apresentam uma pesquisa da Escola de Arbitragem Internacional da Faculdade de Direito da Queen Mary, que concluiu pelo benefício da reunião prévia entre os peritos indicados pelas partes; 54% dos entrevistados entenderam ser útil, 34% afirmaram que dependia do caso, 7% alegaram ser inútil e 6% estavam incertos da técnica.

A segunda técnica, a inquirição das testemunhas técnicas, de forma ideal, deveria ser construída a partir dos resultados da reunião prévia, o que, por sua vez, reforça o benefício da primeira. Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011) esclarecem que, além da forma ideal, a técnica não estaria limitada somente às testemunhas técnicas, mas poderia valer para todas as outras, inclusive as de fato.

A técnica também conhecida como *hot tubbing* é conceituada por Burr (2016) como uma forma de tirar dúvidas, solicitar esclarecimentos das testemunhas técnicas de uma mesma disciplina, ou até de outras ao mesmo tempo, de forma presencial. A ideia geral é promover um debate entre os técnicos.

O autor traz que a expressão *witness conferencing* foi originalmente apresentada pelo jurista suíço Wolfgang Peter em seu artigo seminal “*Witness conferencing*” em 2002, revisitada em 2004, e apresentada novamente por Michael Hwang em 2008 e outros arbitralistas internacionais. Em 2013, culminou com a adesão da corte Inglesa à técnica, já bem-sucedida na Austrália desde 2003.

A flexibilidade do procedimento arbitral permite que a aplicação da técnica siga diferentes formas, como as listadas por Burr (2016):

- a) mistura da tradicional inquirição cruzada (*cross examination*) e discussão em painel;
- b) inquirição oral mais livre, controlada inicialmente pelo tribunal e, depois, seguindo para os advogados das partes;
- c) inquirição cruzada entre todos (tribunal, advogados e peritos indicados pelas partes).

A aplicação das técnicas permite mais clareza às provas trazidas aos autos, pois envolve um debate entre especialistas e as dúvidas podem ser respondidas pelos técnicos aos árbitros e patronos das partes (Pucci, 2019, Sachs & Schmidt-Ahrendts, 2011).

Ao observar participantes, vantagens e desvantagens de ambos os tipos de perícia, Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011) propuseram um terceiro tipo, o chamado time de peritos (*Expert Teaming*), tema do próximo tópico.

### ***2.3.3 Perícia produzida por time de peritos***

A literatura sobre os tipos de produção de provas periciais descreve, com frequência, o perito indicado pelas partes como a preferência dos usuários da arbitragem. O perito indicado pelo tribunal, por sua vez, ocorre em situações excepcionais. Abbud (2014) informa que as regras da IBA (art. 5 e 6) flexibilizam o uso de ambas as modalidades, conforme a necessidade de cada caso, inclusive com a aplicação dos dois tipos ao mesmo tempo, o que ensejaria aumento de custos e tempo dispendido na arbitragem.

Com as vantagens e desvantagens da utilização de cada modalidade de perícia ou até mesmo em conjunto, Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011) propuseram um instrumento que visa a unir as vantagens dos dois tipos de perícia, denominado de *expert teaming* ou time de peritos.

A nova modalidade caracteriza-se pela indicação, por cada parte, de uma lista de peritos. O tribunal escolheria um de cada lista para formar uma equipe ou time, que receberia instruções sobre sua atuação no procedimento arbitral, por meio de um relatório preliminar a ser submetido ao tribunal e às partes. Todos teriam a oportunidade de comentar o trabalho apresentado.

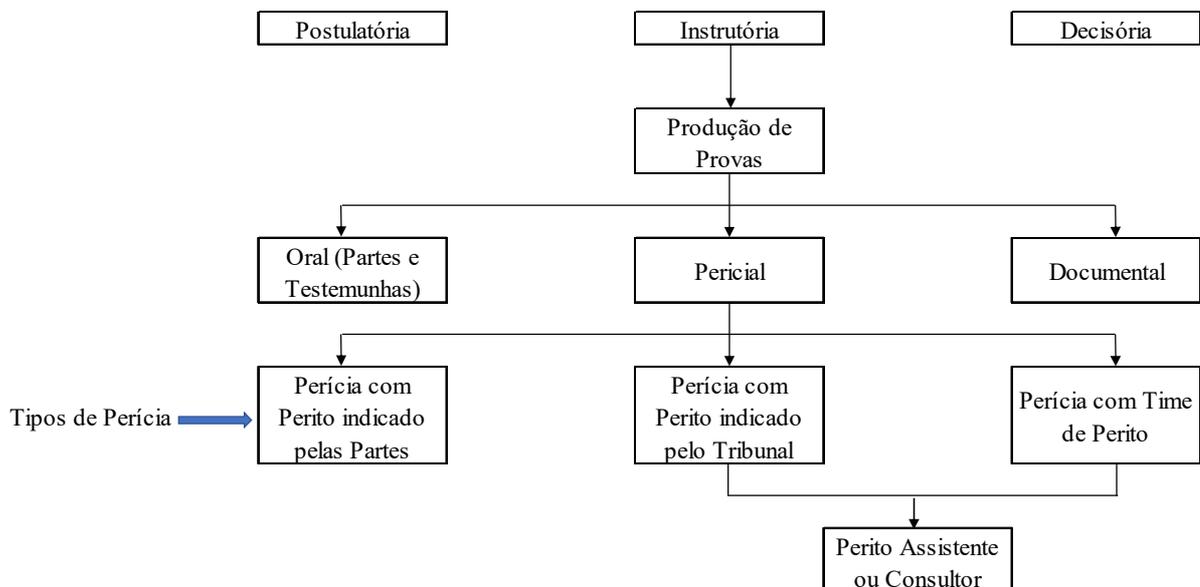
Após a revisão dos comentários, a equipe finalizaria o relatório e o apresentaria novamente ao tribunal e às partes. Finalmente, havendo necessidade, o time de peritos poderia ser convocado para ser inquirido em audiência. Vários itens foram relatados pelos autores

como protocolo a ser seguido pelos peritos, destaque para a necessidade de que ambos sejam imparciais e independentes.

Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011) apontam as vantagens da nova modalidade de perícia, quando comparada ao perito indicado pelo tribunal; por exemplo, a oportunidade de escolher um profissional mais aderente ao caso, observadas as habilidades técnicas e pessoais, fato esse sob suspeita no caso da escolha unilateral pelo tribunal. Com um time, não há risco da elaboração de um trabalho técnico por uma única pessoa, sem supervisão, e que de fato possa dar subsídios ao árbitro, sendo esse o responsável pela promulgação da sentença.

As vantagens da nova modalidade de perícia, quando comparada ao perito indicado pelas partes, é descrita por Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011) como o compromisso dos peritos com a imparcialidade e a independência, pois não serão custeados apenas por uma parte, mas sim, haverá um rateio de custos, posicionando-se como facilitadores do tribunal, não assistentes da parte. O fato de não haver múltiplos peritos com conclusões completamente contraditórias torna a produção da prova pericial mais objetiva, eficiente e menos custosa. Os autores deixam claro que as partes podem optar por contratar um perito consultor que auxiliará nesta fase.

Segue, na figura 3, adiante, um resumo das modalidades e técnicas utilizadas na produção da prova pericial:



**Figura 3.** Modalidades e Técnicas na Produção de Provas

Com as possibilidades de produção de prova pericial, vislumbradas nacional ou internacionalmente, observa-se a atuação dos atores periciais em diversos papéis. As

vantagens e desvantagens apresentadas pelos autores em cada modalidade permite que os envolvidos no procedimento arbitral tenham condições de escolher a forma de produção da prova mais adequada a determinado procedimento.

A flexibilidade das resoluções de conflitos com o uso da arbitragem permite o uso dos tipos de produção de prova pericial, seja perito indicado pelo tribunal, pelas partes ou time de peritos com profissionais atuando em funções, como de perito indicado, perito assistente, parecerista e testemunha técnica.

Diante dessa gama de opções de atuação, cada ator pericial será apresentado adiante.

## **2.4 Atores periciais**

A questão probatória na arbitragem é amplamente discutida, segundo estudos já apontados. Assim como os advogados, que exercem diferentes papéis na arbitragem, sendo o advogado da parte seu consultor, também do órgão arbitral e árbitro, conforme Carmona (2009), os contadores também desenvolvem papéis distintos. Na jurisdição estatal ou arbitral, o perito contador pode desempenhar diferentes papéis, como perito nomeado pelo tribunal ou partes, perito assistente técnico, testemunha técnica (*expert witness*), parecerista ou perito consultor.

### **2.4.1 Perito indicado pelo tribunal ou partes**

A Lei de Arbitragem não trata dos deveres do perito responsável pela produção das provas periciais. A literatura tratou de discutir o assunto e trazer luz à questão. Quanto a isso, Martins (2013) destaca que os peritos desempenham importante função na arbitragem, porque é confiada a eles a tarefa de elaborar trabalho crítico e conclusivo sobre controvérsia de ordem técnica, o que em muitos casos, foge do conhecimento do tribunal arbitral.

Martins (2013), Pessoa (2007) e Wilbraham (2006) relataram que a imparcialidade e a independência do perito somente acontecem quando ele é escolhido pelo tribunal, sem qualquer vínculo com as partes ou interesse no desfecho do procedimento arbitral. Isso porque, caso fosse o perito indicado pela parte, teria o dever de auxiliar o tribunal, além de servir o seu cliente.

Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011) apontam que esse nem é assunto em pauta, pois não se observa no perito indicado pelo tribunal atuação de forma a advogar em favor de uma das partes, diferentemente quando da produção de provas por perito indicado pelas partes.

O IBA (2010), em suas regras, sugere que o perito indicado pelas partes seja independente. Isso é reforçado por Berti (2011), quando traz que esse profissional deve seguir

o mesmo caminho do perito indicado pelo tribunal: independência e imparcialidade, *vis-à-vis* as partes.

Por outro lado, Martins (2013) pontua que a maioria dos profissionais atuantes na arbitragem não acredita na imparcialidade e independência desse profissional, sendo ele contratado pela parte, mantendo contato somente com ela. Acrescenta que a expectativa de criar relacionamento para futuras contratações faz com que o fiel da balança seja a reputação do profissional e os valores éticos da profissão, para manter-se imune às pressões das partes.

Apesar de o perito indicado pelo tribunal não sofrer com desconfianças quanto à imparcialidade e independência, segundo Martins (2013), como a premissa de que os deveres são os mesmos dos árbitros, a cobrança recai sobre a capacidade técnica do profissional, conforme Abbud (2014) e By (2011).

Independentemente da forma de indicação, By (2011) afirma que nenhum perito sério diante de um tribunal arbitral internacional arriscaria sua reputação para apresentar falso testemunho ou dar afirmações intencionalmente errôneas. Hoog (2016), por sua vez, destaca que tanto o perito indicado pelo tribunal quanto o perito indicado pelas partes devem transmitir confiança e estar comprometidos com a verdade real, não devem militar em defesa da parte, função dos advogados, e tampouco opinar em questões de mérito, atribuição dos árbitros.

Apesar do campo fértil de debates que é a prova pericial em geral, sem leis nacionais sobre diretrizes específicas referentes à atuação do perito (*expert*), por exemplo, brasileira, francesa, suíça e americana, ainda em busca de um tratamento homogêneo, a prova na arbitragem é determinada segundo a vontade das partes e o entendimento dos árbitros (Martins, 2013, Pessoa, 2007, Wilbraham, 2006).

#### **2.4.2 Perito assistente técnico**

O segundo papel que pode ser desempenhado pelo contador é de perito assistente técnico. Para Santos (1949), o perito assistente objetivava acompanhar e fiscalizar as diligências do perito do Juiz, colaborando com ele em todos os trabalhos, dando auxílio material ou intelectual e, ao mesmo tempo, reforçando ou impugnando as conclusões do laudo pericial.

O autor ainda destaca que o perito assistente, além de ser um fiscal do perito do Juiz, também é um perito. A diferença básica apontada é que o perito do Juiz é um auxiliar desse, enquanto o perito assistente é um auxiliar da parte. O assistente técnico na condição também de perito proporcionava ao Juiz o confronto do laudo e parecer técnico; se entendesse que o

parecer técnico era mais adequado ao caso, o Juiz poderia dar preferência a esse e nele calcar sua tomada de decisão (Santos, 1949).

Figueiredo (2019) esclarece que houve uma evolução da atuação dos peritos assistentes. Afirma que, em anos anteriores, era comum que esse profissional atuasse apenas na elaboração de parecer com análise crítica ao laudo do perito nomeado pelo tribunal. Esse mesmo entendimento é apontado por Abbud (2014), quando relata que a função do perito assistente é auxiliar, acompanhar, dar suporte e criticar o trabalho do perito indicado pelo tribunal.

No âmbito estatal, o parágrafo primeiro do artigo 466 do CPC, destaca que o perito assistente é de confiança das partes, portanto, não está sujeito a impedimentos e suspeição (Lei n. 13.105, 2015), questão não abrangida pela Lei de Arbitragem.

Com procedimentos arbitrais mais complexos, a atuação do assistente na análise de questões e elaboração dos quesitos técnicos a ser respondida pelo perito indicado pelo tribunal passou a ser praxe no desenvolvimento da prova. Com isso, sua participação em todas as etapas do conflito, desde o seu nascedouro (fase postulatória) até a execução da sentença ou acordo (fase decisória), atuando como verdadeiro consultor do advogado da parte, tornou-se realidade, subsidiando-o continuamente com elementos técnicos necessários para a tomada de decisões e providências nas diversas fases da demanda (Figueiredo, 2019).

O autor ainda destaca as seguintes tarefas do assistente:

- a) alinhar fundamentos técnicos para elaborar peças jurídicas;
- b) participar da indicação de pontos técnicos efetivamente relevantes;
- c) participar da definição de diretrizes para pesquisa, seleção e organização de informações e documentos;
- d) quantificar riscos e relações custo x benefício, tanto estáticas quanto ao longo do tempo.

Para Figueiredo (2019), o perito assistente pode ser convocado a prestar explicações técnicas em audiência, podendo ser inquirido pelas partes e tribunal. Conclui ainda que, diante da extensão das demandas e conseqüente complexidade, as premissas para escolher o perito assistente devem ser as mesmas do perito indicado pelo tribunal; ou seja, profissionais ou empresas com grande vivência em perícias que possam agregar especialistas à sua equipe e, com isso, efetivamente assistir a parte durante todo o curso da arbitragem, especialmente durante a perícia.

### 2.4.3 Testemunha técnica

A literatura estrangeira destaca a figura da testemunha técnica ou do *expert witness*. O documento da ICC (2009) esclarece que a testemunha técnica em arbitragens é um perito com expertise que ajudará o tribunal arbitral a entender certos fatos relevantes da disputa e declarar sua opinião técnica. O documento destaca três papéis da testemunha técnica:

- a) testemunha técnica indicada pelas partes (*Party-appointed expert witness*): representada pela figura do perito indicado pelas partes;
- b) testemunha técnica indicada pelo tribunal (*Tribunal-appointed expert witness*): representada pela figura do perito indicado pelo tribunal;
- c) perito consultor que não testemunha (*Non-testifying expert consultant*): representado pelo perito consultor, citado também por Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011).

Observa-se que, à exceção do perito consultor, que não pode testemunhar, o perito indicado pelas partes e o indicado pelo tribunal são considerados testemunhas técnicas, porque, além de produzirem os laudos escritos, poderão ser inquiridos em audiência.

Conforme Berti (2011), a grande divisão do uso de peritos em arbitragens engloba as perícias com peritos indicados pelas partes e os indicados pelo tribunal, anteriormente chamados de testemunhas técnicas (*expert witness*). O autor destaca que as testemunhas técnicas devem seguir códigos de conduta como os emitidos pela *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) e *Uniform Standards of Professional Appraiser Practices* (USPAP), generalizando, novamente, a expressão testemunha técnica para todos os peritos que atuam na arbitragem, independentemente da sua indicação.

No Brasil, Carmona (2009) pontua que a testemunha técnica (*expert witness*) sofre inquirição com o objetivo de expor sua opinião acerca de determinada questão que depende de conhecimento especializado. Complementa que o foco é apenas na interpretação técnica de determinado fenômeno importante para os árbitros entenderem certo fato. Pinto (2010) reforça o foco técnico e incrementa a atuação desse ator com o mesmo dever de independência: não ter mantido relação de emprego ou consultoria com quem as nomeou.

A opção apenas pelo depoimento da testemunha técnica pode ser suficiente e esclarecedora, evitando a tradicional produção de prova pericial, segundo Montoro (2010). A testemunha técnica, além de apresentar laudos escritos, pode ser apenas mera testemunha, que somente comparece em audiência para explicar questões técnicas (Montoro e Simões, 2019).

Na mesma esteira, Cahali (2017) afirma que a testemunha técnica, contrariamente ao tradicional desenvolvimento das provas na jurisdição estatal, emite opinião técnica sem o formalismo e complexidade do laudo pericial, permitindo uma discussão direta e verbal com o detentor da *expertise* sobre o assunto.

O legislador, observando essas questões, inovou no CPC de 2015, ao simplificar a prova, segundo parágrafo terceiro do artigo 464, “A prova técnica simplificada consistirá apenas na inquirição de especialista, pelo juiz, sobre ponto controvertido da causa que demande especial conhecimento científico ou técnico.” (Lei n. 13.105, 2015).

Portanto, diante do exposto, observa-se que, no âmbito internacional, todos os peritos (indicados pelo tribunal ou pelas partes) podem ser denominados testemunhas técnicas, porque detêm um conhecimento técnico específico que poderá auxiliar o julgador, podendo produzir documentos escritos e serem inquiridos em audiência, diferentemente da testemunha de fato, que vivenciou as questões sob debate.

E no Brasil, fica claro que a testemunha técnica é tida como similar ao perito indicado pelas partes, mas também a um técnico, que de forma simplificada, esclarecerá dúvidas do tribunal e partes, sem a possibilidade de produzir prova pericial nos moldes tradicionais.

#### **2.4.4 Parecerista**

O ator pericial contábil ainda pode atuar nas esferas judiciais e arbitrais como parecerista. Na Lei 13.105 de 2015, que institui o CPC, um novo papel foi destacado ao perito, o parecerista. Conforme o artigo 472, “O juiz poderá dispensar prova pericial quando as partes, na inicial e na contestação, apresentarem, sobre as questões de fato, pareceres técnicos ou documentos elucidativos que considerar suficientes” (Lei 13.105, 2015). O desenvolvimento de parecer técnico na inicial (instrução da ação ou procedimento) ou contestação é uma prerrogativa das partes, para contribuir com o esclarecimento de questões técnicas, anexa às questões legais.

Santos (1949), em alusão aos juristas italianos, já destacava a figura do parecerista, denominando-o de consultor técnico. Esse profissional seria o conselheiro da parte, quando houvesse a necessidade de uma avaliação técnica para conhecer a controvérsia, situação essa diversa da avaliação jurídica. Expõe o autor que, na prática, era conhecido como perito extrajudicial, sendo, em suas palavras (1949, p. 63), “advogado da parte em questões técnicas não jurídicas, antes e durante o processo.”.

Por sua vez, a figura do perito assistente técnico, segundo Santos (1949), objetivava a acompanhar e fiscalizar as diligências do perito do Juiz, colaborando com ele em todos os

trabalhos; o consultor técnico supria as deficiências da parte em relação às matérias técnicas, fazendo as vezes de um assessor técnico, considerada uma figura análoga à do advogado.

Na mesma linha do autor, a ICC (2009) descreve a figura do *Expert Consultant* ou perito consultor como um perito ao dispor da parte para assisti-la na descoberta de soluções para problemas específicos, antes e durante as disputas. Destaca também que os padrões éticos a serem seguidos são os da profissão, mesmo quando esse não atua como perito.

Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011) chamam a atenção para esse profissional nas perícias produzidas por time de peritos (*Expert Teaming*). Destacam que a parte pode utilizar um ou mais técnicos para comentar o relatório do time de peritos. O perito consultor assiste as partes em questões técnicas, da mesma forma que o advogado em questões de matéria jurídica. Entretanto, o perito consultor não pode prestar testemunho (Sachs e Schmidt-Ahrendts, 2011).

Diante dos autores ICC (2009), Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011) e Santos (1949), observa-se que o parecerista se assemelha ao perito consultor ou perito extrajudicial e, por vezes, até mesmo ao perito assistente. Isso porque é um profissional contratado pela parte para assisti-la com informações técnicas, visando ao desenlace da disputa, antes e durante o procedimento, seja ele judicial ou arbitral.

A seguir, a metodologia que norteou este trabalho.

### 3 Metodologia

Neste capítulo, apresenta-se como a pesquisa foi feita, de forma a detalhar o método utilizado, para que se possa responder à questão de pesquisa e alcançar os objetivos geral e específicos.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Os tipos de pesquisa que podem ser aplicadas pelos pesquisadores, listadas por Cervo e Bervian (2002), são bibliográfica, descritiva, experimental e exploratória. A descritiva, por ser um tipo que Cervo e Bervian (2002, p. 66) “observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los”, adequa-se à proposta deste estudo.

Quanto à abordagem da pesquisa, segundo Martins e Theóphilo (2016), há três situações que se identificam indicadores qualitativos:

- a) para situações em que as evidências qualitativas substituem a simples informação estatística relacionada a épocas passadas;
- b) para capturar dados psicológicos;
- c) para descobrir e entender a complexidade e a interação dos elementos relacionados ao objeto do estudo.

Dessa forma, nesta pesquisa, a abordagem é qualitativa, visto que a coleta de dados tende a apresentar informações mais fidedignas com a realidade percebida pelo árbitro. Essa abordagem traz o pressuposto de uma análise profunda, do significado dos fenômenos para as pessoas ou culturas em estudo; mais do que obter a frequência da aparição de determinado elemento na mensagem, permite apresentar inferências. Os dados são enquadrados e interpretados em contextos holísticos de situações, acontecimentos de vida ou experiências vividas, particularmente significativos para as pessoas implicadas (Bardin, 2016, Minayo, 2002, Newman & Benz, 1998).

O investigador qualitativo estuda fenômenos em seu contexto natural, buscando sua interpretação, quanto aos significados atribuídos a eles pelos indivíduos. Assim, quando se opta metodologicamente por uma pesquisa qualitativa, demonstra-se o interesse na complexidade, em descrever e compreender um processo, mais do que os resultantes (Minayo, 2002).

Pela metodologia qualitativa, é possível se englobar na complexidade e diversidade da realidade em estudo, de maneira contextual e rica, por meio dos significados que os

pesquisados atribuem, o que lhes confere uma elevada validade interna, já que focalizam as especificidades dos grupos sociais estudados (Minayo, 2002).

### **3.2 Instrumentos de coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados, de acordo com Martins e Theóphilo (2016), é influenciado pela estratégia adotada na pesquisa. Em uma pesquisa com estratégia convencional, a coleta de dados ocorre após definir o tema-problema; enquanto em pesquisas com estratégias não convencionais, os autores apontam que ela pode ser desenvolvida ao mesmo tempo em que as demais etapas da pesquisa.

Ao considerar a característica desta pesquisa, enquadrada como convencional na visão de Martins e Theóphilo (2016), tem-se a entrevista como instrumento sugerido.

#### **3.2.1 Entrevista**

A técnica da coleta de dados eleita foi a entrevista. Segundo Martins e Theóphilo, demonstra-se como (2016, p. 88) “uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem a questões e situações”. Essa técnica é adequada para atender aos objetivos propostos nesta pesquisa, porque seu foco é captar a percepção dos árbitros quanto ao ator pericial na esfera arbitral.

A entrevista foi semiestruturada, para coletar informações, além das percepções determinadas pela pesquisadora. Quanto a isso, Flick (2009, p. 103) diz que “a decisão sobre uma questão específica depende em grande parte dos interesses práticos do pesquisador e de seu envolvimento em determinados contextos históricos e sociais”. Duarte (2004), por sua vez, afirma que as entrevistas são fundamentais para mapear práticas, crenças, valores e sistemas de um universo social específico; no caso, a percepção do árbitro, julgador na arbitragem.

O fechamento da amostra tem as seguintes técnicas, segundo Fontanella, Ricas e Turato (2008): por exaustão, por cotas e por saturação teórica. O fechamento por exaustão implica o estudo de todos os indivíduos envolvidos com o fenômeno a ser estudado. Por cotas, busca contemplar algumas características secundárias dos elementos amostrais. E pela saturação teórica, o fechamento da amostra nessa técnica ocorre ao suspender a inclusão de novos participantes no estudo, a partir do momento em que o pesquisador identifica que não há mais novos elementos a serem acrescentados à pesquisa, tornando-se repetitivos. A técnica

surgiu na obra *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* de 1967, de Barney G. Glaser e Anselm L. Strauss (Fontanella et al., 2008).

Fontanella, Luchesi, Saidel, Ricas, Turato e Melo (2011) apresentaram uma proposta da técnica de tratamento dos dados para atingir a saturação teórica, de forma que a pesquisa seja transparente e com menor influência de subjetivismo. Os oito passos propostos são:

- a) disponibilizar os registros de dados “brutos”: transcrição dos diálogos gravados com correspondente gravação de áudio;
- b) imergir em cada registro: explorar individualmente cada entrevista;
- c) compilar as análises individuais: significa compilar temas e tipos de enunciados;
- d) reunir temas ou tipos de enunciados para cada pré-categoria ou nova categoria: alocar os trechos das entrevistas em cada categoria;
- e) codificar ou nominar dados: a nomenclatura representa o conjunto de ideias, valores, sentimentos, etc.;
- f) alocar em uma tabela temas e tipos de enunciados: permitir a visualização dos elementos analíticos;
- g) constatar a saturação teórica para cada pré-categoria ou nova categoria: frequência do aparecimento de novos temas, observados na tabela;
- h) visualizar a saturação: apresentar gráficos para observar a saturação.

Nascimento, Souza, Oliveira, Moraes, Aguiar e Silva (2017) aplicaram a proposta de Fontanella et al. (2011) em escolares portadores de doença falciforme. Os autores adotaram cinco passos, concluindo que a saturação teórica é critério determinante para interromper a coleta de dados e definir o tamanho da amostra.

Para Thiry-Cherques (2009), o estudo dos modelos teóricos de saturação indica que o ponto de saturação pode ser atingido em, no máximo, quinze observações. Em Silva (2015), as entrevistas focaram dois grupos: o de especialistas saturou em dezesseis pessoas, e o dos proprietários de pequenos negócios, em oito.

Vale destacar que nem sempre a quantidade é a mais relevante. Fontanella et al. (2008) esclarecem que a maneira como se concebe a representatividade dos entrevistados e as qualidades das informações pode ser o fator determinante para definir o tamanho da amostra.

Neste trabalho, a amostra intencional englobou quinze pessoas, dentre árbitras e árbitros, para serem entrevistadas. Foram escolhidas em função do tempo de atuação no âmbito arbitral, tempo de experiência como árbitros e por fazerem parte do círculo profissional do orientador e pesquisadora, ambos perito e perita contadores que atuam na arbitragem.

Os entrevistados receberam cartas-convites da instituição assinadas pelo coordenador do curso de Mestrado, orientador e pesquisadora. Com seu aceite, foram marcadas as entrevistas presenciais, realizadas nos escritórios de cada um, em novembro de 2018, fevereiro, junho e agosto de 2019.

Duas exceções ocorreram, em que as entrevistas foram feitas pelo Skype, porque um entrevistado reside no Rio de Janeiro e o outro em Belo Horizonte. Com a permissão dos participantes, as entrevistas foram gravadas e transcritas. As transcrições foram a eles enviadas para validação, em abril e agosto de 2019, com retorno de 27%, representados pelo público feminino.

Segue, na tabela 1, adiante, os entrevistados, tratados sob a sigla “E”, e a numeração, o objetivo é manter o compromisso de confidencialidade dos respondentes:

Tabela 1  
**Caracterização dos entrevistados**

Entrevistado	Sexo	Data da entrevista	Duração	Profissão	Tempo de atuação na arbitragem	Tempo de atuação como árbitro
1	Masculino	08/11/2018	1h7m14s	Advogado	20	20
2	Feminino	28/11/2018	58m06s	Advogada	25	25
3	Masculino	28/11/2018	31m	Advogado	15	10
4	Masculino	05/12/2018	1h9m26s	Advogado	12	7
5	Masculino	12/12/2018	37m8s	Advogado	14	14
6	Masculino	18/12/2018	46m46s	Advogado	23	8
7	Masculino	17/01/2019	51m	Advogado	23	5
8	Feminino	24/01/2019	29m56s	Advogada	10	2
9	Masculino	06/02/2019	26m28s	Advogado	10	5
10	Masculino	07/02/2019	26m24s	Advogado	18	5
11	Feminino	25/06/2019	24m41s	Advogada	15	10
12	Feminino	25/06/2019	42m51s	Advogada	30	10
13	Feminino	29/07/2019	32m20s	Advogada	20	7
14	Feminino	02/08/2019	39m	Advogada	20	2
15	Feminino	06/08/2019	30m05s	Advogada	15	10

O roteiro das entrevistas foi concebido em cinco blocos de perguntas, para atender aos objetivos da pesquisa. Segue na tabela 2, adiante, os objetivos:

**Tabela 2**  
**Objetivos, bloco de perguntas e perguntas da pesquisa**

Objetivos Específicos	Blocos	Perguntas
a. Identificar a experiência profissional do árbitro	Bloco I - Identificar a experiência profissional do árbitro	1
b. Identificar qual a expectativa do árbitro no desempenho da função dos atores periciais	Bloco II - Identificar as expectativas do árbitro	2, 3, 4
c. Identificar os motivos do atendimento ou não atendimento das expectativas do árbitro no desempenho da função dos atores periciais	Bloco III - Identificar os motivos do atendimento ou não das expectativas do árbitro Bloco IV - Identificar se as mensagens enviadas ao ator pericial são claras	5 6, 7
d. Verificar a satisfação ou insatisfação com o trabalho final apresentado pelos atores periciais	Bloco V - Conclusão	8, 9

Diante dos objetivos apresentados, o referencial teórico, dando luz às questões, foi o condutor das perguntas, buscando identificar as variáveis observáveis.

Martins e Pelissaro (2005) destacam que, para elaborar os constructos, é necessário que o pesquisador identifique as variáveis observáveis que possam representar as variáveis teóricas. Ainda afirmam que os constructos são variáveis cuja definição operacional busca representar empiricamente um conceito, dentro de um quadro teórico específico.

Na tabela 3, adiante, seguem as variáveis observáveis que representam as variáveis teóricas deste trabalho:

**Tabela 3**  
**Variáveis Observáveis**

Objetivos Específicos	Variáveis Teóricas	Variáveis Observáveis	Fundamentação
a. Identificar a experiência profissional do árbitro		Forte atuação como advogados na arbitragem que proporcionam indicações como árbitros	
b. Identificar qual a expectativa do árbitro no desempenho da função dos atores periciais	Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetividade</li> <li>- Clareza</li> <li>- Competência</li> <li>- Confiança</li> <li>- Credibilidade</li> <li>- Ética</li> <li>- Fundamentação</li> <li>- Imparcialidade</li> <li>- Independência</li> <li>- Manter-se na questão técnica</li> <li>- Oratória</li> <li>- Planejamento</li> </ul>	Digabriele, 2008, Davis et al., 2010, Prabowo, 2013, Van Akkeren et al., 2013, Gonçalves et al., 2014, Kumari Tiwari & Debnath, 2017, Peleias et al., 2017, Santos et al., 2017, Zannon et al., 2018

Continua

## Conclusão

Objetivos Específicos	Variáveis Teóricas	Variáveis Observáveis	Fundamentação
c. Identificar os motivos do atendimento ou não atendimento das expectativas do árbitro no desempenho da função dos atores periciais	Conflito interpapéis	Atuação do ator pericial contábil ora como perito indicado pelo tribunal, ora como perito indicado pelas partes	Katz e Kahn (1987), Lemes (2013), Elias (2014), Lemes (2016)
	Conflito intertransmissor	Solicitação do tribunal arbitral incompatível com a do advogado que contratou o ator pericial contábil	Katz e Kahn (1987), Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011)
	Conflito de sobrecarga	Poucos atores periciais contábeis atuando no mercado	Katz e Kahn (1987), Rizzo et al. (1970), Chang e Hancock (2003)
	Parcialidade	Falta de imparcialidade dos atores periciais, principalmente os contratados por uma das partes	Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011)
	Ambiguidade	- Flexibilidade no procedimento - Tribunais ativos proporcionam maior clareza ao desempenho do papel do ator pericial contábil - Tribunais passivos não proporcionam clareza no desempenho do papel - Faltam normas que direcionem o trabalho pericial	Rizzo et al. (1970), House e Rizzo (1972), King e King (1990), Lysonski e Johnson (1983), Boles et al. (2003), Judeh (2011), Luthans (2011), Teh et al. (2014)
d. Verificar a satisfação e insatisfação com o trabalho final apresentado pelos atores periciais	Satisfação no trabalho		Lysonski et. al. (1983), Hagihara et al. (1998), Fisher (2001), Boles et al. (2003), Chang e Hancock (2003), Onyemah (2008), Orgambidez-Ramos et al. (2015)

A técnica de análise de conteúdo foi aplicada ao material produzido nas entrevistas e está detalhada no tópico seguinte.

### 3.2.1.1 Estratégia para análise dos dados

A estratégia para a análise dos dados adotada foi a análise de conteúdo. Para Marconi e Lakatos (2007), é uma técnica que visa estudar as ideias. Martins e Theóphilo (2016) apontam que é uma técnica que estuda e analisa a comunicação, de maneira objetiva e sistêmica.

Bardin (2016) avança na definição e caracteriza a técnica como uma análise das comunicações. Complementa ser um conjunto de instrumentos metodológicos sutis e em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos extremamente diversificados. Ainda, que o fator comum é a hermenêutica controlada, baseada na dedução, ou seja, a inferência. Quem aplica a técnica aproveitando-se do tratamento das mensagens infere, ou deduz de maneira lógica, conhecimentos sobre o emissor da mensagem ou seu meio (Bardin, 2016).

No caso deste trabalho, o emissor da mensagem é o árbitro, responsável por julgar as demandas e, na maioria das vezes, no auxílio a essas decisões, utiliza trabalhos técnicos elaborados pelos atores periciais contábeis. Quem é esse emissor, como ele percebe os atores periciais e como o meio reage são pontos analisados no conteúdo das entrevistas efetivadas.

Para essa etapa, as entrevistas foram transcritas. A versão transcrita foi revisitada juntamente com o áudio das conversas. Após a confirmação da fidedignidade das informações transcritas, os textos em Word foram carregados no *software* NVivo 12 Plus.

A utilização de *softwares* em pesquisas qualitativas ganhou espaço ao longo dos últimos anos. O mercado apresenta uma gama de meios informacionais. O NVivo, eleito para este estudo, tem como função, principalmente, validar e gerar confiança, qualificando o material coletado (Mozzato & Grzybovski, 2011).

Os objetivos da pesquisa foram o ponto de partida para criar os eixos temáticos:

- a) expectativas;
- b) conflito;
- c) ambiguidade;
- d) satisfação.

Em função dos eixos, foram criados subeixos, na medida em que as entrevistas foram analisadas (escrita juntamente com o áudio, que guarda a fidedignidade das pausas, ênfases e destaques das falas) e colacionadas em cada um deles. No *software*, os eixos ou subeixos são chamados de “Nós”.

Após cobrir todas as entrevistas, analisando e extraíndo as falas e seus fragmentos, os fragmentos foram compilados por ordem de entrevistado e migrados para o *software* Microsoft Excel, em formato de tabela.

Duarte (2014) declara que isso implica na construção de um novo texto, promovendo um “diálogo artificial” entre as falas, aproximando respostas recorrentes, concordantes ou divergentes, o que permite compreender a lógica das relações estabelecidas naquele contexto e como os diferentes interlocutores percebem o problema.

Esse “diálogo artificial” foi compilado, por fim, no *software* Microsoft Excel, que permitiu extrair informações sobre o pensamento individual, mediante os exemplos apresentados pelas árbitras e árbitros e pelo conjunto de entrevistados sobre a percepção geral do trabalho pericial no contexto da arbitragem.

A seguir, a análise dos dados obtidos com as entrevistas.

#### 4 Análise dos dados e discussão dos resultados

As entrevistas fornecidas pela amostra de quinze árbitros objetivaram a buscar informações para atender aos objetivos específicos do estudo. Os enunciados macro foram:

- expectativas dos árbitros quanto ao desempenho do ator pericial contábil (objetivo específico “b”);
- motivos do atendimento ou não das expectativas. Conflitos e ambiguidade (objetivo específico “c”);
- desempenho do ator pericial contábil é satisfatório para a tomada de decisão (objetivo específico “d”).

A análise das entrevistas permitiu identificar os subeixos de cada enunciado macro (expectativas, conflitos, ambiguidade, satisfação), conforme tabela 4, adiante, que apresenta a distribuição de frequência de cada um deles:

Tabela 4  
Distribuição de frequência de subeixos

Subeixos (Enunciados)	Entrevistas															Total Ocorrências
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
<b>1 Expectativas</b>																
- Objetividade	X	x	x	x	x		x		x	x		x		x		10
- Clareza	X		x			x		x	x	x	x	x		x		9
- Competência		X				x	x					x				4
- Confiança													X	x		2
- Credibilidade		X	x	x		x	x			x				x		7
- Ética	X			x	x					x						4
- Fundamentação		X		x	x		x				x	x			x	7
- Imparcialidade	X	x	x	x	x		x				x		x			7
- Independência	X	x	x									x				4
- Manter-se na questão técnica	X	x			x	x	x		x	x	x					8
- Oratória	X	x	x	x		x	x		x	x	x	x		x	x	12
- Planejamento		X		x	x			x						x	x	6
<b>2 Conflitos</b>																
- Intertransmissor	X	x	x									x	x			5
- Interpapéis	X	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	13
- Parcialidade	X	x	x	x	x	x	x		x	x	x		x			11
- Sobrecarga	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15
<b>3 Ambiguidade</b>																
- Atuação do tribunal	X	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		x	x	13
- Falta de atuação do tribunal	X	x					x	x						x	x	6
- Flexibilidade do procedimento	X		x			x			x							4
- Normas atuação do técnico		X	x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	12
<b>4 Satisfação quanto ao trabalho técnico</b>	X	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	15
<b>Total de subeixos para cada entrevista</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>15</b>

Nota-se que os subeixos foram elencados pelos primeiros dois entrevistados, e os demais abordaram ou não cada subtópico. Apenas na 13ª entrevista houve a adição da variável confiança, destacada também na 14ª entrevista; a despeito dessa variável, nenhum elemento novo foi acrescentado à pesquisa. Assim, como apresentado por Fontanella et al. (2008), a amostra demonstrou-se saturada, suspendendo a necessidade de novos participantes no estudo.

Inicialmente, a análise dos dados apresenta a identificação dos respondentes quanto à sua atuação na arbitragem. Sequencialmente, o rol de expectativas elencadas e os motivos para o alcance ou não dessas expectativas, finalizando com a percepção dos árbitros sobre a satisfação ou não dos trabalhos técnicos apresentados nos procedimentos arbitrais.

#### 4.1 Caracterização dos entrevistados

Os entrevistados têm larga experiência no campo arbitral. O tempo de atuação varia de 10 a 30 anos. Todos têm formação na área do Direito e atuam como advogados de área contenciosa e pareceristas. Apesar de os árbitros desta amostra serem todos advogados, alguns deixaram claro que qualquer um pode ser indicado como árbitro, desde que seja capaz e tenha a confiança das partes, segundo artigo 13 da Lei n. 9.307 de 1996, mesmo pessoas com outras formações, como engenharia, economia e contabilidade. A entrevistada E2 destaca que, em procedimentos relacionados a questões societárias, é frequente um dos árbitros do painel ser contador, o que ajuda no entendimento das questões.

A maioria tem mestrado e doutorado, com forte atuação em câmaras arbitrais. Quanto aos temas objeto de arbitragens, o entrevistado 4 afirma que três grandes categorias são as que permeiam as arbitragens de um modo geral:

Bom, acho que são três grandes categorias. Comigo não é muito diferente que acontece, acho que por aí. Eu tenho um bloco relevante de arbitragens que envolve engenharia e construção e aqui você tem empreendimentos imobiliários, obras de infraestrutura, estádios de copa do mundo. São assuntos variados dentro desse universo maior de engenharia e construção. Um segundo tema bastante recorrente são disputas societárias, disputas de controle, até mesmo disputas, pura e simplesmente de haveres. Exercício de opções. Esses temas que integram o direito societário. E aí tem um terceiro bloco que eu vou chamar de menos específico, disputas em geral, porque tem contratos de corretagem, distribuição de produto financeiro, contratos de parcerias em geral, *joint ventures* para realização de empreendimentos conjuntos, de projetos industriais conjuntos e por aí vai. (Entrevistado 4)

Segue na tabela 5, adiante, resumo das principais informações sobre a atuação dos árbitros:

**Tabela 5**  
**Temas das arbitragens**

Entrevistado	Tempo de atuação na arbitragem	Tempo de atuação como árbitro	Profissão	Formação acadêmica	Atuação em Câmaras   Ad Hoc	Temas
1	20	20	Advogado	Graduado	Ambas	Multidisciplinar: Direito Societário (Compra e Venda, contratos de fornecimento), Direito Tributário
2	25	25	Advogada	Doutor	Ambas	Multidisciplinar: Direito Societário, Direito Empresarial, Direito Internacional
3	15	10	Advogado	Mestre	Ambas	Construção, societária, matéria de seguros, matéria de propriedade intelectual e matéria contratual em geral.
4	12	7	Advogado	Doutor	Ambas	Engenharia e Construção, Direito Societário e Disputas em geral (contratos de corretagem, contratos de parcerias em geral)
5	14	14	Advogado	Doutor	Ambas	Direito Contratual, Direito Empresarial e Direito Societário
6	23	8	Advogado	Doutor	Câmaras	Direito Societário
7	23	5	Advogado	Graduado	Câmaras	Engenharia e Construção, Direito Contratual e Direito Societário
8	10	2	Advogada	Doutorando	Ambas	Engenharia e Construção, Direito Contratual, Direito Societário e Mercado de Capitais
9	10	5	Advogado	Doutor	Ambas	Direito Contratual, Direito Empresarial e Direito Societário
10	18	5	Advogado	Doutor	Câmaras	Engenharia e Construção, Direito Contratual e Direito Societário
11	15	10	Advogada	Pós-graduada	Câmaras	Engenharia e Construção, Direito Societário
12	30	10	Advogada	Doutora	Câmaras	Engenharia e Construção, Direito Societário, Direito Empresarial
13	20	7	Advogada	Doutora	Câmaras	Engenharia e Construção, Direito Contratual e Direito Societário
14	20	2	Advogada	Doutora	Câmaras	Direito Contratual, Direito Societário e Mercado de Capitais
15	25	10	Advogada	Pós-graduada	Câmaras	Direito Societário e Disputas em geral (contratos de natureza imobiliária, contratos de franquias)

Com as informações apresentadas, a percepção do Entrevistado 4 se confirma com a lista dos temas elencados:

- a) Direito societário;
- b) Direito contratual;
- c) Direito empresarial;
- d) Engenharia e Construção.

Diante dos itens apresentados, os entrevistados demonstraram uma forte formação acadêmica e a experiência necessária para fornecer informações relevantes quanto à percepção dos árbitros sobre o desempenho dos atores periciais contábeis em procedimentos arbitrais.

## 4.2 Expectativas dos entrevistados

No modelo do episódio de função, elaborado inicialmente por Katz e Kahn (1987) e aperfeiçoado por King e King (1990), os transmissores das informações têm expectativas quanto ao desempenho da função da pessoa focal.

Estudos na área da perícia contábil demonstraram que, na visão de magistrados, advogados e até mesmo peritos, uma série de expectativas são esperadas dos peritos contadores, seja na função de perito indicado pelo tribunal ou perito assistente técnico. As principais foram: habilidade analítica, capacidade crítica, relacionamento interpessoal, eficiência na comunicação escrita, habilidade na comunicação oral, conhecimentos técnicos profundos, objetividade, proatividade, clareza, concisão, postura mais técnica e imparcialidade. (Davis et al., 2010, Digabriele, 2008, Gonçalves et al., 2014, Kumari Tiwari & Debnath, 2017, Peleias et al., 2017, Prabowo, 2013, Santos et al., 2017, Van Akkeren et al., 2013, Zannon et al., 2018). Assim, neste estudo, um dos principais itens observados nas entrevistas foram as expectativas dos árbitros quanto ao desempenho dos atores periciais contábeis.

O conteúdo das entrevistas propiciou identificar doze expectativas apontadas pelos árbitros. As que tiveram maior ocorrência foram: oratória, com doze apontamentos; objetividade, com dez, clareza, com nove; manter-se na questão técnica, com oito; e credibilidade, fundamentação e imparcialidade, com sete citações cada.

A oratória foi destaque na fala dos entrevistados, porque, diferentemente do Poder Judiciário, na arbitragem, o ator pericial é requisitado para explanar seu trabalho técnico em audiência. A entrevistada E11 afirmou que, em 99% dos casos, na experiência dela, foi necessário a oitiva dos técnicos.

A expectativa na fala dos entrevistados sobre a oratória ou oralidade ficou bem evidenciada, conforme tabela 6, adiante:

**Tabela 6**  
**Expectativas dos árbitros quanto à oratória**

Entrevistado	Conteúdo
E1	O perito nem sempre consegue enganar, vamos dizer, o tribunal ou fugir do aspecto perguntado. E, no fim, numa inquirição bem-feita, seja pelos advogados, seja pelo tribunal, é difícil o perito sair da verdade, sair da técnica,
E2	Os peritos que atuam em arbitragem já estão acostumados está sistemática e sabem que serão inquiridos em audiência. Tudo flui normalmente.
E3	a apresentação dos trabalhos melhorou significativamente, mas ainda existe muito espaço para melhoria, sobretudo, nessa questão da oralidade
E4	as apresentações que meramente apresentam, elas pecam, porque elas só servem para quem não estudou o caso.
E6	não dá para chegar na audiência amadoristicamente
E7	perito é um comunicador
E9	nos momentos em que há a necessidade de uma apresentação, ele saber fazer uma apresentação oral, porque, muitas vezes, ele é chamado para explicar o seu trabalho em audiência.
E10	Eu acho que, em termos de aprimoramento, eu sinto um pouco mais de falta na parte da oralidade.
E11	eu acredito que os profissionais que estão atuando como peritos em arbitragens precisam desse preparo também. 99% dos casos você faz a oitiva do perito ou da testemunha técnica em audiência, e são os depoimentos mais longos, mais difíceis e que têm mais pressão.
E12	Tem o seguinte: não é só produzir um parecer técnico de qualidade, o importante é saber defendê-lo na audiência. Para mim este é o ponto fraco dos contadores/auditores. Defender seus trabalhos em audiência.
E14	alguns sim, outros não, e acho que isso seja até pela falta de hábito de se expressar verbalmente.
E15	não vejo problemas, mas é óbvio que qualquer profissional que fará uma apresentação de um trabalho em uma reunião, de qualquer forma aquele que sabe se posicionar e falar melhor acabará tendo uma percepção do outro lado ou uma receptividade maior, melhor.

Alguns árbitros afirmaram utilizar a técnica do *hot tubbing* nas audiências, técnica essa citada por Burr (2016) e Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011) como uma forma de tirar dúvidas, solicitar esclarecimentos às testemunhas técnicas, ou seja, promover um debate entre os técnicos.

O entrevistado E3 destaca que o depoimento de um técnico, de forma isolada, pode ser convincente e até mesmo “charmoso”, mas, em um embate técnico, ele demonstra ter limitações. O entrevistado E6 relata que o embate técnico proporciona um aprendizado com os trabalhos técnicos: “eu estou aprendendo com os trabalhos dos técnicos, de fato, absorvendo, contrapondo, iluminando o caso.” (Entrevistado E6).

O entrevistado E7 diz que a audiência é o ápice da arbitragem, mas que não deveria ser, “Porque a audiência, na verdade, é só a fase final de um trabalho que começou muito antes e se aquele caso foi bem tratado, bem conduzido e tudo o mais, tudo isso já foi elaborado, definido muito antes.” (Entrevistado E7).

Na mesma linha, o entrevistado E9 não acredita que a audiência é decisiva para uma arbitragem: “eu acho que existe um dogma com relação à audiência na arbitragem, que eu não concordo em termos absolutos com essa questão da audiência ser o ápice da arbitragem,

porque eu estou cansado de ver arbitragens que são decididas muito antes da audiência.” (Entrevistado E9).

A entrevistada E12 pontua, categoricamente, que esse é um dos pontos fracos dos atores periciais contábeis. Na mesma linha, a entrevistada E14 mostra que existe a falta de hábito dos profissionais da área contábil em desenvolver suas habilidades de comunicação oral. Alguns dos entrevistados pontuaram que, no curso de Direito, já é uma questão muito clara o embate em audiências, e no de Ciências Contábeis, referida prática não é destaque nos bancos escolares.

Observa-se que, independentemente de considerar a audiência como crucial ou não, em uma arbitragem, ainda assim, a expectativa é que o perito tenha uma boa comunicação e saiba transmitir seu trabalho de forma adequada, pois poderá ser decisivo na receptividade do ouvinte, principalmente para o tribunal arbitral, segundo a entrevistada E15.

As pesquisas internacionais destacam a questão da comunicação oral. Para Davis et al. (2010), Digabriele (2008), Kumari Tiwari e Debnath (2017), Prabowo (2013), Van Akkeren et al. (2013), a habilidade de comunicação do perito é tão importante quanto transmitir a informação pela comunicação escrita. Peleias et al. (2017), analisando a percepção de advogados atuantes em São Paulo, também destacam a comunicação oral como habilidade do profissional que atua na área pericial contábil.

Vale destacar que os estudos nacionais focaram as perícias realizadas no âmbito judicial. Nessa esfera, a atuação do perito contador dificilmente atinge uma fase de audiência, o que justifica a falta dessa característica nos estudos nacionais.

Na sequência das expectativas mais citadas, a fala dos entrevistados quanto à objetividade ficou bem evidenciada, conforme a tabela 7, adiante:

Tabela 7

**Expectativas dos árbitros quanto à objetividade**

Entrevistado	Conteúdo
E1	evitar repetições da mesma questão   Quem lê vai perceber imediatamente, eu vou usar uma expressão vulgar, mais é o que é: encher língua.   Então, é isso que a gente espera do profissional que faz a perícia: clareza, objetividade, e evitar extensão em demasia.
E2	Não ser redundante, responder as perguntas com objetividade,
E3	Um perito prolixo não vai ser um perito pragmático.   não são seiscentas páginas que me convencem como perito ou como árbitro,
E4	apresentação pontos de divergência
E5	o trabalho escrito está atendendo a expectativa de uma objetividade nesse trabalho? E5: Está atendendo.

Continua

## Conclusão

Entrevistado	Conteúdo
E7	enrolação no texto
E9	Além da questão da concisão, da objetividade, da clareza,
E10	Objetividade é muito importante. Eu acho que as respostas dos quesitos devem ser bem objetivas, uma conclusão também bem objetiva
E12	Bem objetivos, bem claros. Bom, eu sou advogada, não tenho formação em contabilidade, a gente precisa que o perito ou assistente técnico nos instrua, expliquem o porquê de determinada conclusão, qual foi a metodologia utilizada para chegar a determinada conclusão
E14	eu não gosto de laudos de cinquenta páginas.   quanto mais sucinto ele for, acho que mais chance ele tem de expressar o pensamento dele com adequação. É uma arte, escrever um laudo.

Para reforçar a objetividade, verifica-se o uso de outras expressões pelos árbitros; por exemplo, o entrevistado E1 menciona “evitar repetições da mesma questão”, o E2 diz “não ser redundante”, o E3 entende “não são seiscentas páginas que me convencem”, E7 “enrolação no texto” e o E14 diz que “eu não gosto de laudos de cinquenta páginas.”.

A objetividade foi elencada pelos entrevistados tanto na apresentação do trabalho escrito quanto oral em audiência. Eles deixaram claro que, além dos pareceres ou laudos escritos, a apresentação e explicação em formato de audiência dos referidos trabalhos é necessária para diminuir a distância entre a compreensão do operador do Direito e as explicações técnicas do profissional da área contábil. Desse modo, a concisão e a objetividade podem ser uma importante ferramenta para o ator pericial contábil.

A objetividade também foi alvo de expectativas apontadas pelos respondentes dos estudos de Davis et al. (2010). Advogados, acadêmicos e contadores registrados com o CPA já a destacavam como uma característica relevante aos candidatos a peritos contadores, da mesma forma como elencado pelos delegados da Polícia Federal do Brasil que atuam em casos de crimes financeiros pesquisados por Santos et al. (2017).

A clareza foi uma das expectativas mais citadas dos quinze entrevistados, dos quais nove afirmaram que têm expectativa de clareza nos trabalhos. Isso está muito em linha com a fala da entrevistada E14 sobre estudos de comunicação, ao afirmar que “E hoje a gente tem estudos sobre a informação, sobre como a informação precisa ser prestada dependendo do seu leitor, e não dependendo de quem escreve. Então eu tenho que olhar quem é o meu destinatário para escrever de um jeito que esse destinatário entenda.” (Entrevistada E14).

Segue na tabela 8, adiante, as falas dos entrevistados:



Observa-se que, junto com a objetividade e clareza, outras palavras relevantes, como a concisão, destacam-se, evidenciando que os trabalhos técnicos sejam apresentados na forma escrita ou forma oral, devendo primar pela objetividade e clareza, para que sejam úteis e auxiliem o tribunal arbitral.

Na fala da entrevistada E13, esse foi um ponto de destaque; ela acredita que o trabalho do perito indicado pelo tribunal visa a auxiliar os árbitros, enquanto os assistentes técnicos deveriam ser capazes de desenvolver o trabalho em conjunto com o perito, o que proporcionaria maior agilidade e transparência ao procedimento.

Outra expectativa muito comentada nas entrevistas foi a questão de o ator pericial contábil não ultrapassar a linha da técnica e adentrar em questões jurídicas. Dos quinze entrevistados, oito destacaram que o técnico não deve julgar o caso, nem emitir opiniões de mérito, devendo manter-se na questão técnica que lhe é posta.

As falas apresentadas na tabela 9, adiante, caracterizam essa afirmação:

Tabela 9

**Expectativas dos árbitros quanto a manter-se na questão técnica**

Entrevistado	Conteúdo
E1	para esclarecer aquela questão técnica, não para defender uma parte ou outra
E2	Não ser redundante, responder as perguntas com objetividade, não entrar na área jurídica, isso também afeta a credibilidade profissional. Manter-se na parte técnica.
E5	Agora, uma coisa que é muito comum já que você também é contadora e atua nesse mercado, é muito comum o perito querer ser juiz. É bastante comum.
E6	Mas, na maioria das vezes, você não vai conseguir dar um parecer contábil sem conversar com a realidade extra-contábil
E7	Não julgue o caso   Quem decide se o argumento prevalece ou não, não é ele. Esse é um juízo de valor que quem tem que definir são os árbitros,
E9	Isso em arbitragem, menos, porque o árbitro vai corrigir o perito nesse sentido. O árbitro não quer isso. O árbitro quer que ele responda questões técnicas, não questões de direito.
E10	espero que ele não seja advogado técnico
E11	Que ele não venha para o tribunal para advogar, defender os interesses de uma das partes

Essa expectativa estava muito direcionada aos peritos indicados pelas partes e perito assistente técnico. Isso está em linha com a pesquisa de Zannon et al. (2018), quando ouviram de magistrados de São Paulo que gostariam que o perito assistente técnico tivesse uma postura mais técnica.

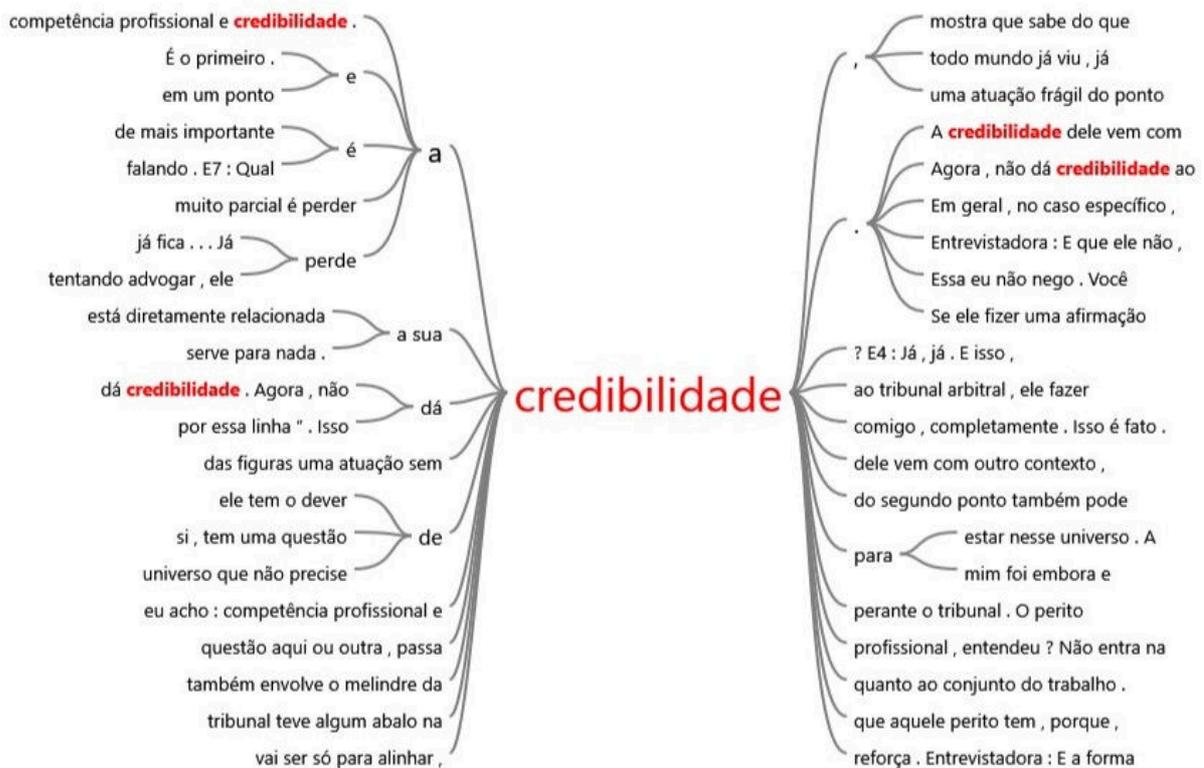
O entrevistado E10 utilizou uma expressão que ele mesmo afirma que não gosta, a do “advogado técnico”. O ator pericial contábil não deve defender uma parte, como afirmado pelo entrevistado E1, mas esclarecer questões técnicas.

Cabe observar a fala do entrevistado E5: em sua experiência, é comum o perito ir além da técnica “querer ser juiz”. Por sua vez, o entrevistado E9 destaca que, na arbitragem, é raro o perito ultrapassar afirmações de cunho técnico, porque o árbitro atua para que o perito se

mantenha nas questões estritamente técnicas. Isso demonstra que as experiências diversas dos entrevistados fazem com que ele seja exposto a situações diferentes que produzem percepções diversas.

Outras três expectativas foram citadas sete vezes pelos entrevistados, que apontaram a credibilidade, fundamentação e imparcialidade como pontos importantes.

A figura 5, adiante demonstra que a expectativa da credibilidade advém de um conjunto diverso de fatores:



**Figura 5.** Árvore de palavras: Credibilidade

Fonte: *Software NVivo 12 Plus*

As falas trazem pontos como a competência profissional junto com a credibilidade, a perda da credibilidade no caso de parcialidade do profissional, tentar advogar em favor da parte (expectativa do manter-se na questão técnica) e a importância da credibilidade perante o tribunal arbitral.

O entrevistado E3 acredita que mesmo o perito indicado pelas partes tem o dever de credibilidade com o tribunal:

O perito, ele tem que entender, que mesmo que ele esteja sendo remunerado pela parte, ele tem o dever de credibilidade perante o tribunal. O perito não é advogado. Perito é perito. Então, eu tenho sim, a expectativa de uma inquirição pessoal, ouvir do perito coisas desagradáveis ao cliente dele, está certo? (Entrevistado E3)

E complementa que:

Se você atentar bem, se um perito, seja de que natureza for, fizer um depoimento em que 70% do depoimento é a favor do cliente dele e 30% é contra, isso significa, na minha opinião, ele tem uma credibilidade de 100%. Se, no entanto, eu tenho um perito que 100% a opinião dele é 100% favorável no cliente dele, mesmo nas situações onde ele não é tão convincente, a credibilidade dele é zero. (Entrevistado E3)

O entrevistado E4 afirma que a questão da credibilidade é posta à prova, tanto para o perito indicado pelas partes, quanto para o indicado pelo tribunal:

Eu não estou descaracterizando a priori, mas eu estou dizendo, entre os critérios de desempate, além do exercício em si, tem uma questão de credibilidade. Essa eu não nego. Você ser assistente de uma parte não te desqualifica, não faz com que, na minha percepção, seu trabalho não deva ser lido com idêntica atenção a uma situação que tem um perito de tribunal. Todos esses profissionais estão sujeitos a um crivo de credibilidade que está atrelada a como as ideias são desenvolvidas ali. Isso também se aplica ao perito do tribunal. Não é porque ele me disse e porque eu o nomeei que eu vou acreditar nele. (Entrevistado E4)

Os discursos demonstraram que, independentemente da indicação, a credibilidade é um ponto relevante e é esperada de qualquer um dos atores periciais contábeis que atuam nos procedimentos arbitrais.

A fundamentação das constatações periciais foi outro ponto destacado. Alguns entrevistados apontaram que os peritos dão a sua opinião; no entanto, não a fundamentam, o que prejudica o próprio entendimento das suas conclusões. A entrevistada E12 esclarece que a fundamentação é tão importante para a parte vencida quanto para a que venceu a demanda:

Ele tem que elaborar um informe técnico explicando de tal forma a metodologia aplicada e suas conclusões, que a parte vencida entenda que, embora prejudicada, os fundamentos foram corretos. A parte pode discordar da opinião do árbitro, mas, em geral, a fundamentação está mostrando a justiça da decisão. (Entrevistado E12)

As falas apresentadas na tabela 10, adiante, caracterizam essa afirmação:

**Tabela 10**  
**Expectativas dos árbitros quanto à fundamentação**

Entrevistado	Conteúdo
E2	Responder com muita objetividade as perguntas que foram efetuadas. Fornecer a fonte. A razão. Parece-me fundamental. Não adianta só falar a opinião dele.
E4	A fundamentação é o principal elemento. É o primeiro. E a credibilidade reforça.
E5	Ele vai ter que fazer o laudo e fundamentar e responder um por um.
E7	e as conclusões que foram tiradas dali explicadas fundamentadamente.
E11	que ele se posicione, fundamentadamente claro. Porque outra coisa que vemos em laudos periciais são os peritos dando opinião sem se fundamentar nos documentos dos autos.   Então esperamos uma opinião fundamentada, para que na hora que você utilizar o laudo pericial na sua sentença, você utilize de forma segura.
E12	Ele tem que elaborar um informe técnico explicando de tal forma a metodologia aplicada e suas conclusões, que a parte vencida entenda que, embora prejudicada, os fundamentos foram corretos. A parte pode discordar da opinião do árbitro, mas, em geral, a fundamentação está mostrando a justiça da decisão.
E15	acho que ter a comprovação do documento, a sustentação da tese ou da teoria que ali está, a ponderação dele, porque na verdade ele é o técnico olhando pelo tribunal dentro do documento da contabilidade da empresa.

Diante dessas falas, o tribunal arbitral espera que o ator pericial contábil instrua o trabalho técnico com os documentos hábeis e os fundamentos corretos da sua área de atuação, para subsidiar adequadamente cada procedimento. Isso está em linha com a fala da entrevistada E15, quando diz que a preocupação da perícia, atualmente, é com relação à sua eficiência, e ser sob medida para o caso concreto em discussão.

Com isso, mostra-se importante a expectativa dos árbitros quanto à imparcialidade dos atores periciais contábeis, sendo eles responsáveis por subsidiar o tribunal arbitral com elementos que podem ser decisivos para a sentença arbitral. Conforme entrevistados E4 e E11:

Absoluta isenção no procedimento | tudo é visto com um grau maior de detalhe, porque eu tenho que me envolver no embate técnico. (Entrevistado E4)

Eu acho que a expectativa de qualquer árbitro em relação ao técnico, seja ele indicado pelo tribunal, seja ele trazido pelas partes, é prioritariamente que ele seja imparcial e independente. (Entrevistada E11)

Independentemente do papel a ser desempenhado, perito indicado pelo tribunal, perito assistente técnico, parecerista ou testemunha técnica, a imparcialidade é considerada relevante para a atuação do profissional, mesmo quando ele deve lealdade a uma das partes, como informa a entrevistada E2.

Com a lista das expectativas dos árbitros quanto ao ator pericial contábil, a questão que se coloca é se essas estão sendo atendidas ou não pelos profissionais. No tópico seguinte, a análise dos resultados traça um caminho para responder a esse questionamento.

## 4.2 Motivos que afetam as expectativas dos entrevistados

Os transmissores das funções, no caso, os árbitros, apresentaram as expectativas quanto ao desempenho da pessoa focal, neste estudo, os atores periciais contábeis. Da mesma forma, observaram motivos ou fatores que podem afetar ou não o atendimento a essas expectativas. Katz e Kahn (1987), King e King (1990) e Rizzo et al. (1970) apresentaram dois principais grupos: o conflito e a ambiguidade. As percepções dos árbitros neste estudo culminaram nesses grupos, conforme adiante.

### 4.2.1 Conflito no desempenho da função

A Teoria dos Papéis apresenta cinco tipos de conflitos observados no desempenho do papel das pessoas focais, na visão de Katz e Kahn (1987). Nas entrevistas realizadas, os relatos apontam quatro tipos: a parcialidade, o intertransmissor, o interpapéis e a sobrecarga, sendo esses três últimos consoantes com a literatura dos referidos autores.

Todos os participantes apontaram a questão da sobrecarga nos atores periciais contábeis e até mesmo nos demais atores do procedimento. A questão do conflito quanto aos interpapéis foi apontada por treze entrevistados. Ainda, onze indicaram a parcialidade como fator que afeta negativamente a expectativa, e em cinco, citaram o conflito intertransmissor.

O conflito relacionado à sobrecarga do papel trata do acúmulo de trabalho dos atores periciais contábeis. Rizzo et al. (1970) esclarecem que, nesse tipo de conflito, a pessoa focal pode enfrentar conflitos de prioridade de tarefas ou ter dificuldade em eleger a realização de uma tarefa com base em qualidade ou quantidade.

A tabela 11, adiante, apresenta as principais percepções.

Tabela 11  
**Conflito-Sobrecarga**

Entrevistado	Conteúdo
E1	Eu considero razoável. Tem bons peritos. A dificuldade é que eles são mais requisitados, não é? São bons, e, às vezes, demoram mais para realizar o trabalho, por conta do volume de indicações. O mesmo problema que você vai encontrar com os árbitros.
E2	O perito deve contar com uma equipe para trabalhar, tem um prazo para respeitar.   Requer um tempo de entendimento, apuração de informações, conversas com os assistentes técnicos, reuniões antes de elaborar o laudo; enfim, tudo depende da complexidade e extensão da perícia. Tenho processos arbitrais em que a perícia já dura mais de dois anos.
E3	Às vezes, o que a gente vê é o perito pedindo um pouquinho mais de prazo, mas já na largada. Mas como árbitro, normalmente, os laudos vêm nas datas aprazadas
E4	Não há nenhum ator em arbitragem que não tenha sobrecarga. Os escritórios que mais se envolvem em arbitragem têm muita sobrecarga, os árbitros que mais se envolvem em arbitragem têm muita sobrecarga, e os técnicos seja de contábil ou de engenharia ou de financeiro

Continua

## Conclusão

Entrevistado	Conteúdo
E5	Sim. Isso existe e é muito frequente
E6	Vamos lá. Primeiro, é um mercado aberto, mas ele é muito pequeno. É fechado, na verdade. Aí você tem um caso desse e para quem você vai dar isso? Então, você acaba conferindo para as pessoas que você conhece. Não é que são seus amigos, é que você conhece.
E7	Não é um problema. Eu sei que vários profissionais têm sobrecarga   Normalmente, os melhores profissionais são aqueles mais requisitados.   Então, isso vai acontecer, mas eu nunca vi isso acabar atrapalhando a qualidade do trabalho que foi feito
E8	Hoje em dia você tem peritos voltados para arbitragens, eles estão criando equipes...
E9	Observo, sim. Observo. Existem alguns nomes que são muito procurados, e, em função disso, acaba acontecendo um excesso de trabalho para esses profissionais, que acabam tendo dificuldade de dar vazão nesses trabalhos.
E10	Há uma preocupação. É a mesma preocupação que recai num árbitro com muitos procedimentos, ou seja, o profissional técnico tem que saber dizer não.
E11	Então eles realmente estão ficando sobrecarregados e cobrando muito caro.   Um dos custos mais altos que eu tenho visto nas arbitragens é dos peritos.
E12	Os peritos, os técnicos, estão gostando tanto da arbitragem, estão percebendo bons honorários pelo trabalho que realizam, que não se observa muita reclamação quanto aos prazos determinados pelo tribunal arbitral.
E13	Um dos problemas que nós temos enfrentado muito forte com os peritos é o prazo. Perito não cumpre prazo, perito some. Eu já tive caso de perito renomado que sumiu. O presidente ficou louco. Totalmente da nossa confiança. Some. Porque eles estão pegando muitas vezes mais trabalho do que eles conseguem dar conta. Não todos.
E14	A gente tem notado porque, em caso meu não, mas enfim, os árbitros comentam reciprocamente que tem tido atrasos, e é uma coisa muito delicada na arbitragem, porque tem prazos para apresentar a decisão e as sanções são muito graves
E15	Nós não temos tantos escritórios de peritos, tantos peritos como temos árbitros e advogados, eu acho. Então acaba ficando em um universo mais reduzido e aí com isso o tempo se elastece também, porque os profissionais não têm condição de contar ou dar vazão a toda demanda.

Na pesquisa de Chang e Hancock (2003), a sobrecarga do papel foi observada nos enfermeiros recém-formados na Austrália como fator determinante para aumentar o estresse desses funcionários. O que não é exatamente o que acontece com os atores periciais contábeis, que no caso, são mais experientes em sua atuação, a ponto de serem considerados os melhores profissionais, por isso, são mais requisitados.

Os entrevistados E3, E7 e E12 afirmam que a sobrecarga não é um problema. Os entrevistados E5, E9, E11 e E13 são incisivos ao pontuar que isso existe e pode ser um problema. O entrevistado E10 destaca a preocupação e a necessidade de o ator pericial contábil “saber dizer não”. Os entrevistados E1, E4 e E10 apontam que a sobrecarga de trabalho recai não apenas sobre os técnicos, mas sobre os árbitros e demais envolvidos em arbitragens. Os entrevistados E1, E6, E9 e E15 dizem que os melhores profissionais são mais requisitados, o que provoca um maior volume de indicações e, conseqüentemente, excesso de trabalho.

O segundo fator que mais afeta as expectativas dos árbitros é quanto ao conflito relacionado ao interpapéis. Esse, segundo Katz e Kahn (1987), baseia-se no conflito vivenciado por uma pessoa quando as expectativas de um papel entram em confronto com as de outro. No caso dos atores periciais contábeis, quatro funções foram classificadas neste

trabalho: perito indicado pelo tribunal e partes, perito assistente técnico, testemunha técnica e parecerista. Posicionamentos bem distintos foram observados nas falas dos árbitros. Segue na tabela 12, adiante, os relatos:

Tabela 12  
**Conflito-Interpapéis**

Entrevistado	Conteúdo
E1	O conflito pode existir. Havendo conflito ou interesse, ou o próprio perito se dá por impedido, ou as partes podem impugnar por conflito de interesse e o tribunal decide.   Você pode ter um conflito de interesse de maior relevância ou de menor relevância e o conflito de interesse não ser suficiente para afetar a imparcialidade.
E2	Às vezes surge a questão se a testemunha técnica pode ser assistente técnica da parte posteriormente em uma perícia determinada pelo Tribunal Arbitral? Ocorre que se ele foi testemunha técnica, ele foi indagado para responder sobre uma questão técnica e está sendo remunerado por uma parte e deve ser independente.
E4	Em tese, não tem uma repercussão, a priori, nessa mistura de papéis, mas vou insistir, acho que nessa hora, assim, é “muito mulher de Cesar”. Em nenhuma circunstância, no caso em que você é minha perita, nós podemos conversar sobre qualquer aspecto do caso que você funciona como assistente técnico. Isso vale para peritos e peritos, advogados e advogados, árbitros e árbitros.
E5	Já aconteceu isso, sim, e o conflito, ele só se instaura se aquele perito já trabalhou para aquela parte,   Agora, normalmente, o próprio perito ou assistente técnico vai dizer “eu não posso trabalhar nesse caso”.
E6	Bom, normalmente, esses conflitos são verificados antes, então, é difícil você chegar no tribunal e designar um perito que tenha conflito
E7	O mesmo personagem em situações diferentes? O mesmo ator encarnando personagens diferentes? Já, é claro. Não tem como, mas aí é uma questão, também, eu acho da reputação do profissional
E8	Eu acho que no Brasil, a questão do conflito ela é muito amortecida, digamos assim. Todo mundo circula em todos os lugares,   em tese assim, o ideal seria que não houvesse essas sobreposições de função, só que eu não sei se é possível concretamente pelo número reduzido.
E9	Eu não vejo como um problema. Eu acho que é uma característica normal dos procedimentos.
E10	Não vejo problema, desde que o profissional faça uma revelação. O dever de revelação, ele é uma obrigação prevista na lei 9307 para os árbitros, no artigo 14, e eu entendo que ela é cabível, também, aos profissionais técnicos.
E11	o que esperamos é a imparcialidade, a independência em ambos os casos. Mas eu compreendo que quando o profissional é contratado por umas das partes ele vai jogar luz naquilo que interessa para aquela parte, e isso não impacta a independência e imparcialidade dele.
E12	O técnico que é contratado como assistente técnico em uma arbitragem, pode atuar como perito em outra. Claro, sem problemas. Eu acho que essa prática é muito boa. O assistente técnico, pela sua posição no processo, adota um comportamento mais passivo, acompanhando o trabalho do perito. Quando o profissional técnico atua como Perito, essa posição exige uma atitude ativa, de condução dos trabalhos. Por isso, o intercâmbio de posições ajuda ao crescimento do profissional.
E14	aquele conhecimento técnico não tem nenhuma relevância qual é o papel que ele vai participar, porque um técnico sério, correto, iria expressar a mesma ideia em qualquer papel que ele esteja, em qualquer chapéu que esteja vestindo, ele vai atender aquilo tecnicamente.
E15	Acho que essa experiência é positiva, você saber, ter os dois olhares, saber como é estar de um lado, acredito que o perito que atua como assistente técnico, ele acaba sendo mais competente, acho que consegue enxergar o caso de um jeito mais amplo. No entanto, me parece ser um empecilho o profissional que auxilia uma das Partes desde o início do caso, não como assistente técnico de fato, mas que de alguma forma esteja envolvido com aquele caso, venha a ser nomeado como Perito do Tribunal posteriormente.

Os conflitos relatados pelos árbitros poderiam advir, por exemplo, de um ator pericial ser nomeado como perito do tribunal em um determinado procedimento e, em outro ser indicado como perito de uma das partes. Sete entrevistados afirmaram que isso não é um problema, pois a atuação ocorre em papéis diferentes.

Inclusive, a entrevistada E12 esclarece que o assistente técnico tem uma posição mais passiva em um procedimento, e quando atua como perito indicado pelo tribunal, deve ser mais ativo, trazendo crescimento profissional. A entrevistada E15 pontua que o perito do tribunal

se torna mais competente quando também atua como perito assistente técnico, porque passa a ter conhecimento sobre os dois lados.

Em linhas gerais, os papéis podem se alternar; por exemplo, os árbitros que ora são advogados de uma das partes e ora são árbitros nos procedimentos; entretanto, a questão de revelar eventual conflito deve ocorrer para evitar problemas ao longo do procedimento arbitral.

Outro fator que pode frustrar a expectativa do árbitro é a parcialidade. Nesse ponto, observa-se que um ator pericial contábil parcial, principalmente, o perito indicado pelas partes, que “advoga” para a parte, afeta sua credibilidade, segundo Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011). Segue na tabela 13, adiante, os discursos dos entrevistados:

Tabela 13  
**Conflito-Parcialidade**

Entrevistado	Conteúdo
E1	Isto ao meu ver, é a função do perito e é afastar a parcialidade, afastar do perito aquela intenção de defender a parte que o nomeou. É para isso que o perito é nomeado. Ele tem que esclarecer o tribunal sobre aspecto técnico.
E2	ele tem um dever de lealdade com essa parte, mas o dever de lealdade da parte não suplanta o dever profissional dele de atuar com imparcialidade, independência. e ser preciso nas suas aferições. De que aquela conduta que ele está adotando é adequada do ponto de vista profissional, científico, refiro-me.
E3	O perito, ele tem que entender, que mesmo que ele esteja sendo remunerado pela parte, ele tem o dever de credibilidade perante o tribunal. O perito não é advogado. Perito é perito.
E4	Eu, assim, eu não nego que exista e eu não me impressiono que exista e eu não desconsidero, a priori, um argumento, só porque ele é feito pela parte. Eu acho que a questão fundamental é a coerência do argumento
E5	Sempre um trabalho imparcial, evidentemente. Se for o perito judicial. Se for assistente técnico das partes, o tribunal não espera o trabalho imparcial.
E6	eu entendo um pouco o raciocínio das coisas e aí numa contraposição, quando você percebe que o perito está de má-fé nessa história, que ele está advogando
E7	Então, eu já tive gente de falar “o senhor convocou uma reunião das partes?”, “sim”, “com qual antecedência?”, “uns quinze dias”. “Por que o senhor não convocou o meu cliente”, “não, eu convoquei”, “com qual antecedência?”, “um dia de antecedência”. “Por quê?”, “porque eu não achei o seu telefone”, “meu? O senhor está dizendo na frente do tribunal arbitral que o senhor não ligou para mim, por que o senhor não achou meu telefone? O senhor viu que tem papel timbrado?”.
E9	Porque no mais das vezes o árbitro sabe que, de um lado, vai vir um parecer defendendo uma coisa, e o do outro, vai vir defendendo outra, porque os assistentes técnicos, eles não são isentos. Eles estão lá para defender uma visão, que é a visão de quem os contrata.
E10	Tem que ser profissional técnico e falar sobre o que ele crê tecnicamente, ou seja, se eu já sentir que o assistente técnico está mostrando sinais de que ele está tentando advogar, ele perde a credibilidade comigo, completamente. Isso é fato.
E11	A questão da imparcialidade e da independência vem muito da origem da contratação desse profissional. Então às vezes percebemos, eu particularmente, quando vou ouvir uma testemunha técnica ou parecerista, a primeira coisa que pergunto é se tem interesse na causa, e às vezes com muita franqueza os profissionais dizem, tenho (...)   Não é o que tribunal arbitral vai desconsiderar totalmente tudo o que ele falar, mas vai considerar com muitas reservas
E13	a parcialidade, quando ele toma uma posição, defende aquela posição e chega a comprometer a higidez do próprio trabalho é muito desgastante, e normalmente os tribunais são experientes, então já sabem que aquele laudo irá prestar para muito pouca coisa, porque está totalmente enviesado e o tribunal não pode confiar.

O foco da atenção dos árbitros quanto à parcialidade envolve os peritos contratados pela parte (perito indicado pela parte, perito assistente, parecerista e testemunha técnica), conforme a entrevistada E11; a questão advém da origem da contratação do profissional. No

caso dos peritos indicados pelo tribunal, como afirmado por parte dos entrevistados, são de “confiança do tribunal” e já carregam consigo a bandeira da imparcialidade.

Os demais atores periciais contábeis são contratados por uma das partes e, com isso, recai sobre os árbitros a questão da frustração de suas expectativas quando se deparam com um profissional parcial.

Os entrevistados E5 e E9 são objetivos ao afirmar que os peritos indicados pelas partes não são imparciais. O entrevistado E9 informa que, em sua experiência, o maior volume de tipos de perícia foi com perito indicado pelo tribunal, porque ele acredita que peritos indicados pelas partes são parciais; o entrevistado afirma que “eles não são isentos”. Entretanto, a grande maioria dos árbitros tem experiência com a produção da prova pericial com peritos indicados pelas partes.

A entrevistada E8 relata que a questão do custo pode definir o tipo da produção da prova pericial, como relatado em um episódio em que o perito indicado pelo tribunal apresentou uma proposta de honorários com valores extremamente elevados, e por isso, as partes optaram por seguir com trabalhos elaborados por seus assistentes técnicos. A questão do custo foi apontada também pelo entrevistado E1, ao afirmar que a flexibilidade dos procedimentos arbitrais diminui o custo com a prova nesses moldes.

A entrevistada E2 destaca a questão das sentenças parciais, em que, primeiramente, discute-se o mérito e, depois, a quantificação, com vistas a não realizar uma perícia que possa ser desnecessária. Ela entende que a perícia nesse molde é custosa. A entrevistada exemplificou um caso ocorrido em que dois contadores foram árbitros e, ao mesmo tempo, por questão de custo, foram peritos do procedimento.

O caso foi bem-sucedido, porque ela, como árbitra-presidente, deixou claro aos demais árbitros seu papel como árbitro e como perito naquele procedimento, fornecendo elementos que direcionaram os trabalhos dos participantes. O entrevistado E5 também entende que essa é uma forma de diminuir custos, porque as perícias são custosas, dependendo do caso.

Portanto, considerando que as experiências dos árbitros entrevistados passam por produção de provas elaboradas por profissionais indicados pelas partes, a preocupação com a parcialidade dos atores periciais contábeis é relevante e latente.

Outra forma de esse conflito ocorrer é quando um perito já trabalhou para uma das partes em determinado procedimento e, em outro caso, é perito indicado pelo tribunal, em que consta a mesma empresa ou empresa do mesmo grupo econômico.

Os entrevistados E1 e E10 mencionam que esse conflito pode existir, mas que deve ser revelado. Com a revelação, o tribunal decidirá o melhor caminho a ser tomado. Referida

afirmação está congruente com Elias (2014) e Lemes (2016), quando afirmam que o dever de revelação é uma obrigação contratual; no caso, eles citam o árbitro, mas isso deve ser observado da mesma forma pelo ator pericial contábil. A falta de revelação pode gerar questionamentos e insegurança sobre um julgamento justo e isento. (Lemes 2013).

O entrevistado E1 complementa que a relevância do conflito pode ser em um grau que não afete a imparcialidade do ator pericial contábil, e no caso, ele considera como adequado prosseguir com a indicação do profissional técnico. O entrevistado E5 esclarece que o impedimento de trabalhar em algum caso pode vir do próprio profissional técnico indicado.

As entrevistadas E2 e E8 afirmam que o ideal seria não haver essa sobreposição de papéis. A entrevistada E13 alega que não há no Brasil uma tradição de neutralidade do perito. Contudo, isso pode não ser viável, seja pela questão de custo, que pode inviabilizar uma nova contratação, conforme a entrevistada E2, seja pelo volume reduzido de profissionais no mercado, segundo a entrevistada E8, ou pela falta de prática de mercado, segundo a entrevistada E13.

Os entrevistados E4, E7, E9 e E10 entendem que isso não é um problema, tendo em vista algumas considerações que os atores periciais contábeis devem observar, como: honestidade, reputação e dever de revelação. Novamente, os árbitros alertam que isso não acontece apenas com atores periciais contábeis, mas também com os demais participantes da arbitragem.

Por fim, no que tange aos conflitos, cinco árbitros destacaram a questão do conflito intertransmissor, gerado quando as expectativas enviadas por uma pessoa estão em conflito com as de uma ou mais pessoas; ou seja, a mesma pessoa focal recebe comandos de diferentes transmissores. (Katz e Kahn, 1987).

No caso, o entrevistado E1 apontou que os advogados, muitas vezes, querem ver o parecer técnico dos assistentes antes da apresentação nos autos do procedimento. O objetivo seria favorecer uma das partes, deturpando o trabalho do ator pericial contábil.

A entrevistada E2 afirma que o ator pericial contratado pela parte tem o dever de relatar às partes se determinada linha de raciocínio está equivocada e abster-se de fazer uma afirmação incorreta.

O entrevistado E3 destaca que solicita aos peritos indicados pelas partes que apresentem alguns cenários de cálculo, mesmo que não sejam os mais favoráveis à parte que o contratou; mas que, entretanto, os profissionais não atendem às suas solicitações, recusando-se a responder. Mesma situação ocorrida com a entrevistada E12, quando solicitou aos assistentes técnicos que apresentassem algumas complementações do tribunal e houve recusa.

A entrevistada E11 espera que o perito indicado pelo tribunal sempre apresente todas as informações necessárias a clarear os pontos de vista de ambos os lados; caso contrário, isso não auxilia por completo o tribunal arbitral, chegando ao ponto de tornar-se quase imprestável.

As observações dos entrevistados corroboram os apontamentos de Sachs e Schmidt-Ahrendts (2011), que afirmaram que os trabalhos periciais são conduzidos pela parte e não pelo tribunal, resultando, assim, em um laudo distorcido da real necessidade do tribunal, quando da utilização do perito indicado pelas partes.

Desse modo, conclui-se pelas falas que o embate maior é quando da figura do perito contratado pelas partes, que sofre pressão da parte para seguir uma determinada linha de defesa, recebendo mensagens diferentes vindas dos advogados das partes e do tribunal arbitral.

#### ***4.2.2 Ambiguidade no desempenho da função***

A ambiguidade da função é outro fator que influencia o atendimento das expectativas dos árbitros no desempenho da função do ator pericial contábil. Está vinculada à falta de clareza na função a ser desempenhada pela pessoa focal (House e Rizzo, 1972, King e King, 1990, Rizzo et al., 1970). Neste trabalho, a clareza na função dos atores periciais contábeis está, principalmente, no transmissor deste papel; no caso, o próprio árbitro.

A atuação do tribunal arbitral foi considerada nas falas de treze entrevistados. A falta de atuação do tribunal foi diretamente apontada por cinco entrevistados. Isso está em linha com Luthans (2011), que diz que descrições confusas de funções, a orientação parcial da gerência e a inexperiência contribuem para a ambiguidade da função.

A flexibilidade do procedimento também foi objeto de citação em quatro entrevistas, enquanto doze relataram suas percepções sobre a necessidade ou não da elaborar normas para os peritos.

A tabela 14, adiante, apresenta os discursos sobre a atuação do tribunal arbitral:

**Tabela 14**  
**Ambiguidade – Atuação do tribunal**

Entrevistado	Conteúdo
E1	Em primeiro lugar, com a definição pelo tribunal das questões objeto da perícia, apresentação dos quesitos com a possibilidade do tribunal impugnar quesitos desnecessários ou impertinentes.   O árbitro é que dirige o procedimento
E2	Tudo tem que ser previamente combinado, então, por isso que na arbitragem, você faz ordens processuais bem dirigidas, são boas. Orienta muito o profissional. Orienta o advogado. O advogado precisa saber como ele deverá se portar.
E3	que é muito importante, e isso eu procuro fazer quando eu sou presidente, é logo no começo do caso, tentar fazer uma conferência telefônica, digamos assim, não só de apresentação entre as partes, mas também de encaminhamento para as partes, como o tribunal pretende se manifestar sobre vários pontos e pedir aos advogados que solicitem aos seus experts, e aí tanto faz se é contador, economista, engenheiro, tanto faz, que consigam convergir numa metodologia semelhante no laudo pericial.   é muito comum em arbitragem internacional, os peritos terem a ata de emissão, que é diferente da ata de emissão do tribunal para as partes, que é o seguinte, como é que tem que ser a perícia.
E4	por exemplo, numa arbitragem que vem com uma índole mais internacional, você propõe uma minuta de ordem processual 1 para dizer “é assim que eu identifico que as regras do procedimento devam ser”, ou a discussão da minuta do termo de arbitragem. Pode ser a mesma discussão da minuta de um laudo.
E5	Depende do tribunal. Às vezes, o tribunal chama o perito e fala “eu gostaria que você visse isso e isso”. Já dá um norte, assim. E há tribunais que deixam o perito fazer a coisa com a liberdade dele e tudo isso, então, depende muito do tribunal se vai ter essa determinação ou essa fórmula pré-estabelecida.
E6	Para aquilo ser produtivo, você tem que... Eu acho que depende de como você estrutura a audiência, então, eu gosto muito de colocar, o que a gente chama de hot tubbing, de colocar todos os pareceristas, os expert, os técnicos na mesa.   Então, dá para gerenciar e dar eficiência para o trabalho. Então, não é um trabalho do perito só, entende?
E7	e a outra parte não está minimamente interessada em prosseguir e facilitar a vida de ninguém, então, daí é importante a atuação do tribunal. O tribunal tem que conduzir essa prova.   É ele que tem esse pulso, normalmente, de tocar, digamos a prova
E9	É comum, inclusive, o árbitro chamar o perito antes de começar a trabalhar, eles estipularem um cronograma de trabalho, uma metodologia.   Existem casos relatados, inclusive, de audiências que são feitas, marcadas antes do perito começar a elaborar o seu trabalho, em que as partes participam com seus advogados, uma audiência para direcionar o trabalho pericial. É um termo de arbitragem para o perito trabalhar e direcionar o perito, na verdade, para o painel arbitral.
E10	Ele só se reúne com os assistentes técnicos das partes, ou seja, normalmente, o tribunal já coloca essas diretrizes
E11	Cabe uma orientação inicial, acho que isso é fundamental, uma orientação inicial ao perito, e um acompanhamento se essa orientação inicial está sendo seguida, se está funcionando, se não está funcionando, porque às vezes as coisas mudam no meio do caminho.
E12	O Tribunal em geral determina as diretrizes gerais, e, logo, o Perito do tribunal trabalha junto com os assistentes técnicos das partes.
E14	sim, é exatamente isso. O árbitro tem que dar essa instrução e mostrar o que é que precisa ser destrinchado naquela informação numérica e trazido à compreensão geral de todos os participantes.
E15	eu tenho defendido ao tribunal arbitral é que o tribunal arbitral precisa examinar o ponto controverso, e a prova do que precisa ser provado, antes da perícia. Até para poder orientar e trazer maior eficiência para a própria produção da prova.

O tom das falas dos entrevistados converge para esclarecer que o tribunal arbitral é quem deveria dirigir a produção da prova pericial. O que novamente é condizente com a literatura nas pesquisas de Boles et al. (2003), Judeh (2011), Luthans (2011) e Lysonski & Johnson (1983). Os pesquisadores afirmam que o transmissor da função é o responsável por deixar as informações claras, ajudando, principalmente, os novatos a se adequar às suas funções e proporcionar melhores resultados.

Os entrevistados E1, E7, E11 e E14 esclarecem esse ponto. Os entrevistados E3 e E4, explicitamente, e E9, afirmam que, vinda da prática internacional, uma ordem processual primeira ou até mesmo uma audiência prévia é elaborada para que o tribunal indique o caminho da prova pericial e esclareça o direcionamento para os atores periciais contábeis. A

entrevistada E2 destaca que as ordens processuais bem redigidas ajudam, inclusive, os próprios advogados durante o procedimento.

A entrevistada E15 complementa que o tribunal arbitral precisa examinar o ponto controvertido, ou seja, definir o que precisa ser provado antes da perícia. O objetivo é propor maior eficiência na produção da prova.

Ao considerar que a atuação do ator pericial contábil é clara, e na medida em que a atuação do tribunal também é clara, seis entrevistados alertam que o problema, muitas vezes, não é do perito, mas do tribunal arbitral. Os relatos seguem na tabela 15, adiante:

Tabela 15

**Ambiguidade – Falta de atuação do tribunal**

Entrevistado	Conteúdo
E1	o receio de, vamos dizer, negar quesitos, negar a própria perícia, porque aí existe o risco de se afrontar o devido processo legal, o da ampla defesa,   há tribunais que se omitem na objetividade, no afinilamento da questão. Isso é natureza humana, entendeu, Alessandra? Eu, nas oportunidades em que eu tive que enfrentar esse problema com os meus pares, sempre enfrentei desse jeito. Vamos definir o que a gente quer.
E3	volto a dizer, talvez o grande pecado que nós tenhamos hoje nos tribunais arbitrais é menos dos peritos e mais dos tribunais omissos e passivos.   Por que ele não faz isso na primeira abordagem com os peritos das partes? Desde logo dizendo como ele quer receber as informações?
E7	ao chegar na audiência, todo mundo já examinou tudo antes, principalmente os árbitros. Lamentavelmente, o que acontece muitas vezes é que ali é um primeiro momento em que os árbitros estão tomando conhecimento de uma série de coisas que não sugeram antes,   O tribunal não fez nada nesse caso.   Não é isso que acontece “vai lá e examina e depois me conta o que eu tenho que decidir mesmo”, entendeu?
E8	O que muitas vezes acontece com o perito é que, muitas vezes, ele tem que ler a sentença e falar “eu vou calcular e vou responder”, então, isso eu acho que afeta, porque não é nem um problema do perito. Muitas vezes, o tribunal não diz direito o que é para ser feito.
E14	mas acho que é uma lacuna que poderia ser realmente preenchida, porque não funciona como um processo judicial.   acabam sem ter um script, então talvez fosse o caso de o tribunal arbitral fornecer diretrizes para aquela causa, para aquele caso. Isso pode ser uma experiência muito interessante.
E15	O tribunal arbitral não quer, ‘ah, eu não vou me debruçar no procedimento antes, deixa fazer a perícia para depois eu olhar’, eu acho que nós somos muito mais eficientes quando nós examinamos a prova.

O entrevistado E1 aponta que os tribunais se omitem em objetivar a questão principal. O entrevistado E3 afirma que o grande pecado seria dos tribunais arbitrais omissos e menos dos peritos. O entrevistado E8 arremata dizendo que, muitas vezes, é o tribunal que não diz direito o que é para ser feito. O entrevistado E7 informa que há árbitros que tomam conhecimento das questões da prova pericial somente na audiência, da mesma forma que a entrevistada E15 afirma que o tribunal não quer tomar conhecimento da causa antes da perícia.

As falas são congruentes com a pesquisa de Boles et al. (2003). Os autores relatam que os empregadores não poderiam se omitir e precisavam tomar medidas para reduzir o estresse do papel (conflito e ambiguidade), com vistas a aumentar a satisfação no trabalho nas diferentes dimensões (com o trabalho, colegas, clientes, supervisores, promoções e políticas).

O modelo mais informal e flexível de uma arbitragem faz com que, havendo dúvidas, tanto o perito quanto o árbitro possam esclarecê-las. Essa percepção também é relatada pelos entrevistados E1 e E9. A flexibilidade propõe um gerenciamento e uma eficiência maior a cada procedimento na fala do entrevistado E6. Por sua vez, o entrevistado E3 é taxativo ao afirmar que a questão está em como o tribunal instrui o perito.

Outra questão latente quanto à ambiguidade das informações se reflete na fala de sete dos entrevistados, quanto à adoção ou não de normas na produção da prova pericial. Quatro deles alegam que não são necessárias outras normas, porque a única que importa é a do “devido processo legal”, que pressupõe uma igualdade entre as partes, enaltecendo o princípio da isonomia das partes, na visão do entrevistado E7.

Referido princípio está calcado no artigo 5º da Constituição Federal do Brasil, que diz que “Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade”.

A tabela 16, adiante, apresenta os relatos dos entrevistados.

**Tabela 16**  
**Ambiguidade – Normas atuação do técnico**

Entrevistado	Conteúdo
E2	Não há, não. Eu entendo que é uma questão que poderia ser pensada para a redação de diretrizes. Os órgãos técnicos poderiam pensar nisso, conversando com pessoas da arbitragem. Por exemplo, sobre normas, diretrizes de boas condutas. Não exigir que faça aquilo preempitoriamente, mas as normas, elas têm uma função interessante, elas são didáticas e são recomendações.
E3	Guidelines, se a gente interpretar de uma forma, ela é perigosa. Se a gente interpretar de outra, ela é benéfica.   Mas aquilo que, se eu interpretar o guideline no sentido de chamar os peritos e dizer como eu quero receber o laudo, isso sim
E4	acho que os modelos padrão em que as arbitragens se desenvolvem, elas podem, sim, ser objeto de uma consolidação de modelos para que o mercado adote um modelo A, B ou C, quando quiser. Acho que cabe sim. Também, aqui, podemos falar numa possível evolução das perícias através de normativas modelo que podem ser adotadas ou não.
E7	Existe uma norma chamada ‘devido processo legal’   não tem regras pré-estabelecidas, nem nada, desde que o processo de, as duas partes, há igualdade de condições, a famosa isonomia das partes. Acabou. Não precisa ficar falando “precisa de manual de perícia com 15 milhões de regras e técnicas e tal”, sabe?
E8	Guideline é sempre interessante. Assim, eu acho que ajuda, até para que as outras pessoas possam entrar e as pessoas se guiarem por ela. Só que é guideline. É para entender ela assim, tem que abrir, então, eu acho que desenvolver, sim, seria. Eu acho que é interessante desenvolver, sim.
E9	Ele, na teoria, é difícil ele aprender isso, porque, basicamente, você não vê livros que expliquem como funciona isso, então, o profissional acaba aprendendo na prática mesmo.   Acho que ajuda, sim, o novo profissional a entrar no mercado. Sem dúvida. E vai entrar menos perdido, digamos assim. Ele vai entrar com mais segurança.

Continua

## Conclusão

Entrevistado	Conteúdo
E10	Eu acho que diretrizes ou guidelines poderiam ser elaborados para atuação dos peritos. Eu acho que como a atuação do perito é muito frequente... O perito, eu quero dizer, não só o perito do tribunal, mas o técnico.
E11	Não existe um manual de regras, realmente não existe.   Existe regras gerais de condutas, não escritas, que eventualmente poderiam ser escritas sim, por que não?
E12	Entendo que não. Eu não gostaria de normas regulamentando a participação do técnico contábil na arbitragem. Isso iria contra o próprio instituto, cuja vantagem, entre outras, é a flexibilidade do processo.
E13	não, eu não vejo necessidade de mais norma. O que eu vejo é diferença de competência.
E14	não há regras claras, na minha opinião.   Possivelmente, uma cartilha indicativa de quais são as expertises que esse perito tenha que ter e assim pudesse auxiliar nessa tarefa.
E15	Eu não acho que tenha que ter normas ou regras. Eu acredito que é uma questão de envolvimento (networking) em participação nos casos.

O entrevistado E3 destaca dois lados de uma normatização. Ele retorna a questão na forma de atuação do tribunal arbitral, sendo ele novamente o condutor da perícia. Os entrevistados E7, E11, E12 e E15 entendem não ser necessária nenhuma normatização.

Os demais entrevistados acreditam ser relevante adotar diretrizes para a atuação do ator pericial contábil. Em destaque, os entrevistados E2 e E9 acreditam que isso ajudaria o novo profissional a entrar no mercado da arbitragem de forma mais segura, conhecendo o papel de cada ator pericial. O entrevistado E4 acredita que o próprio mercado da perícia poderia evoluir com as normativas.

Segundo Tarrant e Sabo (2010), o princípio de cadeia de comando promove uma maior satisfação dos indivíduos ao cumprir suas funções, quando o ambiente organizacional mantém (i) uma estrutura de liderança definida e (ii) um protocolo para a tomada de decisões estabelecido. Essas duas condições ajudam a manter um fluxo de liderança definido, que parte dos executivos de alto nível até os supervisores de mais baixa linha.

Teh, Yong e Lin (2014), junto a empresas certificadas pela ISO 9001:2000 na Malásia, destacam que os resultados auferidos apontam que os gestores reduziram o estresse dos empregados, ao aplicar práticas do gerenciamento da qualidade total (*Total Quality Management*); ou seja, uma normatização que reduziria indesejáveis conflitos e ambiguidade de função.

Diante dos pontos colocados, o árbitro é o responsável por direcionar a prova pericial; contudo, normas podem ajudá-lo a deixar mais clara a atuação do ator pericial contábil e demais participantes do procedimento arbitral, em linha com a literatura sobre o assunto.

### 4.3 Satisfação dos entrevistados

Os transmissores do papel no Modelo do Episódio da Função, além das expectativas criadas, concebem uma percepção do desempenho da pessoa focal. (Katz & Kahn, 1987).

Neste estudo, ficou demonstrado que os árbitros são os responsáveis pelo envio claro das mensagens aos atores periciais contábeis, ou seja, os transmissores. Ao mesmo tempo em que são os árbitros as principais pessoas que usam a prova pericial para tomada de decisão, no caso, a elaboração de uma sentença arbitral.

A fala dos entrevistados confirma o destino da prova, segundo E1 “A prova é feita para os árbitros, não para as partes”; E2 diz “a prova é para o tribunal” e E3 reafirma “o tribunal é o destinatário da prova”. Essa prova é necessária em quase todos os procedimentos arbitrais, conforme a E2 “Toda vez que a matéria é técnica é indubitável, tem que ter a presença e esse terceiro que vem falar sobre a parte técnica”. Portanto, sendo eles os destinatários das provas periciais, é importante para os procedimentos arbitrais a compreensão das expectativas dos árbitros e motivos que afetam positiva ou negativamente a percepção geral dos trabalhos.

As pesquisas em geral sobre a Teoria dos Papéis focaram a satisfação no trabalho das pessoas focais; no entanto, King e King (1990) já alertaram sobre a necessidade de observar o transmissor da função. Assim, com base em Boles et al. (2003), Chang e Hancock (2003), Fisher (2001), Hagihara et al. (1998), Lysonski et. al. (1983), Onyemah (2008) e Orgambidez-Ramos et al. (2015), eles constataram que há uma relação negativa significativa entre conflito e ambiguidade dos papéis e a satisfação no trabalho.

Com isso, a questão posta aos entrevistados sobre sua satisfação quanto aos trabalhos apresentados pelos atores periciais retornou nas seguintes falas elencadas na tabela 17, adiante:

Tabela 17

#### Satisfação quanto ao trabalho técnico

Entrevistado	Conteúdo
E1	a grande maioria das vezes isso está sendo atendido para sua decisão final e sentença? E1: Sim.
E2	no final, eles estão trazendo, de fato, elementos úteis em que a senhora consiga fazer uma decisão pautada nesse trabalho? E2: Sim.   Cumprem. Cumprem, porque tem que cumprir. Eu tenho que decidir, entendeu?   Às vezes, você pega, por exemplo, assim, trabalhos que deixam muito a desejar. Não ajudam o tribunal.
E3	eu tenho que considerar o trabalho do perito como o laudo mais a audiência. Dito isso, quando o perito ou os peritos enfrentam todos os cenários, sim, é muito útil. Quando não enfrentam, isso torna complexa a atividade do tribunal.
E4	eu considero que as soluções técnicas que saem dos laudos dos peritos, as quais eu tive acesso, elas são boas. Elas ajudam o tribunal, me ajudam como julgador.   A percepção que eu tenho e que acho que não é diferente da percepção do mercado é que o problema das pericias, hoje, ele está atrelado a prazo e, algumas vezes, até o preço, mas não está atrelada a qualidade.

Continua

## Conclusão

Entrevistado	Conteúdo
E5	Normalmente, geralmente, os trabalhos têm sido bons, com bastante efetividade e eficácia.
E6	Normalmente, sim. Eu tenho impressão que, de novo assim, se você deixar correr solto, não vai atender.   Agora, também têm pareceres, laudos muito bons e outros que, eu não entendo.
E7	Não, eu nunca fiquei totalmente satisfeito com um trabalho.   Até porque se você não vai aproveitar, o que você tem que dizer, destituiu o perito, você tem que dizer que a prova não prestou para nada. E fazer tudo de novo. É raro isso acontecer.
E8	o assistente ajuda mais do que o próprio perito na audiência e tudo o mais, então, acho que teve essa mudança na questão das auditorias grandes, das quatro, para firmas mais especializadas e aí, nesse sentido, eu acho que tem melhorado.
E9	Sim. Na arbitragem, sim, com aqueles problemas que eu te disse, de vazão de trabalho, a gente poderia ter mais opções de profissionais. São poucos profissionais para muito trabalho, então, às vezes, os prazos ficam meio apertados. Mas, fora isso, os trabalhos, os profissionais que atuam em arbitragem acabam fazendo bem, a contento, o seu trabalho.
E10	Na minha opinião, sim. Na minha opinião foram os trabalhos dos técnicos sem a necessidade de um perito foram satisfatórios para se encontrar uma solução, do litígio. Às vezes, quando há percepções, que são raras, de que há uma advocacia nesse trabalho técnico, aí o tribunal, realmente, há um interesse completamente antagônico de um laudo e de outro, e o tribunal precisa de um terceiro, mas na maioria, a gente conseguiu com os laudos dos técnicos das partes.
E11	Eu diria que, em linhas gerais, sim. Infelizmente a gente se depara com um caso ou outro em que a perícia não atinge o objetivo esperado. Muitas vezes, o perito fica em cima do muro. O que eu sinto falta é do perito que se posiciona. Às vezes falta posicionamento dos peritos. Seja no laudo, seja em audiência
E12	Sim, sem dúvida. Quando eu sou presidente de tribunal arbitral, eu convido os coárbitros para marcar reunião com o perito do tribunal para tirar todas as dúvidas que, porventura, possua o tribunal arbitral antes da apresentação do Laudo Pericial.
E13	muito. Colabora muito. Como eu lhe disse, há casos que você não consegue fazer a interpretação da parte jurídica sem ter o resultado da perícia.   não, estou dizendo que eu preciso deles, mas eu acredito que eles poderiam ser bem melhores.
E14	sim. Foram proveitosos. O árbitro não tem a capacidade de compreender aquela linguagem técnica que está transcrita no laudo. Sem o laudo a gente não consegue chegar a uma decisão que seja realmente efetiva, que preste jurisdição para quem está buscando isso
E15	acho que na maioria das vezes sim. O que muitas vezes acontece é que se não o satisfêz terá um pedido, uma solicitação, um pedido de esclarecimento

A grande maioria afirma que os trabalhos técnicos são bons. Entretanto, alguns entrevistados demonstraram insatisfação com os trabalhos periciais, como as árbitras E2 e E11, que disseram já terem se deparado com trabalhos que não ajudaram o tribunal.

O entrevistado E3 ressalta que, quando os peritos não elaboram todos os cenários que ele entende necessário, os trabalhos não são úteis, dificultando o trabalho do tribunal. Referida insatisfação adveio do conflito denominado intertransmissor, que ocorre quando a pessoa focal recebe comandos de diferentes transmissores. Neste caso, o árbitro E3 entende que o ator pericial contábil deve atender aos cenários solicitados pelo árbitro, mesmo quando contrário às estratégias da parte que o indicou.

O E6 destaca que já teve acesso a trabalhos que ele não conseguiu entender, o que demonstra uma falta de clareza na comunicação escrita e/ou oral do ator pericial contábil, frustrando uma das expectativas listadas pelos árbitros.

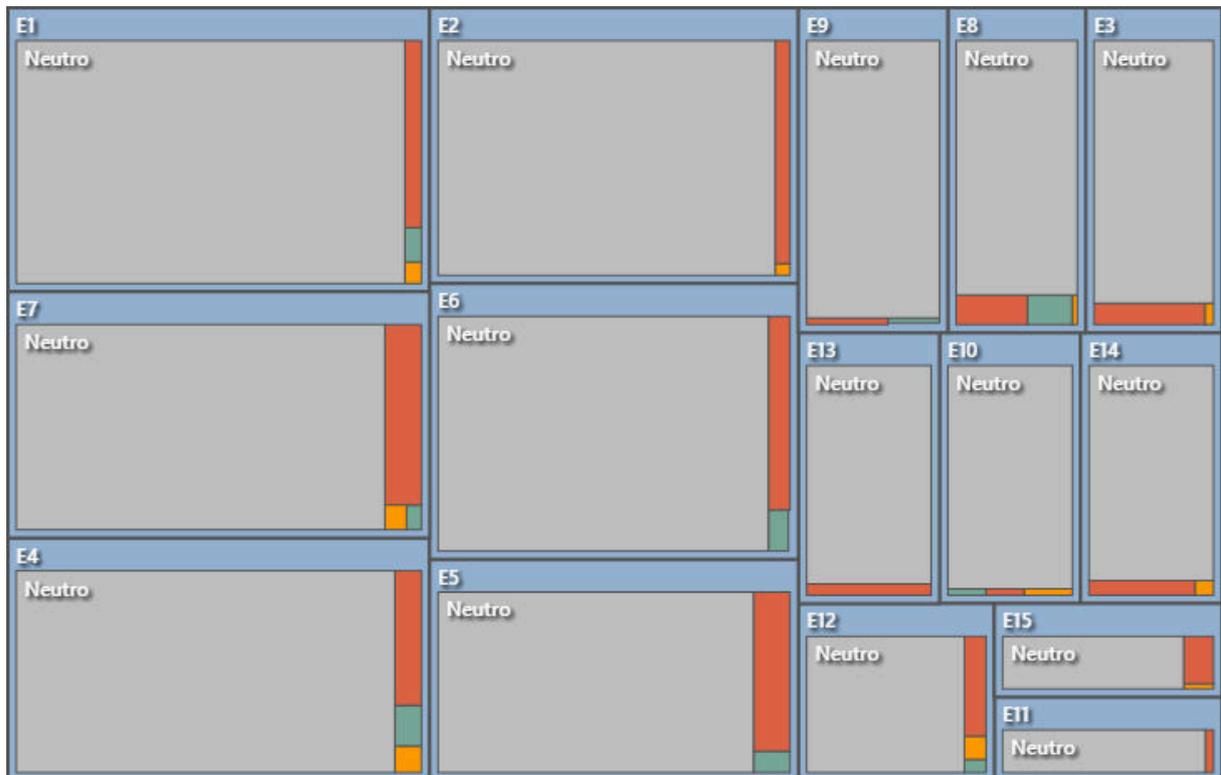
Os entrevistados que tiveram falas diferentes dos demais foram E7 e E13. O entrevistado E7, incisivamente, disse que nunca ficou totalmente satisfeito, demonstrando uma percepção negativa. Por outro lado, destaca que foram raros os casos em que um trabalho

foi desconsiderado completamente. A entrevistada E13 disse que não está satisfeita, que os trabalhos poderiam melhorar muito; apesar disso, os trabalhos colaboram com a decisão final.

Diferentemente da árbitra E2, que declarou já ter desconsiderado o laudo de um perito indicado pelo tribunal para acatar o parecer do perito indicado pelas partes, porque considerou as premissas inadequadas. A fala conjunta da entrevistada E2 sobre ter se deparado com trabalhos que não ajudaram e a desconsideração do laudo do perito indicado pelo tribunal podem indicar falta de fundamentação no trabalho, o que causa frustração de uma das expectativas apontadas pelos árbitros.

Para complementar os estudos sobre a percepção dos árbitros quanto ao desempenho dos atores periciais contábeis, as entrevistas foram codificadas para identificar os sentimentos nas palavras. O *software* utilizado nesta pesquisa codifica os sentimentos nas palavras e indica a natureza: se positiva, negativa, mista ou neutra.

A figura 6, adiante, apresenta o gráfico de hierarquia da codificação dos sentimentos de cada entrevistado:



**Figura 6.** Gráfico de hierarquia: Codificação dos sentimentos

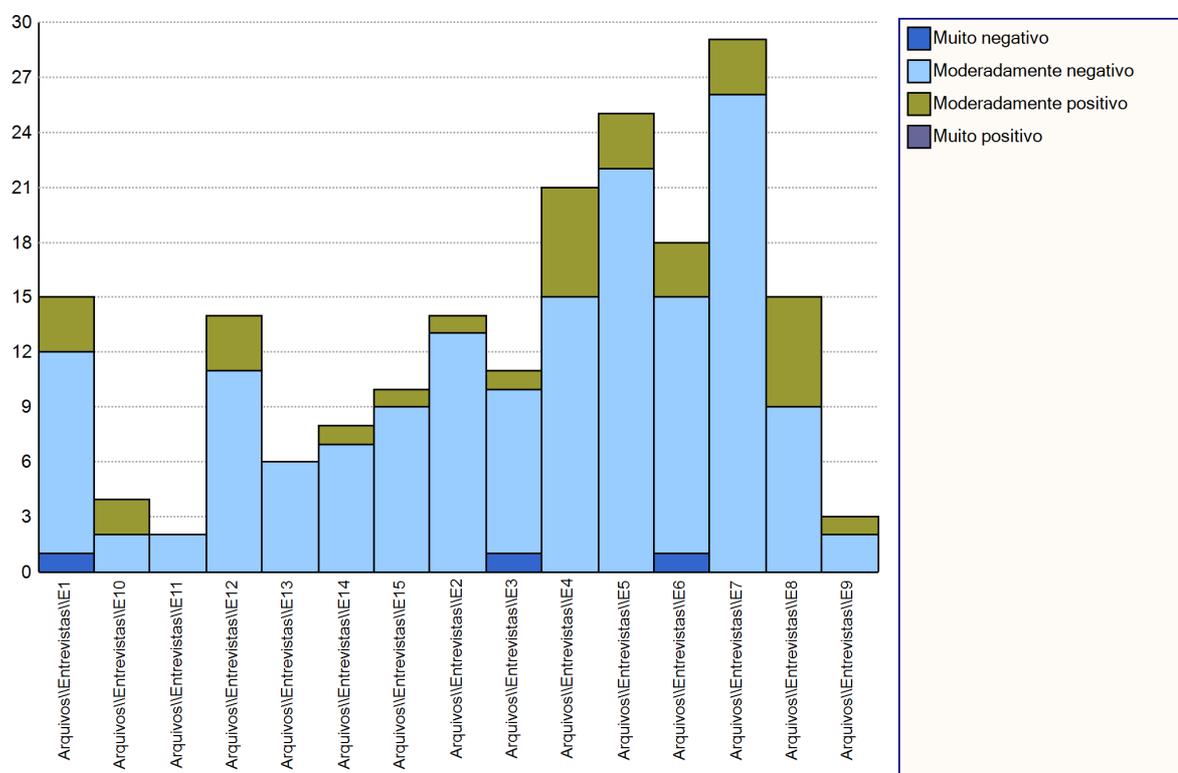
Fonte: *Software NVivo 12 Plus*

Nota-se que a predominância das expressões é de conteúdo neutro. Todos os entrevistados têm algum tipo de palavra com sentimento negativo (quadrante em vermelho).

Os entrevistados E2, E3, E11, E13, E14 e E15 não possuem palavras com sentimento positivo (quadrante verde). Quanto às expressões com sentimento misto, somente os entrevistados E5, E6, E9, E11 e E13 não demonstraram em suas falas expressões com esse sentimento, espelhado pelo quadrante laranja.

O *software* ainda percebe nas falas dos entrevistados palavras com conteúdo muito negativo, moderadamente negativo, moderadamente positivo e muito positivo. A grande maioria das palavras foi classificada como moderadamente negativa.

A figura 7, adiante, destaca a predominância de cada sentimento no conjunto de palavras por entrevistado:



**Figura 7.** Gráfico de sentimentos por conjunto de palavras por entrevistado

Fonte: *Software* NVivo 12 Plus

Nenhum árbitro apresentou palavras muito positivas. Os entrevistados E1, E3 e E6 apresentaram expressões muito negativas, uma palavra cada. E4, E5 e E7 foram os que mais apresentaram palavras com sentimentos moderadamente negativos, 15, 22, 26, respectivamente. E9, E10 e E11 foram os que menos apresentaram expressões moderadamente negativas em suas entrevistas, dois cada. E E4 e E8 foram os que mais preferiram palavras moderadamente positivas, seis cada.

A tendência geral dos sentimentos observados nas expressões das falas dos entrevistados, de acordo com o *software*, foi negativa.

## 5 Conclusão

O objetivo desta pesquisa foi identificar a percepção dos árbitros sobre os atores periciais contábeis nos procedimentos arbitrais, à luz da Teoria dos Papéis. Essa Teoria apresenta estudos observando estressores (conflito e ambiguidade) que afetam a satisfação das pessoas que transmitem ou desempenham determinado papel.

Neste trabalho, buscou-se identificar a percepção do transmissor da função (árbitro) quanto ao desempenho da pessoa focal (ator pericial contábil). O foco sobre esses personagens demonstra-se relevante, porque a arbitragem é um instituto que se aprimora no Brasil a cada ano, angariando cada vez mais adeptos. A produção da prova pericial tem importante papel para a conclusão desses procedimentos.

Os atores periciais contábeis podem desempenhar funções distintas nos procedimentos arbitrais, neste estudo, destacou-se a função de perito indicado pelo tribunal e partes, perito assistente, testemunha técnica e parecerista. Uma quinta função pode ser desempenhada pelo contador que é a de árbitro. Demandas com questões contábeis pode encorajar a composição de um tribunal arbitral com um profissional formado em Ciências Contábeis. Entretanto, o profissional nesta função não foi alvo de estudos nesta pesquisa, porque ao mesmo tempo que ele seria a pessoa focal, ele poderia ser o transmissor da função.

Assim, quinze árbitras e árbitros, formados em Ciências Jurídicas, foram entrevistados, todos com ampla experiência no campo arbitral. O estudo de campo proporcionou identificar uma relação mais fidedigna entre a teoria e a realidade. A análise de conteúdo realizada nas entrevistas teve como base o *software* NVivo 12 Plus, o que permitiu uma organização melhor das falas, palavras mais repetidas e o contexto em que estão inseridas.

Pelo estudo das entrevistas, foi possível identificar doze expectativas em relação ao ator pericial contábil: os fatores conflituosos e de ambiguidade que afetam essas expectativas e a satisfação ou não do árbitro na tomada de decisão, concretizada pela sentença. Três expectativas principais foram elencadas pelos árbitros em suas falas: objetividade, clareza e oratória.

Os árbitros destacaram que os trabalhos periciais, geralmente compostos por parecer ou laudo escrito, devem ser necessariamente objetivos, claros e concisos. Referidas expectativas coadunam com as pesquisas nacionais que estudaram as características esperadas dos atores periciais, em especial do perito indicado pelo tribunal (perito indicado pelo Juiz, no caso de perícias no Poder Judiciário) e perito assistente técnico. A comunicação escrita torna-

se relevante quando o ator pericial contábil tem apenas uma chance de expor seu trabalho ao tribunal arbitral, a exemplo do parecerista.

Muitos dos entrevistados relataram que a apresentação de trabalhos técnicos muito extensos prejudica sua análise, e em alguns casos, até mesmo sem sucesso na comparação de pontos relevantes. Entretanto, a extensão nem sempre foi considerada como culpa exclusiva do ator pericial. A falta de um tribunal atuante, que direcione a prova pericial, que determine os pontos controvertidos, que limite os quesitos apresentados pelas partes também foi uma constatação dos entrevistados.

A frustração quanto à expectativa da clareza nos trabalhos técnicos foi citada pelos respondentes, como sendo afetada pela linguagem. O operador do direito tem uma linguagem diferente do contador; por mais que o ator pericial tente diminuir o vácuo de entendimento entre ambos, ainda assim, o *gap* de expectativas será mantido. O esforço conjunto pode gerar mais resultados, quando o contador se aperfeiçoar em questões de direito e o árbitro em temas de contabilidade.

Os demais atores periciais têm uma segunda oportunidade de esclarecer seu trabalho aos árbitros, na fase da audiência. A oratória foi citada por doze dos entrevistados, oportunidade observada por muitos como forma de aprender mais sobre o tema debatido, esclarecer pontos obscuros, confrontar opiniões, ideias e técnicas.

O árbitro precisa entender o conteúdo do trabalho técnico, mais do que simplesmente homologá-lo, para construir juridicamente a decisão final. Assim, na arbitragem, a oralidade é parte integrante do trabalho do profissional técnico. Como um trabalho único em duas etapas, a comunicação escrita, representada pelo laudo/parecer e a comunicação oral, representada pela explanação em audiência. Expectativa em linha com as pesquisas internacionais.

Diferentemente do parecerista, a testemunha técnica (*expert witness*) pode atuar exclusivamente na apresentação de seu trabalho em audiência; com isso, a capacidade oral é sua única forma de transmitir as informações necessárias para entender a questão técnica.

No entanto, se por um lado os árbitros entendem a necessidade e o benefício da comunicação oral, por outro, deixam claro que os atores periciais contábeis pecam nesse quesito. A insegurança nas apresentações e defesas de seus trabalhos e a falta de posicionamento firme sobre suas conclusões deixam dúvidas sobre todo um trabalho prévio desenvolvido. Uma das recomendações para o melhor desempenho dos profissionais técnicos é a capacitação na comunicação oral.

Outra expectativa esperada pelos árbitros é a manutenção do ator pericial contábil apenas na questão técnica, ou seja, não opinar a ponto de julgar o caso ou advogar. Essa

expectativa restou frustrada, pois como indicado pelos árbitros, a parcialidade dos técnicos, principalmente quando são peritos contratados pelas partes, deixa em dúvida o resultado do trabalho, segundo onze dos quinze entrevistados.

Todavia, a questão não está apenas na contratação; eles têm ciência de que os peritos contratados colocarão mais esforços em temas que interessam à parte que o contratou. A questão da credibilidade e fundamentação dos trabalhos é o que pode afastar a dúvida e, até mesmo, ser considerada pelo tribunal arbitral na construção da sua decisão final, como elencado por alguns dos entrevistados.

No conflito interpapéis, a questão da credibilidade é um ponto-chave. Os respondentes, de modo geral, não consideram esse conflito exatamente como um problema; isto é, o perito indicado pelo tribunal ser o perito contratado pelas partes, porque isso acontece inclusive com os próprios árbitros, que também atuam como advogados das partes. Isso também foi apontado como um aspecto positivo para a evolução do próprio profissional contábil. A credibilidade e a ética do profissional fazem com que ele seja indicado pelas partes ou tribunal.

O conflito da sobrecarga do papel, indicado na literatura, foi objeto de citação pelos entrevistados. Eles afirmaram, em sua maioria, que há uma sobrecarga sobre os atores periciais contábeis, o que frustra as expectativas do tribunal quanto ao prazo de entrega dos trabalhos, mesmo essa não sendo uma questão pontual de expectativa. No entanto, destacaram que isso não é prerrogativa dos atores periciais, e tal questão afeta também os demais participantes do procedimento, como árbitros e advogados.

Um dos conflitos com menor percepção pelos árbitros advém de diferentes mensagens ou comandos recebidos pelos atores periciais. Os cinco árbitros que mencionaram a questão demonstraram que o ator pericial, na posição de perito indicado pelas partes, tem o dever com seu contratante, mas também com o tribunal, fato esse muito claro para os julgadores. Outra questão objeto de estudo neste trabalho foi quanto à ambiguidade das mensagens recebidas pelos atores periciais contábeis.

O que restou claro nas falas dos árbitros foi que o principal comandante da produção da prova pericial é o árbitro ou tribunal arbitral. Os trabalhos técnicos podem ser considerados muito bons ou muitos ruins, não apenas pela atuação do ator pericial, conforme os resultados da pesquisa, mas também pela omissão dos próprios tribunais arbitrais.

A atuação dos tribunais arbitrais pode dar mais eficiência, objetividade e clareza para todos os envolvidos no procedimento, porque nem sempre é claro o que se busca em uma produção de prova pericial. As partes elaboram uma série de quesitos; a requerente inclui tudo

que entende necessário e amplia o escopo da prova; e o requerido apresenta quesitos que não auxiliam na resolução da questão; por isso, salutar a atuação do tribunal arbitral.

A ambiguidade das mensagens poderia ser dirimida com a apresentação de regras ou normas para propiciar um melhor desempenho do profissional técnico que atua na arbitragem e, principalmente, aos que pretendem atuar na área, sendo bem vista pela maioria dos árbitros entrevistados.

Diante das expectativas levantadas e dos motivos que afetam tais expectativas, os entrevistados, de modo geral, afirmaram que percebem satisfatoriamente os trabalhos técnicos elaborados pelos atores periciais contábeis.

Entretanto, não há uma completa satisfação na percepção dos árbitros. Há uma necessidade de produção da prova pericial contábil em procedimentos arbitrais. Contudo, um conjunto de motivos acaba afetando negativamente as expectativas dos árbitros, como: falta de clareza; de imparcialidade; de uma comunicação oral mais firme; não se manter na questão técnica (atuar como “advogado” da parte); sobrecarga dos profissionais e a omissão dos próprios árbitros ou tribunal arbitral quanto à clareza na condução da produção da prova pericial. Isso é fortalecido pelos resultados da codificação automática dos sentimentos realizada pelo *software* NVivo, que destacou a predominância das falas com sentimento moderadamente negativo.

Portanto, o árbitro espera ter nos procedimentos arbitrais profissionais que tenham habilidades que atinjam satisfatoriamente as expectativas do tribunal quanto ao trabalho técnico. Por sua vez, os atores periciais contábeis, principalmente os novos entrantes, têm um caminho a ser trilhado no anseio de produzir um trabalho, além de necessário, útil e eficiente.

## Referências

- Abbud, A. D. A. C. (2014). *Soft law e produção de provas na arbitragem internacional*. São Paulo: Atlas.
- Aquino, A. A., & Imoniana, J. O. (2017). Contabilidade forense e perícia contábil: Um estudo fenomenográfico. *Revista Organizações em Contexto*, 13(26), 101-126. Recuperado de <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/indez.php/OC/article/viewFile/7181/pdf>
- Azevedo, M. C., Neto (2019). Introdução ao procedimento arbitral. In F. Maia Neto, & F. F. de Figueiredo (Orgs.), *Perícias em arbitragem* (2a ed., Cap. 1, pp. 25-54). São Paulo: Liv. e Ed. Universitária de Direito.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo* (3a ed.). São Paulo: Edições 70.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., & Aspridis, G. (2015). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 324-333. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815012677?via%3Dihub>
- Berti, G. de (2011). Experts and expert witnesses in international arbitration: Adviser, Advocate or Adjudicator? *Austrian Yearbook on International Arbitration*, 318, 53-63. Recuperado de [https://www.dejalex.com/wp-content/uploads/2017/12/publ\\_11\\_AYIA.pdf](https://www.dejalex.com/wp-content/uploads/2017/12/publ_11_AYIA.pdf)
- Bezerra Honório, J., & Lincoln Carneiro Leão de Mattos, P. (2010). Papéis organizacionais: O que a pragmática da linguagem nos leva a pensar. *Revista Alcance*, 17(1), 22-33. Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/4777/477748589002/>
- Boles, J. S., Wood, J. A., & Johnson, J. (2003). Interrelationships of role conflict, role ambiguity, and work-family conflict with different facets of job satisfaction and the moderating effects of gender. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2, 99-113. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/261579751\\_Interrelationships\\_of\\_Role\\_Conflict\\_Role\\_Ambiguity\\_and\\_Work-Family\\_Conflict\\_with\\_Different\\_Facets\\_of\\_Job\\_Satisfaction\\_and\\_the\\_Moderating\\_Effects\\_of\\_Gender](https://www.researchgate.net/publication/261579751_Interrelationships_of_Role_Conflict_Role_Ambiguity_and_Work-Family_Conflict_with_Different_Facets_of_Job_Satisfaction_and_the_Moderating_Effects_of_Gender). doi: 10.1080/08853134.2003.10748991.
- Burr, A. (2016, Setembro). Hot-tubbing with witnesses of opinion: current best practice for delay and quantum analysts. *Anais do Congresso Society of Construction Law*, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.silver-shemmings.co.uk/wp-content/uploads/2016/09/Hot-Tubbing-Sao-Paolo-SCL-Sept-2016.pdf>
- By, R. A. (2011). A New Focus for the Expert Witness Debate in International Arbitrations. *International Arbitration: The Use of Reliance Documents & Expert Witnesses—Efficiency & Fairness*. Recuperado de <https://www.lacba.org/docs/default-source/section-documents/international-law-section/newsletter-files/de-by-article.pdf>
- Cahali, F. J. (2017). *Curso de arbitragem: mediação, conciliação, resolução CNJ 125/2010* (6a ed.). São Paulo: Editora Revista dos Tribunais.

- Carmona, C. A. (2009). *Arbitragem e processo* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Cervo, A. L., & Bervian, P. A. (2002). *Metodologia Científica* (5a ed.). São Paulo: Prentice Hall.
- Chang, E., & Hancock, K. (2003). Role stress and role ambiguity in new nursing graduates in Australia. *Nursing & health sciences*, 5(2), 155-163. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1046/j.1442-2018.2003.00147.x>.
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)
- Davis, C., Farrell, R., & Ogilby, S. (2010). Characteristics and Skills of the Forensic Accountant. *Institute of Certified Public Accountants*. Recuperado de <http://www.aicpa.org/interestareas/forensicandvaluation/resources/practaidsguidance/downloadabledocuments/forensicaccountingresearchwhitepaper.pdf>
- Decreto Lei n. 8.570, 8 de janeiro de 1946*. Da nova redação a dispositivos do Código de Processo Civil. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Decreto/DL8570.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto/DL8570.htm)
- Dias, J. M., Fº, & Nakagawa, M. (2011). Análise do processo da comunicação contábil: uma contribuição para a solução de problemas semânticos, utilizando conceitos da teoria da comunicação. *Revista Contabilidade & Finanças*, 12(26), 42-57. Recuperado de [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772001000200003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70772001000200003&script=sci_arttext)
- Digabriele, J. A. (2008). An Empirical Investigation of the Relevant Skills of Forensic Accountants. *Journal of Education for Business*, 83(6), 331-338. Recuperado de <https://doi.org/10.3200/JOEB.83.6.331-338>
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em revista*, (24), 213-225. Recuperado de <https://revistas.ufpr.br/educar/article/view/2216/1859>.
- Elias, C. E. S. (2014). *Imparcialidade dos árbitros*. (Tese de doutorado). Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/tde-20022015-073714/pt-br.php>
- Faucett, J. M., Corwyn, R. F., & Poling, T. H. (2013). Clergy role stress: Interactive effects of role ambiguity and role conflict on intrinsic job satisfaction. *Pastoral Psychology*, 62(3), 291-304. Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/John\\_Faucett/publication/257635759\\_Clergy\\_Role\\_Stress\\_Interactive\\_Effects\\_of\\_Role\\_Ambiguity\\_and\\_Role\\_Conflict\\_on\\_Intrinsic\\_Job\\_Satisfaction/links/5682bf6808ae19758391af6b.pdf](https://www.researchgate.net/profile/John_Faucett/publication/257635759_Clergy_Role_Stress_Interactive_Effects_of_Role_Ambiguity_and_Role_Conflict_on_Intrinsic_Job_Satisfaction/links/5682bf6808ae19758391af6b.pdf)
- Figueiredo, F. F. (2019). Participação dos peritos e assistentes técnicos em arbitragens. In F. Maia Neto, & F. F. de Figueiredo (Orgs.), *Perícias em arbitragem* (2a ed., Cap. 6, pp. 123-136). São Paulo: Liv. e Ed. Universitária de Direito.
- Fisher, R. T. (2001). Role stress, the type: A behavior pattern, and external auditor job satisfaction and performance. *Behavioral Research in Accounting*, 13(1), 143-170. doi: <http://dx.doi.org/10.2308/bria.2001.13.1.143>.

- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de saúde pública*, 24, 17-27. Recuperado de [https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0102-311X2008000100003&script=sci\\_arttext&tlng=pt](https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0102-311X2008000100003&script=sci_arttext&tlng=pt).
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de Saúde Pública*, 27, 388-394. Recuperado de [https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0102-311X2011000200020&script=sci\\_arttext&tlng=es](https://www.scielo.org/scielo.php?pid=S0102-311X2011000200020&script=sci_arttext&tlng=es).
- Gonçalves, E. D., & Silva, R. B. (2013). A perícia na arbitragem. *Revista do Advogado*, 119(1), 35-42.
- Gonçalves, P. C., Machado, M. R. R., Machado, L. S., & Zanolla, E. (2014). Características do perito-contador: perspectiva segundo juízes da Justiça Federal, advogados da União e peritos-contadores no contexto goiano. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 11(22), 119-140. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2014v11n22p119>
- Hagihara, A., Tarumi, K., & Morimoto, K. (1998). Type A and type behaviors and factors related to job satisfaction among male white-collar workers. *Environmental health and preventive medicine*, 2(4), 139-144. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/BF02931691>
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62. Recuperado de [https://www.thealexandergroup.com/static/uploads/photos/2012-04/HBR\\_One\\_More\\_Time.pdf](https://www.thealexandergroup.com/static/uploads/photos/2012-04/HBR_One_More_Time.pdf)
- Hesketh, J. L., & Costa, M. T. (1980). Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, 20(3), 59-68. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901980000300005>
- Hill, M. M. & Hill, A. (2002). *Investigação por questionário* (2a ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Hoog, W. A. Z. (2016). *Produção de provas na arbitragem: Lei de arbitragem 9.307/96* (2a ed.). Curitiba: Juruá.
- House, R. J., & Rizzo, J. R. (1972). Role conflict and ambiguity as critical variables in a model of organizational behavior. *Organizational behavior and human performance*, 7(3), 467-505.
- International Bar Association IBA (2010). *IBA Rules on the taking of evidence in international arbitration*. London: Recuperado de <https://www.ibanet.org/Document/Default.aspx?DocumentUid>
- International Chamber of Commerce ICC (2009). *Issues for Experts Acting Under the ICC Rules for Expertise or the ICC Rules of Arbitration*. Paris: Recuperado de [http://library.iccwbo.org/content/dr/COMMISSION\\_REPORTS/CR\\_0039.htm?11=Commission+Reports](http://library.iccwbo.org/content/dr/COMMISSION_REPORTS/CR_0039.htm?11=Commission+Reports)

- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78. doi: 10.1016/0749-5978(85)90020-2
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302. Recuperado de <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jones, M. L. (1993). Role conflict: cause of burnout or energizer? *Social work*, 38(2), 136-141. Recuperado de <https://psycnet.apa.org/record/1993-39121-001>
- Judeh, M. (2011). Role Ambiguity and Role Conflict as Mediators of the Relationship between Socialization and Organizational Commitment. *Internacional Business Research*, 4(3), 171-181. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.839.5749&rep=rep1&type=pdf>
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1987). *Psicologia social das organizações* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- King, L. A., & King, D. W. (1990). Role conflict and role ambiguity: A critical assessment of construct validity. *Psychological Bulletin*, 107(1), 48-64. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=buy.optionToBuy&id=1990-13467-001>
- Kumari Tiwari, R., & Debnath, J. (2017). Forensic accounting: a blend of knowledge. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 25(1), 73–85. <https://doi.org/10.1108/JFRC-05-2016-0043>
- Lei n. 5.869, de 11 de janeiro de 1973.* Institui o Código de Processo Civil. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5869.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5869.htm)
- Lei n. 9.307, de 23 de setembro de 1996.* Dispõe sobre a arbitragem. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9307.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9307.htm)
- Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015.* Código de Processo Civil. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm)
- Lemes, S. M. F. (1999). *Aspectos fundamentais da lei de arbitragem* (1a ed.). Rio de Janeiro: Editora Forense.
- Lemes, S. M. F. (2013). O dever de revelação do árbitro, o conceito de dúvida justificada quanto a sua independência e imparcialidade e a ação de anulação de sentença arbitral. *Revista dos Tribunais Online*, 36, 231-244. Recuperado de <http://www.selmalemes.adv.br>
- Lemes, S. M. F. (2016). O procedimento de impugnação e recusa do árbitro, como sistema de controle quanto à independência e a imparcialidade do julgador. *Revista dos Tribunais Online*, 50, 369-386. Recuperado de <http://www.selmalemes.adv.br>
- Lyonski, S. J., & Johnson, E. M. (1983). The sales manager as a boundary spanner: A role theory analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 3(2), 8-21. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08853134.1983.10754354>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior* (12a ed.) New York: McGraw-Hill.

- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2007). *Técnicas de pesquisa* (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, A. C. (2013). Deveres de imparcialidade e independência dos peritos em arbitragem: uma reflexão sob a perspectiva da prática internacional. *Revista de Arbitragem e Mediação* 39, 99-119.
- Martins, G. A., & Pelissaro, J. (2005). Sobre conceitos, definições e constructos nas Ciências Contábeis. *Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS*, 2(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/html/3372/337228656003/>
- Martins, G. A., & Theóphilo, C. R. (2016). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Martins, P. A. B. (2006). As três fases da arbitragem. *Revista do Advogado*, 87, 1-8.
- Maser, S. (1975). *Fundamentos de Teoria Geral de Comunicação*. São Paulo: Edu Edusp.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing*. (3a ed.) São Paulo: Atlas.
- Minayo, M. C. S. (Org.). (2002) *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. (21a ed.) Petrópolis: Vozes.
- Monnot, M. J. (2008). Role stress, hierarchy, and subjective well-being. (Doctoral Thesis) - Central Michigan University, Michigan.
- Montoro, M. A. F. (2010). *Flexibilidade no procedimento arbitral*. (Tese de doutorado). Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/tde-16082011-161411/pt-br.php>
- Montoro, M. A. F., & Simões, A. P. (2019). O perito e a expert witness (“testemunha técnica”) na arbitragem. In F. Maia Neto, & F. F. de Figueiredo (Orgs.), *Perícias em arbitragem* (2a ed., Cap. 7, pp. 137-160). São Paulo: Liv. e Ed. Universitária de Direito.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731-747. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4>
- Nascimento, L. C. N., Souza, T. V., Oliveira, I. C. S., Moraes, J. R. M. M., Aguiar, R. C. B., & Silva, L. F. (2017). Saturação teórica em pesquisa qualitativa: relato de experiência na entrevista com escolares. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 71(1), 243-248. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0616>
- Newman, I., & Benz, C. R. (1998). *Qualitative-quantitative research methodology: Exploring the interactive continuum*. SIU Press.
- Nogueira, M. F., Weffort, E. F. J., Antunes, J., & Pereira, A. C. (2008, Setembro). O processo da comunicação pericial judicial contábil: Abordagem em relação aos ruídos. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 32. Recuperado de <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/CON->

A1419.pdf

- Onyemah, V. (2008). Role Ambiguity, Role Conflict, and Performance: Empirical Evidence of an Inverted-U Relationship. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(3), 299-313. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/PSS0885-3134280306>
- Orgambídez-Ramos, A., Pérez-Moreno, P. J., & Borrego-Alés, Y. (2015). Estrés de rol y satisfacción laboral: examinando el papel mediador del engagement en el trabajo. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 69-77. Recuperado de <http://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v31n2/v31n2a02.pdf>
- Ornelas, M. M. G. de. (2017). *Perícia contábil: Diretrizes e Procedimentos*. (6a ed.) São Paulo: Atlas.
- Palomino, M. N., & Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(2), 165-181. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v51n2/0080-2107-rausp-51-02-0165.pdf>
- Peleias, I. R., Ornelas, M. M. G., Henrique, M. R., & Weffort, E. F. J. (2011). Perícia contábil: análise das condições de ensino em cursos de ciências contábeis da região metropolitana de São Paulo. *Educação em Revista*, 27(3), 79-108. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/edur/v27n3/v27n3a05>
- Peleias, I. R., Silveira, A. G., Ornelas, M. M. G., & Weffort, E. F. J. (2017). O assistente técnico em perícias contábeis: A percepção de advogados à luz da Teoria dos Papéis. *Revista de Arbitragem e Mediação*, 52, 141-168.
- Pessoa, F. J. B. (2007). A produção probatória na arbitragem. *Revista Brasileira de Arbitragem* 13, 71-97.
- Pilatti, L. A. (2012). Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, 4(1). Recuperado de <https://revistas.utfpr.edu.br/rbqv/article/viewFile/1195/801>
- Pinto, J. E. N. (2010). Anotações práticas sobre a produção de prova na arbitragem. *Revista Brasileira de Arbitragem* 25, 7-28.
- Porto Reis, R. M. (2018). Produção de prova técnica na arbitragem tributária. In T. Piscitelli, A. Mascitto, & P. F. de Mendonça (Orgs.), *Arbitragem tributária: desafios institucionais brasileiros e a experiência portuguesa* (1a ed., Cap. 8, pp. 135-148). São Paulo: Revista dos Tribunais.
- Prabowo, H. Y. (2013). Better, faster, smarter: Developing a blueprint for creating forensic accountants. *Journal of Money Laundering Control*, 16(4), 353-378. <https://doi.org/10.1108/JMLC-05-2013-0017>
- Pucci, A. N. (2019). Perito do tribunal, Hot Tubbing e Sachs Protocol. In F. Maia Neto, & F. F. de Figueiredo (Orgs.), *Perícias em arbitragem* (2a ed., Cap. 8, pp. 161-180). São Paulo: Liv. e Ed. Universitária de Direito.

- Reis, M. T., Neto, Silva, L. C. F., & Ferreira, C. A. A. (2018). Influence of internal communication on the organizations' performance: proposition of model. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 10(2). doi: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2018.v10i2.376>
- Regis, L. F. L. V., & Porto, I. S. (2011). Necessidades humanas básicas dos profissionais de enfermagem: situações de (in) satisfação no trabalho. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*, 45(2), 334-341. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n2/v45n2a04>
- Resolução CFC n. 2015/NBCTP01, de 19 de março de 2015. Reformula a NBC TP 01 – Perícia Contábil. Recuperado de [http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes\\_sre.aspx?Codigo=2015/NBCTP01](http://www1.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=2015/NBCTP01)
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150-163. Recuperado de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/3980478/role-conflict-ambiguity-complex-organizations>
- Sá, A. L. de. (2017). *Perícia Contábil* (10a ed.). São Paulo: Atlas.
- Sachs, K., & Schmidt-Ahrendts, N. (2011). Protocol on Expert Teaming: A New Approach to Expert Evidence. *International Council For Commercial Arbitration: Advocacy In Changing Times*. Kluwer Law International. Recuperado de <https://www.lawlibrary.ie/rss/CPDArbitration09072011/15SachsProtocolOnExperts.pdf>
- Salles, G. L., Machado, M. R. R., Zanolla, E., & Machado, L. D. S. (2016). Perícia Contábil: Análise Bibliométrica em Periódicos Brasileiros. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 11(1), 102-124. Recuperado de <http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ufrrj/article/viewFile/2777/2292>
- Santos, M. A. (1949). *Prova judiciária no cível e comercial* (Vol. 5). São Paulo: Editor de Livros de Direito Max Limonad.
- Santos, C. R., Carlos, F. A., & Costa, F. M. da. (2017). Habilidades Relevantes para a Perícia Contábil Criminal: a percepção dos Peritos e Delegados da Polícia Federal. *Revista de Educação E Pesquisa Em Contabilidade (REPeC)*, 11(1), 69–89. Recuperado de <http://repec.org.br/repec/article/view/1446>
- Santos, V. D., Cunha, P. R. D., Tanquella, M., & Valentim, I. (2013). Ruídos no Processo de Comunicação de Perícias Contábeis: um estudo na região do Alto Vale do Itajaí–SC. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 8(3), 37-54. Recuperado de <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/ufrrj/article/viewPDFInterstitial/1938/1772>
- Silva, C. N. (2015). *CONTE COMIGO! Características da Consultoria Contábil aos Pequenos Negócios* (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-18012016-161033/pt-br.php>
- Slattery, J. P., Selvarajanb T., & Andersonc, J. E. (2008). The influences of new employee development practices upon role stressors and work-related attitudes of temporary employees, *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2268–

2293, doi:10.1080/09585190802479512, <http://dx.doi.org/10.1080/09585190802479512>

- Solomon, M. R., Surprenant, C., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). A role theory perspective on dyadic interactions: the service encounter. *The Journal of Marketing*, 99-111. Recuperado de <https://www.ida.liu.se/~steho87/und/htdd01/5002883.pdf>
- Tang, Y. T., & Chang, C. H. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*, 4(6), 869-881. Recuperado de <https://academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/8F7ED1023503>
- Tarrant T., & Sabo C.E. (2010). Role conflict, role ambiguity, and job satisfaction in nurse executives. *Nursing Administration Quarterly*, 43(1), 72-82. Recuperado de [https://journals.lww.com/naqjournal/Abstract/2010/01000/Role\\_Conflict,\\_Role\\_Ambiguity,\\_and\\_Job.10.aspx](https://journals.lww.com/naqjournal/Abstract/2010/01000/Role_Conflict,_Role_Ambiguity,_and_Job.10.aspx)
- Teh, P. L., Yong, C. C., & Lin, B. (2014). Multidimensional and mediating relationships between TQM, role conflict and role ambiguity: A role theory perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11-12), 1365-1381. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.733266>
- Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, 3(2), 20-27. Recuperado de [http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista\\_PMKT\\_003\\_02.pdf](http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_003_02.pdf)
- Van Akkeren, J., Buckby, S., & Mackenzie, K. (2013). A metamorphosis of the traditional accountant. *Pacific Accounting Review*, 25(2), 188–216. <https://doi.org/10.1108/PAR-06-2012-0023>
- Volejnik, A. C. P. (2017). *A prova pericial contábil na ação penal 470: O caso mensalão*. (Dissertação de mestrado). Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://tede.fecap.br:8080/jspui/bitstream/jspui/736/5/Adriana%20Cristina%20Pino%20Volejnik.pdf>
- Wilbraham, A. (2006). O perito na arbitragem internacional. *Revista Brasileira de Arbitragem* 10, 104-109.
- Yarn, D. H. (1999). *Dictionary of Conflict Resolution*. São Francisco: Ed Jossey-Bass.
- Zannon, G., Peleias, I. R., Weffort, E. F. J., & Couto, M. B. (2018). A percepção dos juízes paulistanos acerca da atuação do perito contador assistente à luz do Código de Processo Civil. *Revista Contabilidade Vista & Revista*, 29(2), 122-149. Recuperado de <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/4302>

### **Apêndice A – Roteiro de Entrevista**

- 1) Qual a sua formação, experiência profissional e experiência como árbitro(a)?
- 2) Em sua experiência como árbitro(a), o(a) Sr(a). utilizou dos trabalhos técnicos de profissionais como o perito indicado pelo tribunal, indicado pelas partes, assistente técnico, testemunha técnica e parecerista?
- 3) Qual a sua expectativa em relação ao desempenho da função do perito do tribunal, perito assistente, testemunha técnica e parecerista?
- 4) As expectativas listadas estão sendo atendidas?
- 5) Na sua percepção, quais são os fatores que prejudicam o atendimento às expectativas no desempenho da função do perito do tribunal, perito assistente, testemunha técnica e parecerista?
- 6) Nos procedimentos, as normas e regras estão claras e definidas para o desempenho dos diferentes papéis do perito contador (perito do Tribunal e Perito Assistente/Parecerista/Testemunha Técnica)?
- 7) Como o(a) Sr(a). percebe o planejamento e a execução dos trabalhos. Há necessidade de uma interação maior com os árbitros, principalmente no caso do Perito do Tribunal?
- 8) A atuação dos contadores nos diferentes papéis, ao longo dos procedimentos arbitrais, provocou alguma insatisfação nas conclusões da sentença arbitral?
- 9) Em linhas gerais, qual a sua percepção sobre a evolução do desempenho do perito contador nos procedimentos arbitrais?

**Apêndice B – Entrevistas**