

Modelos e Liderança nos Tribunais

1. A reforma e a gestão 2. Enquadramento histórico 3. Independência Judicial e Liderança 4. Um conceito de gestão definido pelos seus limites 5. Afinidades electivas numa busca paradoxal.

1. O mote dos tempos em que vivemos é-nos dado pela palavra *reforma*.

Todavia, a *Reforma* tornou-se, demasiadas vezes, uma palavra vazia de significado, apta a ser preenchida em função de circunstâncias conjunturais. Surge como uma palavra-maná na expressão de Claude Lévi-Strauss que se referiu a estas palavras sem referente preciso, dando-lhes o nome impressionante de significantes flutuantes¹.

Do mesmo modo seguramente encontramos a *gestão* como uma outra recorrente palavra-maná.

Recorrendo ao burlesco caricatural, convoque-se a propósito do que pode significar a gestão pública na sociedade da comunicação, Gonçalo M. Tavares, procurando no seu bairro o Senhor Kraus.

Numa das crónicas, o Auxiliar tem uma ideia e propõe ao Chefe construir duas pontes, uma ao lado da outra de tal modo que desse para dizer adeus de uma para a outra. Duas pontes para uma mesma travessia: inédito na Europa.

O Chefe, após um longo silêncio, com voz grave, acentua a necessidade de contenção de gastos e decide construir, sim, mas uma só ponte.

¹ Aproveitamos a argumentação colhida de António Guerreiro, «Ao pé da letra», Expresso-Atual, Portugal, 17.12.2011. Vide ainda a propósito da referência a Lévi-Strauss *Ensaio sobre a dádiva / Marcel Mauss ; com introdução à obra de Marcel Mauss* por Claude Lévi-Strauss. Lisboa : Edições 70, 1988.

Decisão notável de gestão, exclamaram todos, e que implicou uma poupança de cinquenta por cento em relação aos gastos previstos do empreendimento. Pena foi, como disse mais tarde o Chefe, que os Auxiliares não se tivessem lembrado de propor três pontes em vez de duas o que possibilitaria o anúncio triunfante à população de uma redução de gastos para apenas um terço.

Falhámos, murmurou então o Auxiliar envergonhado².

Qualquer modelo de organização dos tribunais a que corresponda um paradigma de gestão assente nos adquiridos conceptuais do “new public management”, orientado para correspondentes patamares de qualidade e excelência, não pode converter-se, no quadro complexo e compósito da governação do judiciário, na velha asserção lampedusiana em que o que se pretendia mudar permaneceu afinal na mesma³.

E se é certo que os novos modelos de gestão, cuja origem genética está ligada às empresas de natureza privada, assentam no incisivo objectivo da “performance” esta pode ser vista em si mesma de forma subjectiva, variável, contextualizada e, sobretudo na área da justiça, ambígua tanto mais que os ganhos quantitativos tendem a ser justamente desvalorizados pelas perdas qualitativas⁴.

Por outro lado, sabemos bem que os novos tempos se afirmam como de escassez de meios com uma particular exigência na administração dos recursos disponíveis, numa lógica de austeridade, o

² *O Senhor Kraus e a política*. Gonçalo M. Tavares, Editorial Caminho, 2005, pgs. 27 e 28. Mais adiante o Chefe decidirá apostar mesmo na construção de três pontes o que implicará, *belas*, o triplo do investimento na modernização do país.

³ “É preciso que alguma coisa mude para que tudo continue na mesma”, afirma Giuseppe Tomasi di Lampedusa (1896-1957), em *O Leopardo* (1959), referindo-se aos movimentos reformistas contra a aristocracia do poder instaurado na Itália dos anos 60 do século XIX.

⁴ Leia-se, desenvolvidamente, *Le nouveau managment de la justice et l'indépendance des juges*, obra colectiva dirigida por Benoît Fridman e Emmanuel Jeuland em especial o contributo precisamente de Jerome Hummel.

que está longe de corresponder, diga-se, como enfatizou Tony Judt, à resignação da pobreza⁵.

Tanto mais que falando francamente a protecção dos direitos humanos, fim último dos tribunais, é, em si mesma, dispendiosa, se quisermos anti-managerial⁶.

Assim, não devemos olvidar uma interrogação crucial que deve ser formulada. A de saber do risco dos nossos processos juridicamente enformados acabarem minorizados por força de técnicas estatísticas, numéricas e informáticas que desconstruem o direito da mesma forma que o ultraliberalismo se propôs diminuir o Estado.

É um facto que o Direito sobreviveu sempre aos tumultos da História moldando-se em cada momento de tal modo que o seu centro irradiante deslocou-se de Deus para o príncipe, depois, com o advento da Idade Moderna, para o povo, dirigindo-se finalmente para o indivíduo⁷. Mas, superado o positivismo, também ele pretensamente asséptico, trata-se agora de lidar com os ditames da gestão e da economia impedindo que, entretantes, soçobre o Direito, vitimizado pelos contratos, ou os Tribunais, pelos excessos da privatística arbitragem⁸.

Bem sabemos, afinal, da crescente transposição de normas económicas para domínios como o Direito do Trabalho com uma indiferenciação que se acentua entre funções públicas e privadas numa

⁵ Tony Judt é particularmente assertivo na defesa da distinção que ora propomos. Explicando como a austeridade exige seriedade moral na vida pública, conclui que “O oposto de austeridade não é a prosperidade mas *luxu et volupté*.” – in *O Chalet da Memória*, Tony Judt, Edições Setenta, Outubro de 2011, pg.38.

⁶ Como expressão deste ponto de vista, veja-se, por exemplo, o Conselheiro Orlando Afonso nomeadamente em *Da Legitimidade do Poder Judicial à Ilegitimidade dos Poderes Económicos*, intervenção relativa ao 9º Congresso dos Juizes Portugueses, disponível “online” em <http://www.asjp.pt/wp-content/uploads/2011/12/Orlando-Afonso.pdf>

⁷ Sobre o novo vocabulário do direito surgido com a Idade Moderna e a evolução do Estado objecto ou coisa para o Estado sujeito, isto é, pessoa jurídica, BARBAS HOMEM, António Pedro, *A ideia de liberdade*, Volume I, Principia, Abril de 2001.

⁸ Citamos aqui na expressão destes receios o pensamento de Jacques ATTALI, em *Breve História do Futuro*, Coleção História e Sociedade, Editora D. Quixote, Lisboa, 2007, pg.19.

lógica que problematiza, como acentua Antoine Garapon ainda a propósito do neoliberalismo emergente, a própria ideia de Justiça⁹.

A desinstitucionalização da justiça pode conduzir perigosamente à desestruturação dos laços sociais. O abandono da via judicial ou a imposição massificada de um direito contratual padronizado, com abuso da posição dominante, desvalorizando o papel integrador do juiz, transforma o jurista do Estado de Direito no que Gomes CANOTILHO designa como um “economista da eficiência” de tal modo que as tendências que tudo nivelam ameaçam romper o limite da personalidade¹⁰.

Donde, a aposta na vertente da gestão na área da Justiça conhece, melhor será admiti-lo, temores e riscos que obrigam a limites impostos pelo interesse público no exercício técnico permanente do que SUPLOT denomina como “a função antropológica do Direito”¹¹ percebendo, com FOUCAULT, que as normas próprias da gestão não são um “infra-direito” que subsiste graças à protecção ou indiferença da lei mas afirmam-se verdadeiramente como um contra-direito, uma tecnologia de poder¹².

O desafio que se coloca hoje entronca, pois, na necessidade de continuar a afirmar o fim último dos tribunais, definível este à luz dos adquiridos civilizacionais, em particular os que decorreram na Europa do pós-guerra, fazendo-o, porém, sem perder de vista que uma Justiça lenta e ineficaz, como aquela que, em muitos domínios, existe, não

⁹ Ver A. Garapon, *La raison du moindre État, le neoliberalisme et la Justice*, Odile Jacob, 2010.

¹⁰ Como afirmava Rogério SOARES cabe a todos os juristas “a maior parte do encargo de velar para que as tendências niveladoras e uniformizantes conheçam o limite da personalidade” - SOARES, Rogério Ehrhardt, *Direito Público e Sociedade Técnica*, Edições Tenacitas, Coimbra, Janeiro de 2008, com prefácio de José Joaquim Gomes Canotilho. As citações, incluindo a de J. Gomes CANOTILHO, encontram-se, respectivamente, a páginas 10, 163 e 164. A defesa dos direitos de personalidade afirma-se, por vezes, contra a lógica política da democracia como defende Philippe Raynaud, *Le juge et le philosophe*. Editora Armand Colin, 2010, em especial no capítulo 6 “Verité et pouvoir dans la politique moderne”, pgs.255/271.

¹¹ A. Supiot, *Homo Juridicus, Essai sur la fonction anthropologique du droit*, Éditions du Seuil, 2005.

¹² Michel Foucault, *Vigiar e Punir*, «apud» Benoit Fridman *Le management comme alternative à la procedure*, em *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*, pg. 109.

serve o Estado de Direito e mina o pressuposto essencial da relação com os cidadãos: o da confiança.

2. Por isso, entendamo-nos, como premissa de base, que o caminho a seguir também não se resume à reconstrução actualista da concepção clássica de jurisdição que atribuía aos tribunais a tarefa singela de “aplicar o direito”.

Pelo contrário, a implicação social decisiva da actividade dos tribunais confere aos procedimentos organizativos e às práticas profissionais uma importância e visibilidade centrais¹³.

Na nova arquitectura do sistema, exige-se ao juiz europeu um compromisso com a gestão do seu tribunal¹⁴. Sintomaticamente, veja-se como a capacidade de gestão é hoje erigida em França pelo respectivo Conselho Superior como uma obrigação deontológica dos magistrados sendo muito sugestiva a recomendação A15 ao estatuir que a gestão dos fluxos e o tratamento dos processos num prazo razoável constituem objectivos colocados aos magistrados - como se infere a linguagem do “management” irrompeu na conformação do estatuto profissional dos magistrados¹⁵.

¹³ A este respeito, acompanhem-se as reflexões de Nuno Coelho designadamente em *A reorganização judiciária e as profissões da justiça*, na revista *Julgar* n.º13; Janeiro-Abril, pgs. 29 a 44.

¹⁴ Veja-se, a título de exemplo, como recentemente foi concedida a certificação ISO 9001 a Tribunais, no caso os de comércio de Pontoise e de Toulouse.

Na Holanda, a morosidade processual civil foi combatida, num primeiro momento, através de quatro tipos de medidas: 1) Um programa específico para a jurisdição civil que, por exemplo, integrava a elaboração de um manual de boas práticas. 2) A imediação. É consensual a importância em termos de operatividade dos procedimentos de mecanismos que permitam a expedita possibilidade de audiências directas entre as partes e o juiz. 3) O processo “on line” com a rentabilização decorrente dos procedimentos telemáticos. 4) A denominada “Brigada Aérea” que foi introduzida para ajudar os tribunais a reduzir o número de processos pendentes nos juízos cíveis e tribunais municipais. Estes tribunais, espalhados por todo o país, enviam os seus processos pendentes com atrasos significativos para uma unidade central. Uma vez aí chegados, os juízes e funcionários preparam o processo, redigindo propostas de decisão. Concluída a tramitação interna, incluindo a proposta de decisão, os documentos são reenviados para os tribunais locais. Esta unidade especial era composta por 6 juízes e 30 funcionários.

¹⁵ No mesmo sentido, já em 1994, o Conselho da Europa aprovou uma Recomendação em que considera que os poderes de gestão do juiz constituem um instrumento para a melhoria da qualidade na administração da Justiça. Não sendo o objecto da nossa reflexão não poderemos deixar de sublinhar que os actos de

As políticas judiciárias demandam, pois, inelutavelmente, exigências de desempenho ao sistema de justiça e será através deste prisma que teremos de aprender a sopesar a competência, a imparcialidade e a independência do juiz¹⁶.

Num mesmo diapasão e no que configura um retorno à noção aristotélica segundo a qual a qualidade da justiça se mensura a partir do desempenho daqueles que a prestam¹⁷, crescem as vozes que reclamam uma nova atitude dos actores processuais remetendo a actividade dos magistrados para uma dimensão assumidamente *moral* na expressão acutilante de Figueiredo DIAS¹⁸.

Esta necessidade social exigente que se coloca ao sistema de justiça decorre, hoje e agora, de uma evolução histórica sobre a avaliação da qualidade dos tribunais que materializa o ponto de partida fundante para perceber o quadro em que se move o novo modelo do judiciário.

organização jurisdicional expressam, cada vez mais, uma relação intrínseca com os próprios actos de procedimento jurisdicional.

¹⁶ Num país próximo do nosso na sua matriz centralizada e funcionalizada, a França, assume hoje na governação do judiciário uma forte componente gestonária a qual foi induzida pela Loi Organique sur les Lois de Finances (LOLF) que em cada ano fixa objectivos a atingir nos tribunais. Nos termos dessa lei orçamental, na versão judiciária, é entregue aos presidentes dos tribunais uma grande parte da gestão dos meios disponíveis que serão reforçados, ou retirados, em função de uma gestão por objectivos orientada para o desempenho, abandonando uma lógica de mera gestão de meios (para aprofundar o tema, leia-se *L'impact de la loi organique relative aux lois des finances sur les juridictions*, de Didier Marshall, em École Nationale d'Administration, Revue française d'administration publique, 2008/1, n° 125, pg. 121 a 131). Em Espanha, o Livro Branco da Justiça, elaborado pelo Conselho Geral do Poder Judicial, já em 1997, realizou uma caracterização e avaliação geral do sistema judicial, apresentando algumas propostas de mudança em particular a respeito das secretarias judiciais com um modelo de organização alternativo baseado em três actividades principais da administração da justiça: a actividade jurisdicional, a actividade procedimental e a actividade estritamente administrativa com um forte enfoque na introdução de mecanismos de gestão.

¹⁷ A Justiça define-se a partir do comportamento daquele que é justo sem exaltações conceptuais ou abstractas ou, nas melhores palavras de SLOTERDIJK, Peter, “A sabedoria em sentido exaltado ou esotérico não constituía uma questão para Aristóteles. Para ele, com a palavra temperança estava dito o que era humanamente possível.” – *Temperamentos Filosóficos – Um breviário de Platão a Foucault*, Edições Setenta, Fevereiro de 2012, pg.26.

¹⁸ DIAS, Figueiredo, *Acordos sobre a sentença em processo penal – O «fim» do Estado de Direito ou um novo «princípio»?*, Conselho Distrital do Porto da Ordem dos Advogados, Colecção Virar de Página, pg. 114. Sobre a importância da racionalidade moral do procedimento no pensamento de J. Habermas leia-se *Direito e Moral*, Edição/Reimpressão 2007, Editor Instituto Piaget, em particular pgs.120 e 121.

Assim, explicando essa evolução que nos trouxe até aos dias de hoje, temos que ela ocorre em três etapas fulcrais¹⁹.

Inicialmente, como axioma do Século das Luzes e num contexto de desconfiança jacobina perante o arbítrio dos juízes, prevaleceu, de forma praticamente irrestrita, um controlo dos tribunais que se afirmava a partir, e em função, da realidade legislativa. As sentenças dos juízes deviam, de forma silogística, aplicar a lei ao facto²⁰.

Com os ensinamentos cruéis das grandes guerras e o desencanto com um positivismo descarnado de valores, assistiu-se a uma transformação, plasmada no aparecimento de movimentos como o da “jurisprudência dos interesses”, de Philip HECK, emergindo, numa fase subsequente, um parâmetro avaliador que prepondera hoje ainda e que aprecia a qualidade da justiça a partir de um controlo da motivação das decisões. Anote-se aqui a influência expressa de PERELMAN ou DWORKIN com a importância de conceitos como o de “auditório universal” ou a ideia de convencimento.

A reflexão de HABERMAS ajudará a explicar um momento diverso, embora intrinsecamente associado ao anterior, também induzido pela jurisprudência do Tribunal Europeu dos Direitos do Homem, e que assenta num controlo da administração judiciária de base essencialmente procedimental, definitivamente atento às questões do contraditório e da celeridade processual. Por outra via, a globalização da economia vem induzindo uma modelização internacional do Direito

¹⁹ Socorrendo-nos aqui, em boa medida, dos critérios definidos por FRIEDMAN, a propósito da avaliação da qualidade na justiça. Vide FRYDMAN, Benoît, *L' evolution des critères et des modes de controle de la qualité des décisions de justice*, Working Papers do Centro Perelman de filosofia de direito n°2007/4, disponível em <http://www.philodroit.be>. Do mesmo autor, confronte-se ainda FRYDMAN, Benoît, *Le sens des lois - Histoire de l'interprétation et de la raison juridique*, 2ª edição, Editora Bruylant, Coleção Penser le droit, 2008.

²⁰ De tal modo que Napoleão Bonaparte comparava os juízes “a des machines physiques au moyen desquelles les lois sont exécutées comme l'heure est marquée par l'aiguille d'une montre” – recolhido de PELET, Jean, *Opinions de Napoléon sur divers sujets de politique et d'administration*, recueillies par un membre de son Conseil d' État, editado por Firmin Didot, 1833, sessão de 7 de Maio de 1806.

em especial nas componentes do “case management” e do “court management”²¹.

E é em função da importância deste terceiro momento que se revalorizam justamente as questões da gestão do judiciário e, discretamente, se encaminha a discussão para a avaliação e controlo dos actores judiciários e do modo como são rentabilizados os recursos postos à disposição de cada tribunal.

Ou seja, a avaliação do sistema de justiça já não vive tanto da sua conformidade com a lei, não se preocupa apenas com a qualidade das motivação das sentenças ou com a riqueza do debate contraditório; mal ou bem, cada vez mais os tribunais validam-se a partir da qualidade de desempenho daqueles que neles trabalham.

Percebendo, depois, que a gestão dos tribunais é feita a partir de instrumentos como os que resultam do controlo de qualidade, da produtividade, da contingentação, dos indicadores estatísticos, do controlo e potenciação gerados pela informática, da implementação de boas práticas (“benchmarking”) num contexto de progressiva industrialização da Justiça, ponto essencial é que tais métodos sejam validados à luz das perenes exigências de imparcialidade e independência dos juízes.

Isto dito, apartemos uma falsa questão sobre a originalidade desta abordagem gestonária.

A ideia de gestão não é nova, sempre existiu nos tribunais ainda que centrada numa aproximação essencialmente burocrática na conhecida definição de Max WEBER²²; aliás, será precisamente esse

²¹ Desenvolvidamente, com muito interesse, leia-se *Théorie générale du procès*, de Loïc Cadet, Jacques Normand e Soraya Amrani, Mekki, Edição 2010, Editor:PUF, Coleção:Themis, em especial pgs. 262 a 283.

²² Muito embora, como anota Philipp Langbroek, particularmente na área da justiça, a reforma da gestão pública não possa ser redesenhada, obviamente, apenas com base nos modelos de gestão empresarial na medida em que os cidadãos não se podem subsumir a meros consumidores. – vide LANGBROEK, Philip M., Quality management concerning judges, judgements and court services, L’Administration de la Justice

modelo assente numa estéril autopoiética referencial que se desafia agora através de uma aproximação outra com novos valores, objectivos e técnicas.

Mas, prosseguindo, também muitas destas novas práticas já existem há muito e são quotidianamente aplicadas; veja-se o caso da especialização dos juízes e dos tribunais, dos mecanismos formais ou informais de aceleração processual, da bolsa de juízes ou outros instrumentos de mobilidade funcional como a colocação de juízes auxiliares ou a figura da acumulação de funções. Do mesmo modo, registe-se como os crescentes mecanismos de redução da colegialidade, quer no processo civil quer no processo penal, surgem como factores de gestão de recursos humanos com evidentes implicações, não necessariamente positivas, na decorrente qualidade prestacional.

3. Delineados os contornos em que assenta o modelo de governação do judiciário, a questão coloca-se em saber a quem atribuir a liderança deste novo modelo e de que modo ela deve ser assegurada.

E, nesta sede, fez consenso a ideia que não será através de gestores profissionais que se permite uma melhor justiça sem a renegar na sua matriz essencial, cabendo, sim, tal liderança aos juízes comprometidos em termos de “accountability” mas estribados num efectiva capacidade interventiva.

Procuremos, numa tríplice argumentação, apontar o modo como deve, a nosso ver, ser entendido o exercício desta liderança e porque deve ser entregue aos juízes.

en Europe et L'Évaluation de sa qualité, Montchrestien / Mission de Recherche Droit et Justice, Collection Grands Colloques, Paris, 2005, pgs.51 e 52. No mesmo sentido, ver, desenvolvidamente, *Comment l'esprit du management est venu à l'administration de la justice*, Évelyne Serverin, no já citado *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*, pg.39. Em Portugal, também a propósito da tensão entre a gestão dos tribunais e o princípio do juiz « natural » , leia-se *Existe um juiz adequado para cada processo? Um estudo comparativo sobre a distribuição de processos em seis países europeus*, por Marco Fabri e Philipp M. Langbroek, in revista *Julgar*, nº4, pgs.11 a 36.

Desde logo, perfilam-se razões que se prendem com a arquitectura constitucional. O fenómeno de crescimento exponencial da demanda judiciária impõe, como ficou dito, o uso de regras próprias do “management” sendo que estas pressupõem a definição de objectivos. Sensível será a questão de saber como se introduzem estes mecanismos sem afectar a independência do juiz se, por exemplo, são exigidos procedimentos ou resultados rígidos, ignorando as especificidades de cada caso, numa relação de domínio que implica, no limite, com a própria sobrevivência do Direito²³. Numa análise comparativa entre os papéis do gestor hospitalar e os do juiz presidente, exercício frequente em estudos especializados na precisa medida em que nos dois casos se visa assegurar um serviço de índole pública fundamental para o cidadão, ressalta, desde logo, uma diferença fulcral: a que decorre da ausência de subordinação hierárquica ou funcional dos juízes do tribunal em relação ao respectivo Presidente.

O princípio da separação dos poderes impõe, na administração dos tribunais, portanto, um duplo condicionamento: o da ausência de hierarquias entre juízes e, a montante, a necessidade que o gestor do tribunal seja um juiz, o único com legitimação como líder, agindo embora “inter-pares”.

Uma reforma gestionária feita sem os juízes tem uma cumplicidade natural com o crescer de dificuldades como se demonstrou na década de 90 do século anterior nos Estados Unidos, na justiça cível, com o “justice reform act”²⁴.

²³ Neste sentido, P. Legendre em *Dominium Mundi: L'empire du Management*, ed. Mille et une nuits, 2007.

²⁴ Vide estudos desenvolvidos sobre essa reforma designadamente pelo Rand Institute (www.rand.org) que detectou a pouca relevância dos êxitos alcançados não deixando de recomendar, sintomaticamente, a importância de mecanismos processuais como a possibilidade de uma gestão processual (“case management”) desde o início do processo pelo juiz, com um poder acrescido deste, a definição de uma data de julgamento igualmente na fase inicial do processo e ainda, com incidência na especificidade americana, a necessidade de encurtar a relevância e o tempo dispendido no “pretrial discovery”.

Uma segunda razão entronca em causas que emanam da ciência política. Sem nos pretendermos alongar, alertemos apenas para um aspecto fundamental que queremos reter do pensamento de Michael Walzer que diz respeito à ideia da autonomia de cada uma das esferas distributivas fundamentais sendo que a intromissão de um legítimo princípio regulador de uma esfera numa outra é interpretada como tirania. Daí a necessidade de impor mecanismos de regulação que afastem a propensão tirânica da esfera económica obstando à sua intromissão excessiva na justiça²⁵.

Esta necessidade de condicionamento numa área central da cidadania não carece de ser sublinhada.

Finalmente, existem imposições de índole prática que contendem com a eficácia operativa do sistema. Uma gestão afastada do modelo burocrático e atenta às necessidades de quem recorre aos tribunais apenas resulta flexível se e quando for capaz de se autonomizar dos ditames do Ministério da Justiça; como afirma LANGBROECK, e aludindo ao caso português Nuno GAROUPA²⁶, a reconciliação entre a necessidade de “accountability” dos tribunais e a independência dos juízes só poderá ocorrer conferindo uma maior autonomia destes em relação ao poder executivo.

Será, portanto, indispensável a outorga aos tribunais e ao Conselho Superior da Magistratura, enquanto órgão máximo do judiciário, de uma acrescida autonomia de modo a permitir que as

²⁵ Desenvolvidamente, *As esferas da Justiça*, de Michael Walzer, Editorial Presença, Coleção Fundamentos, 1999, sendo que esta ideia da autonomia entre poderes sociais é partilhada por autores como Bourdieu através da noção da divisão do mundo social em diferentes *campos* (champs) – in “*Espace social et pouvoir symbolique*”, Choses Dites, Paris, Minuit, 1987.

²⁶ Em relação, por exemplo, ao Conselho Superior da Magistratura, Nuno Garoupa defende a transferência efectiva de competências que pertencem ao Ministério da Justiça, incluindo a tutela do Centro de Estudos Judiciários, as estatísticas da justiça, a gestão dos tribunais e o orçamento do poder judicial. Estas medidas aproximam-se do modelo holandês e dos países escandinavos defendidos pelo autor. A este respeito, leia-se, nomeadamente, *O Governo da Justiça*, editado pela Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2011, em especial pgs.78 e 79.

jurisdições se possam, desde logo, adaptar a uma realidade social em dinâmica mutação²⁷. Esta autonomia deve ser exercida com autoridade democraticamente legitimada; como explica Miguel MORGADO onde não existe autoridade ficamos todos à mercê das relações de força e do poder cru assim imposto²⁸.

4. Isto dito, importa perceber que este novo paradigma, porque é disso que se trata²⁹, deve ser construído em muito a partir da definição dos seus limites.

Limites estruturais que respeitam, obviamente, à não invasão do espaço do julgador perante a irredutibilidade do momento da decisão jurisdicional mas que nos remetem igualmente para outras fronteiras que não podem ser devassadas: o conceito já referenciado de liderança partilhada, inclusiva e participada, num ambiente em que todas as opiniões são respeitadas e todas as contribuições avaliadas³⁰, mas também a consagração de uma *gestão de proximidade* que reflecta a ponderação das especificidades da governação de cada comarca.

Veja-se, neste sentido, como a definição em grelha de valores processuais de referência, embora essencial como mecanismo de gestão dos fluxos processuais, deve, em cada momento, conviver, diria umbilicalmente, com uma monitorização dinâmica e abrangente que

²⁷ *Towards a socially responsive judiciary? Judicial independence and accountability in the constitutional contexts of Italy, the USA and Netherlands* Philip M- Langbroeck, *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*, pg. 66. Como exemplo feliz dessa autonomia sem prejuízo da inter-operacionalidade entre Conselho Superior e Ministério da Justiça é apontado, em particular, o caso holandês.

²⁸ Desenvolvidamente, leia-se *A autoridade* de Miguel Morgado, Edição Fundação Francisco Manuel dos Santos, Setembro de 2010, em especial pgs.124 e 125.

²⁹ Não se correrá o risco de uma utilização abusiva de outra palavra-maná. Como refere o Prof. Figueiredo Dias, recorrendo a Cândido da Agra, “um paradigma não é uma teoria, nem um método (...). Um paradigma é uma estrutura do pensamento suficientemente ampla e profunda para no seu seio emergirem e se desenvolverem orientações teóricas e metodológicas.” – Vide DIAS, Figueiredo, obra citada, pg.13.

³⁰ Advirta-se que noção de partilha e de consenso democrático surge, essencialmente, como um procedimento incontornável de gestão para quem lidera e não directamente como fonte de legitimação da governação (não se trata aqui, longe disso, de tomar partido na discussão sobre uma denominada filosofia de consenso oposta a uma filosofia de conflito de que são expoentes Habermas e Luhmann).

descortine as limitações impostas pelas especificidades regionais, pelos índices concretos de saturação processual, pela dimensão da complexidade dos processos ou por factores tão voláteis como a operacionalidade das unidades orgânicas, em particular das secretarias judiciais³¹.

Na área da Justiça, a afirmação destes ideários de “management” só subsistirá se e enquanto estiver atenta à concomitante consagração de finalidades intrínsecas ao papel dos tribunais – falamos, naturalmente, das questões da independência do poder judicial mas também sobremaneira das exigências decorrentes do acesso ao direito e a uma tutela judicial efectiva, particularmente na afirmação dos valores e direitos centrais da cidadania.

Neste contexto, é fundamental um olhar mais atento para as relações de proximidade do sistema de justiça com o cidadão. Aludimos, exemplificativamente, a uma preocupação permanente com questões aparentemente menores como o acolhimento ao balcão, a orientação sinalética no interior dos tribunais, a qualidade da informação telefónica prestada, o acesso a pessoas com deficiência em especial em jurisdições como as de Trabalho, o tempo de espera das testemunhas e o modo como é gerido, as deslocações inúteis a tribunal e a problemática dos adiamentos, a preocupação com a humanização dos espaços públicos no interior dos tribunais, em especial aqueles que lidam com crianças e jovens, como a jurisdição da Família, etc, etc.

Não basta pôr os tribunais a funcionar; é preciso, em cada momento, interrogarmo-nos sobre a sua função na sociedade portuguesa.

³¹ Os estudos do CSM vêm, reiteradamente, alertando para estas realidades em particular como corolário dos ensinamentos recolhidos na experiência das três comarcas piloto, Alentejo Litoral, Baixo Vouga e Grande Lisboa Noroeste.

Num sistema como o nosso em que para um universo de um milhão e seiscentos mil processos pendentes mais de um milhão e duzentos mil são processos executivos resulta imperioso reflectir sobre as cifras negras do não exercício de direitos de cidadania num palco jurisdicional imerso por um universo de créditos mal parados e onde as acções declarativas, o verdadeiro “core business”³² do judiciário cível, vêm caindo consistentemente no que concerne ao número de processos entrados.

5. É tempo de concluir retornando ao tema inicial da reforma e à necessidade de um prudente pragmatismo.

José SARAMAGO afirmava, peremptório, “este mundo não presta; venha outro”.

Porém, quando igualmente desafiado a caracterizar os tempos que vivemos, Zigmunt BAUMAN recorda sempre uma simbólica comparação histórica a propósito de um episódio de Roma Antiga – o interregno.

O interregno afirma-se como um conceito da época de Tito Lívio e descreve o período subsequente à morte de Rómulo após 38 anos de reinado. A expectativa de vida naquela época rondava precisamente 38 anos, o que significa que, no momento em que o rei morreu, muitos não tinham memória de como era a vida antes de Rómulo. E, de repente, ele desaparece. O que fazer? Foram tempos especialmente dramáticos com o desaparecimento da única fonte de autoridade. Até que o rei seguinte, Numa, fosse indicado, decorreu mais de um ano de total desgoverno e confusão.

³² Permitindo-me o uso de uma expressão cara ao mundo empresarial indicando que estando em causa o ponto forte e estratégico de um dado “negócio” o mesmo nunca deverá ser alvo de “outsourcing”.

O pensador em causa, no alto da sua sabedoria, aos 85 anos de idade, discorre sobre estes tempos de interregno em que o velho mundo não funciona mais como um todo harmónico mas em que, por sua vez, as novas maneiras de agir não souberam afirmar-se, podendo o futuro tender em qualquer direcção³³.

Justamente a questão da governação do judiciário expressa, com eloquência, os dilemas paradoxais deste tempo de interregno em busca de uma forma renovada que saiba como romper com um imobilismo derrotado³⁴.

Porque se é certo que os tribunais devem assumir na sua matriz genética uma preocupação permanente com a capacidade de resposta do sistema não devemos deixar de fustigar, em todos os momentos, uma preocupação empresarial que questione e relativize o código de honra do Direito que assenta a sua matriz, sedimentada pelo tempo, na atenção permanente ao concreto devir social, no qual se ancora e legitima.

Por isso, à luz da realidade judiciária, os princípios da celeridade e eficácia devem assumir-se de modo transversal enquanto matriz estrutural que vincula os tribunais num sentido amplo incluindo claramente nesse dever vinculado as partes e os seus representantes³⁵; neste sentido, as leis do processo devem, imperativamente, expressar esse compromisso impondo, com agilidade e coerência, um sistema que habilite quem dirige a lide a ter efectivos mecanismos de gestão

³³ O pensamento de Zygmunt Bauman, o autor de *Sociedade Sitiada*, pode ser apreciado através de uma entrevista em vídeo em <http://g1.globo.com/globo-news/milenio/videos/t/programas/v/nos-hipotecamos-o-futuro-critica-sociologo-polones/1771422/>

³⁴ Aludimos aqui, em comparação livre, a Goethe e à sua noção de *afinidades electivas* definida por dois elementos que acabam por se ligar um ao outro, ressurgindo, a seguir a essa união, numa nova e autónoma forma.

³⁵ As leis de processo, mesmo as anunciadas, continuam a encarar o objectivo da celeridade como um encargo cometido ao juiz e imposto por este às partes em lugar de assumir este propósito como uma exigência que se coloca, por igual, a todos os intervenientes processuais, responsabilizando-os autónoma e especificamente.

processual que permitam definir objectivos de “performance” do sistema como um todo. Doutro modo, exigir-se-ão resultados a destinatários que manifestamente não possuem os instrumentos adequados para fornece-los³⁶.

Um percurso reformista delinea-se, portanto, a partir das coordenadas do aproveitamento do que existe e se reclama em sintonia próxima com o que a realidade demonstrou, caminhando algures entre o essencial do que é perene e a utilidade do que agora chega. Neste sentido, interrogamo-nos vivamente sobre a vantagem de ver ingloriamente desperdiçadas as experiências ricas das comarcas piloto ou do processo civil experimental.

E se “ser real é a única coisa verdadeira do mundo” como proclamava PESSOA, encontramos na poesia a síntese certa que sublinha o risco de mudanças que esqueçam a concretude afirmada nos tribunais; no caso através do português do Brasil, simples e solar, com João Cabral de Melo Neto:

"As coisas por detrás de nós,
exigem: falemos com elas,
mesmo quando o nosso discurso
não consiga ser falar delas."

Abril de 2012

José Igreja Matos

³⁶ A acção das partes constitui um factor de morosidade. Como anota Conceição Gomes, *Os atrasos da justiça*, Edição Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2011, pg.101, o uso de expedientes dilatatórios deve ser contrariado com uma tramitação processual mais vinculado a um paradigma gestor e a uma intervenção mais activa do juiz.