

**1. O IX Encontro Anual do CSM tem lugar num tempo de enormes desafios e num momento crucial da história da justiça em Portugal.**

**Desafios, na resposta às expectativas e às exigências dos cidadãos e na reafirmação da legitimidade em defesa da cidadania; e desafios na construção e na adequação humana e material de uma organização, na intersecção entre os meios disponíveis e os recursos necessários, e no encontro de uma racionalidade que é imposta a todo o sistema público institucional.**

**Na justiça, os desafios são desígnios, agregação de ideais e de capacidades para caminhar o caminho do futuro.**

**Os desafios têm sempre associadas imensas dificuldades.**

**No início da execução, estamos confrontados, como é público, com dificuldades do sistema informático de tratamento processual.**

**Vão ser certamente superadas no tempo possível.**

**Mas, apesar das dificuldades iniciais, os tribunais estão no exercício das suas competências, trabalhando e praticando todos os dias os actos processuais de acordo com os instrumentos e os meios disponíveis.**

**O IX Encontro Anual do CSM não vai ser condicionado por esta circunstância.**

**Antes, convoca-nos a uma reflexão multidimensional, e não sobre factos contextuais, na passagem do pensamento para a execução, sobre os desafios e as dificuldades na construção da nova organização do sistema de**

justiça – construção em acção de «fazer e medir» - como foram certamente, na história judicial e nas suas circunstâncias, os tempos de 1832/33, 1841, 1874, 1926/7 ou 1973 (para não falar da oportunidade perdida do início dos anos 90).

2. O novo modelo de organização do sistema de justiça tem pressuposto um modo de enquadramento estrutural da administração da justiça que possa conjugar-se melhor com critérios e práticas de gestão.

A eficiência e a eficácia têm sido preocupações políticas da administração da justiça. E também nossas e dos cidadãos.

A gestão e a administração são noções complexas e pluri-significativas, implicando factores financeiros e orçamentais, considerações no plano dos recursos humanos e materiais, perspectivas específicas sobre o manejo do processo, desde a direcção do processo ao tempo de decisão, ao comportamento dos agentes e à avaliação do grau de satisfação dos cidadãos.

Mas a questão própria das noções de administração da justiça suscita várias interrogações e dificuldades.

A vastíssima literatura dedicada ao estudo das questões da governação – a «governança» - da justiça, dá conta das diversas perspectivas e da centralidade da discussão relativamente aos modelos de organização e funcionamento dos sistemas de justiça.

Os estudos sobre a matéria, frequentes desde os anos 90 do século passado, permitem salientar que os grandes princípios e os diversos modelos enquadram os sistemas de administração da justiça, e as relações entre a justiça e a administração, em arquétipos gerais, com particularidades de um para outro sistema nacional de organização.

O debate continua aberto; a concretização dos princípios nos diversos sistemas encontra várias formas de expressão e de conteúdos, e a determinação das fronteiras entre a administração da justiça e o acto de julgamento procura as tipologias adequadas para determinar a extensão da competência administrativa e gestionária.

O conceito amplo de administração da justiça é, por isso, de geometria variável, com a plasticidade para integrar uma diversidade de modelos.

Há mesmo, por vezes, sedução por ideologias, ou talvez modas, que manifestam atracção por teorizações neo-liberais, tentando aplicar à justiça perspectivas de *management* próprias dos sectores privados da economia, colocando a ênfase nos resultados e não nos procedimentos.

A inadequação dos métodos gestionários do sector privado é, porém, patente, porque a justiça não fabrica produtos para satisfação dos consumidores, nem tem como missão produzir a baixo custo para ter mercado e lucro; a justiça não pode actuar segundo critérios próprios do regime de mercado.

### 3. Esta afirmação é axiomática.

Mas, dito isto, o desafio que todos iremos enfrentar, e que temos confiança em ultrapassar, passa pela leitura objectiva do modelo da lei de organização do sistema judiciário e pela interpretação do desenho que estabelece para a administração e gestão da justiça.

Há, na lei, uma dimensão orgânica diferente, e em muitos aspectos radicalmente nova na aparência, na definição do conjunto de instituições e órgãos com competência para dizer a justiça e na gestão da justiça.

Mas também com continuidade da dinâmica funcional da administração, no conjunto dos meios humanos, materiais, funcionais e de

**organização, que permitam gerir os tribunais para cumprir e tornar efectiva a missão atribuída à justiça.**

**Neste sentido, a administração da justiça posiciona-se estrategicamente no cruzamento entre organização e funcionamento; e neste cruzamento existe sempre algum risco de um «conflito de territórios» entre o que releva da gestão e da administração e o que não pode deixar de ser da jurisdição.**

**A administração da justiça tem de se constituir como uma administração de retaguarda, dirigida por um objectivo essencial: conjugar o princípio fundamental da independência dos tribunais e dos juízes com a eficácia da organização e de funcionamento da justiça.**

**A interpretação e a clarificação prática do modelo da lei são essenciais para que as funções de administração e jurisdicional se não sobreponham ou, pior, conflituem, com o risco de paralisar o funcionamento geral da jurisdição.**

**A instituição judicial, como conjunto complexo de órgãos e agentes em permanente interacção, com diversidade de competências que se exercem através de procedimentos, supõe necessariamente a existência de estruturas de organização e administração.**

**A justiça independente é o pressuposto da credibilidade da lei; mesmo nas projecções utilitaristas da ciência económica e na análise económica do direito, os custos de contexto das interpretações divergentes ou imprevistas ou os limites jurisdicionais da (in)constitucionalidade, sendo mal-amados e constituindo riscos para os modelos do mercado, são, ainda assim, para os ideólogos deste campo, custos e o riscos claramente inferiores ao benefício que decorre da existência de uma instituição judiciária independente.**

**A independência dos magistrados no julgamento e na decisão não está isolada, porém, do funcionamento da instituição; o juiz é livre em cada**

**decisão individual, mas também deve estar, e está sempre em maior ou menor medida, enquadrado em espaços agregados de organização.**

**Esta agregação, ou o nível organizacional da agregação, supõe uma compreensão mais fina da independência dos juízes e do comportamento dos agentes, fora do isolamento ou da solidão consigo mesmo, mas na interacção entre o trabalho e a função do juiz e as competências e a actividade de gestão necessária na administração da justiça.**

**Mas interacção sem controlo hierárquico; o controlo hierárquico da independência constituiria uma contradição nos próprios termos.**

**4. O modelo de organização judicial pressupõe que seja interiorizada esta dimensão essencial, que permitirá também a prevenção de espaços artificiais de conflitualidade no governo da justiça.**

**O tema escolhido para este Encontro urge-nos à reflexão sobre os desafios da nova organização do sistema de justiça.**

**Na circunstância e no contexto do discurso recorrente sobre a organização, a eficiência e a eficácia da justiça são apresentadas como o primeiro desafio.**

**Enfrentar o desafio exige que sejam identificados os objectivos; a identificação dos objectivos passa por definir exactamente o que significa o jargão ou «lugar-comum» da eficiência e da eficácia.**

**Tarefa plena de escolhos.**

**A eficiência e a eficácia são conceitos importados, sendo referidos no campo de origem à ordenação e comparação entre previsões, objectivos, e resultados, considerando os meios disponíveis e utilizados, em função essencialmente da produtividade.**

**Mas os «conceitos nómadas» suscitam desconfiança, e não serão inteiramente prestáveis no âmbito da organização e da administração da justiça.**

**A eficiência e a eficácia no domínio da justiça devem ser necessariamente noções autónomas; não são categorias impostas pela razão da economia, por critérios quantitativos de produtividade medidos por instrumentos de análise económica, mas, diversamente, perspectivadas, axiológica e finalisticamente, apenas à realização das missões da justiça.**

**Enfrentamos, neste aspecto, uma ambiguidade essencial.**

**A superação da ambiguidade passa pela afirmação de uma cultura de missão, e, cedendo na terminologia, pela definição de uma estratégia do sistema judicial.**

**O movimento de aceleração modifica a perspectiva, o uso do tempo, o ritmo de vida, e influencia as estruturas temporais da sociedade, e também a justiça.**

**A aceleração social produz dimensões perceptíveis nas mudanças contemporâneas da instituição judiciária: aceleração técnica, contracção do presente, transformação dos horizontes temporais; as instituições são capturadas pela aceleração social.**

**Devemos estar atentos, pois a vontade de acelerar o ritmo pode ter por efeito a redução da singularidade do tratamento processual e do debate judiciário, e a busca da eficiência e da rapidez pode afectar a consideração pela qualidade e pelo conteúdo das decisões.**

**A estratégia emergente passa por uma reflexão prospectiva, e pela renovação do pensamento e das culturas internas, através da superação de sentimentos de individualismo e da prevenção da fragmentação.**

**5. A missão da justiça não pode ser auto-definida internamente, nem é elaborada por actos de vontade dos seus agentes; a missão da justiça é atribuída e imposta como imperativo pela Constituição e pela lei.**

**Os objectivos estratégicos estão na Constituição e na lei.**

**A eficiência e a eficácia são, por isso, apenas qualificações instrumentais na definição de escolhas para alcançar os objectivos constitucionalmente definidos.**

**Na essência e na substância, a qualidade da justiça é o objectivo – o único objectivo – que temos de prosseguir e conseguir.**

**Para tanto, é nossa obrigação pensar em conjunto sobre o que deve ser a qualidade exigida à justiça, e quais os meios e os instrumentos que permitam alcançar a qualidade.**

**No exercício de definição de uma estratégia é necessário que exista uma entidade que possa fazer a síntese; nesta perspectiva, a «instância estratégica» só pode ser o CSM.**

**No rigor, a estratégia é a centralidade das escolhas; na posição e função que a Constituição lhe atribui, o CSM deve ser o verdadeiro regulador do sistema judicial, participando decisivamente na construção da qualidade da justiça.**

**A qualidade é da natureza da substância, e só pode ser o resultado de uma complexa agregação de factores: as escolhas que possam tornar efectivos os objectivos estratégicos definidos.**

**Para tanto, podemos dizer que dispomos de um quadro conceitual sedimentado para definir e avaliar a qualidade da justiça: o processo equitativo constitui, na substância e na forma, o modelo de referência da construção da qualidade.**

**É a síntese num conceito dos elementos que podem construir a qualidade: direito de acesso ao tribunal; tribunal independente e imparcial; discussão da causa no respeito pelos princípios fundamentais da igualdade de armas e do contraditório; decisão em prazo razoável; disponibilidade de todas as garantias de defesa; tempo necessário ao exercício dos direitos em igualdade.**

**Em consequência, estando os tribunais exclusivamente ao serviço da justiça e dos cidadãos, a organização tem de ser estruturada por modo a garantir a qualidade, avaliada através de factores que possam ser facilmente identificáveis e compreendidos.**

- o acesso à justiça (direito ao juiz);**
- as condições de acesso à justiça e a atitude dos agentes na relação com os cidadãos que recorrem ao tribunal;**
- a imparcialidade e a construção das percepções sobre a imparcialidade;**
- a duração do processo, a previsibilidade e a optimização do tempo judiciário, que constituem índices comuns de verificação do rigor e da qualidade da organização.**
- a estabilidade e a previsibilidade das decisões que são fonte de segurança jurídica para os interessados,**
- a qualidade da relação entre o juiz e as partes;**
- a inteligibilidade das decisões proferidas, e a possibilidade de obter a execução, coactiva se for o caso;**
- a aceitação social da justiça prestada, que resulta da legitimidade e da confiança que inspira nos cidadãos;**



A qualidade da justiça deve ser avaliada num espectro amplo, integrando a montante o acesso à justiça, e a jusante a execução das decisões.

A gestão e a administração dos tribunais devem, por isso, adoptar os métodos mais adequados para alcançar os melhores resultados – meios humanos e materiais; acompanhamento da actividade e medição da qualidade da organização; decisões atempadas; atenção especial às estruturas de apoio ao juiz e à função de julgamento.

**6. O combate pela qualidade passa pelo melhoramento do sistema judiciário no seu conjunto.**

Passando dos princípios à execução, a eficácia, avaliada pelos resultados conforme os critérios do processo equitativo e o respeito pelos direitos fundamentais, vista numa perspectiva que é também económica, não pode ser exclusiva ou essencialmente gestonária e economicista.

A justiça deve ser pensada como missão e serviço público, evitando a deriva do caminho para a demagogia do discurso importado sobre a *performance*, eficiência e redução dos custos; a protecção dos direitos não é função da economia; será mesmo dispendiosa e, por aí, é anti-gestonária.

A administração da justiça deve também ser, tanto quanto possível, descentralizada.

Descentralizada no sentido em que são os agentes da justiça quem melhor pode administrar a justiça ao serviço dos cidadãos, no empenhamento contínuo – direi mesmo quotidiano – da melhoria da qualidade, inventando factores de modernização e catalisadores da inovação.

**7. Devemos salientar que a qualidade da justiça não pode estar referida ou ligada apenas à actuação e à qualidade de cada magistrado, no exercício individual e solitário do julgamento e da decisão.**

**A qualidade da justiça está também na organização.**

**A escala das unidades – os tribunais – da nova organização judiciária foi certamente pensada para potenciar os resultados pela técnica da concentração, limitando o isolamento dos juízes e adaptando métodos de gestão nas práticas processuais.**

**O estudo e a escolha, coordenada e consensual, de métodos de trabalho poderão trazer qualidade – respeitando sempre os limites e o espaço de intervenção independente do juiz.**

**Temos que dar como culturalmente adquirido que há matérias que são apenas do domínio da organização, prevenindo a fragmentação dos procedimentos.**

**Por exemplo, o estabelecimento de protocolos gerais no planeamento e previsão do tempo dos actos do processo segundo as várias categorias de processos;**

**- tratamento de casos semelhantes através de procedimentos normalizados;**

**- fixação prévia dos calendários adequados para a sequência processual;**

**- coordenação do tempo dos actos, para melhor utilização dos espaços;**

**- unidade e equilíbrio nos critérios de agendamento;**

**- métodos de actuação comuns na eliminação dos tempos mortos do processo.**

**Todas estas são possibilidades de acção do domínio da gestão, adaptadas às especificidades do sistema de justiça.**

**Em outra perspectiva, mesmo no âmbito da decisão, não será ofensa ao princípio da independência a aceitação de interpretação coordenada e de práticas processuais comuns, prevenindo a fragmentação sem qualquer justificação em matérias que sejam exclusivamente instrumentais.**

**Devemos também estar conscientes que a monitorização da qualidade e o acompanhamento dos resultados tornam urgente uma reflexão sobre o regime de inspecções, tanto na ordenação das finalidades como nos procedimentos.**

**Esta é uma matéria prioritária.**

**8. O discurso actual sobre a qualidade, que deveria fazer da justiça um valor de muitas faces, próxima do cidadão, com julgamentos inteligíveis e uma forma jurídica sem reparo, apela essencialmente a uma justiça rápida, com poucos custos, quase reduzido a uma única dimensão, que prima sobre todas as outras – a celeridade e a eficiência.**

**Dissecar conceitos como os de «objectivos estratégicos», «objectivos processuais», «indicadores de medida», sem concessões a ideologias subliminares de «parametrização» de actividade exclusivamente produtivista, impõe-nos, deste modo, uma prudente reflexão, afastando a transposição para a justiça de um modelo de gestão empresarial em regime de mercado.**

**Há que ter a prevenção de que os critérios de tempo e de custo, bem como o desenvolvimento da instrumentação informática e das novas tecnologias de informação e de comunicação, que não sejam pensadas apenas na justa medida da sua finalidade instrumental, podem fragilizar as identidades judiciárias.**

**No campo judiciário, a procura de maior rapidez e o culto da celeridade – expressão muito marcada, mas que não é da linguagem do processo equitativo - pode produzir efeitos induzidos de dessincronização, de transposição de atrasos de um sector da instituição para outro, ou a criação de desordens cronófagas.**

**Devemos procurar também os equilíbrios de sensibilidade entre a concentração, a especialização, as diferentes geografias e a recomposição da proximidade, e o tempo para ouvir as angústias e as esperanças dos cidadãos que pedem justiça.**

**O tempo e os modelos não podem apagar a narrativa simbólica da justiça.**

**Tudo são questões na ordem do dia do excelente programa do Encontro.**

**Estamos actores principais de um momento de viragem.**

**A urgência de reflexão e de debate sobre a reforma da organização judiciária, no início do teste de resistência da passagem do desenho à construção, faz do IX Encontro um *forum* organizado num tempo muito oportuno e incluído na função do CSM como instância estratégica da administração da justiça.**

**A bem da Justiça, ficaremos muito enriquecidos com as comunicações e com o debate e reflexões deste Encontro.**

**Desejo a todos bom trabalho.**

(António Henriques Gaspar)