

A GESTÃO ESTRATÉGICA DOS TRIBUNAIS E O PAPEL DO JUIZ DA 1.^a INSTÂNCIA

ANDRÉ TEIXEIRA DOS SANTOS

Mestre em Direito

Juiz de Direito

A Lei n.º 62/2013, de 26 de Agosto, veio prever o estabelecimento de objetivos estratégicos para o desempenho dos tribunais judiciais de primeira instância, bem como a monitorização da atividade de cada tribunal ao longo do ano judicial.

A par destes objetivos estratégicos prescreve-se que devem ser definidos objetivos processuais da comarca e dos tribunais de competência territorial alargada sediados na comarca.

Estes devem reportar-se, designadamente, ao número de processos findos e ao tempo de duração dos processos, tendo em conta, entre outros fatores, a natureza do processo ou o valor da causa, ponderados os recursos humanos e os meios afetos ao funcionamento da comarca, por referência aos valores de referência processual estabelecidos.

Os objetivos processuais da comarca não podem, todavia, impor, limitar ou condicionar as decisões a proferir nos processos em concreto, quer quanto ao mérito da questão, quer quanto à opção pela forma processual entendida como a mais adequada.

Isto significa, por um lado, que a instituição de um novo modelo de gestão visou introduzir maior agilização e transparência na administração da Justiça, sem olvidar que a gestão não é um fim em si mesmo, mas, pelo contrário, que serve um dos fins mais nobres num Estado de Direito Democrático pautado pelo princípio basilar da dignidade da pessoa humana previsto no artigo 1.º da Constituição da República Portuguesa — a obtenção de uma decisão justa num espaço de tempo razoável—, e, por outro, que o juiz continua a ser o titular do órgão de soberania Tribunal, com as inerentes responsabilidades.

O novo modelo de gestão introduziu verdadeiros desafios a todos os intervenientes processuais. As comarcas abrangem vários municípios e agregam um número considerável de magistrados e oficiais de justiça, o que reclama que mais do que um Tribunal, uma comarca é toda ela uma equipa que trabalha não só para a sua unidade orgânica, como para o bem comum — magistrados e oficiais de justiça podem ser chamados a desempenhar funções em toda a comarca e usar os meios de toda a comarca conforme as necessidades. Somente trabalhando em equipa, sendo-se solidário

e proactivo, a comarca poderá otimizar os seus resultados, envidando-se todos os esforços para dar uma resposta célere, mas justa, ao problema que o Tribunal é chamado a resolver pela proposição de uma acção.

Por exemplo, com o novo modelo, funcionários de outras unidades orgânicas podem cumprir processos de outros tribunais, inclusive à distância, poupando-se não só tempo e custos em deslocações, como aqueles podem contribuir para o descongestionamento de secções sem ter de se afastar do centro territorial em que se move a sua vida pessoal, caso vivam na mesma comarca em que exercem funções.

Diligências judiciais podem ser efetuadas em sala diversa da do Tribunal em que o processo corre termos: pense-se nos julgamentos em que o número de intervenientes processuais exige um espaço de dimensões generosas.

A substituição de juízes impedidos por baixas médicas de curta duração, ou a necessidade de afectar um (mega) processo a um juiz com disponibilidade para o tramitar sem que o resto do seu trabalho fique prejudicado, igualmente foram simplificadas.

Tudo isto confere uma maior agilização à administração da Justiça a par com um sistema informático que deverá cada vez mais dispor de ferramentas fidedignas que permitam detetar o número de processos existente, sua espécie e valor da causa, bem como seu estado e tempo que se encontra a aguardar que seja tramitado.

Formação a magistrados e oficiais de justiça em matéria do sistema informático é essencial, além de os utilizadores do referido sistema reportarem más funcionalidades ou carências do mesmo, não esquecendo o investimento em bons servidores e no aumento da banda larga para inculcar rapidez.

Sublinhe-se que tudo o que se tem vindo a afirmar pressupõe a existência de critérios gerais, abstractos, claros e transparentes previamente definidos que obviarão a que o princípio do juiz natural seja beliscado ou, no caso de substituições não voluntárias de colega impedido, haja qualquer suspeição de (des)favorecimento ou mal-estar entre pares.

Repita-se que o sistema judiciário continua a ter como pilar a administração da Justiça ser feita pelo Juiz.

A imagem da Justiça na opinião pública depende de o Juiz contribuir para o desbloquear do processo. A realidade implicou uma mudança de paradigma no perfil do Juiz da Primeira Instância, exigindo que ele seja proactivo, utilize as ferramentas disponíveis para descongestionar o Tribunal. Por exemplo, numa unidade orgânica em

que o juiz não consiga atingir o seu potencial de trabalho por o número de oficiais de justiça ser inferior ao necessário, aquele poderá consultar o sistema informático e alertar a secção relativamente aos processos que carecem de que se proceda a notificações officiosas para que o mesmo possa ser concluso para prolação de decisão de mérito, bem como ordenar que lhe sejam os autos conclusos através de listagens.

A elaboração de provimentos de agilização de procedimentos, conferindo ao processo maior celeridade, e a uniformização de procedimentos, são de toda a conveniência, mormente em unidades orgânicas em que exista mais do que um juiz, o que implica diálogo entre magistrados e esforço em alcançar compromissos e univocidade de procedimentos, sem abdicar da independência no exercício da função jurisdicional.

O novo paradigma de juiz exige que ele antecipe o problema antes que o mesmo careça de uma solução, isto é, conhecendo a unidade orgânica em que presta funções, poderá/deverá o juiz prever necessidades processuais que, para serem supridas, carecem de meios, seja humanos seja logísticos, mantendo-se em diálogo permanente com o Juiz Presidente, reportando as carências e necessidades de cada unidade orgânica, sugerindo soluções num sistema de co-responsabilização. Ao Juiz Presidente é impossível conhecer a realidade da totalidade processual da comarca a que preside com o mesmo detalhe que o juiz titular o qual, repita-se, continua a estar incumbido da direcção dos autos.

Do mesmo modo, a solidariedade ente colegas enquanto assunção de que a função jurisdicional é um serviço público deve imperar — cada dia que um processo demora a obter uma decisão é um dia em que se protela a Justiça, em que o cidadão vê adiada a solução do seu problema. O novo modelo veio permitir que, à semelhança do que acontece com o Quadro Complementar, qualquer juiz possa otimizar as suas capacidades, incluindo prestar funções em outras unidades orgânicas se detetar que, onde se encontra colocado, o número de funcionários não permite que atinja o seu potencial produtivo.

Neste campo, como incentivo, poder-se-ia ponderar e iniciar a discussão pública entre colegas a fim de prever, nos termos do disposto no artigo 90.º, n.º 6, da LOSJ, que essa produtividade, que não deverá olvidar a qualidade da decisão e a complexidade dos processos afectos ao juiz, não só seja compensada em termos de realização pessoal de cada um e na respetiva inspecção, mas também no enriquecimento do *curriculum* do magistrado, seja em preferência em acções de formação, designadamente no

estrangeiro, com eventual comparticipação, seja em licenças de vencimento sabáticas para obtenção de grau de mestre/doutor, seja em número de dias de férias, que poderiam ser gozadas fora do período de férias judiciais, uma vez que esse juiz tenha demonstrado conseguir otimizar os recursos ao seu dispor acima do que lhe era exigível.

O novo paradigma implica também que o juiz contribua ativamente na estipulação dos objetivos processuais para que, para além das metas gerais de pontualidade, cumprimento dos prazos legais na prolação da decisão, redução ao estritamente necessário o número de despachos, agendamento de diligências em tempo razoável e em número tal que seja previsível que sejam todas efetuadas, sejam definidas metas mais específicas cuja enunciação e suscetibilidade de serem atingidas dependem do conhecimento da realidade do Tribunal. Por exemplo, para se poder propor como objetivo a prolação de decisão, ou pelo menos, marcação de julgamento, em todos os processos autuados até ao ano de 2014, que não estejam dependentes de informações ou atos de terceiros, é necessário saber quantos processos existem nessas circunstâncias e respectivas espécies.

No caso de os objetivos não serem alcançados é de toda a conveniência apurar-se a respetiva razão, *v.g.*, falta de disponibilidade de sala, falta de funcionários para cumprir despachos, falta de magistrado do Ministério Público disponível para proceder a um agendamento menos dilatado no tempo.

Essa participação constitui uma via de dois sentidos, pois num deles tem-se em vista a formulação de uma gestão de recursos mais eficiente, com melhores resultados em prol do cidadão, e noutra encontra-se a necessidade de se influenciar a estipulação dos objetivos para que os mesmos reflitam a verdadeira realidade da unidade orgânica e a carência na mesma de recursos que permitam atingir melhores resultados. No fundo, serve também para que se faça o diagnóstico da unidade orgânica, do seu estado para que, identificado o problema, se possa trabalhar na solução.

A monitorização, não só constitui uma exigência legal, como destaca o trabalho realizado e aquilo que é necessário ser feito, sendo que as grelhas de monitorização mais não refletem que os dados que na maior parte das inspeções judiciais são pedidos às secções ~~que indiquem~~ para efeitos de avaliação do magistrado, possibilitando, pois, ao juiz tomar consciência do seu desempenho e justificá-lo em cada momento.

No entanto, as grelhas de monitorização carecem de aperfeiçoamento, pois não se adequam a todas as jurisdições. Por exemplo, nas execuções somente a rubrica decisões de mérito reflete o trabalho efetivamente desempenhado pelo juiz, pois nas restantes

decisões estão incluídos atos do agente de execução, processos que nunca foram objeto de qualquer despacho, o mesmo sucedendo com a estatística dos processos pendentes.

Mais, havendo auxiliares a secção não consegue responder quantos processos lhe estão afetos e que ainda se encontram pendentes, dada a grandeza do universo — para que o sistema informático detete esses processos o informático teria de afetar informaticamente um a um cada processo, o que é humanamente impossível.

Acresce que as baixas na estatística oficial por prolação de decisão de mérito não são automáticas, dependendo de intervenção do oficial de justiça, o que implica que, para que a monitorização mensal seja rigorosa, a unidade orgânica no preenchimento das grelhas deva recorrer à consulta, quer do sistema informático, quer do livro de registo de sentenças, quer, ainda, dos processos não cumpridos. Nessa atividade, o juiz poderá contribuir usando a ferramenta do sistema que classifica cada ato antes de o converter em documento final. Assim, classificando o ato como sentença, não só transmite à secção que espécie de ato foi praticado, como facilita a consulta e contagem dos despachos finais.

O aperfeiçoamento do sistema informático não só introduz maior transparência na realidade de cada unidade orgânica, no número quantitativo e qualitativo (v.g. espécies e fase processual) de processos, como mune o juiz de ferramentas que lhe permitam agir ativamente na gestão processual, por exemplo, nos casos de processos objeto de “X”, gravando critérios de pesquisa e recorrendo, periodicamente, às mesmas para que possa controlar os processos em fase de decisão e ordenar, se necessário, que os autos sejam conclusos, diminuindo-se, por conseguinte, tempo de prolação de decisões de mérito. Pense-se na situação dos processos de reclamação de créditos e os de habilitação, seja de herdeiros, seja de adquirente ou de cessionário, em que não houve impugnações, nos quais somente se aguarda que a secção detete estarem nessa fase para abrirem conclusão. Poderá ainda “alarmar” os processos para que o sistema o avise da data em que o processo deverá ser consultado para aferir da necessidade de prática de ato.

Em suma, à medida que o sistema vai introduzindo ferramentas que permitem, por um lado, otimizar a gestão processual, por outro, partilhar recursos humanos e não humanos, o juiz, enquanto titular do órgão de soberania, aumenta a sua quota de responsabilidade nos resultados obtidos, sendo mais fácil detetar a origem das situações de morosidade processual, designadamente, se as mesmas se devem à lei, à complexidade do processo e/ou à falta de meios que foram oportunamente reportadas ao juiz presidente.

É verdade que, lamentavelmente, nem sempre o juiz tem vindo a ser chamado a participar e a intervir no processo de constante devir que se faz sentir no sistema judicial, porém, cada vez mais o contexto em que vivemos implica uma mudança de paradigma na atitude que se reclama de um juiz, sob pena de o poder político concluir que os magistrados não têm aptidão para a gestão dos Tribunais e entregue essa função a gestores judiciais, à semelhança do que sucedeu nos hospitais em que direções de médicos foram substituídas por gestores. Não se pode olvidar que quando se começou a falar em mudança do mapa judiciais, ainda no tempo do estudo das NUT's, houve várias vezes que pugnavam, precisamente, pela introdução dessa figura que em nada dignifica a nobre função desempenhada pelo juiz.

Refira-se que estando o novo modelo alicerçado em valores de referência processual, ajustes no sistema informático têm, necessariamente, de ser efetuados. Há jurisdições em que constam da estatística oficial processos cujo “dominus” da tramitação não pertence ao juiz, como sucede nos acidentes de trabalho na fase conciliatória e nas execuções em que o agente de execução é solicitador e não foi deduzido qualquer incidente. Noutras espécies de processo, não obstante ter sido proferida uma decisão de mérito, o juiz continua a ser chamado a proferir várias decisões sem que tal seja contabilizado, v.g. processos de insolvência após declaração da mesma, processos de promoção e proteção após aplicação da primeira medida, processos crime após prolação de sentença condenatória em que haja vicissitudes no cumprimento da pena.

Por fim, a crescente exigência que se faz sentir sobre o papel desempenhado pelo juiz deve ser consonante com outras vertentes, a montante e a jusante, da administração da justiça.

A gestão dos recursos humanos nos Tribunais, dos concursos de acesso à profissão, aos Tribunais da Relação e ao Supremo Tribunal de Justiça, da colocação de juizes e respetivo movimento, deve estar sob a alçada do Conselho Superior de Magistratura, nomeadamente no processo de nomeação dos júris e na definição dos critérios que presidam a essas matérias.

A criação e encerramento de Tribunais e o número de funcionários a afetar a cada quadro, bem como a sua avaliação, deverá igualmente estar na alçada do Conselho Superior de Magistratura.

Este órgão deverá ter, de facto, autonomia financeira em moldes semelhantes aos que ocorrem com as universidades e procurar obter receitas que não ponham em causa a

dignidade do exercício da função jurisdicional, devendo o Estatuto dos Magistrados Judiciais ser alterado em consonância, mormente prevendo um mínimo salarial, irrevogável, que reflita o regime de exclusividade, independência, volume de trabalho exigido a cada magistrado, e dignidade das funções desempenhadas, bem como o “subsídio de compensação” deverá passar a ter a natureza de “subsídio de exclusividade”. Somente assim a suspeição que possa ocorrer de o poder executivo se imiscuir no poder judicial ficará arredada, ao mesmo tempo que permite que o juiz tenha a paz necessária para se concentrar na resolução dos inúmeros casos concretos que é chamado diariamente a resolver e a manter uma carga horária de trabalho muito superior às 40 horas semanais.

A solidariedade entre pares e a consciência da necessidade de contribuir para o bem comum a par da cristalização da regra de os juízes não poderem desempenhar qualquer outra função, com excepção da docência gratuita, poderá ser uma fonte de receita do Conselho Superior de Magistratura a ser canalizada para a melhoria das condições de trabalho dos magistrados.

Na verdade, as universidades recorrem ao leccionamento de pós-graduações em horários atrativos (pós-laborais e aos sábados) como fonte de receita extra. O mesmo conceito poderia ser usado pelo CSM, único beneficiário das receitas obtidas, mediante a reformulação do EMJ de modo a Juízes voluntários e selecionados pelo seu *curriculum* poderem leccionar cursos especializados creditados e organizados pelo CSM. Igualmente poderia ser firmado Protocolo entre universidades e o CSM no sentido de os referidos juízes leccionarem nas primeiras e, como contrapartida, os demais magistrados poderem, gratuitamente ou com propinas de valor reduzido, frequentar cursos de pós-graduação e/ou mestrados/doutoramentos.

O quadro de funcionários por comarca e Tribunal encontra-se previsto por diploma legal.

Havendo transição de outros funcionários públicos de outros sectores para os Tribunais ou a admissão de novos funcionários judiciais que ultrapasse o número previsto no quadro, uma entidade central e com competência ao nível nacional terá de os distribuir por comarca cabendo, posteriormente, ao Administrador Judiciário a sua distribuição por cada Tribunal em concreto.

Num tempo em que cada vez mais é patente que o bom funcionamento dos Tribunais e o atingir dos objectivos depende dos funcionários judiciais, com mais funções que cumprem oficiosamente, seja por alterações legislativas, seja por força de

provimento/indicações do magistrado, é de toda a conveniência que a distribuição de funcionários pelo país, que ultrapasse o número previsto no quadro, esteja sob a alçada do CSM e não de entidade que responda perante o Poder Executivo.

Creio que estas sugestões, sem prejuízo de debate público, contribuiriam para o reforço do Poder Judicial enquanto poder exclusivamente direccionado para a administração da Justiça, só dignificando a função jurisdicional.