

## **Gestão processual: aspetos de uma competência fulcral**

Uma primeira palavra para cumprimentar os organizadores e todos os participantes neste encontro – nomeadamente as minhas colegas de mesa, a Senhora Desembargadora Cecília Agante e a Senhora Professora Margarida Mano -, bem como para agradecer ao Conselho Superior da Magistratura o convite que me dirigiu para aqui estar hoje convosco.

\* \* \*

1. A cabal compreensão das questões atinentes à qualidade do sistema de justiça, não prescinde, antes do mais, de uma visão global (“macro”), dos múltiplos fatores que condicionam o seu funcionamento, entre os quais destacaria:

- a) O quadro normativo em que se desenvolve a atividade dos tribunais, nomeadamente ao nível da organização judiciária e das leis de processo;
- b) A arquitetura institucional e organizacional do Sistema;
- c) As suas estruturas materiais e tecnológicas;
- d) A cultura do conjunto do sistema judiciário, que é essencialmente função da atuação dos seus órgãos de topo, ou seja:
  - O Ministério da Justiça, nomeadamente da DGAJ e do CEJ, sendo nesta matéria determinante o papel das estruturas de formação;
  - O CSM e o CSMP, mormente no plano da filosofia e modelo de inspeções;
  - A jurisprudência dos Tribunais superiores e o padrão formal das suas decisões.
- e) A cultura de cada comarca ou tribunal, para a qual contribuem todos os que aí trabalham, em especial, como se compreende, os responsáveis pela sua gestão.
- f) A atitude das pessoas.

Mas hoje, naturalmente, vamos focalizar-nos no plano da comarca e do tribunal, em especial no papel do presidente da comarca em matéria de gestão processual, entendida esta como atividade dirigida à tramitação mais célere, simples e racional dos processos e que compreende duas vertentes distintas: a gestão do processo (de cada processo), individualmente considerado; e a gestão do conjunto dos processos afetos a cada juiz e, mais genericamente, dos pendentos em cada tribunal ou comarca.

\* \* \*

2. Numa primeira aproximação, podemos dizer que os grandes vetores de atuação do presidente da comarca se reconduzem – neste domínio – ao seguinte:

- a) Definir objetivos processuais;
- b) Identificar boas e más práticas em matéria de organização, gestão dos recursos humanos e materiais disponíveis e, especificamente, na condução e direção dos processos (entendendo-se por más práticas, basicamente, aquelas que se traduzem em delongas/morosidade ou na multiplicação de atos processuais desnecessários/inúteis);
- c) Identificar as áreas problemáticas (em especial, identificar precocemente tendências de acumulação processual ou pendências anômalas), através do acompanhamento e monitorização da atividade dos tribunais, ações a que não pode deixar de proceder-se contínua e sistematicamente;
- d) Contribuir para erradicar as más práticas e superar as áreas problemáticas;
- e) Contribuir para implementar boas práticas.

Nesta matéria não há receitas universais, até por que cada gestor, cada líder, reflete na sua atividade aquilo que é como pessoa, ou seja, os seus “mapas” mental e o “psicoemocional”, pelo que transmito a minha visão das coisas como mero instrumento de reflexão e não como fórmula acabada.

Mas estou pessoalmente convencido que os Presidentes de Comarca, enquanto dirigentes, têm condições para ser - basicamente – o que cada um quiser ser.

O quadro legal que temos nesta matéria não será o ideal, mas é o que temos, sendo certo que - nestas coisas - o ideal nunca existe.

Entre outras competências, para além de exercer a sua “magistratura de influência” juntos daqueles que exercem funções no âmbito da comarca, eles podem fazer propostas ao CSM, nas mais diversas áreas, tal como podem – e devem – participar ao Conselho todas as situações críticas que não tenha sido possível resolver satisfatoriamente no plano do tribunal.

No seu conjunto, competências suficientes, assim sejam elas cabalmente exercidas, sendo certo que – no fundamental - a gestão assenta numa atitude permanentemente direcionada à otimização de recursos que, por definição, são escassos e num contexto que nunca é o desejável.

Num hipotético cenário de abundância, não haveria gestão - nem gestores. É precisamente a escassez que define e caracteriza o conceito de *bem económico*, pelo que pretender ser gestor num hipotético quadro de ausência de dificuldades constituiria gritante paradoxo.

\* \* \*

4. É possível dizer que estamos aqui reunidos neste encontro do CSM por duas razões determinantes: primeiro, porque nos tribunais há problemas de eficácia e de eficiência; segundo, porque acreditamos que é possível resolvê-los.

Assim postas as coisas, surge, de imediato, uma questão:

Será mesmo possível erradicar os problemas que sentimos no terreno, independentemente dos desenvolvimentos que ainda há para efetivar no plano mais sistémico?

A minha resposta é claramente positiva, de acordo, aliás, com a evidência empírica.

Com efeito:

Mesmo nos tribunais mais pesados e exigentes, sempre houve uns que funcionam bem e outros que funcionam menos bem, sendo que todos desenvolvem a sua atividade no âmbito dos mesmos quadros normativos e sistémicos.

Tantas vezes no âmbito do mesmo tribunal – portanto, com idênticas cargas de distribuição processual –, há juízos e secções a funcionar excelentemente e outros a funcionar mal (enquanto inspetor judicial, nalgumas situações-limite, por exemplo em juízos cíveis de um mesmo tribunal, registei um número de ações declarativas pendentes que era 8 - 10 vezes superior ao registado nos juízos que apresentavam as menores pendências).

O desempenho profissional depende de fatores de ordem vária, uns relativos às próprias pessoas, outros essencialmente atinentes ao enquadramento organizacional em que desenvolvem a sua atividade.

À partida, um exercício profissional adequado pressupõe que determinadas competências humanas e técnicas estejam verificadas.

Mas tenho por certo que os elementos decisivos se jogam na envolvente que lhes é exterior, nomeadamente na existência de uma adequada cultura organizacional e na existência de adequados mecanismos de gestão do desempenho, mecanismos que se desdobram em seis vertentes fundamentais: formação; avaliação; monitorização; responsabilização; comunicação interna e modelos adequados de interação pessoal (nota-se que destas seis vertentes apenas as duas primeiras são essencialmente alheias ao leque de competências dos presidentes das novas *Comarcas*).

Diz-se com frequência que os portugueses trabalham bem no estrangeiro e nem sempre bem no país.

Pelas impressões colhidas no exercício das minhas funções, posso afirmar, com toda a convicção, que os problemas de qualidade e eficácia que temos na Justiça também não têm essencialmente a ver com a qualidade intrínseca dos nossos magistrados. Na esmagadora maioria dos casos, eles são muito trabalhadores, têm elevadas qualidades humanas e estão bem apetrechados, em termos de conhecimentos técnico-jurídicos.

Mas não tenhamos ilusões: em qualquer organização, há sempre pessoas que sabem e querem fazer bem e outras que não sabem ou não querem suficientemente.

Nos tribunais, a percentagem destes últimos é reduzida.

Apesar disso, tendo em conta a muito elevada circulação e rotação de magistrados e funcionários pelos diferentes tribunais, é muito nefasto o impacto que têm no sistema, em especial nos tribunais pautados por níveis de exigência mais elevados.

Como sabemos todos, para emperrar qualquer máquina, basta colocar-lhe uma peça desprovida dos requisitos necessários. Também nos tribunais, basta isso para se gerarem graves situações de acumulação processual, que depois levam muito tempo – e exigem muito esforço – para superar.

Independentemente da maior ou menor relevância dos demais fatores, independentemente da premência de todas as reformas que (ainda) urge implementar, retiro daqui que o cerne da qualidade do sistema de justiça reside nas pessoas: em pessoas empenhadas e motivadas e numa gestão responsabilizante e mobilizadora das energias das pessoas.

Em síntese, numa gestão dirigida a detetar e superar determinadas deficiências que temos na condução e gestão dos processos, deficiências que são várias e muito generalizadas.

Se tais deficiências não se verificassem, as pendências acumuladas no conjunto dos tribunais seriam muito menores ou até, no limite, inexistentes. Por outro lado, uma vez que as mesmas, para além das delongas processuais que provocam, multiplicam desnecessariamente a atividade dos magistrados e dos funcionários, seria muito menor o esforço necessário para obter determinado resultado.

De facto, trabalhar muito não é sinónimo de trabalhar bem, não é sinónimo de produtividade.

\* \* \*

5. Para superar as dificuldades que temos nesta matéria, há antes de mais que proceder ao seu levantamento.

Nesta perspetiva, quando iniciei funções como inspetor judicial, procedi a uma listagem daquelas que me pareciam ser as práticas mais nefastas, listagem que anualmente atualizava e distribuía aos juízes da minha área, em reuniões em que participavam todos aqueles que exerciam funções em cada tribunal e nas quais estas matérias eram conversadas aberta e construtivamente e objeto de reflexão.

De facto, nos termos do respetivo *Regulamento* (RIJ), aos *serviços de inspeção* incumbe facultar aos juízes todos os elementos para uma reflexão dos próprios quanto à correção dos procedimentos adotados, tendo em vista o aperfeiçoamento e uniformização dos serviços judiciais, pondo-os ao corrente das práticas administrativas e de gestão, ainda que processuais, tidas por inadequadas à

obtenção de uma mais célere administração da justiça, não podendo, todavia, em qualquer caso, interferir com a independência dos juízes, nomeadamente pronunciando-se quanto ao mérito substancial das decisões judiciais.

Nunca notei a mais leve resistência ao modelo de interação que tinha com os juízes.

Ao invés, sempre senti que ele era encarado positivamente, não apenas na perspectiva da dimensão pedagógica suposta na atuação dos inspetores judiciais, mas também enquanto elemento potenciador de transparência e objetividade.

Aliás, o modelo de interação que sempre pratiquei no exercício de funções ligadas à gestão, reconduz-se, em boa medida, a dois grandes princípios: na definição das regras, muita clareza; na sua aplicação, muita flexibilidade, compreensão e sentido de justiça.

É imperioso que também os presidentes das comarcas adotem procedimentos de sistemática reflexão e trabalho conjunto com os colegas.

Tal como é imperioso que, em permanência, tenham a sua atenção dirigida à deteção precoce de situações de sub-rendimento ou deficiente método de trabalho e – numa intervenção concertada com as pessoas e, naturalmente, em articulação com o CSM – procedam à “contratualização” de programas de estabilização sempre que necessário, o que, entre outras, tem a vantagem de evitar mais tarde consequências de natureza mais drástica.

\* \* \*

6. Quanto às “más práticas” mais frequentemente registadas no dia-a-dia dos tribunais, destacaria as seguintes:

A. Incumprimento dos procedimentos legais dirigidos à simplificação e celeridade processual.

1. Inobservância dos *prazos legais*.
2. Nas ações não contestadas, não recorrer, sempre que possível, à *fundamentação sumária do julgado* (art. 567.º, n.º 3, NCPC).
3. Proferir sentenças “*por apontamento*”, sem as mesmas estarem previamente escritas e formalizadas, irregularidade que, como se sabe, as torna, em rigor, *inexistentes*.
4. Na jurisdição criminal, reenvio injustificado do processo sumário para outra forma de processo.

\*

B. Multiplicação desnecessária/artificial dos despachos anteriores ao julgamento e sentença.

1. *Fragmentação decisória* (desdobramento em sucessivos despachos do que pode ser reunido num só).

Exemplos:

- Proferir mais de um despacho de aperfeiçoamento dos articulados no mesmo processo.

- Mandar notificar um documento e só no despacho seguinte convidar ao aperfeiçoamento de um articulado.

- Mesmo nas situações em que a interposição de eventual recurso não tem efeito suspensivo, terminar os despachos dizendo, por exemplo, “*após trânsito abra conclusão a fim de ser designada data para (...)*”, sem desde logo impulsionar o processo para a fase seguinte (v.g. indeferir um requerimento de intervenção de terceiros e só no despacho seguinte proferir despacho saneador ou despacho a declarar suspensa a instância, por falta de registo da ação).

- Enviar o processo ao MP, sem desde logo o impulsionar (quando possível) para a fase seguinte (como é o caso, na “jurisdição de menores”, das situações em que, podendo sê-lo, as conferências de pais ou as audiências de julgamento não são desde logo designadas).

- No âmbito da instrução criminal, aquando dos despachos de abertura da instrução, determinar apenas a notificação do requerente para, em determinado prazo, indicar os factos sobre os quais incide o depoimento das testemunhas, ou esclarecer se as mesmas têm conhecimento direto dos factos e respetiva razão de ciência, sem desde logo agendar as diligências requeridas, mesmo nos casos em que a razoabilidade dessas diligências não suscita qualquer dúvida, tendo ainda em conta, por outro lado, que este tipo de convites são geralmente acolhidos.

- Nos despachos de abertura da instrução, mandar apenas cumprir o disposto no art. 165º, nº 2, CPP (exercício do contraditório relativamente a documentos), só no despacho seguinte se designando debate instrutório/diligências instrutórias.

## 2. Despachos dilatatórios.

Exemplo: estando o processo pronto para despacho de condensação ou marcação de audiência prévia, mandar apenas juntar aos autos documentos nesse momento dispensáveis (nomeadamente, “cópias certificadas” de documentos já juntos ao processo) ou suporte informático dos articulados.

A respeito, refira-se que às partes cabe fazer a prova dos fundamentos da ação e da defesa, podendo/devendo juntar aos autos os documentos necessários no momento que tenham por mais oportuno, embora dentro dos limites consagrados no art. 423.º, NCPC. Deste modo, na generalidade dos casos, apenas se justificará mandar juntar documentos ao processo quando tal seja indispensável: (i) para elaborar o saneador/despacho de condensação; (ii) para permitir o imediato conhecimento do mérito da causa; (iii) para conhecer de qualquer outra questão suscetível de pôr termo à instância ou que naquele momento processual deva ser decidida.

\*

## C. Deficiências na marcação, adiamento e reagendamento de diligências e julgamentos.

1. *Subagendamento*, ou seja, com referência a determinada unidade de tempo (v.g. semana ou mês), marcação de julgamentos/diligências em número inferior à média dos processos normalmente *conclusos* para esse efeito no mesmo período (excetuam-se, naturalmente, os casos em que isso não seja razoavelmente possível/exigível).

2. Excessiva dilação do agendamento, em especial: (i) quanto às diligências mais rápidas ou menos trabalhosas para o juiz, como tentativas de conciliação em ações de divórcio, declarações de cabeça de casal, conferências de interessados ou julgamentos em ações não contestadas; (ii) em caso de consecutivo agendamento de diligências/julgamentos (situações em que deve haver a preocupação de encurtar os sucessivos prazos, como é boa prática e imposto, por exemplo, pelo art. 300.º, n.º 2, CPP).

3. Na jurisdição criminal, não designar dia para a audiência aquando do recebimento da acusação, nos termos dos arts. 311º/313º, CPP.

Inversamente, nos casos em que é desconhecido o paradeiro do arguido, é boa prática não designar dia para a audiência. Caso se entenda que também nestes casos é obrigatória a

marcação de julgamento, poderá, em alternativa, determinar-se que as testemunhas não sejam convocadas para a audiência antes da notificação daquele, assim se evitando a prática de atos inúteis.

4. Nos processos de *regulação das responsabilidades parentais*, requeridas diligências probatórias nas alegações, nem sempre se designa desde logo o julgamento, sendo certo que o regime consagrado no art. 512º, nº 2, do anterior CPC, constituía afloramento de um princípio geral, aplicável a todos os tipos processuais.

5. Inobservância do disposto no art. 591.º, n.º 1, g), NCPC (na audiência prévia – anteriormente, na audiência preliminar -, nem sempre são agendadas as sessões da audiência final).

6. Na jurisdição laboral, não agendar a audiência final na audiência de partes, nos termos prescritos no art. 56º, c), CPT.

7. Inobservância do disposto no art. 591.º, n.º 1, NCPC (agendamento da audiência prévia – anteriormente, da audiência preliminar – no prazo de 30 dias). Por identidade de razão, também a marcação de tentativas de conciliação deve observar esta regra.

8. Inobservâncias de outros critérios de agendamento consagrados na lei (v.g., art. 391.º-C, n.º 2, CPP, e art. 54.º, nº 2, CPT).

9. No final do ano, pretextando não terem sido disponibilizadas agendas (em papel) relativas ao ano seguinte, não proceder à marcação de julgamentos e diligências...

10. Adiamentos injustificados de julgamentos e diligências, em infração das diversas normas que regulam esta matéria.

11. No âmbito do anterior CPC, requerida na audiência de julgamento a junção aos autos de documentos, procedia-se sistematicamente ao seu adiamento, em face da mera declaração pela parte contrária de “não prescindir do prazo de vista”, em infração ao então disposto art. 651º, nº 1, b). Há, pois, que observar cabalmente, o agora disposto no art. 423º, nºs 2 e 3, NCPC, que estabelece limites rigorosos no tocante ao momento até ao qual podem ser apresentados documentos.

12. Identicamente, para evitar os abusos que em matéria de suspensão da instância a requerimento das partes ocorriam, generalizadamente, no domínio do anterior CPC (art. 279º, nº 4), há que atentar no regime agora consagrado nos arts. 272º, nº 2, e 275º, nº 4, NCPC.

A propósito, refira-se que antes da eventual suspensão da instância na audiência prévia (a pedido das partes), será boa prática realizar primeiro as finalidades previstas nas alíneas a) a c) e g) do n.º 1 do art. 591.º, NCPC, para evitar, sempre que possível, uma segunda designação da diligência (no caso de o acordo não se concretizar).

13. Até pelos prejuízos e incómodos causados aos cidadãos, pelas inúmeras e longas esperas a que são frequentemente sujeitos, merecem ainda especial reflexão as seguintes práticas:

- Reagendamentos (por alegada impossibilidade de proceder ao serviço já marcado).
- Violação dos princípios da *concentração da prova* e da *continuidade da audiência de julgamento*, situação traduzida na excessiva dilação entre as diferentes sessões da audiência.
- Deficiente programação das audiências: não raro, são convocadas pessoas para os julgamentos (no mesmo dia e à mesma hora) em número muito superior ao razoavelmente exequível.
- Violação do dever de pontualidade dos juízes.

\*

D. Más práticas resultantes de insuficiente capacidade de decisão.

A relevância deste fator dispensa grandes desenvolvimentos.

Essencialmente, patenteia-se em consecutivos convites ao aperfeiçoamento de articulados e na dificuldade em decidir sem intermináveis pedidos de informação e de elementos complementares de prova, quer antes, quer já no decurso dos julgamentos.

Claro que deve proceder-se a todas as diligências que sejam efetivamente exigidas pelo princípio da verdade material. Mas, nalgumas situações, há manifestos exageros na (sistemática) determinação de novas diligências no âmbito das audiências de julgamento, oficiosamente ou a requerimento das partes (neste caso, sem o necessário rastreio da sua indispensabilidade), com as inerentes implicações negativas nos planos da *concentração da prova* e da *continuidade da audiência*.

\*

E. Sentenças inutilmente extensas.

1. Especialmente incompatível com os imperativos de *simplificação* e *economia de meios*, é a tendência para manifestações desnecessárias de prolixidade/erudição, *maxime* em sentenças que não envolvem qualquer dificuldade no plano dos factos e/ou do Direito, sendo frequentemente ignoradas as disposições legais que consagram a *fundamentação sumária/sucinta do julgado* nas formas processuais simplificadas e, bem assim, nas ações não contestadas.

Assim:

- Mesmo em ações não contestadas, os relatórios nem sempre têm a desejável concisão: caracterizados o pedido e a causa de pedir, a eventual alusão à “história” relatada na petição inicial pode/deve ser muito sintética (ou até dispensada); também quanto à contestação, sendo importante assinalar sinteticamente as situações com relevância impeditiva, modificativa ou extintiva que tenham sido invocadas (exceções), já não tem (em regra) qualquer interesse proceder à descrição da versão contraposta pelo réu, mormente nos casos de mera “*impugnação motivada*”.

- Por maioria de razão, é inadequado elaborar extensos relatórios em despachos de mero expediente ou interlocutórios e, em geral, nas diversas situações, sem qualquer controvérsia, em que a prática judiciária generalizadamente acolhe modelos de despacho/decisão de natureza meramente tabelar. Aliás, em muitos casos, não tem sequer sentido fazer qualquer relatório neste tipo de despacho, nomeadamente, nas decisões homologatórias e de extinção da instância, bem como nas AECOP’s não contestadas, para conferir força executiva à petição.

- Consabidamente, não é correto dar como reproduzido o teor de documentos, mormente nos despachos de condensação e nas sentenças. Mas, para impedir transcrições desnecessariamente exaustivas, nada obsta – e tudo aconselha – a que se utilizem fórmulas do género: (i) “*em ..., A. e R. subscreveram o documento de fls. ..., intitulado ...*”; (ii) “*em..., o A. enviou ao R. a carta de que existe cópia a fls...*”; (iii) ou “*a sociedade A. foi constituída em ..., nos termos constantes da escritura certificada a fls...*”.

- Nalguns casos, regista-se um manifesto exagero na fundamentação da decisão de facto, com intermináveis transcrições dos depoimentos dos sujeitos processuais e das testemunhas (mesmo em procedimentos cautelares sem especial dificuldade, deparei-me com casos com mais de 20 páginas...).

- Como já se referiu, na *fundamentação de direito*, as sentenças encontram-se em regra repletas de citações desnecessárias de jurisprudência e doutrina (mesmo em casos que não suscitam qualquer dificuldade, no plano dos factos ou do direito), citações frequentemente provenientes de blocos de texto padronizados e que, muitas vezes, são mesmo totalmente despropositadas.

2. Três exemplos:

- Escrever várias páginas sobre os elementos do *tipo legal de crime* para chegar a conclusões óbvias e indiscutíveis, como seja o facto de um “murro” desferido voluntariamente consubstanciar um crime de ofensa à integridade física, ou de os factos provados integrarem um crime de condução sem habilitação legal ou de condução em estado embriaguez.
- Discorrer extensamente sobre o “*tipo subjetivo*” e o “*interesse juridicamente protegido*” por determinada incriminação para, a final, constatar que não se encontra sequer verificado um dos elementos do “*tipo objetivo*”.
- Em casos de responsabilidade civil, discorrer longamente sobre o “*facto do agente*”, a “*ilicitude do facto*”, a “*culpa do agente*”, a “*noção psicológica de culpa*”, o “*dano*” e o “*nexo de causalidade*”, para concluir, só no final, que a ação improcede por não se terem provado – sequer - quaisquer prejuízos.

3. Para além das intermináveis horas de trabalho inglório e improdutivo (perdas em tarefas de “copista” ou, mais recentemente, de *scanerização*), estas práticas afetam a “eficácia comunicacional” das decisões (com frequência, deparamo-nos com textos quase impenetráveis), potenciam quebras de rigor lógico-jurídico no tratamento dos casos; potenciam uma abordagem nem sempre suficientemente centrada na ponderação de interesses, valores e princípios jurídicos fundamentais; e dificultam a identificação e focalização nos problemas e questões verdadeiramente essenciais (que por vezes são pura e simplesmente esquecidos, designadamente quando a boa decisão da causa exigiria a operacionalização de conceitos e institutos utilizados com menos frequência).

No plano do direito, tal como no plano da motivação da decisão de facto, a densidade da fundamentação deve ser de geometria variável.

Para que não tenham como reverso a subprodutividade e a morosidade processual, as manifestações de erudição devem guardar-se para situações não evidentes, de fronteira subsuntiva ou tecnicamente controvertidas, ou seja, para os casos que envolvam particulares exigências no domínio do *convencimento dos destinatários* das decisões.

\*

#### F. Deficiências na *gestão/controlo* dos processos e na *direção* dos funcionários e secretarias judiciais.

1. Apesar de me parecer que os princípios da *necessidade* e *subsidiariedade* devem pautar a atuação dos magistrados no plano da direção dos oficiais de justiça e das secretarias judiciais, a sua intervenção deve ser efetiva sempre que necessário.

Neste âmbito - e desde logo -, é (muito) má prática permitir, estimular ou determinar que os processos não sejam *conclusos* ao ritmo normal pelas secções de processos, nomeadamente nas fases da condensação, marcação das audiências e sentença (*maxime*, qualquer tipo de determinação dirigida a limitar o número de *conclusões*).

Também é errada a inércia no exercício dos *poderes de direção e orientação* das secções de processos (o que hoje em dia é muito facilitado pelo sistema informático instalado nos tribunais), essencialmente nas situações de funcionamento problemático das mesmas.

Nestes casos, é suposto estabelecer prioridades, em função da natureza dos processos, da sua longevidade ou da fase processual em que se encontrem, devendo ser conferida especial atenção aos processos com a fase dos articulados ultimada ou em fase de marcação das audiências.

Requerem especial nota as várias situações em que, ultimado o julgamento, o processo é concluso para sentença com grande atraso (por vezes, vários meses, e até anos, depois), impondo-se que os juízes controlem este tipo de casos.

2. Especial menção merece uma prática que sempre considerei muito negativa. Refiro-me à sistemática e acrítica distribuição dos processos entre os juízes titulares e os auxiliares em função do critério “pares/ímpares” ou outros similares.

O recurso a juízes auxiliares radica em situações de natureza muito diversa. Imaginemos um tribunal com o quadro de apenas um juiz, quando o volume da distribuição processual exigiria um quadro de dois. Neste tipo de caso, destinando-se o juiz auxiliar a suprir uma deficiência do quadro, com natureza estrutural, tem todo o sentido recorrer ao sobredito critério.

No entanto, há vários casos em que o excesso de pendência processual não corresponde a um volume excessivo de distribuição de processos, mas a situações de sub-produtividade, de sub-rendimento das pessoas, situações em que a abordagem certa passa por manter na esfera do juiz titular um número de processos correspondente a uma “pendência normal”, afetando-se ao juiz auxiliar o remanescente, durante um período de tempo razoável e definido à partida. Sempre constatei que esta prática, mais responsabilizante, potencia a rápida recuperação de pendências acumuladas.

\* \* \*

7. Elencadas que estão aquelas que me parecem ser as deficiências mais significativas, é fundamental que nos interroguemos sobre a sua génese e delinear uma estratégia dirigida à sua superação.

À semelhança do que acontece na generalidade dos sistemas judiciais de matriz continental, onde os problemas essenciais radicam é numa cultura de pendor muito burocrático, insuficientemente centrada em resultados, e, por outro lado, demasiado formalista. Despacha-se e escreve-se muito; mas decide-se bastante menos que o desejável e possível.

Quanto ao caminho para superar a situação atual, só vejo um: evoluir para um novo paradigma, vocacionado para a eficácia e que, sem quaisquer concessões no plano da garantia da independência dos tribunais, seja também baseado em liderança e responsabilização em todos os patamares do sistema.

Nesta perspetiva, o primeiro grande desafio que se coloca a todos nós – em especial aos dirigentes das novas comarcas – é o da recentragem da cultura do nosso sistema de justiça.

Se a cultura das organizações contamina determinantemente as atitudes dos elementos que as integram; se é na cultura das instituições e nas atitudes individuais que se jogam as mais decisivas dimensões do desempenho das pessoas, então, temos de evoluir para uma nova cultura judiciária, enformada, na minha perspetiva, pelos seguintes traços:

a. Liderança:

Como acontece em muitos outros países, um dos problemas mais candentes do nosso paradigma judicial reside na inexistência de mecanismos de liderança, renovação e responsabilização suficientemente eficazes.

Antes do mais, é determinante que cada um dos dirigentes do sistema se assuma como catalisador de transformação e mudança, numa lógica de permanente

aperfeiçoamento das pessoas e dos modelos organizacionais, sendo certo que a liderança - enquanto processo contínuo de influência dirigido à melhoria da qualidade - deve ser praticada todos os dias, não só em sessões formais de trabalho, mas na reiterada interação com as pessoas, tendo em vista conseguir que eles executem o seu trabalho da melhor maneira possível.

*b. Valores positivos:*

Para estimular a capacidade de autossuperação das pessoas e mobilizar todas as suas capacidades, competências e potencialidades, há que desenvolver um clima organizacional pautado por um vasto leque de valores positivos, nomeadamente: dinamismo, motivação e resiliência; rigor e exigência; flexibilidade e tolerância; respeito, credibilidade e empatia no relacionamento interpessoal; mas, sobretudo, por parte de qualquer dirigente, dar o exemplo, sentido de justiça, imparcialidade, objetividade e transparência.

*c. Cultura/atitude de serviço e de autorresponsabilidade:*

Em qualquer organização, como já se referiu, há sempre pessoas que não sabem fazer bem ou não querem suficientemente; em todas as áreas se verifica que entre os desempenhos e comportamentos das pessoas há grandes clivagens que têm na sua génese fatores de ordem psicológica e emocional.

Uns têm mais força de vontade e são mais determinados; no essencial, explicam aquilo que lhes vai acontecendo na vida em função de si próprios; (auto) responsabilizam-se pelas suas escolhas, pelos seus atos e respetivas consequências; estão na vida animados por um efetivo sentido da responsabilidade e por objetivos; tendem a controlar as contingências e a dominar as situações; em suma, estão na vida sem desculpas.

Outros tendem a explicar sempre os seus fracassos em função dos outros ou de circunstâncias exteriores, esquecendo que liberdade não é apenas escolher, mas também assumir a responsabilidade pelas consequências das escolhas.

Escolhemos ser magistrados – e, alguns de nós, também responsáveis pela gestão do sistema – , funções aliciantes, mas também com alguns “espinhos”.

Não podemos querer uma coisa sem a outra, *sol na eira e chuva no nabal*.

Para estimular o sentido da autorresponsabilidade, nas funções de direção que exerci na Administração Pública, bem como nas reuniões que tinha com os juizes enquanto inspetor judicial, numa abdiquei de uma regra: separar totalmente os momentos das reuniões em que se discute o que cada um de nós pode fazer melhor pelo sistema, daqueles em que se discutem as áreas problemáticas que nos são alheias.

É evidente que também as reflexões do segundo tipo podem e devem fazer-se, com a maior abertura. Mas em momentos diferentes, para que não nos desconcentremos

das áreas em que são as nossas responsabilidades e os nossos contributos que estão em discussão.

*d. Atitude de racionalização:* sentido do essencial e atitude de desburocratização, simplificação e eliminação dos formalismos e atos inúteis.

Para além do impacto no seu próprio serviço, cada magistrado, com a sua forma de trabalhar, influencia/determina a matriz do conjunto do sistema, pelo que há que conferir especial atenção à necessidade de evitar a prática de atos inúteis e de contribuir para o desenvolvimento de uma *cultura de racionalização*.

*e. Interpretação/abordagem dos textos legislativos enformada por “pré-compreensões” adequadas,* que tenham essencialmente em conta: por um lado, no plano da condução processual, a funcionalidade, eficácia e eficiência do sistema judiciário; por outro lado, no plano material, a ponderação dos interesses, valores e princípios jurídicos fundamentais.

Como enfatiza um autor já clássico na área da Teoria do Direito (Karl Engisch) aquilo que há de ser retirado da lei como objetivamente razoável, justo e praticamente acertado, apenas de lá pode ser deduzido quando – à partida - saibamos o que queremos retirar da lei. Um entendimento correto da lei pressupõe que nos entendamos a nós próprios corretamente.

Vale isto por dizer que mesmo de más leis é muitas vezes possível extrair boas práticas e boas interpretações; e, inversamente, que também das melhores leis é possível extrair péssimas práticas e péssimas interpretações.

Três exemplos de interpretações com implicações perversas no plano da gestão processual e que radicarão em “pré-compreensões” inadequadas:

- Com base no art. 1.º, do DL 184/2000, de 10/8 (já revogado) – segundo o qual as audiências de julgamento não podiam ser marcadas com antecedência superior a três meses – ordenava-se com frequência que os processos aguardassem, sucessivamente, por prazos de 3 - 6 meses, até um total, nalguns casos, de dois/três anos. E, por fim, acabava-se por agendar a audiência, nalguns casos-limite, para um-dois anos depois...

- Findos os articulados, mandar sistematicamente notificar as partes para se pronunciarem quanto à possibilidade de ser imediatamente proferida decisão de mérito, invocando o princípio do contraditório, mesmo quando as partes já tiveram possibilidade de se pronunciar sobre o objeto do processo e o juiz nada de novo adianta, situação claramente não abrangida pela esfera de proteção do art. 3.º, n.º 3, CPC.

- Rejeitar acusações (assim originando recursos), por pretensas deficiências de alegação do elemento subjetivo da infração criminal, quando do conjunto dos factos alegados é possível extraí-lo a título de presunção natural, sendo certo, por outro lado, que as deficiências da acusação relacionadas com a alegação de factos são em regra supríveis na audiência, através do mecanismo da *alteração não substancial dos factos*.

\* \* \*

8. A terminar, uma última palavra quanto às implicações do princípio da independência dos juízes no plano da gestão dos tribunais.

Como expressamente consagra o art. 91.º, n.º 4, da *Lei de Organização do Sistema Judiciário*, ninguém pode impor, limitar ou condicionar as decisões a proferir nos processos em concreto, quer quanto ao mérito da decisão, quer quanto à opção pela forma processual entendida como mais adequada.

Mas, apesar dos equívocos que frequentemente lhe estão associados, é evidente que o princípio da independência não implica, *de per si*, qualquer situação jurídico-administrativa de privilégio pessoal para os magistrados.

Os juízes são - e devem ser - absolutamente independentes no exercício da judicatura, mas há que ter presente que nos tribunais a função jurisdicional coexiste com a função administrativa, domínio em que se inserem, por exemplo, as competências desenvolvidas pelo CSM, pelos inspetores judiciais e por todos os demais responsáveis pela gestão do sistema, competências que são materialmente administrativas.

Num Sistema de Justiça moderno e com qualidade não podem deixar de estar presentes três elementos estruturantes: independência dos tribunais; boa aplicação do Direito; por fim, mas não em último lugar, a eficácia e celeridade do serviço público que é a Justiça.

Apesar das balizas naturalmente impostas pelo princípio da independência dos juízes, é na conjugação ou harmonização prática de todos estes vetores que se estrutura, em última análise, a problemática da gestão do desempenho dos juízes.

Ora:

Na generalidade das democracias estabilizadas, tem-se por adquirido que o poder *judicial* se esgota na função jurisdicional e que esta, por sua vez, se esgota na aplicação imparcial do direito ao caso concreto.

Daqui se retira, basicamente, que a independência é uma arquitetura ao serviço da imparcialidade: atribui-se independência aos tribunais para que estes, livres de todo o tipo de influências marginais, possam julgar bem.

À semelhança do que acontece com a imunidade parlamentar, a independência dos juízes em face dos demais poderes do Estado é uma "prerrogativa" de natureza estritamente funcional relativamente a um adequado exercício da jurisdição, pelo que não pode deixar de perspetivar-se a partir da pretensão do cidadão a uma Justiça justa.

Assim delimitado o âmbito do princípio, é patente que o nosso ordenamento jurídico consagra, neste campo, um conjunto de mecanismos e princípios garantístico que não tem paralelo na maior parte dos países.

Refiro-me, fundamentalmente: aos princípios do *juiz natural* e da inamovibilidade dos juízes; à não sujeição dos juízes – no âmbito do exercício da função jurisdicional – a quaisquer ordens ou instruções, salvo o dever de acatamento das decisões proferidas em via de recurso por tribunais superiores; por fim, à existência entre nós

de *Conselhos Superiores*, sendo certo que nos sistemas jurídicos anglo-saxónicos, bem como em vários países europeus – como a Alemanha ou a Holanda –, eles, pura e simplesmente, não existem.

Em suma: desde que plenamente respeitadas as competências jurisdicionais dos juízes, o princípio da independência em nada colide com uma gestão efetiva, dinâmica e responsabilizante das instituições judiciárias.

\* \* \*

Posto isto, é tempo de terminar, formulando um voto: que a atuação de cada um de nós se traduza sempre num melhor funcionamento do nosso sistema judicial e na contínua melhoria da qualidade da justiça prestada aos cidadãos.

Muito obrigado pela vossa atenção.

Figueira da Foz, 13 de Setembro de 2014

Mário Belo Morgado