

Gestão processual -novos métodos de trabalho com velhos recursos.



Porto – CEJ,
22 de Junho 2012.

Escola de Direito do Porto - Universidade Católica Portuguesa.

INTRODUÇÃO / APRESENTAÇÃO

Com o título **“Novos métodos de trabalho com velhos recursos: secção, agendamento, despacho diário e diligências”**, no essencial, irá ser descrito o método de trabalho ou modelo de gestão em vigor num juízo cível.

Agenda

1. Metodo anterior de organização do serviço - 2009.

2. Alterações introduzidas.

3. Avaliação critica.

Agenda

1. Organização e funcionamento da secção de processos em 2009.

1.1- Despacho diário

1.2. - Secção de Processos.

Organização e funcionamento da secção de processos em 2009.

1.1- Despacho diário.

No que respeita ao expediente, poucas vezes se valoriza o efeito do seu volume na análise da produtividade, mas, na prática, é um fator que não só condiciona como molda a relação do juiz com a secção dos processos.

As decisões inerentes à gestão processual são da responsabilidade da secção de processos, nas quais o juiz não intervém, designadamente, não decide o volume do expediente do dia.

Organização e funcionamento da secção de processos em 2009.

1.1- Despacho diário.

No 1º juízo cível de Guimarães foram proferidos: no período compreendido entre 7.09.2009 e 01.09.2010 - 2883 despachos; entre 01.09.2010 e 01.09.2011 - 2575.

(Destes números estão excluídas as sentenças de ações contestadas, despachos saneadores e os muitos despachos proferidos em ata.)

O expediente diário ocupa, em média, meio dia ao juiz.

Organização e funcionamento da secção de processos em 2009.

1.1- Despacho diário.

O expediente diário ocupa, em média, meio dia ao juiz.

A reacção espontânea é de controlo da agenda de modo a permitir a prolação tempestiva de sentenças e despachos, já que manter o agendamento e observar os prazos indicadores previstos para esses actos em simultâneo mostra-se impossível.

A opção pelo controlo e redução do agendamento a médio prazo compromete a redução da pendência e do volume do expediente diário. Mas, mantê-lo implica um dispêndio de tempo incomportável e injustificado.

O Juiz não tem o poder de determinar à secção um número máximo de expediente diário que seja comportável, por referência ao demais serviço do juízo, porque não tem competência de gestão processual.

Não pode “*contingentar a secção*”.

Organização e funcionamento da secção de processos em 2009.

1.1- Despacho diário.

Nada invalida, contudo, que o juiz, verificando que a secção apresenta para despacho diário um número de processos com uma variabilidade grande, coloque a questão ao CSM.

Sob a forma de consulta prévia à elaboração do provimento, por exemplo, pode enunciar a questão, se no caso concreto, pode ser imposto à secção que observe a menor variabilidade possível no número diário de processos que apresenta despacho, com uma exposição das razões da relevância desse facto. Por exemplo, que a variabilidade é fator perturbador da gestão do seu serviço e da medida em que o é.

Organização e funcionamento da secção de processos em 2009.

1.1- Despacho diário.

O juiz não tem o poder de fixar à secção o número de conclusões diárias, pelo menos sem o aval do CSM, manifestação clara do modelo burocrático ainda reinante fora das comarcas abrangidas pela Lei 52/2008

Mas o juiz **pode** adoptar um critério de prolação de despacho, designadamente, estabelecendo prioridades, fazer o agendamento temático, especializar a agenda, despachar por provimento, dar ordens de serviço, despachar com recurso a despachos tipo ou parametrizados, dividir ou atribuir tarefas aos funcionários, designadamente, pela via da assessoria, como melhor se verá.

Organização e funcionamento da secção de processos em 2009.

1.2. - Secção de Processos

Conciliação da agenda com o despacho de expediente/sentenças

Como as diligências têm hora marcada a primazia é lhes dada e só quando findam ou nos intervalos entre umas e outras é que o juiz trabalha no expediente.

Em regra, o juiz não consegue no mesmo dia proferir despacho em todos os processos que lhe são apresentados pela secção nem proferir as decisões nos processos onde realizou as diligências.

Aqui começam os atrasos processuais .

Organização e funcionamento da secção de processos em 2009.

1.2. - Secção de Processos

Os atrasos na prolação de decisões não são fruto da falta de labor do juiz, são até fruto dele, mas sobretudo:

- **falta de concertação entre a secção de processos e o gabinete do juiz, já que a secção de processos tem gestão autónoma e atua segundo critérios de secretaria, meramente administrativos;**
- **a secção de processos não está focalizada em resultados ou no uso eficiente de recursos;**

- observância de regras e procedimentos obsoletos, quer em relação ao modo de cumprimento dos despachos quer do próprio ritualismo de secretaria;
- inadequação das rotinas instituídas nas secções a um trabalho por objectivos, sendo a movimentação dos processos mecânica;
- o número de processos apresentado a despacho ao juiz, em cada dia, não atende ao serviço marcado nem varia conforme a densidade da agenda;

Organização e funcionamento da secção de processos em 2009.

1.2. - Secção de Processos

- **concentração processual no juiz** de todas as decisões, incluindo as de mera secretaria;
- **falta de um assessor** que liberte o juiz da prática de atos de *“mera secretaria”* e que auxilie o juiz na materialização dos atos mais morosos;
- **à função jurisdicional** acresce ao juiz a prática de atos de mera secretaria e ainda a materialização de decisões.

Organização e funcionamento da secção de processos em 2009.

1.2. - Secção de Processos

Os julgamentos são realizados, mas as sentenças demoram muito tempo, em média, a ser proferidas. Porque:

- a estrutura legal da sentença torna morosa a sua materialização;
- impossibilidade, por falta de tempo, de proferir sentenças, decisões finais ou despachos saneadores no contexto de local de trabalho e horário dito regulamentar;
- o excesso de garantismo do processo que o distanciou da finalidade de obtenção de uma decisão para o litígio submetido a juízo.

Agenda

2 - Alterações introduzidas.

2.1- Os modelos e princípios; estratégia de alteração e execução.

2.2. Secção de processos: divisão de tarefas e assessoria.

2.3. - O assessor: funções e competências.

Agenda

2.3 - Os procedimentos.

2.4 – os provimentos.

2 - Alterações introduzidas.

2.1- **Os modelos e princípios; estratégia de alteração e execução.** Alterações introduzidas.

As exigências do estado, enquanto organização, foram satisfeitas com adoção de modelos burocráticos, caracterizados pela centralização do poder, a rígida determinação das funções e dos procedimentos e a hierarquização de relações.

A aplicação deste modelo à estrutura organizacional dos tribunais revelou-se inadequada, quer na relação dos funcionários com o magistrado judicial quer na relação do cidadão enquanto utente do serviço público e cliente. Dele resultou despersonalização do relacionamento inter-pessoal e uso excessivo de formalismos, fatores que potenciam uma elevada resistência à mudança e uma forte defesa dos funcionários face a pressões externas

2 - Alterações introduzidas

A adoção do modelo gestor vem substituir o modelo centralista burocrático e autoritário, por um modelo de “(...) responsabilidade partilhada, delegando autoridade e responsabilidade da decisão, fomentando o trabalho em equipe, partilhando a gestão como forma de movimentação e envolvimento dos funcionários e libertando o poder criativo da pessoas”.[1]

O modelo de gestão em vigor no juízo cível é eclético, nele coexistindo, lado a lado, características do modelo gestor (resultantes das alterações introduzidas) e burocrático (resquícios do modelo anterior).

2 - Alterações introduzidas

As mudanças foram introduzidas por duas etapas. A primeira iniciou-se em Janeiro de 2010 e foi consolidada em data recente. Visou diretamente dois dos cinco funcionários.

A segunda, aplicada há pouco tempo, teve por destinatários outros dois funcionários, e só se iniciou quando a primeira etapa se consolidou, ou seja, na altura em que os primeiros funcionários tinham já sedimentado as alterações ou mudanças.

Esta dilatação temporal e interdependência entre os dois momentos permite afirmar as alterações como um processo com três partes: primeiro *foram testados os procedimentos* para verificar se eram exequíveis; depois *calendarizaram-se as alterações e identificaram-se destinatários* (primeiro os escrevões auxiliares e depois os adjuntos), e, por fim, executaram-se as etapas de modo sucessivo.

2 - Alterações introduzidas

Só não sofreu qualquer alteração a função de escrivão de direito, pelo menos em sentido estrito, já que não foi propositadamente destinatário direto de qualquer decisão.

Um processo de melhoria radical não pode nem deve envolver toda a gente pelas grandes resistências que gera. Por isso, foi aplicada apenas a dois dos cinco funcionários.

Só quando se consolidou é que se passou à segunda fase, que pode ser considerada como de melhoria contínua, caracterizada por baixa resistência e à qual todos aderem sem grandes dificuldades.

Ou seja, quando os funcionários conseguem reconhecer que já nada justifica que o juiz profira um despacho para que eles iniciem um procedimento de mera secretaria, que antecipadamente sabem que vai ser determinado e o modo como vai ser cumprido.

2 - Alterações introduzidas

Neste núcleo inserem-se o expediente diário que, em si mesmo, não encerra a prática de qualquer ato de natureza jurisdicional, limitando-se o juiz a determinar que seja dada resposta a um determinado ofício ou a que seja satisfeito o pedido de envio de um ou outro processo a título devolutivo aos serviços do Ministério Público.

É por todos aceite que a abertura de conclusão e subsequente despacho, em alguns casos antecédida de vista ao Ministério Público, nos casos referidos, gera uma atividade meramente formal, não encerrando em si qualquer ato materialmente jurisdicional, constituindo nesses casos um dispêndio desnecessário de recursos humanos e materiais.

2 - Alterações introduzidas

Para poder ser incrementada uma alteração é pressuposto para o sucesso que exista o envolvimento de todos os funcionários, no sentido de participação e responsabilização de todos no processo. Para isso é necessário que se tenha criado uma cultura do juízo ou do tribunal, no sentido de definição dos objectivos, do resultado que se pretende alcançar com as mudanças.

Têm todos que estar unidos em torno desse objectivo, quer para se lograrem atingir as metas quer como garante de coesão.

2 - Alterações introduzidas

A evitar o recurso a slogans *"somos como uma família"*, *"têm todos de se dar bem"*, *"somos uma equipa"*.

A ideia é encorajar a confiança, instituir rotinas de cooperação, criação de condições favoráveis à melhoria contínua pela aprendizagem e avaliação individual do próprio trabalho.

2 - Alterações introduzidas

Execução da alteração.

- De início, foram dadas instruções específicas e efectuado um controlo passo a passo do cumprimento dessas instruções, com o objectivo principal de estruturação das tarefas atribuídas aos dois escrivães auxiliares.
- A formalização das novas funções só ocorreu relativamente a um escrivão auxiliar, que viu o seu papel redesenhado em provimento. A outra escrivã auxiliar, em consequência daquela alteração, passou ela também a trabalhar de modo substancialmente diferente, como melhor se verá.

2.1 - Secção de processos: divisão de tarefas e assessoria.

Altere o modo do desempenho das funções dos dois escrivães auxiliares, atendendo ao respetivo perfil.

- Foram dadas instruções de trabalho, explicação das tarefas, informação acerca de procedimentos e práticas que iam passar a ser regra. No decurso da mudança e com regularidade, foi-lhes dado pronto *feedback* quanto ao respetivo desempenho.

2 - Alterações introduzidas

Um passou a assistir-me diariamente nas conferências de menores, julgamentos e assembleias de credores.

- Tem facilidade de comunicação, é eficiente na colocação em sala dos intervenientes e sabe gerir as diligências aprazadas para o dia. Consequência de um agendamento compacto da divisão das três salas afetas aos cinco juízos cíveis, é imperioso harmonizar e respeitar as horas das diligências com a otimização da ocupação das salas disponíveis.
- A preparação das diligências por parte do funcionário é crucial, face aos incidentes habituais de entrada de pedidos de suspensão numas diligências, de atraso relevável de um ou outro interveniente, ou de qualquer outra situação que provoque atraso do início de uma ou outra diligência.

2 - Alterações introduzidas

- A informação tempestiva aos presentes da não observância da hora no começo da diligência obriga a uma estreita interligação com o juiz, com a realização da diligência em primeiro lugar onde se verifiquem as condições para tal.

O cumprimento da obrigação de comunicação ou de informação dos eventuais atrasos aos intervenientes processuais é público, decorrente do dever de pontualidade a que o juiz está obrigado, gera respeito e boa vontade por parte das pessoas convocadas para as diligências. Quando lhes é pedida colaboração, concedem-na sempre, aceitando que a diligência se realize ainda que para além da hora marcada.

2 - Alterações introduzidas

- A **materialização da ata em tempo real** é uma mais-valia para a exatidão da documentação dos atos a que é destinada, bem assim, para o cumprimento tempestivo dos despachos que careçam de o ser por escrito.
- A **rotação do funcionário ao serviço de sala** tem inconvenientes que este modo de trabalhar obvia. A eficiência adquirida com o decurso do tempo é uma mais-valia significativa, pela especialização atingida pelo funcionário, que permite reduzir a intervenção do juiz na ata à assinatura, apesar das muitas questões que por vezes são apreciadas no decurso das diligências.
- Dá **segurança** a constatação de que os despachos proferidos ficam a constar com exatidão na ata. Por seu lado, o funcionário cumpre prioritariamente ao demais serviço da secção que haja a fazer os despachos consignados em acta, que, por ter estado presente na diligência, os entendeu e com maior rigor e facilidade os executa.

2 - Alterações introduzidas

Outro funcionário passou a assistir-me nas audiências preliminares e leituras das decisões, e está na minha dependência direta, para execução dos atos processuais que lhe determino.
É o meu “*assessor*”.

2.2 - O assessor: funções e competências.

A alteração introduzida mais visível foi a criação do “assessor”.

Determinei, por provimento, que um funcionário escrivão auxiliar, passasse a estar na minha dependência direta, para execução dos actos processuais que lhe determino, diariamente das 9.00 às 14.00 horas, salvo quando há diligências agendadas para hora diversa e que, de acordo com o meu método de trabalho, lhe estão destinados.

2 - Alterações introduzidas

- Uma das tarefas que desenvolve neste âmbito é de participação/agendamento das diligências a realizar no juízo.

No despacho que determina a realização da diligência (audiência preliminar, julgamento, conferências de inventário, etc.) é sugerida uma data. O Exmº funcionário cumpre o disposto no art. 155º do CPC por telefone, tomando nota da disponibilidade dos l. mandatários.

Atendendo à disponibilidade de agenda do tribunal, procura obter por consenso uma data, caso a sugerida não interesse.

Do ato lavra cota e a data que for acordada nos termos antecedentes é comunicada/informada ao Juiz.

Após, o Sr. funcionário cumpre integralmente o despacho já com a data definitiva.

2 - Alterações introduzidas

Se for necessário agendar novamente uma diligência na sequência de um pedido de adiamento ou suspensão de diligência ou julgamento nos processos em que haja de ser cumprido o disposto no art. 155º do CPC, observa-se o mesmo procedimento anterior.

➤ ***As audiências preliminares são, por regra, obrigatórias.***

As **vantagens** deste procedimento são as associadas à realização da audiência preliminar, designadamente, seleção da matéria de facto com conhecimento imediato das reclamações.

Evitam-se as conclusões nos processos para recebimento dos meios de prova e realização das diligências para o agendamento da audiência de julgamento.

2 - Alterações introduzidas

➤ ***Prolação de sentenças em ata.***

Em regra, as sentenças são ditadas para a ata. Findas as alegações, se for caso disso, interrompo o julgamento para continuar com a leitura da sentença ou designo data para a decisão da matéria de facto, conforme a forma de processo.

A sentença é proferida no dia da decisão da matéria de facto. E entre o termo da produção de prova e o dia designado para a decisão da matéria de facto, em regra, não decorrem mais de oito dias.

➤ ***Outras incumbências e procedimentos instituídos.***

O funcionário *selecciona o expediente* de modo a separar o que tem natureza urgente, seja em razão das matérias seja porque têm diligências aprazadas, assegurando-se uma eficaz e tempestiva decisão.

2 - Alterações introduzidas

A implantação desta mudança foi a primeira etapa.

No decurso dela, os funcionários foram dando informação sobre o desempenho da secção, a sua opinião sobre a organização em si e práticas que estavam a ser seguidas, e apresentaram propostas de novas tarefas ou métodos.

Este processo de comunicação vertical e horizontal permitiu ganhos no conhecimento, quer dos atos de mera secretaria, onde a intervenção do juiz manifestamente não se justificava, quer das necessidades dos funcionários e do grau da sua disponibilidade para a agilização dos processos, em suma, para a mudança.

Dos colegas dos outros juízos surgiram sugestões e identificação de procedimentos onde sentiam com maior acuidade o peso da burocracia.

A primeira fase visou os escrivães auxiliares e a segunda, embora de modo discriminado, foi extensiva a toda a secretaria ou secção.

2 - Alterações introduzidas

Na segunda fase, o papel ou liderança que tinha assumido pendor diretiva evoluiu para delegativa, por se ter verificado o pressuposto para essa alteração, qual seja, os funcionários terem desenvolvido de modo competente e empenhado as funções que lhes atribuí.

- Passei então a supervisionar de uma forma geral o trabalho dos funcionários, mormente quando os processos vinham a despacho, mas concedia-lhes liberdade na realização das tarefas, delegando-lhes responsabilidades^[1].
- Os procedimentos e provimentos.

[1] Embora tivesse sido uma evolução natural, na teoria é considerada a ideal: deve passara-se progressivamente de um estilo diretivo de forma a fomentar a cooperação, a diminuição dos conflitos internos, e, por fim, a produtividade (Hall, 1996: 146 – pag.20).

2 - Alterações introduzidas

2.3 - Os procedimentos.

1. No agendamento tenho proferido um só despacho. Sugiro uma data para a realização da diligência (audiência preliminar, julgamento, conferências de inventário, etc.) sendo incumbência do Sr. funcionário concertar o agendamento com os mandatários. Na prática, raramente a data sugerida passa a definitiva.
Tendo a entregar à secção a realização dos agendamentos.
2. Nos processos de menores e nas insolvências *existe um apontamento de acompanhamento*, que permite de modo célere e singelo visualizar o histórico. Nos períodos de turno, permite ao colega que os tenha de tramitar um conhecimento fácil da fase em que os autos se encontram.
3. Nos processos volumosos e mais exigentes, em que seja necessário conhecer incidente, há lugar à elaboração de um relatório sob a forma de informação de serviço.
4. Suspensão ou adiamento de diligências.
Quando é deferida, pelo exato tempo pedido, é logo designada data e cumpre-se logo o disposto no art. 155º do CPC.

2 - Alterações introduzidas

- 5) Despachos concentrados e programáticos. Sempre que a tramitação pendente o possibilite, evita-se a apresentação do processo a despacho, determinando por antecipação e por previsibilidade o ato seguinte.
Por exemplo: despachos nas insolvências; menores – FGADM-;
6. Informações cotadas permitem despachos mais céleres e notificações eficazes e económicas. Quando a secção abre conclusão com uma informação cotada, prática que se incentiva, a notificação do despacho feita com cópia do mesmo, além de facultar à parte toda a informação, pode ser cumprido por via eletrónica, já que o tribunal não tem digitalizador.
Ex: Os despachos proferidos com base na informação cotada de uma das partes ter sido declarada insolvente evita a notificação postal, volumosa e com suporte em papel da certidão extraída no processo de insolvência.
É mais económica e ecológica a notificação na primeira hipótese.
- 7) Sempre que uma diligência puder ser feita com as partes, opto por essa via.
(Por exemplo, conferências com os progenitores nos incumprimentos, alteração do poder paternal, processos de promoção e proteção e audiências preliminares).
A ideia é: *falar é mais rápido que escrever*. Ao fazer a diligência nos termos indicados, quem materializa a ata é o funcionário, sendo certo que a notificação é feita logo às partes, não havendo intervenção dos escrivães adjuntos, quer na abertura da conclusão quer no cumprimento do despacho.

2 - Alterações introduzidas

8. A secção cumpre o processo por provimento nas seguintes situações e casos:

- Verificados os pressupostos a que alude o art. 244º do CPC, autorizei a secção a consultar as bases de dados disponíveis. Este ato singelo descongestiona, literalmente, as diligências de citação.
- Quando é pedida à *secção o envio do processo a título devolutivo pelos serviços do Ministério Público*, após verificação da inexistência de despachos por cumprir, termo de prazo em curso nos três dias seguintes ao do pedido, ou de qualquer outra situação de facto que faça dúvidas à secção sobre a oportunidade do envio, determinou-se que o envio seja efetuado pela secção.
Do ato da remessa/entrega é feito registo e tomadas as cautelas necessárias e habituais de salvaguarda de prejuízo à tramitação do mesmo processo.
Na dúvida, lavram cota, explanando a razão da apresentação a despacho.

2 - Alterações introduzidas

- Quando é promovida pelo Ministério Público a *extração de certidão nos processos em que seja parte, para instauração e execução por custas* ou de processos de natureza cível, tutelar ou criminal, a certidão é emitida nos termos do art. 174º do CPC, sem prejuízo de ter sido escrito "*promovo*" em vez de "*requero*". Ou seja, a promoção neste âmbito é tramitada como requerimento.
- Cumprimento dos atos previstos no CIRE.
Verificados os pressupostos do nº 1 do art. 64º do CIR, é dado cumprimento ao procedimento aí estabelecido, tendo sido fixado por provimento o prazo de dez dias.
- Clarificou-se que o cumprimento do nº 1 do art. 146º do CIRE é oficioso.
- No incidente de impugnação da lista de credores reconhecidos, previsto nos arts 130º e seguintes. do CIRE, as notificações aí previstas são efetuadas sem precedência de despacho.
- Verificada a situação prevista no nº 6 do art. 188º do CIRE, as notificações aí previstas são feitas também sem precedência de despacho.

2 - Alterações introduzidas

- Quando é trazida ao processo, por qualquer meio, a informação de que uma das partes foi declarada insolvente, se o processo: a) **corre termos nos juízos cíveis do tribunal**, o Sr. funcionário solicita o processo a título devolutivo ao juízo em causa ou faz a respetiva consulta, consignando em cota se a insolvência foi requerida; carácter da declaração de insolvência; data da declaração de insolvência; se já transitou em julgado; fase em que os autos se encontram e identificação do Administrador de insolvência; b) **corre termos fora do tribunal**, o Sr. funcionário solicita as informações anteriormente referidas, não sendo necessário o pedido de envio de certidão.

Uma vez lavrada a cota ou junta a informação é aberta conclusão.

- **Quando é pedida informação sobre processos do juízo por outros tribunais, é dada ou prestada a informação em conformidade com o solicitado, naturalmente, sem precedência de despacho.**

Quando assino o ofício de envio (electónico), faço, nesse momento, o controlo do pedido e da correção da informação

- Sempre que é **pedida certidão de processos do juízo**: se o requerente for um juízo do tribunal, indagam se interessa efetivamente a certidão ou se é bastante a informação. Caso interesse, a certidão emitem-na, sempre que possível, via eletrónica.

Alterações introduzidas

2.4 - Os provimentos.

Foram escritos três provimentos.

O primeiro provimento foi a afetar o funcionário parcialmente ao gabinete do juiz. O segundo a autorizar a consulta às bases de dados disponíveis, verificados os requisitos a que alude o art. 244º do CPC. O terceiro teve duas finalidades. Por um lado, destinou-se a completar o processo de reorganização da secção, destinado desta feita aos escrivães adjuntos. E, por outro, a formalizar, reduzir a escrito, práticas que já vinham há muito a ser observadas, por acordo com a secção

3 - Avaliação crítica.

3 - Avaliação crítica.

3.1 - Os resultados: os prazos médios de prolação das decisões e agendamento

3.2 - As pendências processuais – análise estatística dos anos 2009, 2010, 2011 e 2012.

3.3 - A reforma - "*Linhas Estratégicas Para a Reforma da Organização Judiciária*"

3.4 - conclusões.

3 - Avaliação crítica.

A materialização dos provimentos ou a ordem de serviço são em si atos singelos e relativamente rápidos.

Para se conseguir implantar com sucesso estes procedimentos tem de ser abandonada a postura passiva face aos marcadores do modelo burocrático de organização dos tribunais, ainda fortemente vigente, como a hierarquização das relações interpessoais, carácter formal das comunicações, divisão racional do trabalho e standardização dos procedimentos. Estes fatores potenciam uma elevada resistência à mudança e uma forte defesa dos funcionários face a pressões externas.

Entre o papel de *"convidado de pedra"* ou uma liderança diretiva, orientativa, participativa ou delegativa, posiciona-se como entender, como é por demais evidente.

Mas, se assume o primeiro papel, isolado no gabinete e a partir dele, emite ordens de serviço e provimentos, e não terá muitos fundamentos para crer que tais decisões surtam efeito.

Vai encontrar por parte dos funcionários uma elevada resistência à mudança das práticas que vinham a observar.

3 - Avaliação crítica.

Os funcionários tendem a preferir cumprir os processos do modo como "*sempre fizeram*", porque a rotina instituída permite-lhes executar o serviço com "rapidez", segurança, conhecimento, subordinação estrita e desresponsabilização por resultados.

Exemplos: certidões entre juízos ou no mesmo tribunal; despacho para a prestação de simples informações a serviços do Ministério Público, outros tribunais ou organismos públicos; despacho judicial a autorizar consultas de bases; etc.

A **motivação dos funcionários** é fator crucial para o bom desempenho do serviço e para o cumprimento dos processos através de ordens de serviço e provimentos.

A forma mais eficaz de os motivar é dar-lhes a conhecer os objectivos do juízo e o papel que neles desempenham.

3 - Avaliação crítica.

Desenvolvimento de uma **cultura organizacional** – entendimento que o serviço, o tribunal, incorpora no seu funcionamento uma dinâmica social. É importante a criação de uma dinâmica social para a integração dos funcionários e diminuição da distância hierárquica[1].

- A comunicação eficaz do juiz com a secção permite uma liderança forte, já que é de molde a determinar as necessidades dos funcionários e o envolvimento deles na cultura organizacional.
- O conhecimento do grau de motivação e comprometimento dos funcionários releva, desde logo, para a opção ou escolha da liderança ajustada.
- Por exemplo: a liderança orientativa é sugerida para o caso de funcionários que mudam de uma área do direito para outra. O papel do líder passa pela direção e apoio, mas também pela motivação.
- Ou participativa, quando os funcionários demonstram experiência, pode ser colhida a respectiva opinião acerca do modo mais eficiente de cumprir um procedimento legal.
- A eficiência obtém-se também com o aproveitamento racional dos meios tecnológicos existentes.

[1] "As companhias de excelência são organizações que têm a poder de aprender" - Tom Peters e R. Waterman (1987: 115)

3 - Avaliação crítica.

3.1 - Os resultados: os prazos médios de prolação das decisões e agendamento.

O prazo de prolação das decisões é, por regra, observado, não excedido e maioritariamente encurtado.

A especialização de agenda permite uma eficiente gestão do tempo.

Faço agendamentos conforme o dia da semana, por áreas, conforme o plano definido no início do ano.

Adequo a agenda aos objectivos que defini no início do ano para o juízo.

As diligências são marcadas de acordo com o dia da semana e com a natureza do processo.

A realização da mesma diligência em vários processos permite ganhos de eficiência e permite também a criação de rotinas, que, numa certa perspetiva, são positivas.

3 - Avaliação crítica.

3.2 - As pendências processuais – análise estatística dos anos 2009, 2010, 2011 e 2012.

As pendências processuais cíveis têm baixado sempre.

3 - Avaliação crítica.

3.3 - A reforma.

Nas “*Linhas Estratégicas Para a Reforma da Organização Judiciária*” está previsto que:

a gestão de cada Tribunal Judicial de 1ª Instância vai ser garantida por uma **estrutura de gestão centrada no Juiz Presidente**, no Magistrado do Ministério Público coordenador e no Administrador Judiciário. Nesta estrutura de gestão, cada interveniente terá competências próprias, devendo o Juiz Presidente articular com o CSM;

A distribuição de funções dos funcionários, tanto pode ser por tarefa, como por processo;

Admite-se a possibilidade de afetação de funcionários da secretaria à realização de apoio especializado a algum magistrado, com consagração clara desta possibilidade no conteúdo funcional definido nos estatutos dos oficiais de justiça.

3 - Avaliação crítica.

Significa que o modelo gestorário foi claramente adoptado, os funcionários aprecem na veste de prestadores de serviços, com responsabilidade pelos resultados, e vai ser regulada a figura do **funcionário afeto ao gabinete do juiz**.

Com a regulação do funcionário afeto ao gabinete do juiz:

- será possível instituir um modelo de relacionamento dos tribunais com os advogados e público, concentrado na eficiência e otimização do tempo útil;
- esse funcionário será o primeiro interlocutor do juiz com as partes ou mandatários que, por força da diligência, passem pelo gabinete, funcionando como antecâmara;
- permitirá especialização de funções – com definição de rotinas ordenadas e concentradas, permitirá simplificar procedimentos e obter ganhos em eficiência;
- obviará a materialização pelo juiz dos despachos saneadores e sentenças, libertando o juiz para a realização de diligências, julgamentos e prolação das decisões “*tout court*.”

3 - Avaliação crítica.

3.4 - conclusões.

É possível introduzir pequenas alterações ao modo de funcionamento das secções de processos, designadamente, agilizando a ligação do gabinete do juiz à secção, com ganhos de produtividade e eficiência.

Resultados:

- permitiu obviar à materialização pelo juiz dos despachos saneadores e sentenças;
- permitiu realizar mais julgamentos e, em decorrência desse facto, houve um encurtamento da agenda – passou de 6 meses para mês e meio ou dois, conforme a natureza dos processos;
- libertou o juiz para a realização de diligências e prolação de decisões;
- reduziu substancialmente o volume diário do expediente;
- as alterações introduzidas modificaram o modo de relacionamento do tribunal com os cidadãos e com os advogados, procurou-se eficiência e otimização do tempo útil;
- é um modelo de trabalho económico e ecológico – poupa-se muito toner e papel em notificações. Por exemplo, quando se cumpre o 155º do CPC pelo telefone e se fazem as notificações em ata. Nas audiências preliminares marca-se o julgamento, recebem-se os meios de prova e apreciam-se os requerimentos que são formulados, por exemplo, perícias, depoimentos de parte, pedidos de informações, etc;
- a experiência com o funcionário parcialmente afeto ao gabinete do juiz permitiu que as pendências baixassem todos os anos.

3 - Avaliação crítica.

- como permitiu que as decisões, mormente nas ações contestadas com julgamento, sejam dadas com encurtamento dos prazos indicadores legais;
- as questões de gestão assumem relevo no papel que hoje deve caber ao juiz, a par das questões estritamente jurisdicionais.

Mas ninguém se engane, só se consegue simplificar com muito trabalho.

Fim.



Obrigada.

Idalina Ribeiro.