

DEVER DE GESTÃO PROCESSUAL

A gestão do processo e a gestão dos processos

Centro de Estudos Judiciários

Ana de Azeredo Coelho

23 de Janeiro de 2014

ÍNDICE

I – Gestão Processual: Dimensões

II – A Gestão do Processo

III – A Gestão do conjunto de Processos (Tribunal, Unidade Orgânica) na experiência da Lei 52/2008

IV – Conclusões

I – GESTÃO PROCESSUAL: Dimensões

Em suma, dois conjuntos significativos de normas se perfilam:

- as que se reportam à gestão do processo
- e as que respeitam à gestão global de um conjunto de processos.

Com incidência nos processos judiciais, integram o primeiro grupo a do artigo 6.º do CPC e suas antecessoras, as dos artigos 265.º-A, do CPC na redação de 95/96 e 2.º do Decreto-Lei 108/2006, e o segundo grupo a do artigo 88.º da Lei 52/2008 (NLOFTJ) e sua sucessora, a do artigo 94.º da Lei 62/2013 (LOSJ).

Tomaremos de empréstimo a delimitação estabelecida por (Schwarzer & Hirsch, 2013, p. 187) por referência às regras federais de processo civil dos EUA.

Referem esses Autores:

«A gestão processual, no essencial, envolve a utilização pelo juiz das ferramentas que tem ao seu dispor, com equidade e bom senso, por um modo que se adeque à sua personalidade e estilo», em ordem a «assegurar a justa, célere e económica resolução de todas as ações»

A atual preocupação com a gestão processual nos Judiciários corresponde a uma nova maneira de perspetivar a “eterna” preocupação: **a qualidade da decisão judicial.**

Parafraseando (Frydman, 2007, p. 19) dir-se-ia que a questão da qualidade da decisão judicial primeiro confinada à legalidade da decisão ou à sua proporcionalidade, sindicável pelo sistema de recursos, prosseguiu com a consideração da argumentação como lugar de legitimidade, vincando a necessidade de fundamentação, para desembocar na exigência do processo equitativo e justo decidido em prazo razoável (e previsível) que é ainda procedimental/processual mas é também, muito, organizacional.

Percurso que passa, assim, da sindicância da legalidade estrita para a da legitimidade argumentativa e do processo à organização

O lugar da gestão processual – exigência de processo equitativo e justo decidido em prazo razoável, previsível e com eficiência – convoca aquelas duas grandes áreas de densificação do dever de gestão processual:

- a da gestão do processo
- e a da gestão dos processos

Áreas que têm em comum utilização de instrumentos de organização eficiente dos recursos disponíveis em ordem à prossecução de uma finalidade.

II – A GESTÃO DO PROCESSO

A gestão do processo não é uma novidade. A gestão enquanto estratégia de abordagem e solução de problemas, questões, situações de vida, é algo inerente à ação humana.

O processo é um problema, coloca questões e submete situações de vida a juízo. Nessa medida gera estratégias. Estratégias de cada um dos intervenientes. E são muitos.

Estratégias das partes, desde logo, estratégias do juiz, estratégias das secções, estratégias das testemunhas, dos peritos, das instituições que nele intervêm (v.g. Segurança Social, Direcção-Geral de Reinserção Social, Instituto de Medicina Legal, etc).

A estratégia do tribunal / organização desenvolveu-se muito em perspectivas desconexas e burocráticas, alheando-se da finalidade do processo, de cada processo.

O que não tem principalmente que ver com a malevolência dos intervenientes, mas com “pecados sociais” ou “pecados organizacionais” relacionados com a ausência de lideranças, com o anacronismo dos critérios de avaliação do desempenho individual, com a ausência de critérios de avaliação de desempenho organizacional, com errática e desintegrada afetação de recursos.

Enfim, com verdadeira falência de gestão do tribunal como organização e do processo à sua finalidade que o aumento quantitativo e qualitativo do recurso aos tribunais só tornou mais patente.

Uma linha de reflexão se evidencia: **a ligação entre a gestão do processo e a gestão do tribunal**

A gestão do juiz tendia a gerir o despacho dos processos (muitos ou poucos) que lhe eram apresentados pela secção com critérios determinados, mais ou menos explicitamente, pelo Escrivão.

O que era potenciado por uma manifesta deficiência de informação quando o acervo processual fosse de dimensão.

O que abre como linha de reflexão **a ligação entre a gestão processual e a obtenção de dados e de informação**, que retomaremos a propósito da gestão de um conjunto de processos.

As reformas organizativas do século XXI continuam a tentar contrariar esta tendência, numa deriva inovatória/revogatória que ainda não cessou e que nem sempre resulta de reflexão e experiência.

As leis processuais caminham, com idêntico propósito, para o paradigma do juiz ativo, efetivo gestor do processo, embora também com hesitações e contradições.

É esta procura do juiz ativo que expressam as normas do artigo 265.º-A, do CPC na redação de 95/96 (CPC 95), do artigo 2.º do Decreto-Lei 108/2006 (RPCE) e do artigo 6.º do CPC na redação da Lei 41/2013 (CPC 2013).

Como referia o preâmbulo do Decreto-Lei 108/2006:

«Este regime confere ao juiz um papel determinante, aprofundando a conceção sobre a atuação do magistrado judicial no processo civil declarativo enquanto responsável pela direção do processo e, como tal, pela sua agilização. Mitiga-se o formalismo processual civil, dirigindo o juiz para uma visão crítica das regras».

O atual artigo 6.º do CPC é herdeiro desta visão **reportando-se à gestão de cada processo pelo juiz que dele é titular, tanto genericamente, em termos de atitude do juiz perante o processo, como na regulação concreta de determinadas atuações que o legislador entende exprimirem essa atitude.**

O que coloca a questão da autonomia do dever de gestão processual relativamente aos atos em que se traduz.

O dever de gestão processual constitui mera chamada de atenção quanto à necessidade de o juiz aplicar criticamente as leis processuais?

Confunde-se o dever de gestão processual do processo com a aplicação perita das leis processuais (adequadas à adjetivação das substantivas) ao caso concreto submetido?

A gestão processual nasce, assim, *colada* à adequação formal, confundindo-se com ela, agregando sobretudo regras de boa utilização das normas processuais.

Cremos, porém, que a gestão do processo ultrapassa em muito a adequação formal, mesmo se os atos de adequação formal são um dos seus conteúdos de eleição.

Afigura-se que em sede de consagração do dever de gestão processual esta norma contém um único comando:

O juiz deve «*dirigir ativamente o processo e providenciar pelo seu andamento célere*».

E o CPC estabelece a razão da celeridade.

Fá-lo no final do n.º 1 do artigo 6.º estabelecendo como finalidade «*a justa composição do litígio em prazo razoável*».

Ou no artigo 7.º, em sede de dever de cooperação: «*concorrendo para obter com brevidade e eficácia a justa composição do litígio*».

A **dimensão de eficiência**, afluída quanto ao uso das normas e à forma dos atos (artigos 130.º, 131.º e 547.º), perpassa em termos mais vastos o dever de gestão, alargando-o a dimensões que se reportam à organização e utilização do conjunto dos recursos disponíveis – humanos, materiais e tecnológicos.

Com o que temos delimitado o dever de gestão processual do juiz enunciado no CPC 2013:

O juiz tem o dever de dirigir ativamente o processo em ordem a obter com eficiência a composição justa e célere do litígio.

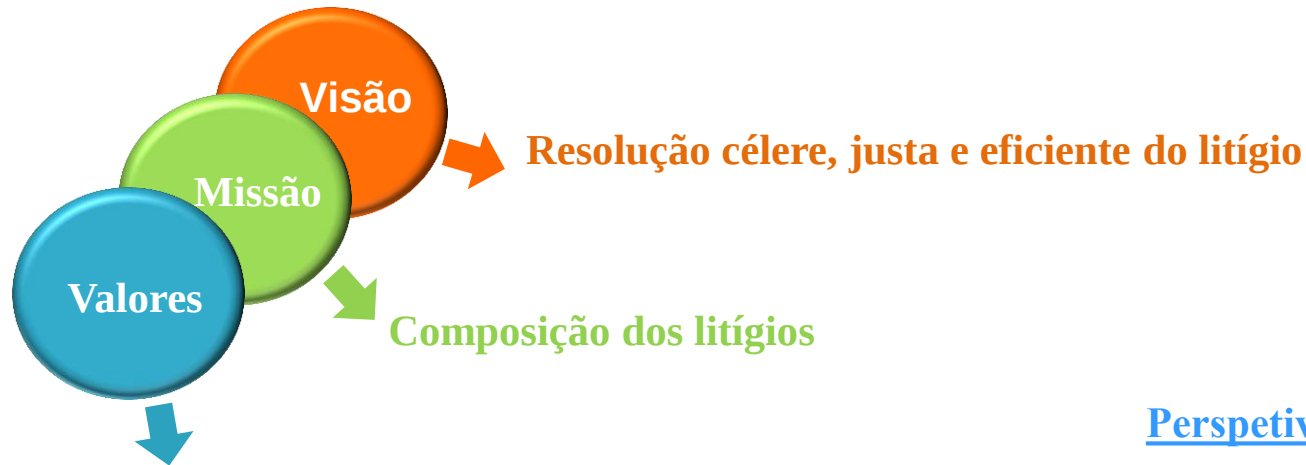
A autonomia deste dever de gestão (ou deste dever como gestão) implica uma abordagem distinta da integração descritiva dos diversos atos meramente processuais em que se possa exprimir.

Pelo que é útil e adequado o recurso aos instrumentos de gestão holística desenvolvidos nomeadamente para o sector público.

O que implica

- a consideração da **Missão** do processo, da **Visão** que decorre da conformação que lhe é dada pelo sistema jurídico, e dos **Valores** que o enformam em ordem à definição da estratégia, definindo em concreto **objetivos operacionais** e **ações** a empreender.
- o enquadramento em **Perspetivas** diversas:
 - dos Cidadãos
 - das Partes
 - dos Procedimentos
 - dos Recursos
 - da Aprendizagem

A Gestão processual do processo



Perspetiva “Cidadãos”:

- Direção ativa
- Justiça (verdade material)
- Celeridade (prazo razoável e previsível)
- Eficiência

Perspetiva “Recursos”:

- Materiais
- Tecnológicos
- Humanos (Juiz - tempo/juiz, agenda - e Funcionários)

Perspetiva “Procedimentos”:

- Tempo/processo (previsibilidade, calendarização, gestão dos prazos)
- Etapas críticas (gestão inicial, audiência prévia, audiência de julgamento)
- Provimentação
- Organização do dossier físico e eletrónico

Perspetiva “Partes”:

- Igualdade (formal e substancial)
- Contraditório (resposta e influência)
- Responsabilidade e liberdade (factos e prova)
- Eficiência

Perspetiva “Aprendizagem”:

- Manuais de Boas Práticas
- Formação funcionários

Em suma,

O enquadramento do dever de gestão processual, enquanto dever de gestão, é autónomo da dimensão meramente processual, com apelo às regras da gestão e aos instrumentos diversos pela mesma proporcionados, dos quais se destacam pela sua adequação instrumentos holísticos que partem da **Missão** expressa em **Valores** e da **Visão** orientadora da estratégia e da definição das ações a empreender. (Kaplan & Norton, 1993)

Assim, constitui-se ele próprio critério de aferição da adequação das opções processuais do legislador, aliado aos critérios que os princípios processuais clássicos constituem.



Perspetiva dos “cidadãos”: direção ativa

Ao impor um dever de direção ativa do processo pelo juiz o legislador toma claramente posição quanto ao modelo de juiz que pretende vigore:

- um modelo de juiz cujos poderes de direção são exercidos não apenas por promoção das partes (**princípio do dispositivo**) mas no exercício de iniciativa própria (**princípio do inquisitório**).

Mas esta visão de juiz e esta noção de processo não é sem polémica e, diga-se, sem perigos, assimilada que é a uma visão autoritária do processo de que o nosso CPC por interposto CPC de 39 seria tributário.

O juiz que “serve a solução” é o juiz do presente, sem prejuízo do notável contributivo reflexivo dado pelos que se preocupam com o «vírus autoritário»

(Gouveia, 2007)
(Mendonça, 2007)



Um juiz/gestor com valores que assim se enumeram de modo exemplificativo:

- **Independência** (na relação com os órgãos de gestão e na interdependência das competências)
- **Imparcialidade** (*«igual preocupação com a sorte de todas as pessoas»* (Dworkin, 2011, p. 14))
- **Humildade** (respeitando *«totalmente a responsabilidade e o direito de cada pessoa a decidir por si própria»* (Dworkin, 2011, p. 14); conhecer a realidade da inserção em organização)
- **Coragem** (*«o juiz deve ter poderes que lhe permitam uma efetiva e ativa gestão dos procedimentos»* (CEPEJ-SATURN, (2013)4) e deve usar os poderes que tem)
- **Verdade** (na relação com as partes, nomeadamente, quanto ao tempo dos processos prestando informação correta quanto às causas de desvios e quanto às medidas para as debelar)
- **Ciência** (utilização das normas processuais e da sua articulação com as substantivas que regem a declaração do direito)
- **Cultura dialogal e diretiva** (do processo e da intervenção nele, sem prejuízo de assunção dos poderes de direção mas antes como o modo de os exercer com firmeza)



Perspetiva das “partes”: contraditório

Pedra angular de um processo civil equitativo e justo o princípio do contraditório consubstancia-se na possibilidade de a parte participar ativamente em todo o processo, exprimindo-se nos planos:

- da alegação
- da prova
- do direito.

(Freitas, 2013, p. 124 e ss).

Considerando o núcleo fulcral da gestão processual que a adequação formal constitui, são especialmente sensíveis neste ponto as questões relacionadas com o **contraditório**, nomeadamente quando a intervenção do juiz seja oficiosa.



Perspetiva “Partes”: recorribilidade

O legislador tomou posição nos termos constantes da norma do artigo 630.º/2 do CPC que estatui serem irrecorríveis as decisões de agilização e simplificação processuais previstas no artigo 6.º/1 e as decisões de adequação formal previstas no artigo 547.º.

(Freitas, 2013, p. 231 e ss) defende embora que *«a norma do art. 630-2 talvez deva, por isso [risco do exercício arbitrário dos poderes de gestão], ser racionalmente interpretada no sentido de só excluir o recurso autónomo de apelação das decisões de gestão processual, que não sejam de mero expediente (...), deixando aberta a possibilidade da sua impugnação com a sentença final, nos termos do art. 644-3.»*.

(Marinoni, 2006) adverte para a importância das questões relacionadas com a fundamentação e a sindicância das decisões em caso de adequação formal: *«as normas processuais abertas não apenas conferem maior poder para a utilização dos instrumentos processuais, como também outorgam ao juiz o dever de demonstrar a idoneidade do seu uso»*.

«pelo fato de o juiz ter poder para a determinação da melhor maneira de efetivação da tutela, exige-se dele, por consequência, a adequada justificação das suas escolhas. Nesse sentido se pode dizer que a justificativa é a outra face do incremento do poder do juiz»

Perspetiva “Procedimentos” internos



1. O tempo/processo

Previsibilidade: indicação da previsibilidade de resolução do litígio, do desvio-padrão, dos critérios de agendamento e despacho, da situação da UO que o determina.

Calendarização da lide em concreto nos diversos passos que a compõem e no cuidado em nunca deixar o processo sem prazo - «em todos os processos deve haver, em cada momento, uma data fixada para a prática de um ato, o que o levará, então, à atenção do juiz»- a fim de evitar que caia em “roda-livre”. A calendarização do processo é praticamente impossível fora da adequação formal que é um instrumento muito pesado; a abundância de prazos que o juiz não pode alterar são um exemplo de negação da gestão processual.

Calendarização de actos específicos

Gestão dos prazos: fixação de critérios para os casos em que o prazo é marcado pelo juiz, compatibilização entre os prazos assinados às partes e prazos gerais concretos do processo; adequação de prazos dos atos mediante “negociação” com as partes (ressalvando invocações de indefesa ou de prejuízo da defesa em razão da exiguidade dos prazos).



2. A identificação das etapas críticas

Cada forma processual tem etapas críticas a considerar em termos de calendarização e de intervenção reguladora prévia.

Restringindo-nos à ação declarativa comum em primeira instância os grandes momentos de gestão do processo concreto são:

- ✓ a gestão inicial do **despacho liminar** (que é deixado ao critério do juiz – 590.º/1 - sendo a primeira opção de gestão processual que lhe cumpre tomar),
- ✓ a gestão inicial do **despacho pré-saneador** (artigo 590.º),
- ✓ a **audiência prévia** (artigos 591.º a 598.º),
- ✓ e a **audiência de julgamento/sentença** (artigos 599.º e ss e 607.º e ss).



✓ Gestão inicial: Despacho liminar

Esta etapa do processo pode não ter lugar na ação declarativa comum.

A opção a que alude o artigo 590.º/1 deve ser tomada e constitui uma atividade de gestão processual prévia à existência do processo, a que estaria adequada a **provimentação** que engloba

Âmbitos diversos:

- orientação da secção
- orientação de auxiliares judiciais como os agentes de execução, os administradores de insolvência ou os peritos

Atos diversos:

- Autorizações e determinações quanto a prática oficiosa de atos
- Delegações
- Desenho de procedimentos
- Despachos genéricos
- Regulamentos
- Esclarecimentos quanto ao entendimento seguido pelo juiz e instruções para seu cumprimento
- Disciplina concreta de atos (nomeadamente o controle de citação 226.º/3, sendo certo que está estabelecido no artigo 162.º/5 um dever de controle genérico pelo juiz presidente)



✓ Gestão inicial: Despacho pré-saneador

A etapa processual consiste no anterior despacho ou atividade de pré-saneamento:

- Suprimento de exceções dilatórias;
- Aperfeiçoamento dos articulados;
- Junção de documentos para apreciação de exceções dilatórias ou o conhecimento, no todo ou em parte, do mérito da causa;
- Suprimento de as irregularidades dos articulados;
- Suprimento das insuficiências ou imprecisões na exposição ou concretização da matéria de facto alegada.

É essencial ao exercício efetivo do dever de gestão processual na dimensão eficiência uma **visão integrada e concentrada** desta atividade e da fase global em que se enquadra, pese embora a prejudicialidade de algumas questões em relação a outras.

A gestão processual é o contrário do despacho a conta-gotas que por vezes ocorre nesta fase.

✓ Audiência Prévia



Preparação

- Conciliação
- Identificação dos pressupostos em falta (decisão ou sanção)
- Identificação das deficiências fácticas
- Identificação dos temas “destacáveis” (prescrições; prova legal) que possam ser conhecidos com/sem produção de prova em audiência prévia
- Identificação das necessidades de adequação formal
- Identificação dos meios probatórios adequados
- Temas da prova



Despacho

- Indicação dos intervenientes
- Indicação concreta e detalhada da ordem de trabalhos
- Indicação do modo como se perspetiva a realização da audiência prévia, concretamente a indicação do modo como será feito o debate para enunciação dos temas da prova:
 - debate e organização de facto sem guião
 - proposta escrita remetida com o despacho
 - proposta escrita apresentada no momento
 - debate e redação ulterior
 - pedido de propostas no despacho ou na audiência, etc.
- Indicação quanto a antecipação de produção de prova v.g tomada de depoimento de parte nos termos do artigo 546.º/3
- Indicação da possibilidade de conhecimento de exceção ou mérito
- Indicação da necessidade de adequação formal (audição, proposta, fixação)



Calendarização e disciplina

- Data e agenda da audiência de julgamento (início e termo de cada sessão);
- Requerimentos passíveis de apresentação em julgamento;
- Duração da inquirição de cada testemunha;
- Duração das alegações.



✓ Audiência de julgamento

- Cumprimento da programação
- Indicação a final da data previsível da prolação da sentença



3. A organização do dossier eletrónico e físico

A título de exemplo:

- o conteúdo do processo físico
- a utilização de pastas de classificação de despachos a proferir (CITIUS)
- a classificação dos despachos proferidos
- a organização temática (não parece que tenha cabimento legal, mas seria útil)
- a organização de um ou vários índices

Perspetiva dos “recursos”



A gestão do processo convoca a mobilização de outro tipo de recursos para além do tempo/processo e das normas processuais.

O juiz do processo tem de considerar todos os recursos afetos à atividade administrativa que é suporte da sua atividade jurisdicional: **humanos, materiais e tecnológicos.**

Entre os **recursos humanos**, o do seu próprio tempo, o tempo/juiz, cuja gestão implica a sua diferenciação e a diferenciação das intervenções, a definição de regras de agendamento, a organização do apoio da secção e a consideração concreta das capacidades desta enquanto grupo e individuais.



Entre os **recursos materiais** a disponibilidade de sala de audiência, mas também de equipamentos de gravação ou vídeo-conferência, de veículos, de digitalizadores, etc.

Entre os **recursos tecnológicos** o sistema de tramitação dos processos e as diversas funcionalidades de recolha de dados para a gestão, embora se reconheça que o mesmo está desenhado para as secções e não para o juiz.

O juiz do processo é também um gestor dos meios públicos e é responsável pelo modo como os mesmos são por si, ou sob a sua direção, geridos ou ignorados

Perspetiva da “aprendizagem”



A formalização dos procedimentos permite a transmissão do saber prático que é elemento essencial de geração de conhecimento da “organização” que se pode exprimir em Manuais de Boas Práticas a que faz apelo o actual regulamento das inspeções judiciais.

Mas a gestão processual a que o juiz está obrigado não é apenas a gestão do processo individual mas a do conjunto dos processos que lhe estão distribuídos.

Ora, cada processo convive com os outros e os direitos das partes de um processo convivem com os direitos das partes em cada um dos demais.

Dizendo de outro modo, entre os processos de um mesmo juiz, de um mesmo Juízo ou de uma mesma comarca, verifica-se uma concorrência e interdependência de recursos afetos.

O que apela para a gestão de um conjunto de processos (mais ou menos vasto e com critérios de afetação por órgão jurisdicional, por matéria ou por território).

Apela também para a **complementaridade das competências** pois a gestão processual é cometida ao juiz em exercício de funções jurisdicionais – o titular do processo -, mas também aos juízes em exercício de funções de gestão – o juiz presidente e o juiz coordenador.

**III – A Gestão do conjunto de Processos
(Tribunal, Unidade Orgânica)
na experiência da Lei 52/2008**

A alusão que faremos a uma experiência concreta determina se pressuponha um determinado modelo de gestão, o decorrente da aplicação da Lei 52/2008 (NLOFTJ).

Porém, com alterações não muito significativas, a experiência é transponível para a gestão do conjunto de processos distribuídos a um juiz ou para a gestão do conjunto de processos de uma unidade orgânica.

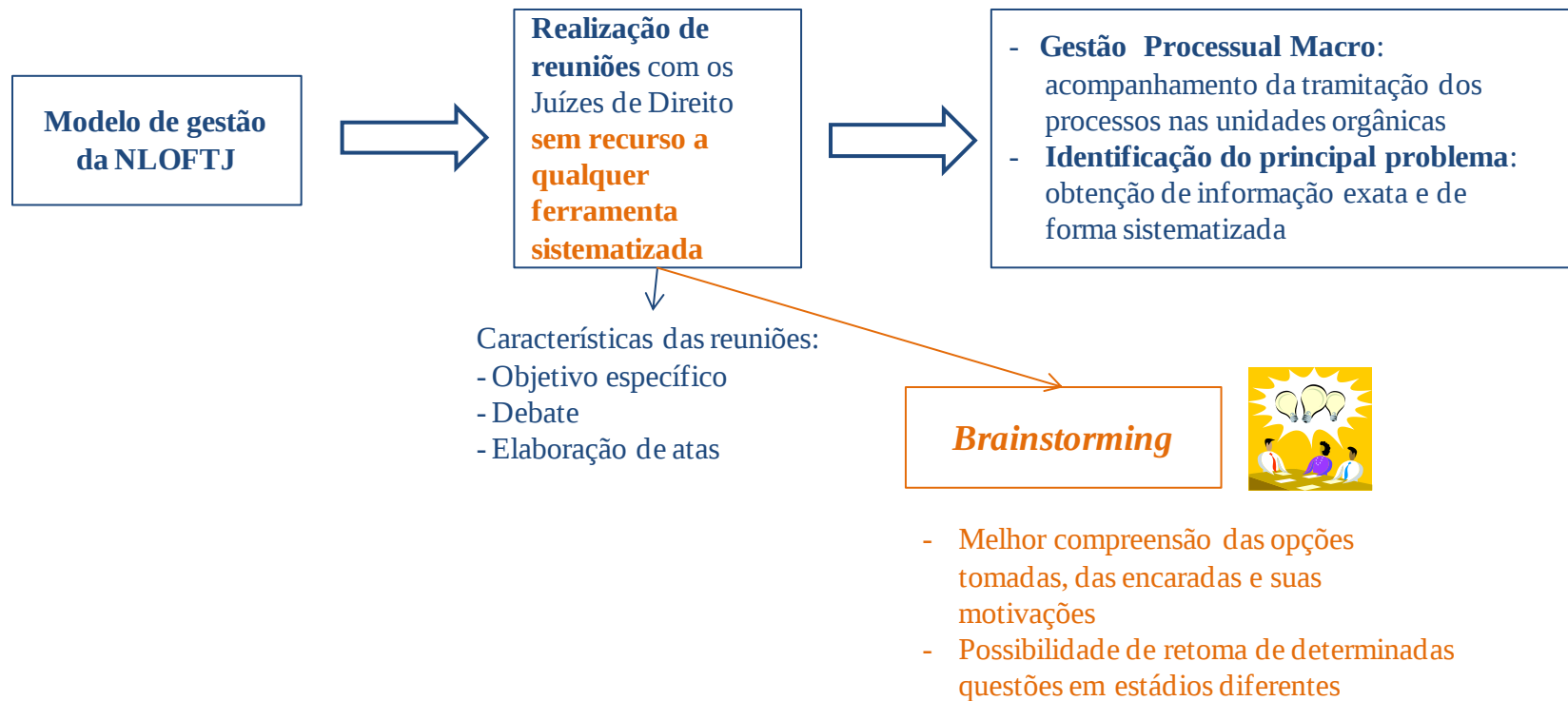
O quadro de princípios e valores decorrente da Constituição da República especifica a independência e imparcialidade como atributos dos tribunais , indicando a NLOFTJ um conceito potencialmente aglutinador de sentido na referência à «qualidade do serviço de justiça prestado aos cidadãos» como critério de avaliação de desempenho.

A gestão processual cometida ao juiz presidente tem de ser entendida em **conjugação com as competências dos juízes** que exercem funções jurisdicionais, centrando-se na gestão e organização da tramitação do acervo processual no seu conjunto com o parâmetro de qualidade do serviço de justiça que engloba vertentes muito diferentes do acompanhamento ou organização do movimento processual.

Mas as competências de gestão processual macro têm a sua fonte nos critérios que enformam a gestão do processo a que antes nos referimos, o que determina a centralidade das competências dos juízes em exercício de funções jurisdicionais, sendo as do juiz presidente de mero facilitador organizacional.

Este sumariamente o quadro normativo da gestão processual macro do tribunal de comarca, prescindindo nesta exposição das determinantes interações com a gestão macro do Judiciário e das aporias que introduzem num quadro que nada tem de unívoco e em muitos casos está profundamente eivado de contradições.

Definição do âmbito da Gestão Processual Macro na GLN



Fonte: elaboração própria



Reuniões de planeamento e avaliação

Um dos instrumentos privilegiados de gestão do tribunal e de gestão processual foi a realização de reuniões de planeamento e avaliação. Envolvendo juízes e funcionários permitiu o conhecimento directo dos problemas, o diagnóstico das causas e a intervenção dos diferentes decisores.

Natureza:

- a) **ordinárias** com periodicidade trimestral, por secções, para avaliação do estado dos serviços e da execução do planeamento e para diagnóstico de eventuais dificuldades.
- b) **extraordinárias**, por sugestão do juiz presidente, dos juízes das secções ou dos escrivães de direito, para resolução de problemas concretos.

Participantes:

Sujeitos:

- a) nas reuniões ordinárias para organização do serviço das secções todos os funcionários da secção e os Juízes que entendam participar.
- b) nas reuniões ordinárias para organização do serviço dos juízes todos os Juízes envolvidos.
- c) nas extraordinárias, segundo a natureza do problema, apenas os juízes, apenas os funcionários (todos ou apenas os escrivães de direito), os juízes e os funcionários.



As reuniões de planeamento foram documentadas em **actas** com o seguinte teor:

**Decisões /
Deliberações:**

- a) Apresentação da questão
- b) Debate
- c) Decisões da juiz presidente
- d) Provimentos dos juízes
- e) Deliberações conjuntas dos juízes (presidentes e titulares)
- f) Propostas ao CSM, à DGAJ ou ao IGFIJ;

As deliberações constantes das actas eram notificadas aos interessados e o texto das mesmas disponibilizado na INTRANET da comarca.

Informação, planeamento e avaliação

Nesta fase ficou **desenhado o método de gestão** cujos esboços haviam sido traçados nas reuniões iniciais com os juízes da comarca:

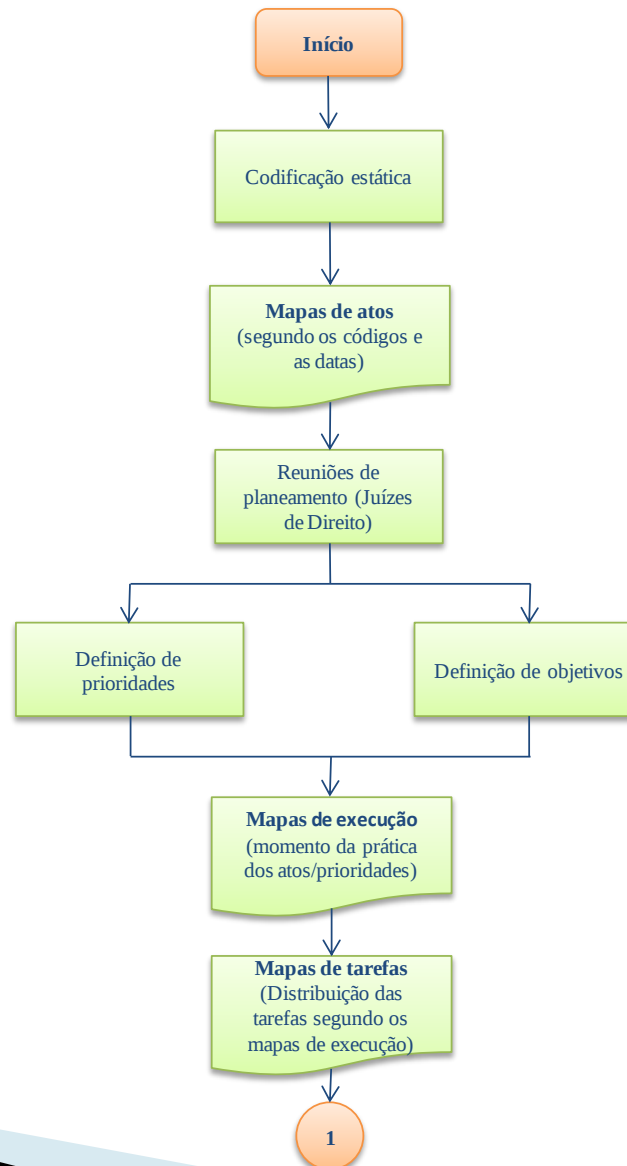
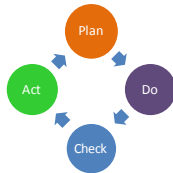
- **informação** sobre as UO
- **planeamento** da actividade de cada uma com estabelecimento de prioridades e objectivos
- **execução** das actividades planeadas
- **monitorização e avaliação** da execução do planeado
- **redefinição do planeamento** com base naquela avaliação e na informação actualizada

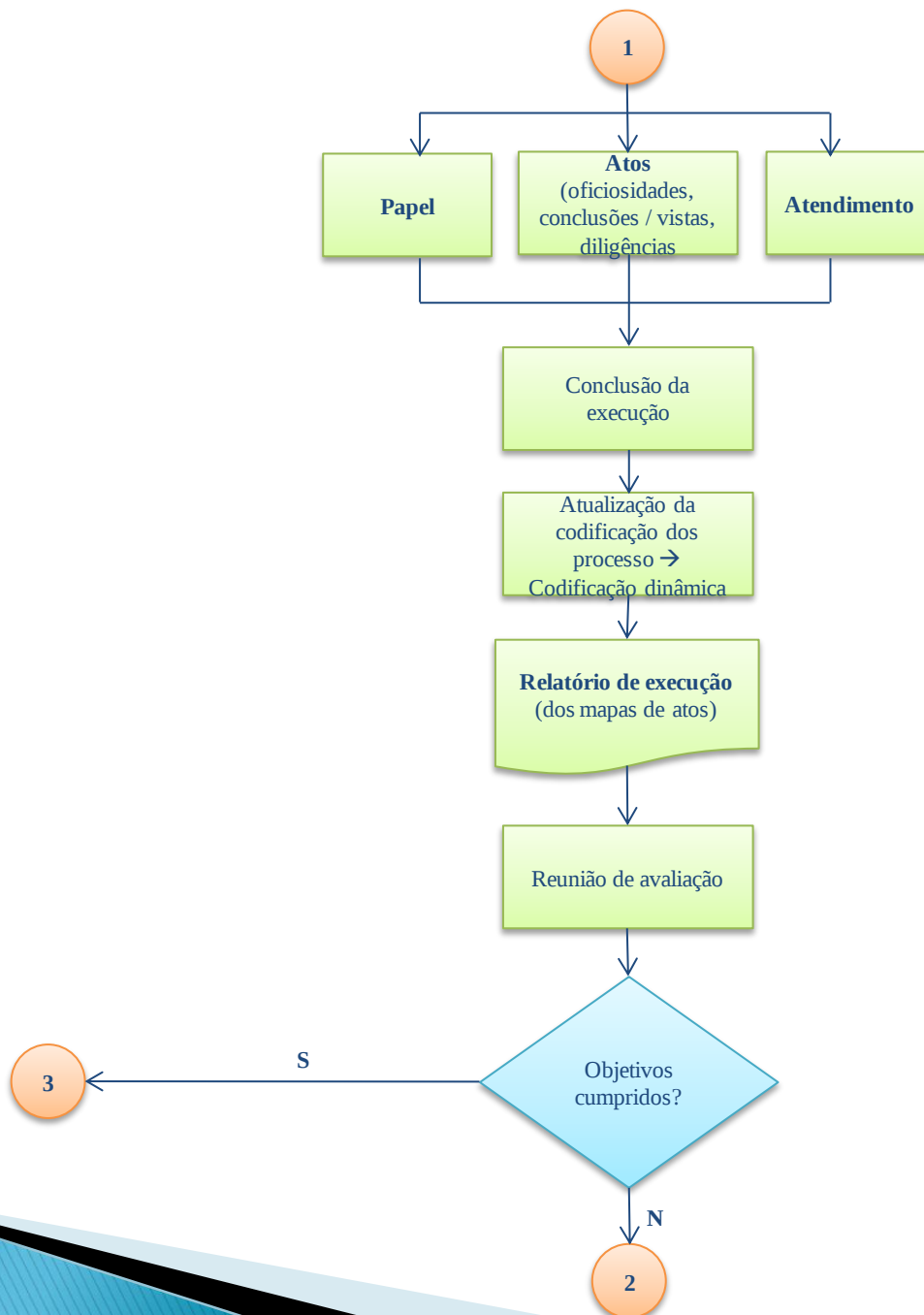


Iniciou-se a prática de **obtenção mensal de informação respeitante a cada UO** do estado da pendência, dos atrasos no cumprimento de processos e das dificuldades experimentadas, informação tratada aos diversos níveis de intervenção

P
D
C
A

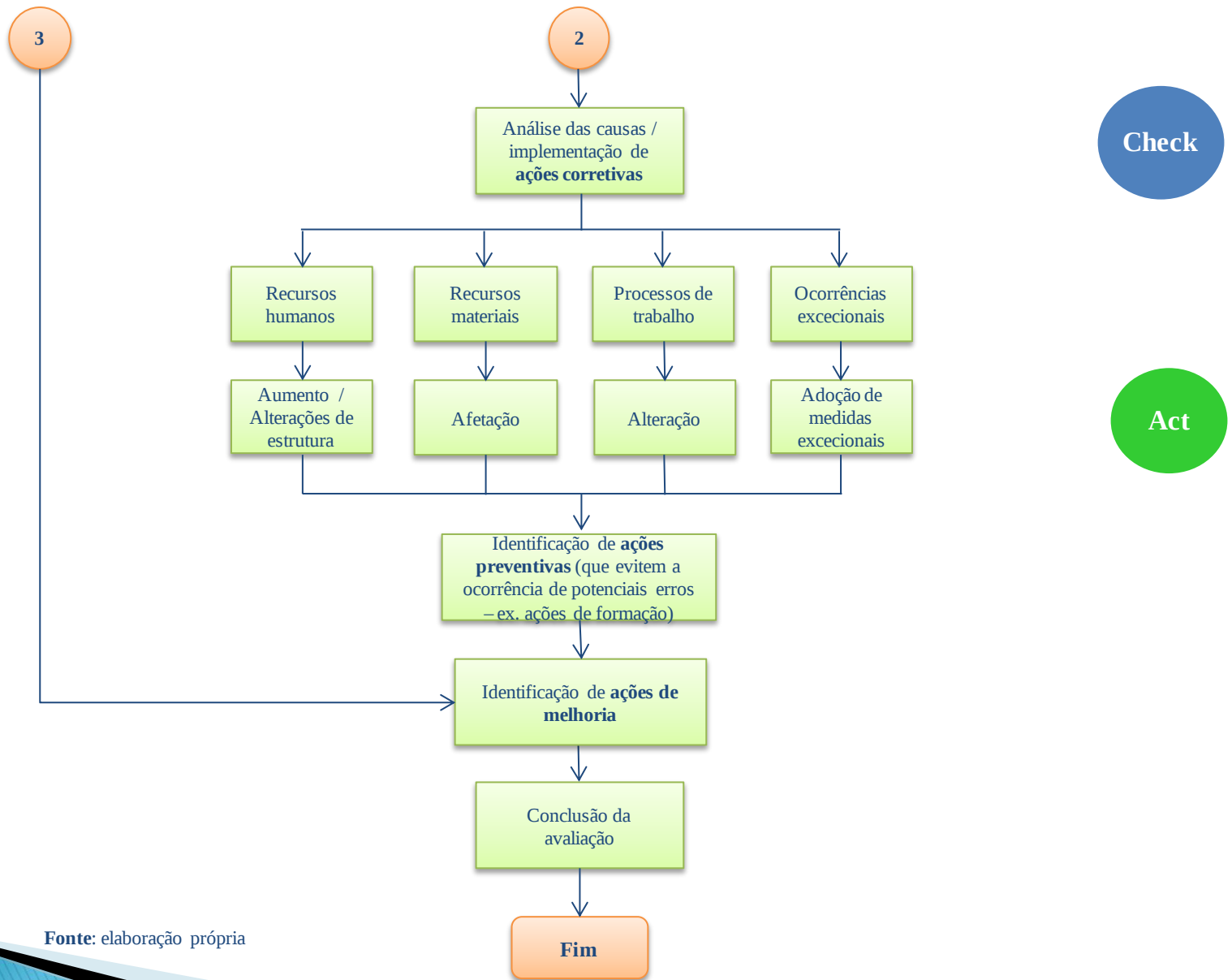
Gestão processual Macro - Procedimento de organização da tramitação





Do

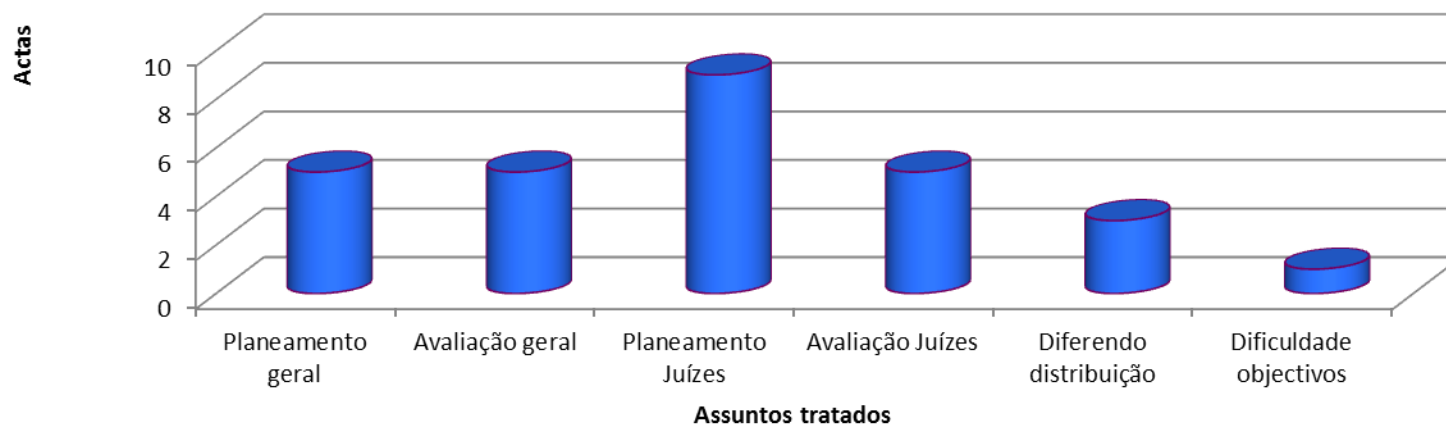
Check



Fonte: elaboração própria

Temas das reuniões de planeamento

GICV - reuniões de planeamento



Fonte: elaboração própria a partir dos dados das atas de reuniões de planeamento

Mapa de conclusões GICV

Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
X7 Cls - sentença X8 Cls – fase de recurso (após sentença e antes do trânsito) X9 Cls – fase de execução de medida X10 Cls – após trânsito X14 Cls – 285º CPC	X02 Cls – Marcação de conferência X03 Cls – fase de instrução (nomeadamente aguardando relatórios) X04 Cls – marcar julgamento (ou AP em TE) X05 Cls – fase de julgamento X06 Cls – fase de decisão (marcar julgamento ou decisão)	X11 Cls - Sentença de preceito X12 Cls – Desistência X13 Cls - Transacção	X00 Abrir Conclusão X01.1 Fase de citação X01.2 Fase de articulados X01.3 Fase Pré- saneador/Saneador/AP	X48 Visto em correição
X17 Abrir Vista X18 Notificar o MP	X17 Abrir Vista X18 Notificar o MP	X17 Abrir Vista X18 Notificar o MP	X17 Abrir Vista X18 Notificar o MP	X17 Abrir Vista X18 Notificar o MP

Fonte: elaboração própria e ata 141 da GICV

Provimentos na GICV

DATA E SUBSCRITORES	ASSUNTO	DECISÕES	PROCEDIMENTOS
2009-05-18 Juízes (em exercício de funções jurisdicionais)	Suporte físico do processo	Impressão dos termos e atos do processo para além dos considerados na Portaria 114/2008	Conhecimento a órgãos de gestão Notificação de todos os funcionários
2009-09-08 Juízes (em exercício de funções jurisdicionais)	Suporte físico do processo	Impressão dos termos e atos do processo para além dos considerados na Portaria 114/2008	Conhecimento a órgãos de gestão Notificação de todos os funcionários

Fonte: comarca da Grande Lisboa Noroeste

Mapas de atos Gabinete

Unidade Orgânica		Juízo de Grande Instância Cível - 1ª Secção																							
		Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro	
Código	Acto processual																								
		< =	mês	< =	mês	< =	mês	< =	mês	< =	mês	< =	mês	< =	mês	< =	mês	< =	mês	< =	mês	< =	mês	< =	mês
XX0	Com Conclusão	9	9	6	4																				
XX1.1	Fase de citação	0	0	0	0																				
XX1.2	Fase de articulados	1	1	1	0																				
XX1.3	Fase Pré-saneador/Saneador/AP	13	5	24	17																				
XX2	Clis – marcação de conferência	1	1	0	0																				
XX3	Clis – fase de instrução (nomeadamente aguardando relatórios)	1	1	1	1																				
XX4	Clis – marcar julgamento (ou AP em TE)	1	1	4	4																				
XX5	Clis – fase de julgamento	0	0	1	1																				
XX6	Clis – fase de decisão (marcar julgamento ou decisão após relatórios)	0	0	0	0																				
XX7	Clis - sentença	31	7	23	6																				
XX8	Clis – fase de recurso (após sentença e antes do trânsito)	5	5	1	1																				
XX9	Clis – fase de execução de medida	0	0	1	1																				
XX10	Clis – após trânsito	0	0	0	0																				
XX11	Clis - Sentença de preceito	0	0	4	4																				
XX12	Clis – Desistência	0	0	0	0																				
XX13	Clis - Transacção	0	0	0	0																				
XX14	Clis – 285º CPC	0	0	0	0																				
XX15																									
XX16																									
XX17	Com Vista	2	2	2	2																				
XX18	Aguarda assinatura	1	1	0	0																				
	Totais	65	33	68	41	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: dados recolhidos por pesquisa dos códigos

Despachos e agenda

	Unidade Orgânica	Juízo de Grande Instância Cível - 1ª Secção																	
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro						
Código	Acto processual																		
		< =	mês	< =	mês	< =	mês	< =	mês	< =	mês	< =	mês	< =	mês	< =	mês	< =	mês
X20	Cumprimento de despacho de mero expediente	221	140	90	63														
X21	Cumprimento de Notificação – saneador	10	3	2	2														
X22	Cumprimento de Julgamento agendado < 90 dias	6	6	8	8														
X23	Cumprimento de Julgamento agendado > 90 dias	49	28	52	24														
X24	Cumprimento de Notificação – sentença	2	2	0	0														
X25	Cumprimento do transito/Capital de remissão	0	0	0	0														
X26	Cumprimento de despacho/decisão de prescrição	0	0	0	0														
X27	Cumprimento de extinções de pena	0	0	0	0														
X28	Artº 78º do CRC/Assinar acta/ARTº 89º CPT	8	8	4	4														
X29	Com diligência agendada já cumprido	15	14	9	7														
X30	Insistir com agente de execução - citação	13	7	14	10														
X31	Insistências diversas	49	30	69	51														
X32	Insistir relatório DGRS																		
X33	Insistir relatório ECJ																		
X34	Insistir relatório OPC																		
X35	Insistir relatório SS																		
X36	Insistir pelo cumprimento de mandado de detenção																		
X37	Administrador (Juízo do Comércio)																		
X38	Pesquisa de bens	3	0	2	0														
X39	Pesquisa de paradeiro	0	0	0	0														
	Tota is	376	238	250	169	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: dados recolhidos por pesquisa dos códigos

Contabilidade e outros

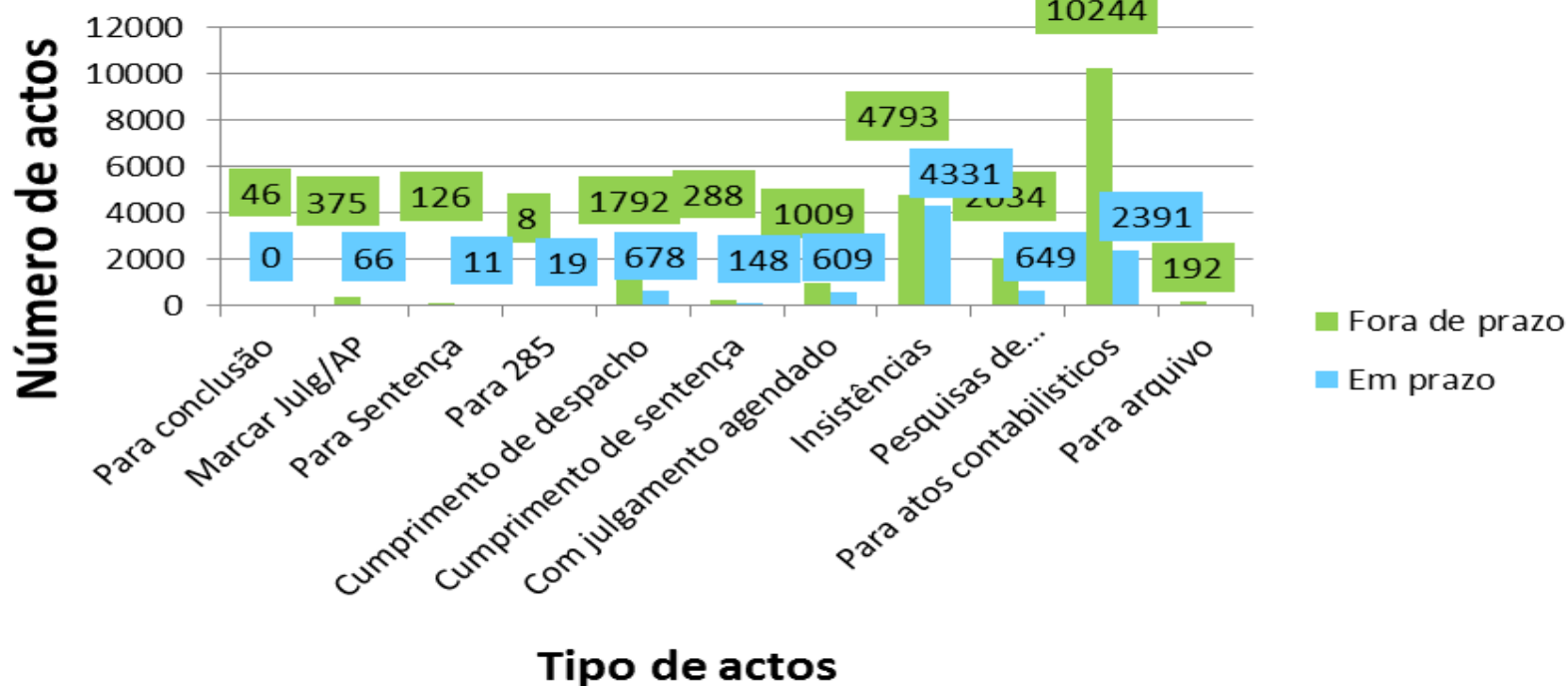
	Unidade Orgânica	Juízo de Grande Instância Cível - 1ª Secção																			
		Jan e i r o	F e v e r e i r o	M a r ç o	A b r i l	M a i o	J u n h o	J u l h o	A g o s t o	S e t e m b r o	O u t u b r o	N o v e m b r o	D e z e m b r o								
Có d i g o	Acto processual																				
		< =	m ê s	< =	m ê s	< =	m ê s	< =	m ê s	< =	m ê s	< =	m ê s	< =	m ê s	< =	m ê s	< =	m ê s	< =	m ê s
X40	Remeter à conta – Código anterior a 2004	112	11	118	10																
X41	Remeter à conta – Código de 2004	316	29	340	31																
X42	Elaborar a conta – Regulamento das Custas Processuais	521	47	570	57																
X43	Prestações	1	0	1	1																
X44	Avisar a conta	0	0	0	0																
X45	Dar baixa da conta	79	10	68	8																
X46	Com saldo para corrigir	0	0	0	0																
X47	Remeter à distribuição (instrução)/MP (Trabalho)																				
X48	Visto em correição	73	5	58	4																
X49	Remeter ao arquivo geral	2928	78	2976	52																
	Outras situações																				
X50	Processos com mandados de detenção pendentes																				
X51*	Mafra																				
X52*	Amadora																				
X53	Processos com arguidos não notificados da sentença																				
X54	Processos a aguardarem resposta da SS																				
X55	Processos a aguardarem prazo da renovação do FGDAM																				
X56	Processos a aguardarem informações diversas dos OPC																				
X57	Processos urgentes																				

Fonte: dados recolhidos por pesquisa dos códigos

Informação agregada dos atos a praticar na comarca

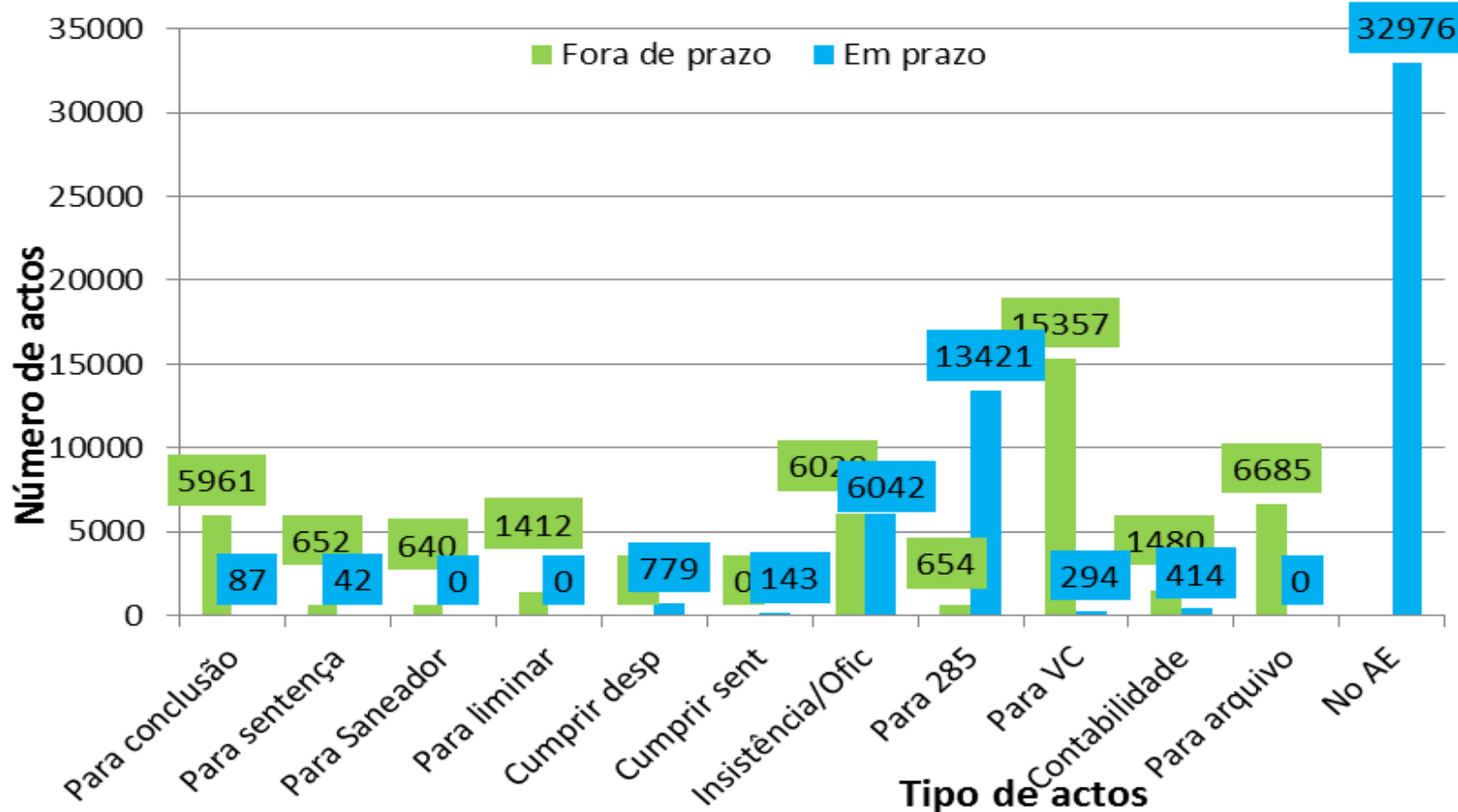
Junho 2012

Actos a praticar nas secções (excepto Juízo de Execução)



Fonte: relatório da presidência da comarca da GLN / Julho 2012

Actos a praticar no Juízo de Execução



Fonte: relatório da presidência da comarca da GLN / Julho 2012

IV - Conclusões



- ✓ O dever de gestão processual consagrado no nosso ordenamento jurídico tem expressão enquanto gestão do processo e enquanto gestão de um acervo processual.
- ✓ Estas duas dimensões são vertentes de um mesmo percurso: o da efetiva gestão do Judiciário pelo juiz, em cada processo e na organização que em tal tem incidência.
- ✓ O dever de gestão do processo tem, assim, autonomia face à missão de aplicação das normas v.g. processuais ao caso concreto e beneficia de um enquadramento gestionário, embora a sua expressão principal enquanto gestão do processo seja o uso crítico das normas processuais.
- ✓ Gerir o processo implica, dada a interdependência e concorrência de recursos, a gestão do conjunto de processos e a gestão do tribunal, convocando o exercício integrado de competências complementares, com fontes e legitimidades diversas.



- ✓ A experiência concreta da Grande Lisboa Noroeste descrita teve em atenção apenas o nível da comarca e prescindiu da consideração da interação com órgãos externos.
- ✓ Essa experiência isolou um aspeto crítico da qualidade do sistema – a duração dos processos - e baseou-se no exercício colegial das competências dos juízes com funções de gestão e dos juízes com funções jurisdicionais.
- ✓ Permitiu, por isso, intervenção a diversos níveis de organização do trabalho e das tarefas e teve como pressuposto a unidade do tribunal/organização e a instrumentalidade das funções administrativas face à função jurisdicional.
- ✓ Permitiu, nomeadamente, estabelecer a estratégia com critérios de independência e imparcialidade próprios dos juízes e estabelecer a responsabilidade dos juízes pela gestão, face aos cidadãos e aos diversos órgãos de governação do judiciário.

FIM