

Centro de Estudos Judiciários

Dever de gestão processual

A gestão do processo e a gestão dos processos

Ana de Azeredo Coelho
23 de janeiro de 2014

RESUMO

O texto aborda a gestão processual em duas dimensões: a gestão de cada processo e a gestão de um conjunto de processos, considerando que estas duas dimensões são vertentes de um mesmo percurso: o da preocupação com a qualidade da decisão judicial e da efetiva gestão do Judiciário pelo juiz, em cada processo e na organização/tribunal.

Entende-se que o dever de gestão processual previsto no artigo 6.º do CPC 2013 não se reduz à aplicação perita das leis processuais, mesmo através da adequação formal, antes tem conteúdo autónomo que decorre do comando em que se consubstancia: **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 da gestão do processo face à mera aplicação de normas processuais torna útil e adequado o recurso aos instrumentos da gestão considerando a **missão** do processo, a **visão** que decorre da conformação que lhe é dada pelo sistema jurídico, os **valores** que o enformam para definição da estratégia expressa em **objetivos operacionais** e **ações**.

Para além do bom uso das normas processuais, o juiz do processo tem de considerar todos os recursos afetos à atividade administrativa que é suporte da sua atividade jurisdicional, sendo também um gestor dos meios públicos e responsável pelo modo como os mesmos são por si, ou sob a sua direção, geridos.

A gestão processual a que o juiz está obrigado não é apenas a gestão do processo individual mas também a de todos os processos que lhe estão distribuídos, entre os quais se verifica uma concorrência e interdependência de recursos.

Esta dimensão apela 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, no modelo de gestão das Leis 52/2008 e 62/2013 –, acrescendo as competências dos órgãos da administração pública da justiça.

As competências de gestão processual do juiz presidente têm a sua fonte nos critérios que enformam a gestão do processo, o que determina a centralidade das competências dos juízes em exercício de funções jurisdicionais. As competências do juiz presidente surgem como mero facilitador organizacional.

Descrevendo a experiência concreta da comarca da Grande Lisboa Noroeste, a mesma é considerada apenas ao nível da própria comarca, prescindindo da interação com órgãos externos, e isola um aspeto crítico da qualidade do sistema – a duração do processo. Baseando-se no exercício colegial das competências dos juízes com funções de gestão e dos juízes com funções jurisdicionais, e intervém a diversos níveis de organização do trabalho e das tarefas, no pressuposto da unidade do tribunal/organização e da instrumentalidade das funções administrativas face à função jurisdicional.

A dimensão e assunto central não permitem abordar senão indiretamente as condicionantes organizacionais e processuais que se refletem negativamente no exercício de uma efetiva gestão processual, desde o modo de organização do sistema judiciário macro, à

indefinição de lideranças, à vetustez das estruturas ou à inexistência de um sistema de informação para a gestão, mas esses fatores são essenciais.

I) A GESTÃO PROCESSUAL: DIMENSÕES

Enfrentando o tema «dever de gestão processual» procurámos na legislação publicada a expressão numa primeira tentativa de perceber o modo como o legislador conforma a gestão processual.

O conjunto de diplomas¹ em que a expressão aparece pode dividir-se nos seguintes grupos de afinidade: aqueles em que gestão processual tem o sentido de gestão de procedimentos burocráticos de um determinado serviço, aqueles em que gestão processual é reportada ao sistema informático de tramitação eletrónica dos processos judiciais ou “afins”, aqueles em que gestão processual se refere à gestão da tramitação de um concreto processo judicial e aqueles em que gestão processual visa a gestão de um conjunto de processos (unificado ou pelo órgão, jurisdicional ou para-judicial, a quem foram distribuídos, ou pela afetação a uma unidade orgânica de tramitação processual, v.g. secção de processos, ou pela afetação a uma comarca).

As normas que se referem à gestão processual reportada ao sistema informático de tramitação dos processos judiciais, reconduzem-se afinal a um destes dois últimos grupos, consoante está em causa a utilização do sistema para tramitar um processo ou as virtualidades do mesmo para proporcionar dados e informação para a gestão de um conjunto de processos.

As normas que se reportam à gestão dos procedimentos burocráticos de um serviço público podem aproximar um conceito de gestão organizacional que, reportada ao tribunal enquanto entidade administrativa, não é sem influência, embora indireta, na gestão do processo ou dos processos.

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, e 31.º/3 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).

¹ Lei n.º 127-A/97. DR 293/97 SÉRIE I-A 1º SUPLEMENTO de 1997-12-20; Lei n.º 3-A/2000. DR 80 SÉRIE I-A 1º SUPLEMENTO de 2000-04-04; Lei n.º 107-A/2003. DR 301 SÉRIE I-A 1º SUPLEMENTO de 2003-12-31; Portaria n.º 1067/2004. DR 201 SÉRIE I-B de 2004-08-26; Decreto-Lei n.º 108/2006. DR 111 SÉRIE I-A de 2006-06-08; Portaria n.º 349/2007. DR 64 SÉRIE I de 2007-03-30; Portaria n.º 593/2007. DR 92 SÉRIE I de 2007-05-14; Resolução do Conselho de Ministros n.º 106/2007. DR 156 SÉRIE I de 2007-08-14; Lei n.º 66-B/2007. DR 250 SÉRIE I, 1º SUPLEMENTO de 2007-12-28; Portaria n.º 99/2008. DR 22 SÉRIE I de 2008-01-31; Portaria n.º 114/2008. DR 26 SÉRIE I de 2008-02-06; Resolução do Conselho de Ministros n.º 66/2008. DR 73 SÉRIE I de 2008-04-14; Portaria n.º 457/2008. DR 118 SÉRIE I de 2008-06-20; Lei n.º 52/2008. DR 166 SÉRIE I de 2008-08-28; Decreto-Lei n.º 181/2008. DR 166 SÉRIE I de 2008-08-28; Portaria n.º 1538/2008. DR 251 SÉRIE I de 2008-12-30; Portaria n.º 419-A/2009. DR 75 SÉRIE I, 1º SUPLEMENTO de 2009-04-17; Portaria n.º 649-A/2009. DR 111 SÉRIE I, 1º SUPLEMENTO de 2009-06-09; Resolução do Conselho de Ministros n.º 112/2012. DR 252 SÉRIE I de 2012-12-31; Lei n.º 41/2013. DR 121 SÉRIE I de 2013-06-26; Lei n.º 45/2013. DR 126 SÉRIE I de 2013-07-03; Lei n.º 62/2013. DR 163 SÉRIE I de 2013-08-26; Portaria n.º 280/2013. DR 163 SÉRIE I de 2013-08-26; Resolução do Conselho de Ministros n.º 91/2013. DR 248 SÉRIE I de 2013-12-23.

Não cabendo no âmbito deste texto uma revisão dos diversos aspetos em que possa conceptualizar-se a gestão processual², trataremos apenas de postular uma delimitação descritiva e ponderar da sua concretização naquelas dimensões.

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» (nosso sublinhados e negrito).

A atual preocupação com a gestão processual nos Judiciários corresponde a uma nova maneira de perspetivar a “eterna” preocupação: a qualidade da decisão judicial³.

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 organização⁴.

O lugar da gestão processual – exigência de processo equitativo e justo decidido em prazo razoável, previsível⁵ 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 a utilização de instrumentos de organização eficiente dos recursos disponíveis em ordem à prossecução de uma finalidade.

² Sobre várias definições de gestão processual ver (Alexandre, 2013).

³ (Jean, 2007, p. 30) refere os diversos níveis em que essa preocupação de espelha atualmente: a qualidade dos sistemas judiciários, a qualidade dos processos judiciais e a qualidade da decisão judicial.

⁴ Cf. (Frydman, 2007, p. 19) : «*L'hypothèse que je développerai est celle d'un glissement progressif, dans la théorie et dans la pratique contemporaines, d'une conception substantielle vers une conception procédurale et à présent managériale de la qualité des décisions de justice, qui s'accompagne, sur le plan du contrôle, d'une multiplication des modalités et des instances qui s'empilent en quelque sorte les unes sur les autres. Pour le montrer, nous distinguerons cinq stades successifs au fil d'un parcours à marche forcée de l'histoire des idées et des pratiques judiciaires. Nous partirons du contrôle de légalité classiquement confié à la Cour de cassation (1) pour envisager ensuite le contrôle marginal de proportionnalité, caractéristique de la jurisprudence sociologique (2). Nous verrons comment ce premier mouvement en amène d'autres, d'abord, à la suite du tournant argumentatif, le développement du contrôle de motivation (3), puis, à la faveur du tournant procédural, le contrôle du respect des garanties du procès équitable, sous la haute autorité de la Cour européenne des Droits de l'Homme (4) et enfin le contrôle de qualité proprement dit portant sur l'administration et le fonctionnement de la justice (5)*».

⁵ A CEPEJ vem insistindo nesta dimensão “temporal” do processo que é a previsibilidade da sua duração e o conhecimento de tal pelas partes que é também compromisso do sistema. Cf. CEPEJ (2004) 19 (www.coe.int/CEPEJ).

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, etc).

No meu estágio de iniciação conheci desde logo uma estratégia: «é preciso chutar a bola». A metáfora futebolística pretendia transmitir que não devia o juiz ficar com a “batata quente” na mão, que o mesmo é dizer, em versão culinária, que o processo não devia aquecer na nossa secretária e dela devia sair, a bem ou a mal, em benefício de uma honrosa aposição final do “ds”.

É uma gestão. Corresponhia-lhe a bem descrita guerra secção/juiz de (Mendes, 2010), com episódicos momentos de conciliação ou com tratados de paz duradouros, destinados a conseguir que ambas as partes (juiz e secção) obtivessem a prossecução máxima das suas finalidades.

Esta gestão não tem principalmente a 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 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.

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

A gestão do processo pelo juiz, numa metáfora parental que não paternalista, bastava-se com um regime de visitas quinzenal (despachos de fundo) e alguns lanches ocasionais (despacho de expediente), no termo do que, com sorte, o processo desembocava numa maioria por decurso do tempo, sem projeto educativo discernível, ou caía na marginalidade dos incidentes sem fim à vista.

O que era potenciado por uma manifesta deficiência de informação quando o acervo processual fosse de dimensão (no meu tribunal de ingresso os processos pendentes cabiam em quatro mal cheias prateleiras de menos de um metro, o que constituía informação manifestamente digerível por um juiz, mas não é sempre assim...), falta de informação impeditiva de uma gestão digna desse nome.

A descrição caricatural passa-se no horizonte após a reforma da organização judiciária de 1987, com a constituição de uma autonomia hierárquica e inspetiva das secretarias, a dissociação da avaliação de desempenho por corporações profissionais e não por organização tribunal, acompanhada do aumento da litigância já referida e o consequente aumento exponencial do número de processos pendentes nos tribunais.

As reformas organizativas subsequentes continuam a tentar contrariar esta tendência (Mendes, 2010, p. 109 e ss) numa deriva inovatória/revogatória que ainda não cessou. As leis processuais caminham, com idêntico propósito, para o paradigma do juiz ativo, efetivo gestor do processo, embora com hesitações e contradições manifestas que mereceriam alguma atenção⁶.

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, constituindo afinal um elemento da política pública de justiça.

Como referia o preâmbulo do Decreto-Lei 108/2006⁷:

«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. Autonomia ou falta dela que se coloca com especial incidência quanto ao dever de adequação formal⁸.

Desde logo, a interrogação sobre a autonomia desse dever face ao conteúdo próprio da missão do juiz: a decisão dos casos concretos submetidos, em obediência única à Constituição e à lei, nomeadamente à lei processual. 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?

O dever de gestão processual do processo, com esta denominação, surgiu na lei com o artigo 2.º⁹ do Decreto-Lei 108/2006.

Esta norma reafirmou o princípio da direção do processo pelo juiz e apelou, nas suas alíneas b) e c), ao seu exercício mediante a aplicação da lei processual, sem qualquer autonomia de outras normas para as quais aliás remete: proibição de atos inúteis e simplificação e agilização previstas na lei. Ou seja, mais chamada de atenção, do que novidade.

Na sua alínea a) a norma é mais promissora ao apelar à adequação formal. Promissora sobretudo pelo espírito do Decreto-Lei em que se insere, já que a adequação formal já se encontrava prevista no anterior artigo 265.º-A do CPC 95/96¹⁰.

⁶ A questão desenrola-se nas páginas da Revista Julgar, sendo amplamente debatida por (Gouveia, 2007) e (Mendonça, 2007), retomada por (Matos, 2007).

⁷ Cf. Acórdão do Tribunal Constitucional 132/2010: «Ou seja, pretendeu-se criar uma forma de processo única sujeita ao princípio da gestão, aplicável a todos os tribunais cíveis a que não caiba regime especial. Trata-se de uma tramitação flexível que funciona como uma espécie de paradigma e que não deve prejudicar o dever de gestão processual. Esta tramitação única será tendencialmente aplicável aos processos a que actualmente se aplica a forma de processo declarativo comum, consequentemente o elemento relevante para o mencionado Decreto-Lei é a forma de processo e não a competência do tribunal».

⁸ Cf. (Alexandre, 2013) e (Faria, s.d.)CEJ.

⁹ Norma com o seguinte teor: «O juiz dirige o processo, devendo nomeadamente:

a) Adotar a tramitação processual adequada às especificidades da causa e adaptar o conteúdo e a forma dos atos processuais ao fim que visam atingir;

b) Garantir que não são praticados atos inúteis, recusando o que for impertinente ou meramente dilatatório;

c) Adotar os mecanismos de agilização processual previstos na lei».

¹⁰ Sobre história do preceito e (des)necessidade de acordo das partes (Brito, 1997) que a este respeito cita o preâmbulo do Decreto-Lei 180/96 quando explica o afastamento da necessidade de acordo das partes: «a adequação não visa a criação de uma

É sobretudo o carácter experimental do diploma, que se anuncia destinado a conformar a futura revisão do CPC, e a aplicação empenhada que dele foi feita¹¹ que vão constituir novidade.

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 conteúdos da gestão do processo. O que a actual inserção sistemática da adequação formal – artigo 547.º – tão bem exprime.

Analisando a atual norma.

Compreendendo a utilidade prática da partição da norma do artigo 6.º proposta por (Faria, s.d.), 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»*.

Mas assim confrontados com o comando podemos perguntar: Porquê? Para quê?

Lembremos o passeio de Carlos e do Ega pelo Aterro, no final de *Os Maias*, jurando, ambos, não sair, *«por fortuna ou império»*, do *«passinho lento, prudente, correto, que é o único que se deve ter na vida»* e assim assentando a *«teoria definitiva da vida»*: *«não vale a pena fazer um esforço, correr com ânsia para coisa alguma»*. Teoria firme que a prática imediata infirma quando se lançam em vibrante corrida para apanhar o *Americano* que surgia ao fundo da ladeira, para irem a ... lado nenhum.

Não é assim com a gestão do processo. O CPC não nos manda correr para o *Americano* sem destino, antes estabelece a razão da corrida que é aqui metáfora da celeridade.

Fá-lo no final do n.º 1 do artigo 6.º estabelecendo a 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»*.

Um breve parêntesis para referir que a menção da eficácia tem na norma o sentido de eficiência, ou seja, utilização mínima de recursos necessários à prossecução do fim. Só assim a menção é útil pois entendida como obtenção dos resultados seria tautológica.

Eficiência¹² que, em termos estritamente processuais, aflora como princípio da tramitação processual, no artigo 130.º, e na forma dos atos, no artigo 131.º. Estas normas integram o comando relativo ao dever de gestão processual: *«dirigir ativamente o processo e providenciar pelo seu andamento célere»*¹³.

A dimensão de eficiência afluída quanto ao uso das normas e à forma dos atos, perpassa em termos mais vastos o dever de gestão, alargando-o a dimensões já não

espécie de processo alternativo, da livre discricionariedade dos litigantes, mas possibilitar a ultrapassagem de eventuais desconformidades com as previsões genéricas das normas de direito adjetivo».

¹¹ Ver (Faria, 2009).

¹² Cf. (Brito, 1997, p. 37): *«deve empregar-se o mínimo de actividade para se atingir o máximo resultado processual»*.

¹³ O artigo 6.º também indica, com alguma redundância, o que o legislador entende serem exemplos da direção ativa – a) promoção oficiosa das diligências necessárias ao normal prosseguimento da ação (entre as quais se contam as necessárias ao «suprimento da falta de pressupostos processuais suscetíveis de sanção»), b) recusa do que for impertinente ou meramente dilatório, c) adoção de mecanismos de simplificação e agilização processual – mas esses são meros exemplos, não são a delimitação do dever.

estritamente de aplicação normas processuais mas de 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 em que se possa exprimir.

Ou seja, antes de saber se a gestão processual implica a simplificação ou abrange também a complexificação¹⁴ do processo, se implica uma calendarização, se pode consubstanciar-se num afastamento dos prazos legais ou das formas de notificação de atos ou para comparência, temos de encarar aquele dever na sede em que se coloca: a gestão estratégica do processo, norteadada pelas regras específicas desta área do saber.

Pelo que é útil e adequado o recurso aos instrumentos de gestão holística desenvolvidos nomeadamente para o sector público¹⁵ que se ajustam aos diversos níveis em que a gestão se consubstancia.

Instrumentos que implicam 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 empregue na sua gestão, definindo em concreto **objetivos operacionais** e **ações** a empreender.

Consideração expressa nas perspetivas dos **cidadãos** em geral (conformação pela comunidade dos princípios gerais do processo civil, considerando a função do Estado de administração da Justiça e as finalidades prosseguidas), das **partes** em particular (princípios do dispositivo, do contraditório, da proibição da indefesa, da igualdade), dos **procedimentos internos** de funcionamento (regras processuais e administrativas), da **aprendizagem** e dos **recursos disponíveis** (humanos - juiz, funcionários e serviços vários privados e públicos -, materiais - equipamento, edifícios, etc - e tecnológicos - sistema informático e equipamentos).

Instrumentos que permitem encarar a gestão do processo como atividade com autonomia em relação à tramitação processual e que potenciam o seu efeito.

Deixa de fazer sentido então perguntar se a adequação formal se confunde com o dever de gestão processual, pois naturalmente ambos encontram o seu campo de autonomia, sem perderem a sua interligação. A adequação formal constitui um exercício de gestão processual que é mais ampla do que aquele.

Como também deixa de ter sentido saber se o dever de gestão processual tem o seu lugar ótimo nos litígios de massa ou na litigância nuclear¹⁶. A gestão é inerente à abordagem de cada processo, diferindo naturalmente os conteúdos dessa abordagem.

Daí que, o dever de gestão processual, enquanto dever de gestão, beneficia de um enquadramento autónomo do 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 estratégia¹⁷ e da definição das ações a empreender¹⁸.

¹⁴ No sentido da admissibilidade (Freitas, 2013, pp. 174-175)

¹⁵ Cf. (Kaplan & Norton, 1996) definindo o Balanced Scorecard como instrumento de gestão e de definição da estratégia organizacional em geral e (Kaplan, 2013) especificamente nas organizações não lucrativas.

¹⁶ Sobre o conceito, contraposto à litigância de massas (*litígios de baixa densidade*) (Matos, 2007, pp. 94-96 maxime).

¹⁷ Para uma leitura do processo enquanto estratégia (Teixeira, 2010).

¹⁸ (Kaplan & Norton, 1993)

Assim, constitui-se ele próprio critério de aferição da adequação das opções processuais do legislador.

Em termos gráficos poderíamos representar tal abordagem do seguinte modo:



Alguns aspetos das perspetivas propostas

As perspetivas indicadas podem funcionar como pólos aglutinadores da reflexão e da ação de gestão processual. A título de mera ilustração, salientaremos alguns aspectos, sem preocupação de sistematização e integração.

Perspetiva dos cidadãos: a 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).

Esta visão de juiz e esta noção de processo não é sem polémica¹⁹ 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.

Creemos que o juiz que “serve a solução” defendido por (Gouveia, 2007)²⁰ é o juiz do presente, sem prejuízo do notável contributivo reflexivo dado pelos que se preocupam com o «vírus autoritário» (Mendonça, 2007).

¹⁹ Cf. (Brito, 1997, p. 31) a respeito em concreto apenas da adequação formal: «A possibilidade agora consagrada [reforma de 95/96] de o juiz adaptar a tramitação do processo (...) tem tanto de aliciente para a realização da justiça no processo civil, como de ameaçador para as garantias daqueles que exercem o seu direito à jurisdição».

²⁰ «Assegurados estes direitos, deve defender-se o papel activo do juiz, sem qualquer receio de autoritarismo. A flexibilidade só é possível com um juiz activo, com uma gestão processual presente, concreta, informada, disponível. Esta agilidade da magistratura

Este juiz é o juiz que convive com manuais de boas práticas processuais²¹, que conforma a tramitação do processo (simplificando-a ou complexificando-a²²), que simplifica os atos em função da sua razão de ser e da sua finalidade, em ordem à consecução no caso do “processo equitativo e justo decidido em prazo razoável” do artigo 6.º da Convenção Europeia dos Direitos Humanos (CEDH) na leitura que dela faz também a Comissão Europeia para a Eficácia da Justiça (CEPEJ).

É o modelo de juiz a que faz apelo o artigo 6.º do CPC.

Um juiz/gestor com valores que também se exprimem com especificidade na gestão processual e 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 na intervenção nele, com assunção da cooperação e da firmeza na direção).

Perspetiva das partes

O aviso que fazem os defensores do denominado modelo liberal do processo civil não deve cair em cesto roto. O admirável mundo da gestão tem de incorporar que o processo civil é um espaço de livre exercício de direitos, em que a conflitualidade se exprime e não pode ser reduzida a uma comunidade de trabalho, sendo direito das partes a conformação da lide, a escolha das armas (o processo integra a violência mas integrar não é obliterar) e a previsibilidade das regras do combate, no caso as regras processuais, de que decorre a importância do mitigado princípio de tipicidade das formas processuais.

é essencial à sua legitimação. Saber que em certos processos deve estar mais distante, mais passiva; saber que em outros deve ser mais activa, mais próxima. A elasticidade dos poderes atribuídos ao magistrado civil, a supletividade das regras processuais deve ser assim entendida.

Defendo, pois, que o actual processo civil não é autoritário. É colaborante, é flexível, é próximo. Os direitos das partes estão garantidos e são respeitados. O juiz é um elemento fulcral na condução do processo. A sua importância pode implicar uma actuação decidida, mas pode também, por vezes, tornar-se transparente, deixando ao contraditório das partes o avanço do processo. Seja qual for a postura, o magistrado está sempre ao serviço das partes, das pessoas e não de uma ideia absoluta de verdade ou de justiça. Não há donos do processo, nem há senhores da verdade. Há pessoas, com problemas, com litígios normais decorrentes das relações humanas. É preciso resolvê-los, eficazmente. É necessário servir a solução, saciando quem a requereu» p. 65.

²¹ Ver, por exemplo, (Schwarzer & Hirsch, 2006).

²² (Alexandre, 2013) coloca a questão: *«Tenho dúvidas em dizer que a gestão processual – tal como está concebida na PL 113/XII – pode conduzir a uma densificação da tramitação legalmente desenhada, porque o art. 6º/1 da PL 113/XII, a propósito do dever de gestão processual, também alude a mecanismos de simplificação processual. Por outro lado, se a gestão processual visa essencialmente a agilização, ideia reforçada pela parte final do n.º 1 do art. 6º, como é que pode também visar a complexificação, que com ela parece incompatível?»*.

Esta perspectiva, que se afigura essencial, torna sensíveis questões como o contraditório ou a recorribilidade das decisões.

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 e 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, especialmente quando a intervenção do juiz seja oficiosa.

Embora o artigo 547.º do CPC não refira expressamente a necessidade de audição das partes, a mesma resulta do princípio geral do artigo 3.º/3 que aliás é retomado no artigo 6.º, n.º 1, IIª parte.

Recorribilidade

Porque se a recorribilidade genérica pode bloquear o processo, postergando a almejada celeridade, a irrecorribilidade demasiado ampla é o húmus ideal para o desenvolvimento do vírus autoritário para que adverte (Mendonça, 2007)²³.

É certo que como defende (Geraldes, s.d.), a recorribilidade pode demorar o processo. Mas, como o refere também, há que ponderar os valores envolvidos e conflituais.

Embora não haja em processo civil um direito constitucional ao recurso, a especial delicadeza das questões que podem ser convocadas em sede de gestão processual pode aconselhar seja estabelecida a recorribilidade das decisões, tanto quanto a eficácia e a eficiência, no estrito sentido da duração, a desaconselham.

O nosso 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, 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. Suscetíveis, pelo contrário, de apelação autónoma (cf. art. 644-2-i, bem como o art. 644-2-d) são as decisões que contendam com os princípios do contraditório ou da igualdade ou com as normas que regulam a introdução dos factos no processo e a admissibilidade dos meios probatórios»*.

Dir-se-ia que a salvaguarda de recorribilidade quando violados os princípios que a norma indica nos levaria a resistir ao “vírus”. Embora se afigure que essas melhor seriam questões de procedência do recurso do que de admissibilidade, parece-nos que mesmo assim pode não estar salvaguardado o afastamento do “autoritarismo”²⁴.

²³ Com uma impressionante metáfora que não resistimos a transcrever: *«No final do século XIX um vírus infectou o processo civil. Nem todos os processos sucumbiram, mas todos foram, de alguma forma, por ele afectados. A comunidade científica deu-lhe o nome de «vírus autoritário». (...) O vírus provocava sintomas curiosos entre as suas vítimas. Estas começavam por afirmar que o processo servia não para tutelar os direitos subjectivos e os interesses legítimos dos particulares, mas para restaurar a norma material e o direito objectivo; acrescentavam, conseqüentemente, que o processo não servia as partes, mas pelo contrário eram estas que o serviam; os juízes sentiam-se ungidos por uma força estranha que os impelia não tanto a dirimir os concretos conflitos entre os seus concidadãos, mas a querer fazer justiça entre os homens»*.

²⁴ (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, em vista da obviedade de que todo poder deve ser exercido de maneira legítima»*. Continuando adiante: *«a ampliação do poder de execução do juiz, ocorrida para dar maior efetividade à tutela dos direitos, possui, como contrapartida, a necessidade de que o controle da sua atividade seja feita a*

Afigura-se-nos que as decisões de adequação formal do artigo 547 (e as de agilização processual do 6/1?) têm uma dupla vertente: a opção pela adequação formal ou agilização processual e a conformação processual mediante a indicação de uma tramitação alternativa. Vertentes que exprimem decisões diferentes: a decisão de inadequação das formas típicas e de necessidade da adequação formal e a decisão sobre a forma a aplicar.

Qual destas decisões é declarada irrecurável pelo artigo 630.º/2: ambas ou apenas uma delas? É possível interpretar a norma no sentido de que apenas a decisão sobre a tramitação é irrecurável, sendo recorável a decisão que opta pela adequação formal²⁵ justificando a inadequação das formas típicas?²⁶

Os princípios indicados como fundamento de recorribilidade apontam para a decisão de concreta conformação processual e não para a decisão pela necessidade de recorrer à adequação formal. Não se vê em que poderia esta violar aqueles princípios.

Coisa diversa é a da oportunidade da subida do recurso ou seja, a de saber se cabe apelação autónoma dessas decisões²⁷.

Perspetiva dos procedimentos internos

1. O tempo/processo

A celeridade enquanto duração razoável e previsível é um dos principais aspetos motivadores da direção ativa do juiz.

A consideração do tempo no processo implica a previsibilidade, a calendarização, a gestão dos prazos e a identificação das etapas críticas.

Previsibilidade: indicação da previsibilidade de resolução do litígio com eventual indicação do desvio-padrão, dos critérios de agendamento e 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»²⁸ - 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 efetiva dos atos a praticar em concreto.

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 (fixar três dias à parte para praticar um ato na sequência de seis meses de inércia do tribunal não é um bom exemplo); adequação de prazos dos atos mediante “negociação” com as partes (ressalvando invocações de indefesa ou de prejuízo da defesa em razão da

partir da compreensão do significado das tutelas no plano do direito material, das regras da adequação e da necessidade e mediante o seu indispensável complemento, a justificação judicial. Em outros termos: 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».

²⁵ Em contrário parece pronunciar-se (Brito, 1997, p. 69) ao referir: «a decisão do juiz de adequação é sindicável, não quanto à decisão sobre se deve adequar ou não quando o faça oficiosamente, mas quando decida adequar, o conteúdo positivo da decisão é susceptível de recurso». Embora se pronuncie num quadro legal em que inexistia norma como a do artigo 630.º do CPC.

²⁶ «A justificação, obedecendo a esses critérios, dá às partes a possibilidade de controle da decisão jurisdicional. A diferença é a de que, em tais situações, o controle da atividade do juiz é muito mais complexa e sofisticada do que aquela que ocorria com base no princípio da tipicidade, quando o juiz apenas podia usar os instrumentos processuais definidos na lei. Mas essa mudança de forma de pensar o controle jurisdicional é apenas reflexo da necessidade de se dar maior poder ao juiz – em parte a ele já entregue pelo próprio legislador ao fixar as normas abertas – e da transformação do próprio conceito de direito, que submete a compreensão da lei aos direitos fundamentais» (Marinoni, 2006).

²⁷ A que se refere (Freitas, 2013).

²⁸ (Schwarzer & Hirsch, 2013, p. 195)

exiguidade dos prazos). Parecem maus exemplos de rigidez inadequada à gestão processual o recurso frequente à fixação de prazos legais quando os mesmos poderiam ser fixados pelo juiz de modo mais adequado ao caso concreto v.g. artigos 654.º/1 e 655.º/1.

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.

Provimetação que é um poderoso instrumento de gestão processual e engloba atos diversos: autorizações, delegações, desenho de procedimentos, despachos genéricos, regulamentos, adequação da forma dos atos, etc.

O contacto inicial com o processo na fase liminar permite identificação das questões colocadas pelos pressupostos formais (atividade necessária à sanção ou à decisão quando insanáveis), identificação das especificidades objetivas e subjetivas (princípio da igualdade substancial), ponderação da necessidade de adequação formal e identificação das questões substantivas (improcedência, aperfeiçoamento).

Gestão inicial: Despacho pré-saneador

A etapa processual que o CPC denomina gestão inicial é o anterior despacho ou atividade de pré-saneamento: sanção de pressupostos processuais; correcção de irregularidades dos articulados; junção de documento para conhecimento de excepção ou do mérito.

Audiência Prévia

Preparação: da conciliação; identificação dos pressupostos em falta (decisão ou sanção); identificação das deficiências fácticas; identificação dos temas “destacáveis” (prescrições; prova legal) que possam ser conhecidos mediante produção de prova em audiência prévia (com ou sem adequação formal); conhecimento de excepção ou mérito; identificação dos meios probatórios adequados; temas da prova.

Despacho regulador:

Indicação dos intervenientes;

Indicação da ordem de trabalhos;

Indicação do modo como se perspectiva a realização da audiência prévia concretamente a indicação do modo como será feita a 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 e da possibilidade de conhecer exceção ou mérito;

Indicação da necessidade de adequação formal (audição, proposta, fixação).

Calendarização: data e agenda da audiência (início e termos de cada sessão); requerimentos passíveis de apresentação em julgamento; o tempo de inquirição de cada testemunha; o tempo das alegações.

Audiência de julgamento

Cumprimento da programação estabelecida

Indicação a final da data previsível da prolação da sentença

3. A provimentação

Afigura-se muito desejável a provimentação como instrumento de gestão processual, podendo assumir âmbitos diversos, nomeadamente:

- orientação da secção ou de auxiliares judiciais como os agentes de execução, os administradores de insolvência ou os peritos;
- determinações quanto a prática oficiosa de atos;
- esclarecimento quanto ao entendimento seguido pelo juiz e instruções para seu cumprimento;
- intervenção na fase de citação (226.º/2);
- despachos genéricos de organização da tramitação pela secretaria.

4. 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
- 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 da aprendizagem

A formalização dos procedimentos permite a transmissão do saber prático que é elemento essencial de geração de conhecimento da “organização”.

Perspetiva dos recursos

Como dissemos, 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 intervenções²⁹, 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 ignorados³⁰.

Mas a gestão processual a que o juiz está obrigado não é apenas a gestão do processo individual³¹. O juiz está também obrigado à gestão processual do conjunto dos seus

²⁹ (Lopes, 2010, p. 141).

³⁰ Vejam-se por exemplo as questões ligadas à eficiência na gestão desses recursos que também envolve as dimensões financeiras dos mesmos. A título de exemplo, o apelo à eficiência na sua dimensão diretamente económica em (Schwarzer & Hirsch, 2013) e no programa “Justice judiciaire” introduzido pela lei francesa de enquadramento financeiro de 2001, a “Loi organique des lois de finances” (LOLF).

Esta lei veio impor na administração pública e no sistema de justiça, por via orçamental, a perspectiva de transpor para o setor público os métodos tradicionalmente utilizados no setor lucrativo da economia, chamando a atenção para a dimensão económica do Estado e para a necessidade de introduzir exigências de eficiência na utilização dos recursos e na dispensa dos serviços.

«No plano económico, a LOLF introduziu as finanças públicas numa nova era. Anteriormente, os progressos do direito faziam-se através do formalismo e dos processos com uma primeira preocupação de assegurar os princípios de apresentação do orçamento, o conhecimento efetivo das operações pela apresentação transparente de contas e uma execução regular. Entrámos numa segunda era quando, no século XX se decidiu utilizar o orçamento como instrumento de regulação da economia nacional, função apresentada como determinante. No fim do século, quando o intervencionismo orçamental se mostrou ineficaz face às crises económicas e sociais, impôs-se o facto de que as pessoas públicas, incluindo o estado, devem respeitar as leis fundamentais da economia, nomeadamente demonstrando a sua eficiência, o que exige que lhes sejam aplicados os meios de gestão já consagrados. Esta é a contribuição da LOLF» (Hertzog, 2006, p. 16).

O mesmo autor, referindo exatamente as questões da gestão pública explicita: «face ao fracasso das instituições públicas só há dois remédios: ou a privatização ou a reforma. (...) A LOLF é um texto de rutura, não porque rejeite as antigas finalidades – regularidade das operações e utilização económica do orçamento – mas porque introduz uma nova finalidade no coração do direito orçamental: melhorar o desempenho do estado. (...) A LOLF coloca, doravante, o processo orçamental, no seu conjunto, sob tensão para que a produção pública atinja melhores resultados e os diferentes agentes sejam colocados em situação de prestar atenção sobretudo a estes novos objetivos» (Hertzog, 2006, p. 30).

Introduzindo estes novos elementos de avaliação e melhoria do desempenho, a LOLF estabelece diversas missões do estado, cuja organização não se abordará, pese embora tenha sido imensamente debatida. Uma dessas missões refere-se ao sistema judicial sob a denominação “Programme 166 – Justice Judiciaire”, englobando os Tribunais Judiciais, a Escola Nacional de Oficiais de Justiça e o Registo Criminal.

O programa está incluído no Ministério da Justiça, o responsável do programa é o diretor dos serviços judiciais, concretizando-se pela definição de objetivos de longo prazo, com indicadores de medida definidos a nível do programa.

Não é sem perplexidade que esta abordagem «económica» surge em matéria de justiça, por exemplo no confronto entre o objetivo de controlar as despesas processuais e o direito de prescrever os meios de investigação em que as mesmas são assumidas, direito/dever dos magistrados titulares da investigação ou o indicador do provimento de recursos em relação com a qualidade das decisões.

Referimo-nos em breve apontamento ao regime sem pesquisa detalhada da sua aplicação na área da Justiça, que a natureza do texto não permite, por o entendermos muito relevante na concretização da ligação financeira da definição de objetivos e de avaliação do desempenho, com as questões que levanta, nomeadamente em confronto com a independência dos tribunais e as consequências na determinação oficiosa de provas dispendiosas.

Referindo-se ao modo de definição de objetivos diz (Serverin, 2011, p. 42): «o modelo produtivista roda no vazio: trata-se de proferir cada vez mais depressa mais decisões sem que se saiba a que pedidos elas respeitam nem a quem são destinadas. Pelo menos no plano dos indicadores da justiça [referindo-se aos da LOLF], a lógica gestonária levou a melhor sobre a da missão dos tribunais».

³¹ A esse respeito veja-se o Regulamento de Inspeções Judiciais nomeadamente os artigos 1.º e 13.º que se transcrevem na parte pertinente: Artigo 1.º «1— Tendo em vista contribuir para a melhoria da qualidade do sistema de justiça, com especial incidência nas áreas da eficiência e da racionalização das práticas jurisdicionais, administrativas e de gestão, os serviços de inspeção do Conselho Superior da Magistratura têm as seguintes atribuições: (...) f) Facultar aos juizes todos os elementos para uma reflexão dos próprios quanto à correção dos procedimentos anteriormente adoptados, 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 eficiente e célere administração da justiça.

processos, dos processos que lhe estão distribuídos. 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 afetos³².

O que apela para a gestão de um conjunto de processos³³ (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 coordenador³⁴.

Disso se ocupará o ponto seguinte.

III) A GESTÃO DOS PROCESSOS

1. O modelo de gestão

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 modelo de gestão da Lei 52/2008 pretendeu introduzir uma atitude gestionária³⁵ e permitiu a concentração de competências ao nível das comarcas³⁶ destinadas a planejar, promover a ação, alocar recursos, acompanhar a execução e avaliar o serviço de justiça prestado pelo tribunal, pretendendo a definição uniformizada e coerente de prioridades,

2— Para a prossecução do constante na alínea f) do número anterior, o Conselho Superior da Magistratura aprovará anualmente, se necessário, uma listagem atualizada das práticas administrativas e de gestão, ainda que processuais, tidas por inadequadas à realidade dos serviços, com base em informação para esse efeito apresentada pelo inspector judicial coordenador».

E o artigo 13.º, sob a epígrafe “critérios de avaliação” estatui: «3— A adaptação ao serviço é analisada, entre outros, pelos seguintes factores: a) Assiduidade, zelo e dedicação; b) Produtividade, designadamente no que respeita à taxa de descongestionamento, que mede a relação entre processos entrados e findos, sem prejuízo da ponderação, para este efeito, de outros factores, em especial a complexidade dos processos e qualidade das decisões; c) Método, no sentido de adopção de um processo de decisão que se revele organizado, lógico e sistemático, sem prejuízo da complexidade dos processos e da qualidade das decisões; d) Celeridade na decisão; e) Capacidade de simplificação processual, designadamente através do recurso aos instrumentos processuais existentes para o efeito de que a lei dispõe; f) Direcção do tribunal, das audiências e outras diligências, designadamente quanto à pontualidade e calendarização destas».

³² «A evolução para um modelo gestionário, como o da “qualidade total” consagrado pela Fundação Europeia para a Qualidade de Gestão (EFQM) e tido como modelo de referência para as reformas das administrações públicas, que assenta na liderança, na gestão das pessoas, no desenvolvimento do seu potencial, na definição clara das políticas e estratégias organizacionais, na gestão das parcerias e dos recursos internos, na eficiência dos procedimentos, nos resultados como indicadores de satisfação e do seu impacto na sociedade, determinará que os profissionais que detêm a responsabilidade na função primária da organização tribunal, ou sejam os juízes, tenham maiores responsabilidades (liderança) organizativas» (Mendes, 2010, p. 113).

³³ «A gestão processual não pode hoje ser entendida de forma desgarrada, importando contextualizá-la como parte integrante da gestão dos tribunais (court management)» (Matos, 2010, p. 135).

³⁴ Certo é que esta actuação mais ou menos racional ou mais ou menos condicionada do juiz, o que envolve também outras ponderações de cariz emocional e simbólico, terá de ser necessariamente compatibilizada com um esquema de gestão e administração das tarefas jurisdicionais, tanto por via da consagração de mecanismos de integração sistemática de administração dos tribunais, do nível macro para o micro, como pela via da disponibilização de métodos de gestão processual, de auxílio funcional e de outro instrumental técnico e material que possibilite solucionar os problemas suscitados, mormente com a sobrependência. (...)

Mas, por outro lado, a complexificação das tarefas a cargo dos tribunais, o aumento das pendências e o acréscimo do número dos juízes e dos funcionários cria a necessidade, por si própria, de implementar estruturas organizacionais complexas, as quais, de maneira inevitável, influem no modo pelo qual as decisões jurisdicionais se vão conformar» (COELHO, 2008, pp. 102-103)

³⁵ Maxime artigo 88º da NLOFTJ e 34º, nº 2, do DL 28/09.

³⁶ (GOMES coord, 2010)

critérios e objetivos, sobretudo mediante a consagração de um quadro inovador de competências do presidente da comarca, que a lei impõe seja um juiz.

O quadro de princípios e valores decorrente da Constituição da República especifica a independência e imparcialidade como atributos dos tribunais³⁷, 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.

Assim, a abordagem à organização do tribunal na perspetiva do novo modelo de juiz presidente não se reduz à gestão administrativa, antes abrange as diversas dimensões da qualidade no judiciário, nas quais se incluem as questões da organização da tramitação processual do conjunto dos processos³⁸ e, bem assim, todas as competências instrumentais de alocação de recursos, de definição de processos de trabalho, de simplificação de atos, de supressão de redundâncias.

Neste contexto a relevância das competências do juiz presidente cujo estatuto (Mendes & Coelho, 2007, p. 156) referem necessitar de definição, situação que se mantém com a Lei 62/2013 (LOSJ). Relevância nomeadamente ao atribuir ao juiz presidente competências de gestão processual que como tal indica no artigo 88.º³⁹, n.º 4.

São elas as competências de implementação de métodos de trabalho e objetivos mensuráveis, de acompanhamento e avaliação da atividade do tribunal, nomeadamente da qualidade do serviço de justiça prestado aos cidadãos, de acompanhamento do movimento processual do tribunal, da realização dos objetivos fixados, de promoção de reuniões de planeamento e avaliação e de medidas de agilização e simplificação processuais.

Esta gestão processual cometida ao juiz presidente tem de ser entendida, como já dito, 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.

A gestão processual macro não se reporta à disciplina do encadeamento de atos processuais a que nos referimos na primeira parte, antes pressupõe a ligação entre as tarefas a realizar e os recursos a alocar, o conhecimento da capacidade de trabalho de cada unidade face ao volume existente, o equilíbrio das unidades orgânicas dentro da comarca e a definição de prioridades e objetivos à luz de concretas dimensões de qualidade do judiciário: independência, imparcialidade, igualdade de tratamento, *accountability* (nas dimensões de informação sobre os critérios e opções e de prestação de contas das consequências dessas opções).

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

³⁷ V.g. artigo 203º, da Constituição da República Portuguesa (CRP). Valores que são dos tribunais e dos juizes.

³⁸ Está obviamente excluída qualquer intervenção do juiz presidente na tramitação de processos concretos da competência única do juiz titular. Utilizar-se-á a expressão «gestão processual macro» para designar a atividade de organização da tramitação do conjunto de processos de um tribunal ou unidade orgânica, excluindo aquela dimensão de gestão processual do caso.

³⁹ Embora numa amálgama de competências descritas no seu artigo 88º por vezes com sistematização pouco cuidada, por exemplo ao incluir entre as competências de representação e direção aspetos claramente de gestão processual – v.g. alíneas a) a d), do nº 2.

casos está profundamente eivado de contradições. Quadro que é, no entanto essencial à efectividade da gestão processual e da qualidade do sistema⁴⁰.

2. A gestão processual macro: delimitação na comarca da Grande Lisboa Noroeste

No caso da GLN, para delimitação do que seria a gestão processual macro, o método seguido foi o do debate em reuniões com os juízes de direito⁴¹ em que foram ponderados diversos aspetos a ter em conta.

O procedimento de definição da atividade de gestão processual a empreender fez uso do instrumento formal fornecido pelo artigo 88º, nº 2, alínea c): reuniões de planeamento.

Considerada a situação genérica da comarca - elevada pendência processual com processos muito antigos e com atrasos significativos na tramitação -, foi definido que a ação de gestão processual se devia centrar no acompanhamento da tramitação dos processos nas unidades orgânicas, ou seja, na dimensão do planeamento da tramitação do conjunto de processos pendentes no tribunal e sua execução⁴². Acompanhamento a exercer colegialmente, envolvendo juiz presidente e juízes com funções jurisdicionais, a fim de permitir a intervenção integrada que a diversidade e complementaridade das competências possibilitava⁴³.

Sem prejuízo da correção da visão integradora e global das diversas competências inovadoramente atribuídas ao juiz presidente, as competências de gestão processual⁴⁴ surgem como as mais relevantes pela sua novidade e por se dirigirem ao *core business* do tribunal: a administração da justiça mediante a resolução dos casos concretos submetidos. Urgia, em consequência, implementar na prática a nova gestão no seu núcleo significativo⁴⁵: a gestão processual macro.

A organização da gestão processual macro pressupõe a posse de informação tanto quanto possível completa do estado das diversas secções de processos do tribunal de comarca: o problema central colocado foi o da obtenção de dados o mais exatos possível sobre os processos pendentes e as tarefas a desempenhar.

⁴⁰ «La distinction entre les processus et les procédures permettrait de différencier ce qui relève de l'indépendance de la justice, essentiellement sur le plan juridictionnel, et ce qui n'en relève pas, c'est-à-dire les éléments d'administration de la justice ou de gestion. La distinction n'est pas aisée à établir puisqu'elle conduit à distinguer clairement autorité judiciaire constitutionnelle et service public de la justice. Mais c'est probablement une piste pour parvenir à une certaine qualité de la justice ; la qualité des décisions juridictionnelles suppose un environnement global permettant de rendre des décisions dans des conditions matérielles et intellectuelles sereines. Une gestion sereine, cohérente et lisible d'une juridiction permet d'organiser de manière adaptée le travail qui s'y effectue. Le management judiciaire paraît donc bien constituer un pré-requis de la qualité de la décision juridictionnelle» (Pauliat, 2007, p. 131).

⁴¹ Um dos instrumentos privilegiados de gestão do tribunal e de gestão processual têm sido as reuniões de planeamento. Envolvendo juízes e funcionários permitem o conhecimento direto dos problemas, o diagnóstico das causas e a intervenção dos diferentes decisores.

As reuniões de planeamento são: 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.

Nas reuniões participam: a) nas reuniões ordinárias todos os funcionários da secção e os Juízes que entendam participar; b) 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 são documentadas em atas das quais constam: a) a questão a tratar; b) o debate da questão; c) as decisões da juiz presidente sobre a questão em debate; d) os provimentos dos juízes da secção; e) as deliberações conjuntas da juiz presidente e dos juízes da secção; f) as propostas ao CSM, à DGAJ ou ao IGFIJ.

⁴² A restrição da análise ao aspeto da gestão processual nos termos delimitados no texto não ignora que as questões da qualidade do serviço de justiça são de muito maior amplitude do que a da organização da tramitação dos processos e, bem assim, que a organização da tramitação envolve também aspetos relacionado com o trabalho dos juízes e dos magistrados do Ministério Público.

⁴³ V. g. as competências de definição de critérios e de alocação de recursos humanos do juiz presidente e as competências jurisdicionais dos restantes juízes que envolvem a direção funcional dos funcionários - artigo 25º, do Decreto-Lei 28/09, de 28 de Janeiro.

⁴⁴ Artigo 88º, nº 4 e als a) a d) do nº 2

⁴⁵ De outros pontos de vista foi implementado o sistema de gestão, nomeadamente administrativo, de gestão de recursos humanos, financeiros e materiais, de representação e contacto com entidades exteriores.

Estes dados deviam incidir sobre o estado dos processos na perspetiva dos atos a praticar, uma vez que a intervenção de gestão implicava a definição de uma estratégia global para a prática daqueles atos que fosse explícita, coerente e equa, que possibilitasse a definição concreta de objetivos. Permitindo, nomeadamente, a responsabilidade por essa estratégia face aos cidadãos e aos diversos órgãos de governação do judiciário e estabelecê-la com critérios de independência e imparcialidade próprios dos juízes.

Em reuniões envolvendo os escrivães de direito, foram sendo definidos, a partir da experiência empírica, os principais parâmetros a ter em atenção para a agregação dos atos, acabando por estabelecer-se que seriam considerados: os «prazos» - processos que aguardam o decurso de um prazo para a prática de um ato pela secção -, as «conclusões/vistas» - processos que aguardam despacho do juiz ou promoção do magistrado do Ministério Público ou que para tal devem ser apresentados pela secção -, os «despachos» - processos em que foi proferido despacho pelo juiz (em sentido amplo, englobando as decisões finais, intercalares e os despachos de mero expediente) que deve ser cumprido pela secção -, o «papel» designação tradicional dada a todas as comunicações trazidas ao processo por entidades externas (partes, advogados, outros) -, e a conta/contabilidade - atos de contagem do processo em sentido estrito e a todas as operações subsequentes relacionadas com a receção, pagamento ou destino de verbas.

Nesta fase tornou-se evidente que em secções com grande número de processos essa informação não era possível, em secções com menor número de processos essa informação não era acessível a todos os que dela necessitavam; em todos os casos a informação assim obtida não era atual, completa e normalizada quanto aos atos processuais a praticar e aos prazos respetivos⁴⁶.

Em conclusão, não havia um meio de obter informação de gestão estruturada, permanente e de pesquisa rápida sobre os atos a praticar pelas secções, informação indispensável à organização eficiente do trabalho das secções⁴⁷.

3. Obtenção de informação. Planeamento, Execução, Avaliação⁴⁸

Neste contexto, a Escrivã do Juízo de Execução apresentou uma proposta de solução através da inclusão manual de códigos nos processos eletrónicos, identificando o ato processual a praticar e a data da sua prática, de modo a que a consulta pelo código permitisse a obtenção daqueles dados⁴⁹. Debatida e aceite a proposta pelos juízes iniciou-se a sua implementação. Não relevando nesta sede a descrição do processo⁵⁰, importa apenas referir

⁴⁶ Na verdade, a informação disponível resultava do recurso a dados dispersos e parciais do sistema informático em uso nos tribunais, ao conhecimento pessoal dos funcionários e à consulta manual processo a processo.

⁴⁷ O sistema informático Habilus é um repositório de dados que não está organizado para as necessidades específicas de gestão: contém a informação relevante mas não é possível aceder-lhe de forma estruturada. O caminho deverá ser, aliás, o de um sistema de informação com classificação (meta-dados) e não o sistema manual que foi encontrado na comarca que é apenas «*melhor do que nada*».

⁴⁸ O sistema está descrito nos termos que constam do Manual e Procedimentos operativos elaborados na comarca em Junho de 2011 (Anexo I). Esta descrição decorre da ideia inicial da Escrivã de Direito Luísa Coelho e incorpora os desenvolvimentos dessa ideia ocorridos sob o seu impulso, da sua secção e, posteriormente, de muitos outros funcionários da comarca, apoiado e incentivado pelos órgãos de gestão, sendo a implementação e extensão a toda a comarca resultado de decisão da presidência.

⁴⁹ O sistema proposto pela Escrivã do Juízo - Luísa Coelho - possibilita a obtenção daquela informação a todo o momento e não apenas num momento fixo no tempo e consiste na utilização de um dos campos do Habilus para anotar em cada processo um código correspondente ao ato processual a praticar.

⁵⁰ Esse caminho está descrito no fluxograma que constitui a Ilustração 2. Como já referimos, o caminho percorrido não foi previamente construído nos termos que constam do fluxograma descritivo. Porém, a ferramenta em causa permite salientar os diversos pontos nevrálgicos do percurso.

Como resulta do fluxograma, ratificando a experiência vivida, os pontos nevrálgicos relacionaram-se com os recursos humanos que implicaram a articulação de decisões de diversas entidades exteriores à comarca.

Também a redução a um fluxograma do percurso de determinação dos códigos permite salientar os requisitos a ter em conta e os aspetos mais significativos da definição dos mesmos. A representação gráfica segundo as regras da ferramenta permite evidenciar

que o mesmo possibilita conhecer quais os atos a praticar em cada um dos processos pendentes, qual a “entidade” a quem cabe a prática desses atos e qual a data em que os mesmos devem ser praticados. Permite ainda a consulta integrada ou por conjunto de processos⁵¹.

A fase de operação, após a indicada codificação, consiste na agregação dos dados⁵² de modo a permitir aos juízes de direito (juiz presidente e juízes titulares), em diálogo com a secção e na ponderação da capacidade de trabalho instalada, efetuar a gestão das prioridades, o planeamento do trabalho e a definição dos objetivos, de modo adaptado (por isso diverso) consoante as unidades orgânicas.

De forma genérica, todas as unidades orgânicas elaboram mensalmente os mapas de atos⁵³ a praticar em relação com as respetivas datas de execução, os quais são analisados pelos juízes (presidente e em exercício de funções jurisdicionais).

Com base nos mapas de atos, os juízes, em diálogo com os funcionários, planeiam o trabalho a efetuar e definem prioridades, podendo fazê-lo de forma sistemática - originando os mapas de execução que o escrivão de direito concretiza efetuando a distribuição das tarefas pelos funcionários do Juízo ou, de forma mais genérica, pela identificação do planeamento de conclusões e da definição e objetivos concretizados a cada secção de processos.

O planeamento descrito corresponde ao sistema total mas assume aspetos diversos (com supressão ou alteração de passos consoante as unidades orgânicas, de modo a que se possa adequar ao seu estado, recursos e jurisdição), sendo sempre estabelecido em reuniões de planeamento com os juízes e os funcionários.

A gestão prosseguida envolve que a situação seja seguida mensalmente pela presidência e analisada com frequência diversa em reuniões envolvendo todos os juízes e funcionários das unidades orgânicas.

No fim do período de planeamento, a execução é analisada em reunião conjunta, originando o novo planeamento que tem em conta a avaliação feita e os novos mapas de atos⁵⁴. As situações críticas detetadas são analisadas autonomamente, também em reuniões de planeamento, implicando a tomada de medidas a partir da análise das suas causas⁵⁵.

O sistema descrito foi operacionalizado sem qualquer quadro teórico que lhe desse substrato ou que permitisse a sua avaliação ou crítica, correspondendo antes a uma resposta empírica à oportunidade gerada pela mudança de regime legal, às dificuldades de resposta adequada ao movimento processual e ao decurso da sua execução na vida quotidiana da comarca.

Correspondeu à aceitação da necessidade de introdução de um modelo gestor, à opção central pela gestão processual, ao reconhecimento de que a mera gestão intuitiva, fundada na experiência e nas tradições das diversas profissões judiciais envolvidas (juízes com pouca intervenção na gestão das secções e nenhuma na dos recursos humanos e escrivães mais ou menos autónomos gerindo com base num conhecimento pessoal próprio e

questões que não foram patentes desde o início e provocaram a necessidade de diversas alterações dos códigos inicialmente fixados (letras para os regimes legais; agregação de indicadores, etc).

⁵¹ Cf. Ilustração 8.

⁵² Elaboração dos mapas de atos (Ilustração 7).

⁵³ Segundo o procedimento operativo definido em anexo ao mencionado Manual (PO1.MA.ED).

⁵⁴ São também tidas em conta as reclamações recebidas dos cidadãos ou o que decorre das reuniões da Comissão Permanente ou do Conselho Geral do Conselho de Comarca. Apesar de ter sido elaborado um questionário de satisfação na comarca, o mesmo restringe-se às testemunhas, recolhe poucos contributos e não foi ainda tratado de forma sistemática de acordo com os valores do sistema a considerar.

⁵⁵ V.g. alteração da alocação de recursos humanos, materiais ou de equipamento, a afetação de cumprimento de processos a outras unidades orgânicas, a alteração da divisão de trabalho na secção, a análise dos processos de trabalho para eliminação de atividades redundantes ou inúteis, medidas que posteriormente são acompanhadas.

pouco transmissível), não era adequada à resposta a dar aos cidadãos e à comunidade, sendo necessária mas não suficiente.

A opção foi aliar aquele conhecimento tradicional e intuitivo à obtenção de informação factual tanto quanto possível atual e completa, de modo a gerar um conhecimento e possibilitar a gestão orientada para a tramitação dos processos de forma uniforme, com tratamento équo das diversas situações e com definição de critérios e responsabilidades pela sua escolha, definição centrada nos juizes enquanto titulares do órgão de soberania tribunal, integrante do poder judicial, coordenado e assumido pela presidência do tribunal, com a participação ativa de todos os funcionários, não só na execução mas também no debate prévio.

Como referimos, o regime legal da NLOFTJ centra o exercício das novas competências de gestão na *“qualidade do serviço de justiça prestado aos cidadãos”* convocando explicitamente as preocupações da qualidade para o âmago da gestão dos tribunais. Não é objeto deste texto a delimitação do conceito de qualidade no contexto dos tribunais ou a dilucidação dos valores e princípios a ter em conta, sendo certo que a definição concreta da atividade central de gestão processual nos termos que se descreveram é extremamente limitada. A limitação não decorre da opção por uma visão restritiva do âmbito da qualidade no judiciário, mas de uma opção prática para solução de uma questão urgente: os atrasos nos processos e a inexistência de critérios gerais de prioridades e calendário que pudessem ser expostos aos cidadãos/utentes e sujeitos a apreciação e controlo externos⁵⁶.

A consideração da qualidade como uma experiência global não está arredada da concreta perspectiva de gestão, concentrando-se por opção de otimização em torno da gestão processual macro, sem descurar aspetos como a gestão de recursos e administrativa, sendo que uma perspectiva holística apenas seria possível num quadro coerente de política pública, em concreto inexistente, incontroável ao nível a que se situa a experiência, e na definição global de indicadores de medida e de acesso a dados necessários à implementação desses indicadores⁵⁷.

O caso prático com que a comarca se defrontou inicialmente isolou um problema como constituindo um fator de não qualidade – os atrasos e a inexistência de critérios uniformes e equos na tramitação processual nessas circunstâncias de atraso – e elegeu-o como o problema central a debelar.

Este objetivo é um objetivo geral dos judiciários de todos os países (artigo 6º da CEDH) estando descrito como tal em instrumentos diversos⁵⁸. Embora seja um objetivo limitado, é central⁵⁹, sendo certo que a decisão atempada é relevante em termos de confiança no sistema e de incentivo à procura e viabilidade de acesso. Por outro lado, a ênfase dada não se ficou pela mera consideração do tempo dos processos, antes a relacionou com a igualdade de tratamento das situações idênticas, obstando a discricionariedade ou aleatoriedade⁶⁰.

Estas preocupações práticas encontram assim enquadramento nas preocupações teóricas com a qualidade do judiciário, embora não as esgotem e sejam restritivas face a uma consideração mais abrangente que teve o seu lugar na experiência na sua completude, que

⁵⁶ Não tem essas características a gestão atomista por cada escrivão, já mencionada, que é a corrente nos tribunais portugueses, não possibilitando igualdade de critérios, acrescentando que a intervenção dos juizes permite caracterizar as opções de gestão da tramitação dos processos de características de independência e imparcialidade que devem ser as notas características do sistema como um todo e não apenas na decisão concreta.

⁵⁷ Esta necessidade vem já explicitada, mesmo em termos da sua operacionalização, na LOSJ – artigos 90.º e 91.º (objetivos estratégicos e processuais) – devendo a gestão processual cometida ao juiz presidente observá-los, como estatui o artigo 94.º, n.º 4.

⁵⁸ (COURTS, 2005) medida 3.

⁵⁹ (GOMES, 2011) *maxime* 33-46.

⁶⁰ Critérios diversos decorrentes não de qualquer ilegítima vontade de assim agir, mas da inexistência de padrões informativos e conformadores que possibilitassem a equidade de tratamento.

não é possível abordar neste âmbito, relacionada com a previsibilidade das decisões e com a melhoria de procedimentos⁶¹.

4. Um caso de aplicação: o Juízo de Grande Instância Cível

A descrição do percurso talvez beneficie se considerarmos especificamente a sua concretização numa UO. Escolhi no caso o Juízo de Grande Instância Cível. A escolha teve que ver com o facto de ser um Juízo com um enorme problema de pendências e de processos em atraso, ter uma dimensão processual razoável⁶² e diversos juízes, com a vantagem adicional de integrar as competências de uma juiz coordenadora, o que permite evidenciar as potencialidades desse órgão de gestão⁶³.

O quadro que segue apresenta as concretas reuniões de planeamento que tiveram lugar no juízo, os intervenientes, as matérias tratadas, as decisões tomadas, com indicação de alguns procedimentos a que deram lugar, não constando aqueles que foram proferidos sob a forma de despachos de alocação de recursos, nomeadamente de colocação de funcionários.

No caso deste Juízo, a provimentação teve carácter residual por ter sido privilegiada a tomada de decisões colegiais em reuniões de planeamento que, em muitos casos, tiveram na prática a mesma utilidade⁶⁴.

Reuniões de planeamento da GICV⁶⁵

DATA E INTERVENIENTES	ASSUNTO	DECISÕES	PROCEDIMENTOS
2009-06-02 (6.ª)		Datas de conclusão para agendamento de julgamentos com prazos decorridos ou em segundas marcações	
Juízes (presidente em exercício de funções jurisdicionais)	Apreciação de relatórios das secções	Datas de conclusão para sentença em ações não contestadas com prazos após 484 decorridos	Comunicação ao CSM
Escrivães	Deliberação do planeamento de curto prazo (até Dezembro de 2009)	Datas de conclusão para sentença em ações não contestadas com articulados findos	Equiparação das decisões a ordens de serviço vinculativas das secções
		Datas de conclusão para sentença com julgamento após 14/04	Notificação de todos os funcionários
		Datas de conclusão para sentença com julgamento antes de 14/04 (com ou sem acumulação) e número de conclusões (8 por mês)	Medidas de afetação de recursos por parte da juiz presidente
		Diferimento de conclusões para sentença nas situações de acumulação de funções	
		Conclusão de processos em que findou a fase	

⁶¹ V.g. a preocupação com uniformização de procedimentos; com adoção de critérios idênticos pelos Magistrados do Ministério Público em determinadas situações; com a abordagem de decisões de competência e das divergências entre juízes da comarca na sua decisão (sem intervenção de órgãos de gestão mas tão somente dos próprios e sem carácter vinculativo); com a compatibilização de agendas dos juízes com a capacidade de trabalho da secção e com a capacidade das salas de audiência estabelecendo regras de agendamento; com a definição de níveis mínimos de marcação de diligências pelos juízes, etc.

⁶² No relatório de Dezembro de 2009 os dados referidos, recolhidos do Habilus nos termos nele referidos e com ressalva das inexactidões a que a transição deu lugar, são os seguintes. «A pendência global do Juízo é de 6820 processos, sendo 3150 sem decisão e 3670 com decisão. Dos processos pendentes sem decisão 780 processos têm mais de cinco anos e 2370 menos de cinco anos».

⁶³ Pese embora o seu atual desenho na LOSJ (artigo 95.º) seja de incidência territorial e não material o que lhe retira, a nosso, ver, muitas das suas potencialidades.

⁶⁴ Ilustração 5.

⁶⁵ Tem-se em conta o período de 14 de Abril de 2009 a 31 de Agosto de 2012.

DATA E INTERVENIENTES	ASSUNTO	DECISÕES	PROCEDIMENTOS
		dos articulados com distinção entre antes (20 por mês) e depois de 14/04 (todos segundo os prazos legais)	
		Classificação como urgentes de todos os processos entrados até 31-12-1999	
2009-09-07 (22.ª) Juizes (presidente em exercício de funções jurisdicionais)	Conhecimento das deliberações anteriores pelos Juizes recém-nomeados Distribuição de serviço pelos Juizes (colocação de auxiliares e de juiz da Bolsa)	Prioridade aos processos entrados até 31 de Dezembro de 2004 Necessidade de acumulação de funções de juizes de outros juizes (processos com mais de cinco anos ou com sentenças de julgamentos anteriores a 14/04) Juiz da Bolsa encarregar-se-á do julgamento e prolação de sentença nos processos com mais de cinco anos que estão preparados para julgamento (em caso de incompatibilidade o julgamento será assegurado pelo juiz titular em termos a estabelecer entre todos em reunião com a Senhora Juiz Coordenadora) Cessam as restrições decorrentes da acumulação	Comunicação ao CSM Solicitação de colocação de juizes em acumulação de funções Comunicação às secções de processos e orientação das mesmas pela juiz coordenadora
2009-12-02 (26.ª) Juizes (presidente em exercício de funções jurisdicionais)	Avaliação do planeamento da ata 6.ª Sistema de informação a estabelecer Execução da recuperação por acumulação de juizes Descrição do estado dos processos vistos em execução da ata 6.ª Processos não movimentados	Cumpridos os objetivos Analisada a dilação das agendas e as necessidades de marcação de julgamentos nos processos saneados em execução da ata 6.ª Foi deliberado por unanimidade determinar às Secções que: 1. Até final de 2009 sejam tramitados todos os processos transitados ou entrados que ainda o não foram; 2. Sejam cumpridos escrupulosamente os prazos legais relativos à tramitação subsequente à sentença e até expedição do processo em recurso.	Diligências junto do CSM pela JP Alocação de recursos de outras secções quando necessário Acompanhamento das secções pela JC Determinação da codificação dos processos pela JP Relatório do juiz da Bolsa
2010-02-04 (41.ª) Juizes (presidente e juizes em exercício de funções jurisdicionais)	Avaliação da situação quanto aos juizes titulares Avaliação da rentabilização da situação de acumulação	Os saneadores atrasados baixaram para uma média de cerca de 20 (de cerca de 32): escalonamento da redução dos processos com fixação de objetivos de prolação de despachos. Determinação às secções de critérios de pesquisa no Habilus de processos sem movimentação (capas). Fixado Dez 2010 como data limite para marcação de julgamentos (desconhecimento do movimento) "Construção" de agenda após Setembro para o Juiz que venha a ser colocado (otimizar a colocação e possibilitar um agendamento a mais curto prazo). Considerada modificação do modo de	Relatório ao CSM dos resultados da acumulação e da colocação de juiz da Bolsa

DATA E INTERVENIENTES	ASSUNTO	DECISÕES	PROCEDIMENTOS
		funcionamento da 1ª UO, com distribuição diversa das tarefas pelas Senhoras Funcionárias	
		Considerada a necessidade de acompanhar a assimetria dos UO do Juízo a fim de melhorar a organização das unidades orgânicas	
2010-05-12 (48.ª) Juizes (presidente e juizes em exercício de funções jurisdicionais)	A reunião foi convocada para determinar os critérios de agendamento após conhecimento da deliberação do CSM quanto ao aviso para o próximo movimento judicial Pela Senhora Juiz Coordenadora foi feita uma exposição quanto aos dados estatísticos do Juízo, indicando o número de processos de cada ano que se encontram pendentes, segundo mapas que ficam anexos a esta ata.	1. Determinação dos critérios de distribuição de serviço quanto ao Juiz Auxiliar 2. Determinação dos critérios gerais de agendamento no Juízo: oito meios dias por semana, deixando livres dois meios dias (tendo em atenção que se pode fixar em 1/3 o número de diligências que se não realizam por diversos motivos: suspensão; adiamento, transação) 3. Critérios específicos de agendamento de julgamentos pela acumulação e dos que aguardavam marcação para conhecimento do aviso de movimento 4. Critérios específicos de agendamento dos processos entrados até 31 de Dezembro de 2006.	Comunicação ao CSM
2010-09-09 (54.ª) Juizes (presidente e juizes em exercício de funções jurisdicionais)	Apreciação das deliberações anteriores quanto a distribuição de serviço Avaliação da situação resultante da cessação da acumulação Determinação da distribuição de serviço pelos Senhores Juizes da Bolsa	Passando-se à distribuição de serviço, pela Senhora Juiz Coordenadora foi feita uma exposição quanto aos dados estatísticos do Juízo, indicando o número de processos de cada ano que se encontram pendentes, segundo mapas que ficam anexos a esta ata. Foi deliberado por unanimidade considerar em recuperação os processos entrados até 31 de Dezembro de 2006 ficando a eles adstritos os juizes da Bolsa, sem despacho de expediente. Os processos foram divididos em dois blocos: os entrados de 2003 a 2005 e os que entraram antes de 1 de janeiro de 2003 e em 2006 Foi colocada a questão das salas de audiência disponíveis e, pela juiz presidente, da sua subutilização em certos dias da semana	Comunicação ao CSM, com relatório dos resultados alcançados com a acumulação Acompanhamento das secções pela JC
2010-10-21 (62.ª) Juizes (presidente e juizes em exercício de funções jurisdicionais)	Avaliação da distribuição de serviço pelos Juizes face às pendências Revisão do critério geral de agendamento	Pendentes cerca de: - 250 a 350 ações ordinárias para cada um dos Juizes titulares ou auxiliares em substituição dos titulares - 430 para cada um dos Juizes do quadro complementar Pela Senhora Juiz Coordenadora, secundada pela Juiz presidente, foi dito que a distribuição de serviço tem sobretudo em atenção a necessidade de julgar rapidamente os processos antigos e que a "libertação" do despacho de expediente quanto aos Juizes do quadro complementar serve esse objetivo, devendo ser mantida	

DATA E INTERVENIENTES	ASSUNTO	DECISÕES	PROCEDIMENTOS																																								
		Agendamento alterado para seis meios dias (auxiliares) e cinco meios dias (titulares) Desacordo quanto a interpretações da distribuição de serviço. Votação por maioria tendo sido considerada necessária a unanimidade por se tratar de distribuição de serviço.																																									
2010-10-27 (63.ª) Juízes (presidente e juizes em exercício de funções jurisdicionais)	Resolução do diferendo anterior	Acordo quanto ao modo de interpretar a atribuição de processos																																									
2011-03-15 (79.ª) Juízes (presidente e juizes em exercício de funções jurisdicionais)	Planeamento segundo os mapas de atos decorrentes do sistema de informação Situação nova de um juiz em acumulação de funções Consideração de disponibilidade de juiz de baixa para prolação de sentenças Agendamento de avaliação do planeamento efetuado	GICV – Organização do serviço (envio de processos distribuídos aos Juizes 1, 2, 4, e 5 para os gabinetes) <table><tr><th>Segunda</th><th>Terça</th><th>Quarta</th><th>Quinta</th><th>Sexta</th></tr><tr><td>X00 X01 (10)</td><td>X02 X03 X04 X05 X06 (todos)</td><td>X11 X12 X13 (todos)</td><td>X7 X8 X9 X10 (todos)</td><td>X48 (todos)</td></tr><tr><td>X17 (todos)</td><td>X17 (todos)</td><td>X17 (todos)</td><td>X17 (todos)</td><td>X17 (todos)</td></tr><tr><td>X18 (*)</td><td>X18 (*)</td><td>X18 (*)</td><td>X18 (*)</td><td>X18 (*)</td></tr></table> X00 cls gerais; X01 saneadores; X14 interrupção; X02 marcação diligência; X02 a X06 em fase de instrução e julgamento; sent. N cont, desistência, transação; X7 a X10 sentença, recurso, execução de medida, após trânsito; X48 correção GICV – Organização do serviço (envio de processos distribuídos ao Juiz 3) <table><tr><th>Segunda</th><th>Terça</th><th>Quarta</th><th>Quinta</th><th>Sexta</th></tr><tr><td>X00 X01 (10)</td><td>X02 X03 X04 X05 X06 (todos)</td><td>X11 X12 X13 (todos)</td><td>X7 X8 X9 X10 (todos)</td><td>X48 (todos)</td></tr><tr><td>X17 (todos)</td><td>X17 (todos)</td><td>X17 (todos)</td><td>X17 (todos)</td><td>X17 (todos)</td></tr><tr><td>X18 (*)</td><td>X18 (*)</td><td>X18 (*)</td><td>X18 (*)</td><td>X18 (*)</td></tr></table> (*) A esgotar na semana, sendo apresentados segundo o critério da secção ou as indicações dos Senhores Magistrados do Ministério Público quanto ao dia em que devam ser apresentados (**) Atentas as específicas circunstâncias do Senhor Juiz Gonçalo Pires ser-lhe-ão conclusos os processos que se encontrem na fase anterior à prolação de saneador que, por isso, se fixam em número superior (***) Dando prioridade aos reagendamentos	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	X00 X01 (10)	X02 X03 X04 X05 X06 (todos)	X11 X12 X13 (todos)	X7 X8 X9 X10 (todos)	X48 (todos)	X17 (todos)	X17 (todos)	X17 (todos)	X17 (todos)	X17 (todos)	X18 (*)	X18 (*)	X18 (*)	X18 (*)	X18 (*)	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	X00 X01 (10)	X02 X03 X04 X05 X06 (todos)	X11 X12 X13 (todos)	X7 X8 X9 X10 (todos)	X48 (todos)	X17 (todos)	X17 (todos)	X17 (todos)	X17 (todos)	X17 (todos)	X18 (*)	X18 (*)	X18 (*)	X18 (*)	X18 (*)	Comunicações habituais
Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta																																							
X00 X01 (10)	X02 X03 X04 X05 X06 (todos)	X11 X12 X13 (todos)	X7 X8 X9 X10 (todos)	X48 (todos)																																							
X17 (todos)	X17 (todos)	X17 (todos)	X17 (todos)	X17 (todos)																																							
X18 (*)	X18 (*)	X18 (*)	X18 (*)	X18 (*)																																							
Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta																																							
X00 X01 (10)	X02 X03 X04 X05 X06 (todos)	X11 X12 X13 (todos)	X7 X8 X9 X10 (todos)	X48 (todos)																																							
X17 (todos)	X17 (todos)	X17 (todos)	X17 (todos)	X17 (todos)																																							
X18 (*)	X18 (*)	X18 (*)	X18 (*)	X18 (*)																																							
2011-03-23 (89.ª) Juízes (presidente e coordenadora)	Apreciação dos mapas de atos e fixação de objetivos da UO	Fixados os seguintes objetivos de funcionamento: - <u>Tramitação de papéis</u>: em prazo; - <u>Prazos que não decorrem de papéis</u>: em prazo; - <u>Conta do RCP</u>: não estabelecer por ora metas a atingir por haver uma situação																																									

DATA E INTERVENIENTES	ASSUNTO	DECISÕES	PROCEDIMENTOS
Administrador Secretária Escrivã e Todos os Funcionários da I.ª UO	Debater o cumprimento do deliberado na reunião dos Juízes do Juízo em 15 de Março de 2011	anterior de contabilidade processual por debelar; - <u>Cumprimento de despachos</u>: em prazo; - <u>Conclusões</u>: em prazo cumprindo o planeamento de 15 de Março; - <u>Atas</u>: em dia; - <u>Contabilidade</u>: tratar os cerca de 400 processos para dar baixa da conta até final de Maio de 2011; enviar para o Senhor Secretário de Justiça os processos com contas ou outros procedimentos para corrigir - <u>Planeamento de 15 de Março de 2011</u>: contribuir com sugestões para o seu melhoramento.	
2011-03-24 (90.ª) Juízes (presidente e coordenadora) Administrador Secretária Escrivã e Todos os Funcionários da II.ª UO	Apreciação dos mapas de atos e fixação de objetivos da UO Debater o cumprimento do deliberado na reunião dos Juízes do Juízo em 15 de Março de 2011	Fixados os seguintes objetivos de funcionamento: - <u>Tramitação de papéis</u>: quotidianamente os papéis dos processos urgentes por assim serem legal ou judicialmente classificados os processos ou em razão de alguma circunstância que determine urgência (v.g. data marcada); a nunca mais de quinze dias os demais; - <u>Codificação</u>: especial cuidado em a manter atualizada e bem classificada; - <u>Prazos</u> (que não decorram da junção de papel): até 30 de Abril conseguir que estejam tirados todos os prazos concluídos até 31 de Janeiro, averiguando-se então do encurtamento desta dilação; - <u>Planeamento de 15 de Março de 2011</u>: contribuir com sugestões para o seu melhoramento; - <u>Conta</u>: atenta a próxima mudança de escrivão, tratar-se-á de tal em momento ulterior.	
2011-05-05 (108.ª) Juízes (presidente em exercício de funções jurisdicionais)	 <		

DATA E INTERVENIENTES	ASSUNTO	DECISÕES	PROCEDIMENTOS
2011-05-11 (111.ª) Juiz presidente Administrador Secretária e Escrivã da II.ª UO	Apreciação da situação da IIª UO por incumprimento do planeamento	Ficou estabelecido o seguinte: 1) Tratamento do papel futuro ao dia e recuperação dos atrasos 2) Alteração das tarefas das Senhoras funcionárias e avaliação semanal de cumprimento 3) Apoio de funcionários de outras UO quanto ao tratamento eletrónico dos "papéis"	Juiz presidente determinou o acompanhamento subsequente da codificação pelo Administrador e da execução por este e pela secretária cumprindo a esta superintender as questões de conta e contabilidade
2011-06-28 (121.ª) Juízes (presidente e coordenadora) Administrador Secretária Escrivã e Todos os Funcionários da I.ª UO	Avaliação do cumprimento dos objetivos Avaliação do planeamento de conclusões Atendimento telefónico após as 16 horas	Objetivos fixados genericamente cumpridos Exceções: contabilidade dos processos das antigas Varas Contagem dos processos do RCP Apenas a restrição de número de processos quanto ao X01 se pode mostrar insuficiente Pelas Senhoras Juízes foi dito que em Setembro com dados mais alargados haverá uma revisão dessa restrição.	Determinação de atribuição da conta a secção especializada com critérios A Juiz presidente encarregou o Administrador de estabelecer um sistema de atendimento telefónico menos "intrusivo"
2011-07-04 (130.ª) Juízes (presidente e coordenadora titular) Administrador Secretária Escrivã e Todos os Funcionários da II.ª UO	Avaliação do cumprimento dos objetivos Avaliação da distribuição de tarefas	Foram analisadas as questões relacionadas com o não cumprimento de objetivos e salientada a necessidade de as sentenças serem cumpridas Ajustada a organização do serviço entre as Senhoras Funcionárias	Determinação de atribuição da conta a secção especializada A juiz presidente encarregou o Administrador Judiciário de explorar o apoio de outras secções Veio a ser conseguido apoio da I.ª secção e do Escrivão da MICV II
2011-07-05 (135.ª) Juízes (coordenadora e demais em exercício de funções jurisdicionais)	Distribuição de serviço após conhecimento do projeto de movimento judicial Apresentação pela Juiz Coordenadora dos dados estatísticos do Juízo que ficam anexos em duas folhas Proposta de distribuição de serviço apresentada pela juiz coordenadora (recuperação todos os processos anteriores a 1 de janeiro de 2009) Pela Juiz Coordenadora foi dito que a proposta que apresenta visa permitir a instalação de alguma normalidade no	Juízes titulares: processos entrados após 31 de Dezembro de 2009 Juízes auxiliares: processos entrados até 31 de Dezembro de 2006 e processos entrados entre 1 de Janeiro de 2007 e 31 de Dezembro de 2008 Agendamento suplementar quanto ao segundo juiz auxiliar Foi deliberado manter os critérios de agendamento estabelecidos no Juízo	Comunicações habituais

DATA E INTERVENIENTES	ASSUNTO	DECISÕES	PROCEDIMENTOS																																													
	Juízo mediante a recuperação autónoma das pendências atrasadas nos termos definidos no artigo 53º, nº 1, do Decreto-Lei 25/09, de 26 de Janeiro, a coincidir com o ano de instalação da comarca.																																															
2011-09-05 (138.ª) Juízes (presidente, coordenadora e auxiliares recém-colocadas)	A reunião teve por objeto determinar a distribuição de serviço. Foram indicados os termos em que foi planeado o agendamento e a distribuição de serviço constantes da ata nº 135.	Distribuído o serviço entre os Juízes Auxiliares: processos entrados entre 1 de Janeiro de 2007 e 31 de Dezembro de 2008 e processos entrados até 31 de Dezembro de 2006.	Comunicação ao CSM																																													
2011-09-08 (141.ª) Juízes (presidente, coordenadora e todos os demais)	Discussão das limitações quantitativas do mapa de execução	Debatida a questão foi unanimemente acordado fazer cessar a referida limitação. Debatido o mapa de execução foi acordado alterá-lo, passando a vigorar nos termos que seguem: <table><tr><th>Segunda</th><th>Terça</th><th>Quarta</th><th>Quinta</th><th>Sexta</th></tr><tr><td></td><td>X02</td><td>X11</td><td>X00</td><td>X48 (todos)</td></tr><tr><td>X7</td><td>X03</td><td>X12</td><td>X01.1</td><td></td></tr><tr><td>X8</td><td>X04</td><td>X13</td><td>X01.2</td><td></td></tr><tr><td>X9</td><td>X05</td><td>(todos)</td><td>X01.3</td><td></td></tr><tr><td>X10</td><td>X06</td><td></td><td>(todos)</td><td></td></tr><tr><td>X14 (todos)</td><td>(todos)</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>X17</td><td>X17</td><td>X17</td><td>X17</td><td>X17</td></tr><tr><td>X18 (*)</td><td>X18 (*)</td><td>X18 (*)</td><td>X18 (*)</td><td>X18 (*)</td></tr></table>	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta		X02	X11	X00	X48 (todos)	X7	X03	X12	X01.1		X8	X04	X13	X01.2		X9	X05	(todos)	X01.3		X10	X06		(todos)		X14 (todos)	(todos)				X17	X17	X17	X17	X17	X18 (*)	X18 (*)	X18 (*)	X18 (*)	X18 (*)	Comunicação ao CSM Conhecimento na comarca
Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta																																												
	X02	X11	X00	X48 (todos)																																												
X7	X03	X12	X01.1																																													
X8	X04	X13	X01.2																																													
X9	X05	(todos)	X01.3																																													
X10	X06		(todos)																																													
X14 (todos)	(todos)																																															
X17	X17	X17	X17	X17																																												
X18 (*)	X18 (*)	X18 (*)	X18 (*)	X18 (*)																																												
2011-09-14 (144.ª) Juízes (presidente e coordenadora) Administrador Escrivães do Juízo	Avaliar a nova situação do Juízo, face à saída de PEPAC Novo mapa de execução	Foi cessado o apoio da II.ª secção à I.ª																																														
2011-11-09 (153.ª) Juízes (presidente, coordenadora e todos os demais)	Esclarecer a distribuição de serviço face a divergências Necessidade de procedimento de resolução de questões similares que seja rápido e extraprocessual.																																															

DATA E INTERVENIENTES	ASSUNTO	DECISÕES	PROCEDIMENTOS
	Propôs os seguintes procedimentos em alternativa: 1) colocação da questão extraprocessualmente ao Juiz presidente ou ao Juiz coordenador e resolução da mesma em reunião de todos os Juizes; 2) colocação da questão extraprocessualmente ao Juiz presidente ou ao Juiz coordenador e resolução da mesma pelo Juiz presidente, com possibilidade de reclamação para o CSM de quem entenda dever fazê-lo, cumprindo-se até decisão do CSM a decisão da Juiz presidente; 3) colocação da questão extraprocessualmente ao Juiz presidente ou ao Juiz coordenador, indicação pelo Juiz presidente de solução e promoção junto do CSM de resolução, seguindo-se até decisão do CSM a proposta do Juiz presidente.	Aceite por unanimidade o procedimento referido em 2) que se seguirá doravante.	Comunicação para homologação ao CSM
2011-11-16 (161.ª) Juizes (presidente e coordenadora) Administrador Secretária Escrivães e Todos os Funcionários do Juízo	Avaliação do cumprimento dos objetivos	Quanto à Iª UO: - As contas do RCP estão por fazer - Os papéis estão todos juntos aos processos até Outubro e os prazos foram tirados depois das férias de Verão - Os despachos encontram-se com atraso, como consta do mapa de execução apenso, embora não haja muitos de Setembro para cumprir. Quanto à IIª UO: - Os prazos e conclusões encontram-se em dia. - A contabilidade e o cumprimento de despachos estão muito atrasados.	
2012-06-11 (216.ª) Juizes (presidente e coordenadora) Administrador Secretária Escrivães e	Avaliação do cumprimento dos objetivos	Quanto à Iª UO: - Conta: existem 500 a 600 por fazer - Papéis: estão tratados até final de Abril - Despachos: cumprido - Mapa de planeamento: a ser cumprido Quanto à IIª UO: - Papéis: os eletrónicos estão em dia e os outros são verificados e concluídos à	

DATA E INTERVENIENTES	ASSUNTO	DECISÕES	PROCEDIMENTOS
Todos os Funcionários do Juízo		semana - Despachos: em prazo - Mapa de planeamento: a ser cumprido - Contas de decisões transitadas antes de Janeiro: 300 a 400 processos.	

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 gestonário, embora a sua expressão principal se situe ao nível do uso das normas processuais.

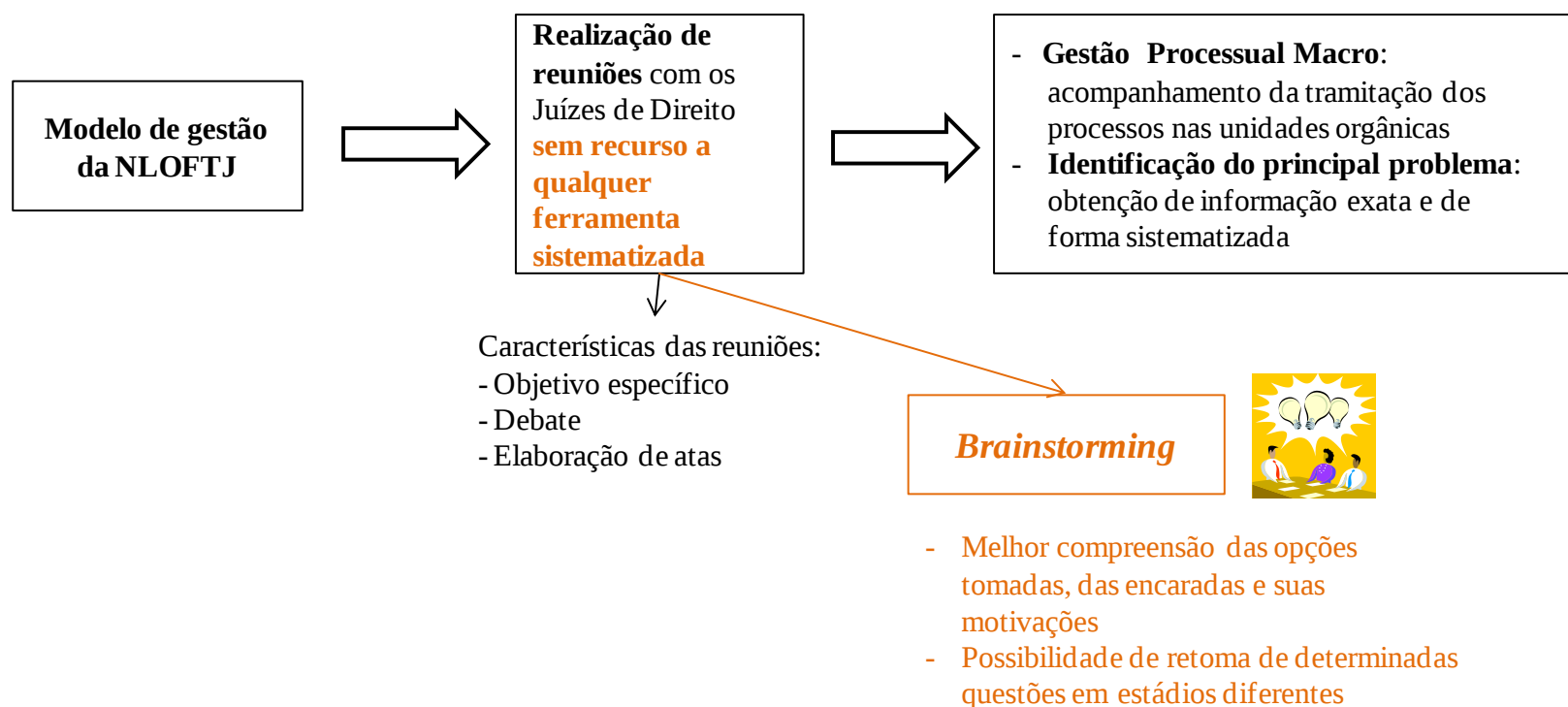
Gerir o processo implica, dada a interdependência e concorrência de recursos, com a gestão do conjunto de processos e com a gestão do tribunal, convocando o exercício integrado de competências complementares, com fontes e legitimidades diversas.

A experiência concreta da Grande Lisboa Noroeste descrita, considerada apenas ao nível da própria comarca e prescindindo da interação com órgãos externos, isolou um aspeto crítico da qualidade do sistema e baseou-se no exercício colegial das competências dos juízes com funções de gestão e dos juízes com funções jurisdicionais, com intervenção a diversos níveis de organização do trabalho e das tarefas, no pressuposto da unidade do tribunal/organização e da 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.

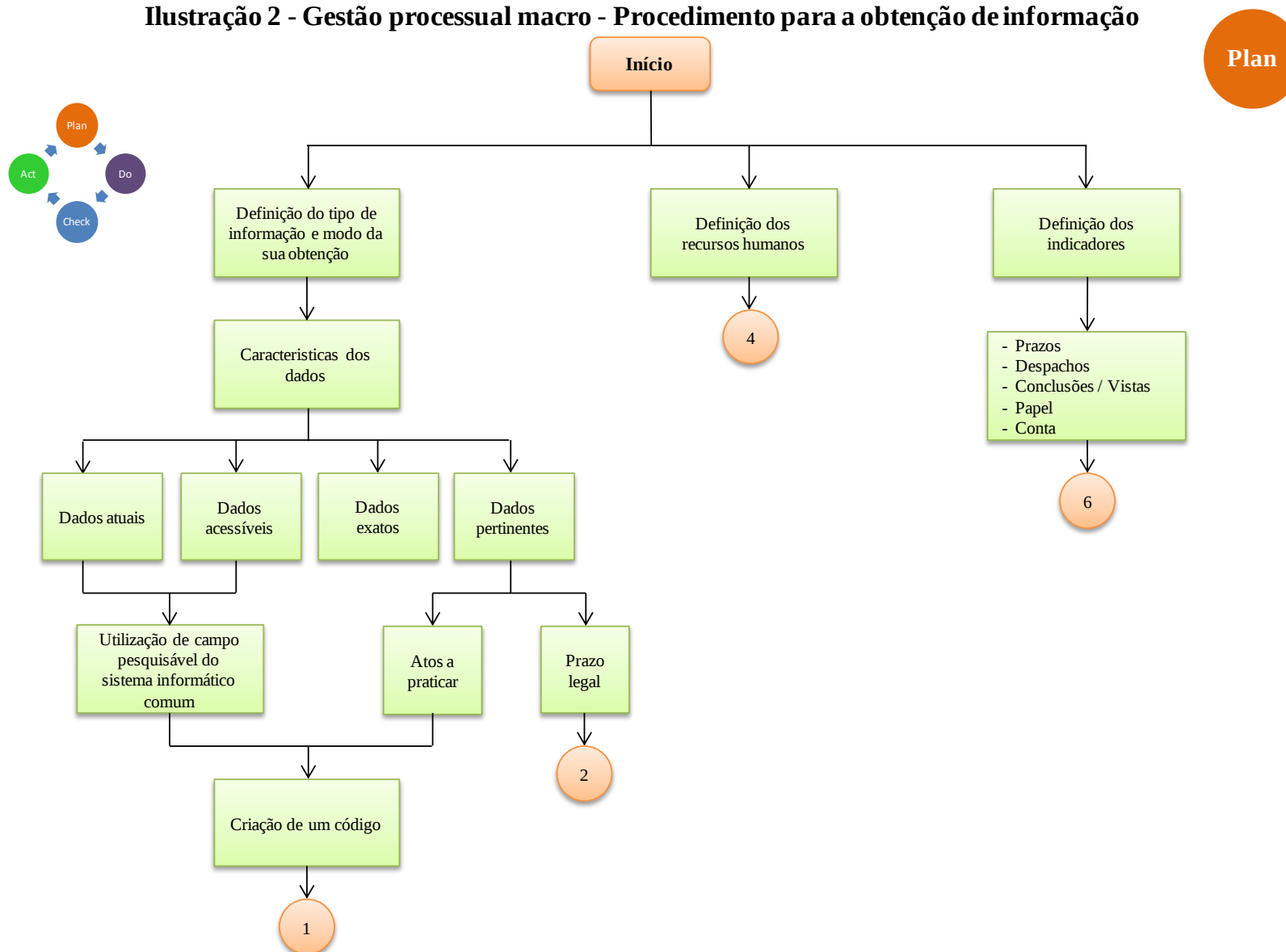
ANEXOS

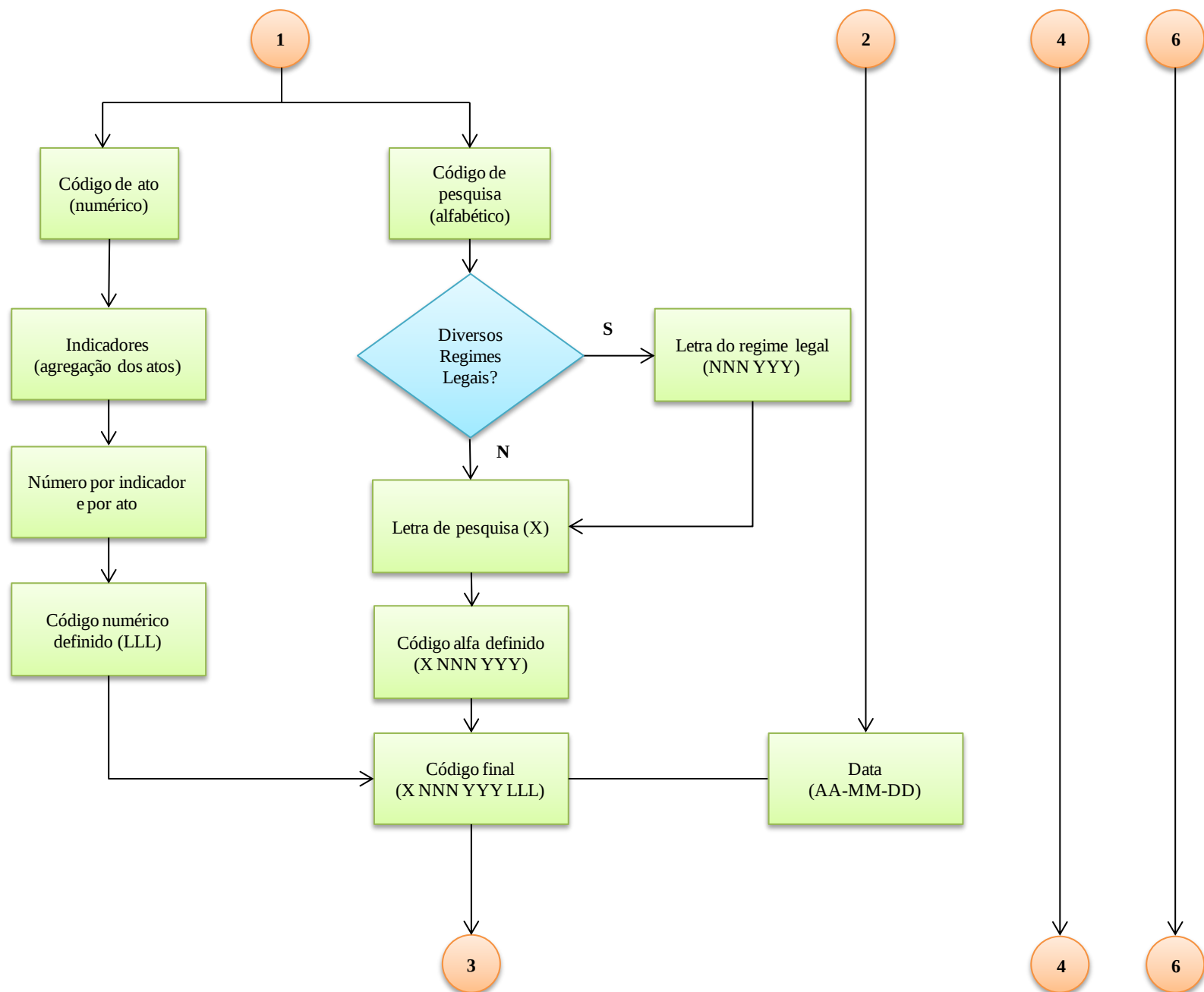
Ilustração 1 - Definição do âmbito da Gestão Processual Macro na GLN



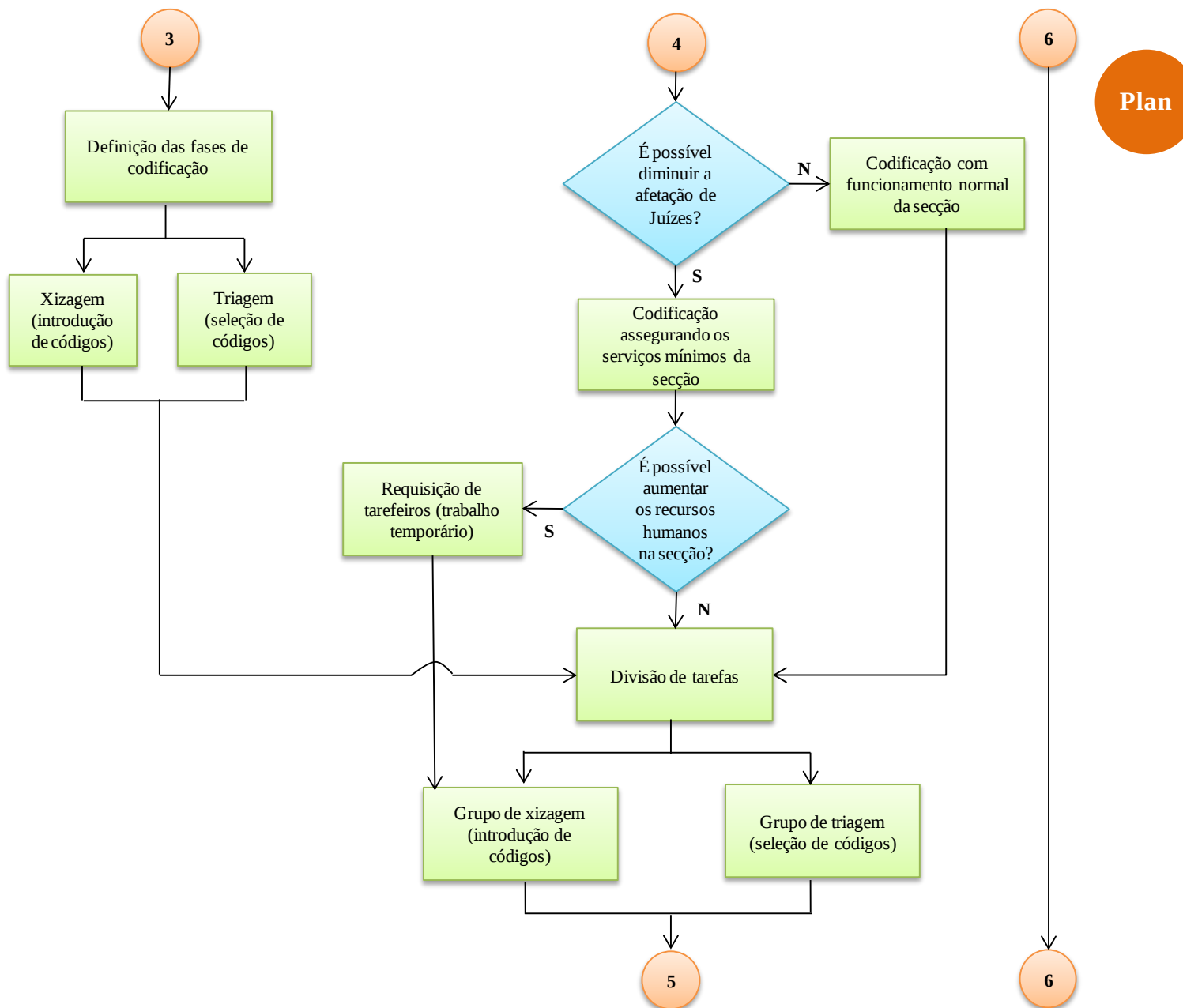
Fonte: elaboração própria

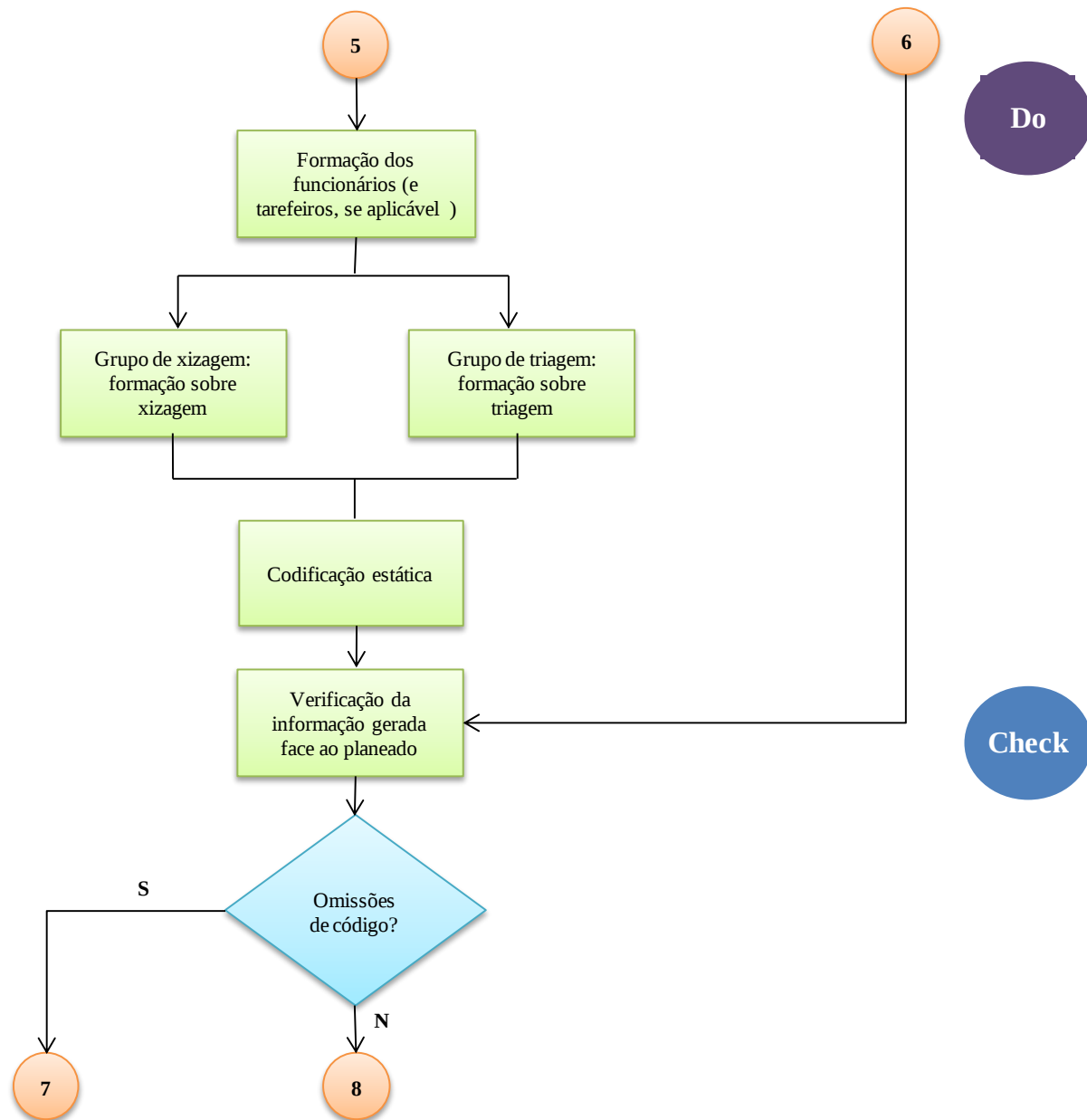
Ilustração 2 - Gestão processual macro - Procedimento para a obtenção de informação

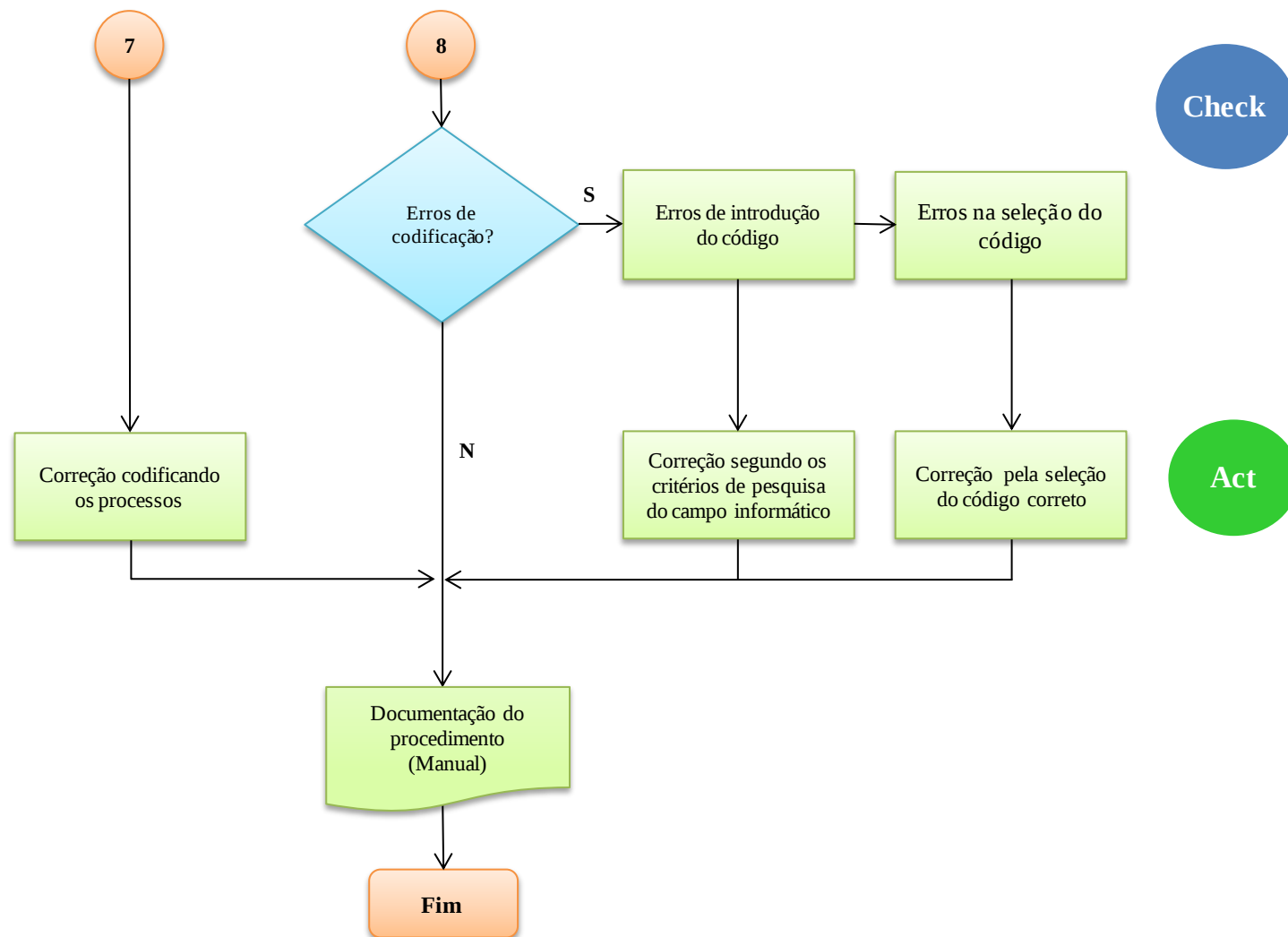




Plan

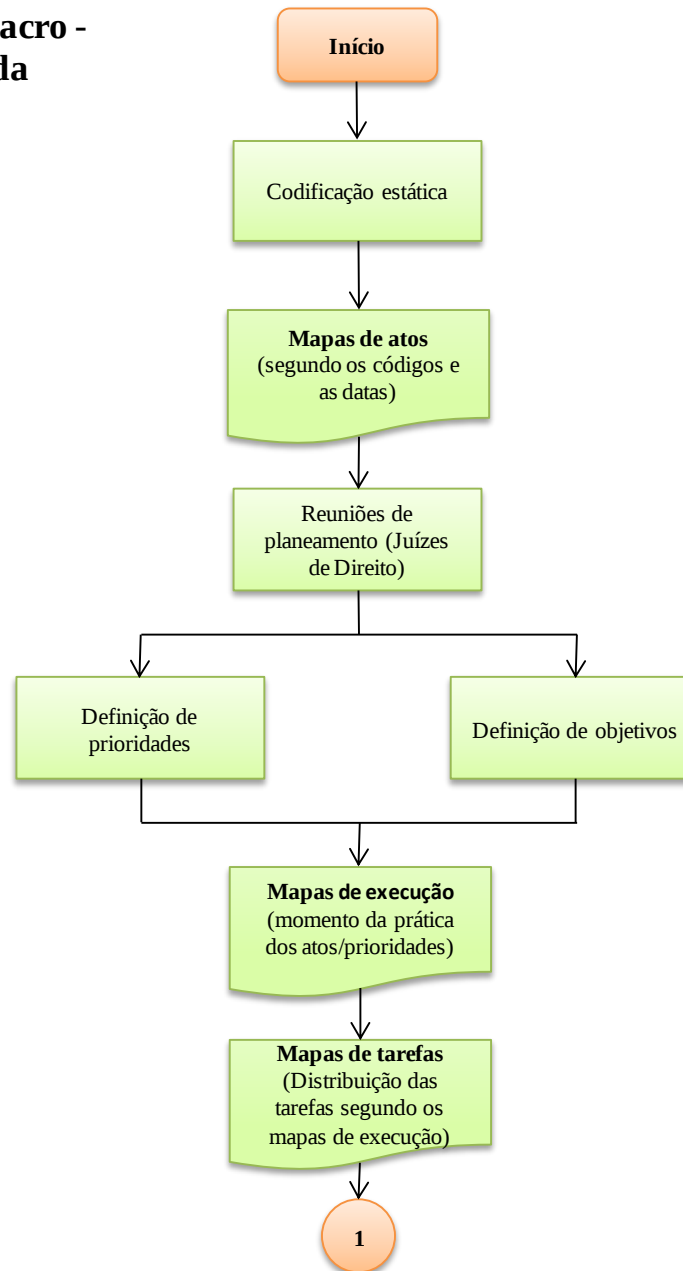
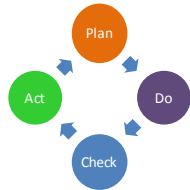


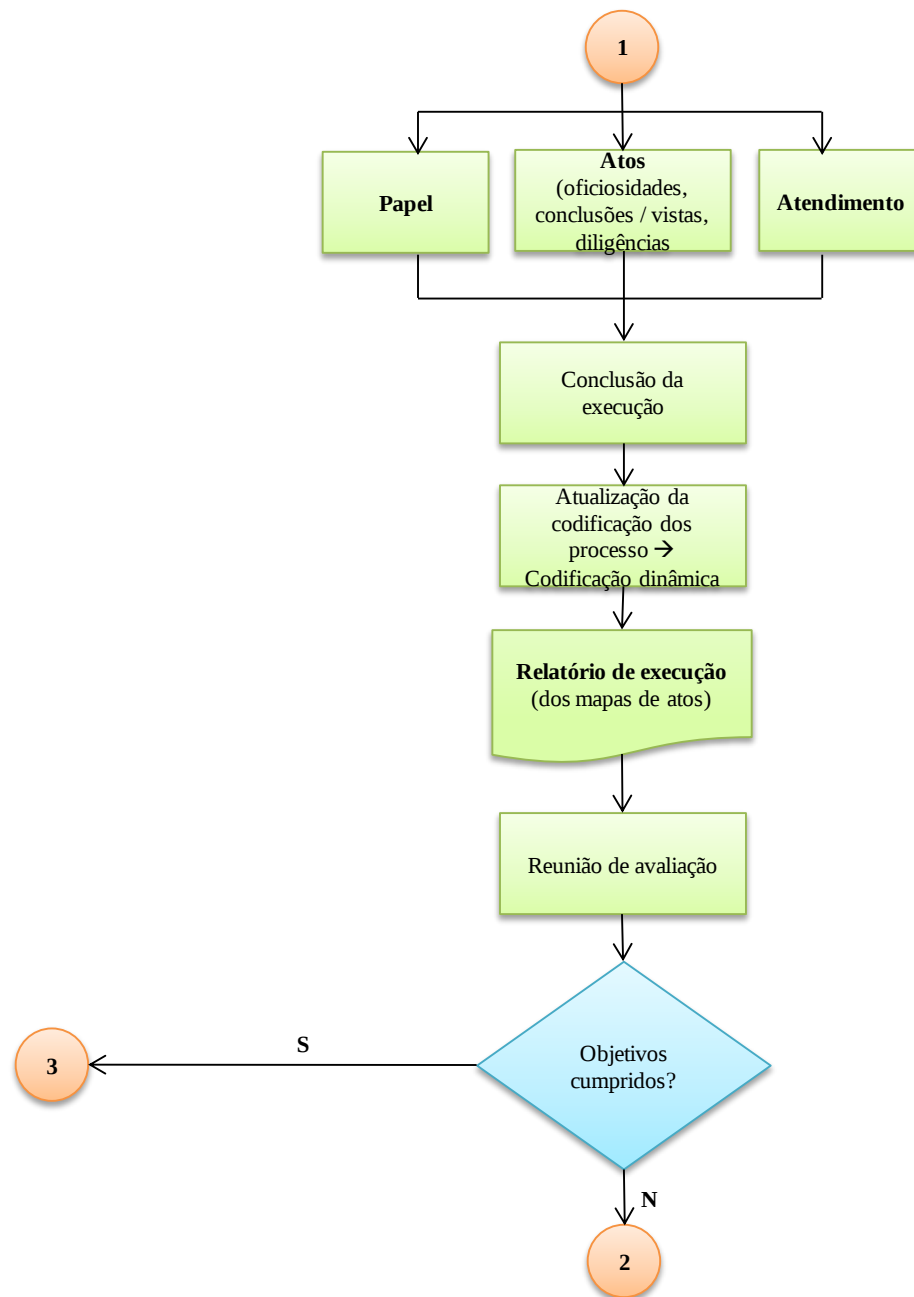




Fonte: elaboração própria

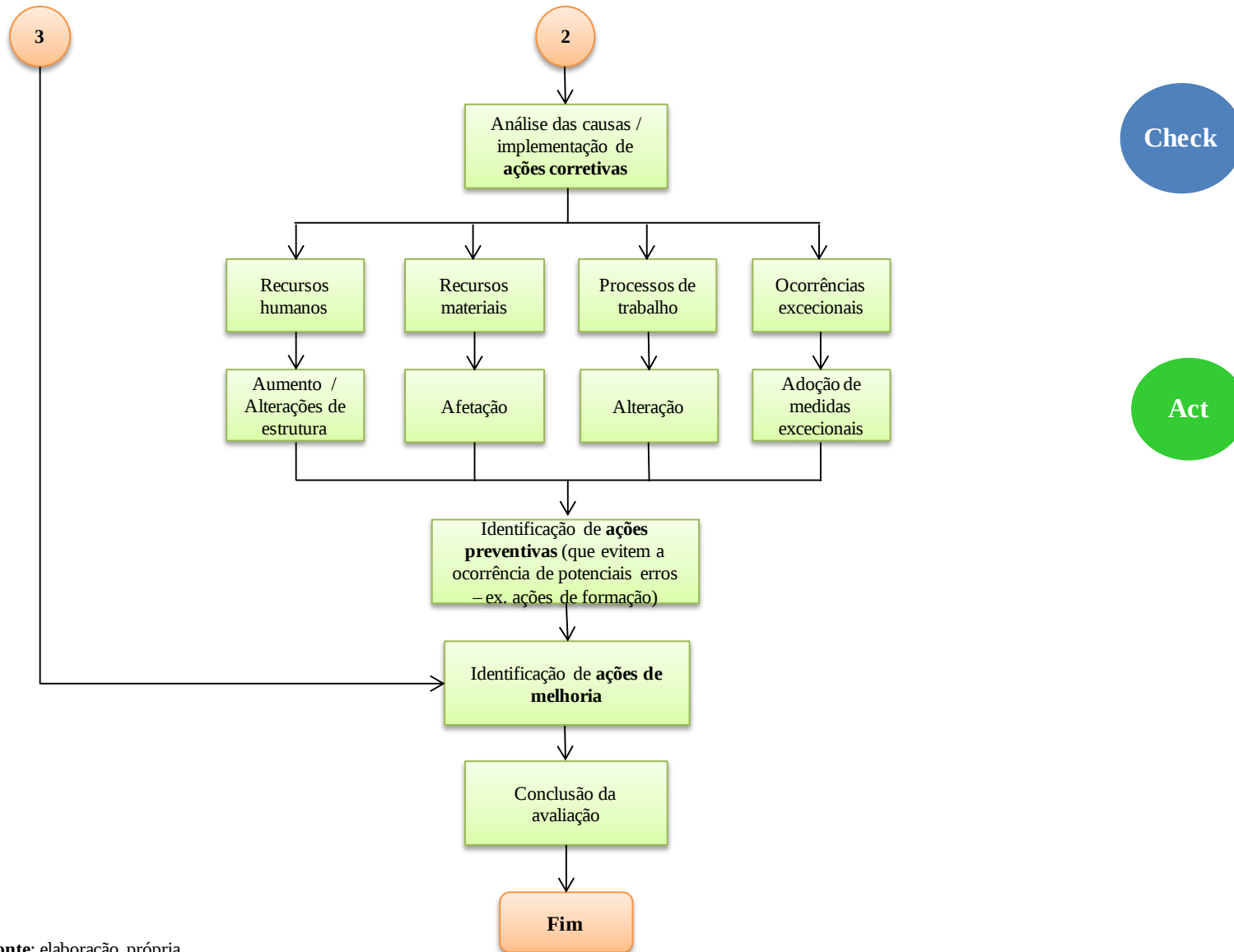
Ilustração 3 - Gestão processual Macro - Procedimento de organização da tramitação





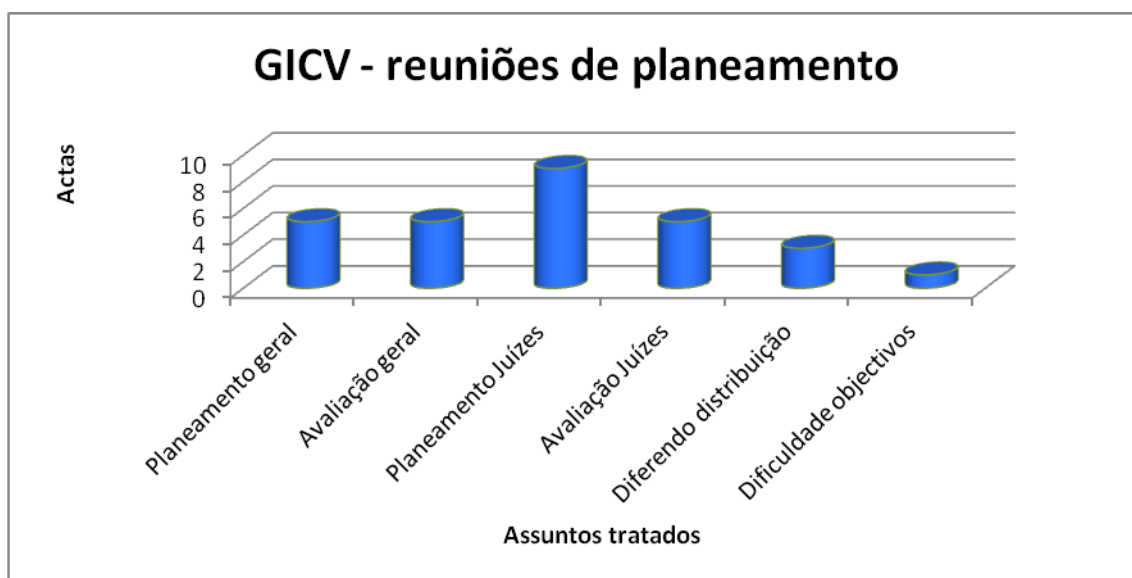
Do

Check



Fonte: elaboração própria

Ilustração 4 - Temas das reuniões de planeamento



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

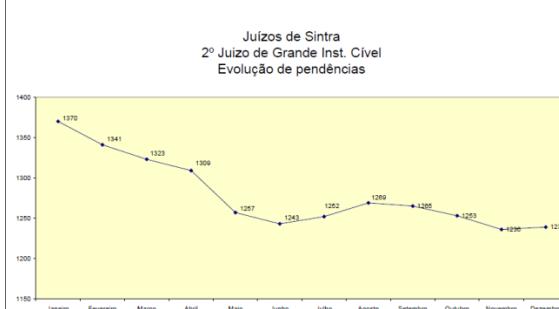
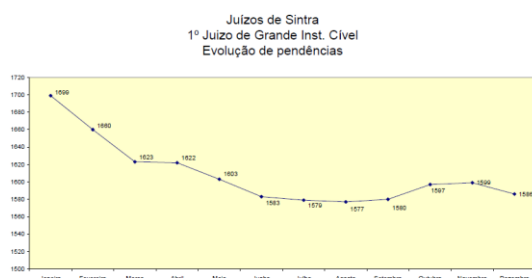
Ilustração 5 - Provimentos na GICV

DATA E SUBSCRITORES	ASSUNTO	DECISÕES	PROCEDIMENTOS
2009-05-18 Juizes (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 Juizes (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

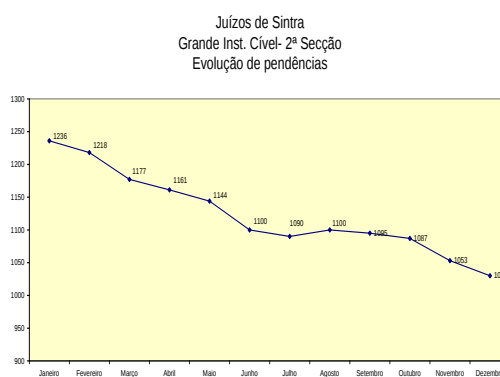
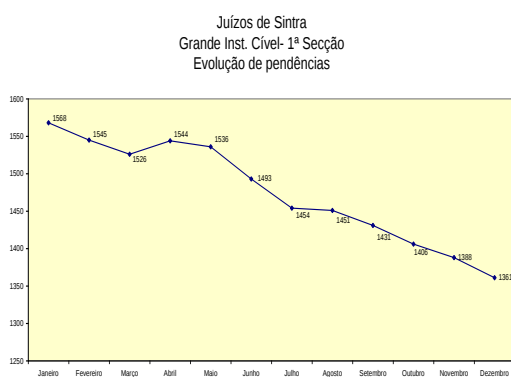
Fonte: comarca da Grande Lisboa Noroeste

Ilustração 6 - Evolução de pendências

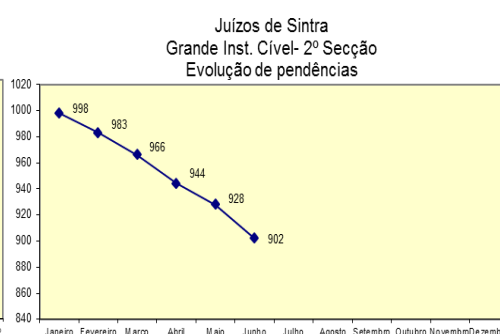
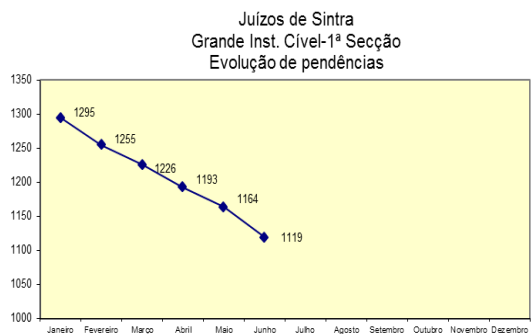
2010



2011



2012



Fonte: Dados que resultaram da consulta mês a mês do sistema Habilus, sem consolidação e apenas como informação para a gestão

Ilustração 7 - Mapas de atos (exemplo)

Gabinete

	Unidade Orgânica	Juízo de Grande Instância Cível - 1ª Seção															
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro				
Código	Acto processual	<=	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 (nom radamente 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

Despachos e agenda

	Unidade Orgânica	Juízo de Grande Instância Cível - 1ª Seção															
		Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro				
Código	Acto processual	<=	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 transitio/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												
	Totais	376	238	250	169	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

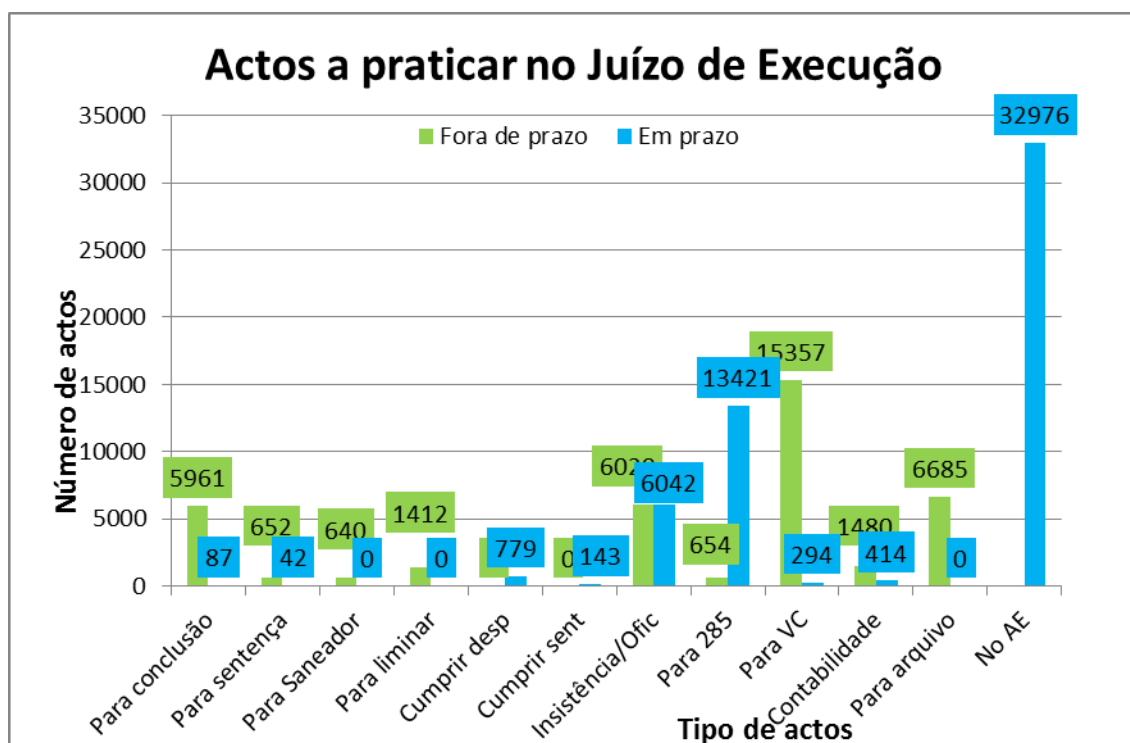
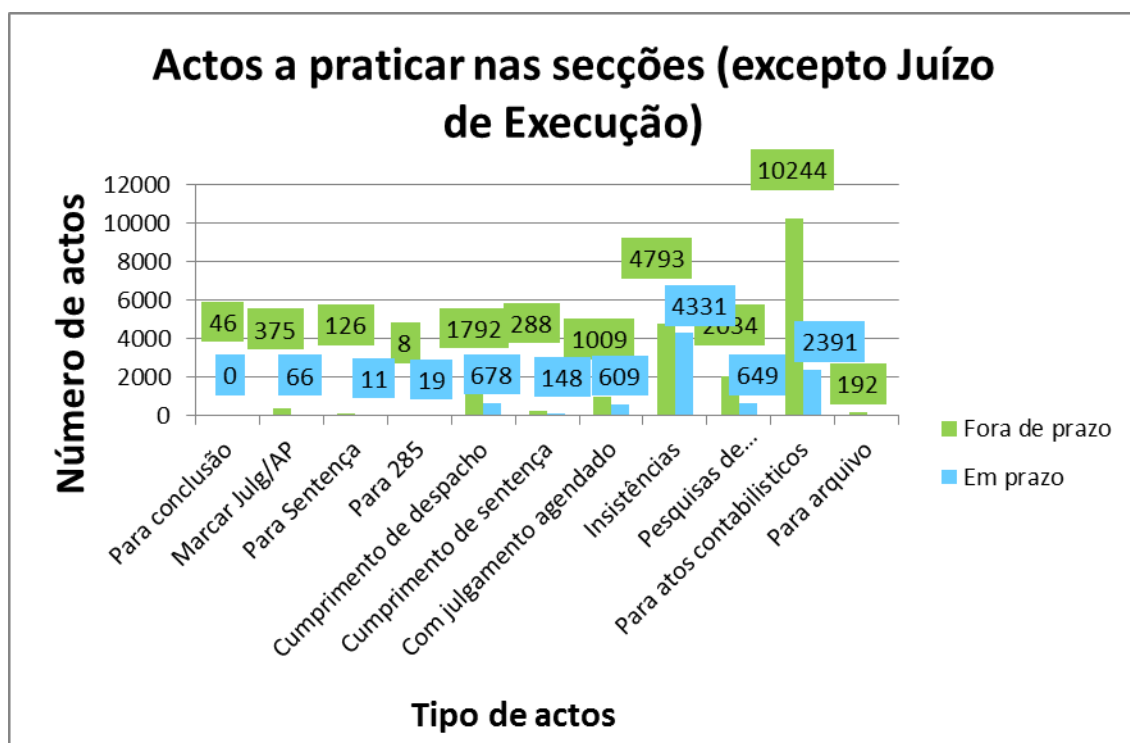
Contabilidade e outros

Unidade Orgânica		Juízo de Grande Instância Cível - 1ª Seção											
Código	Acto processual	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
		< =	mês	< =	mês	< =	mês	< =	mês	< =	mês	< =	mês
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*	Maфра												
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 PGDAM												
X56	Processos a aguardarem informações diversas dos OPC												
X57	Processos urgentes												

Fonte: Dados recolhidos por pesquisa dos códigos

Ilustração 8 - Informação agregada dos atos a praticar na comarca

Junho 2012



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

Ilustração 9 – 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 (todos)	X02 Cls – Marcação de conferência X03 Cls – fase de instrução (nomeadamente e aguardando relatórios) X04 Cls – marcar julgamento (ou AP em TE) X05 Cls – fase de julgamento X06 Cls – fase de decisão (marcar julgamento ou decisão após relatórios) (todos)	X11 Cls - Sentença de preceito X12 Cls – Desistência X13 Cls - Transacção (todos)	X00 Abrir Conclusão X01.1 Fase de citação X01.2 Fase de articulados X01.3 Fase Pré-saneador/Saneador/AP (todos)	X48 Visto em correição (todos)
X17 Abrir Vista X18 (*) Notificar o MP	X17 X18 (*)	X17 X18 (*)	X17 X18 (*)	X17 X18 (*)

Fonte: elaboração própria e acta 141 da GICV

Bibliografia

- Alexandre, I., 2013. *O dever de gestão processual do juiz na proposta de lei relativa ao novo CPC*. Lisboa, CEJ.
- ARTHUIS, J., 2005. *LOLF: cultes des indicateurs ou culture de la performance?*, Paris: Commission de finances.
- BERNS, T., 2011. L'efficacité comme norme. *Revue de philosophie politique de l'ULg*, n.º 4 Abril, pp. 150-163.
- Brito, P. M. d., 1997. O novo princípio da adequação formal. In: *Aspectos do novo processo civil*. Lisboa: Lex, pp. 31-69.
- CARAPETO, C. & Fonseca, F., 2006. *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Sílabo.
- CEPEJ-SATURN, E. C. F. T. E. O. J., (2013)4. *Saturn Guidelines for judicial time management*, Strasbourg: CEPEJ.
- COELHO, N., 2008. *A organização do sistema judicial enquanto condicionante da realização do direito*. s.l.:s.n.
- COUNCIL, C. J., 2006. *Alternative Models of Court Administration*, Ottawa, Ontário: s.n.
- COURTS, N. C. f. S., 2005. www.ncsconline.org/D_Research/CourTools/index.html. [Online] [Acedido em Fevereiro 2012].
- Dworkin, R., 2011. *Justiça para ouriços*. Coimbra: Almedina.
- Faria, P. R. d., 2009. *Regime Processual Civil experimental - A gestão processual no processo declarativo comum experimental*. Braga: CEJUR.
- Faria, P. R. d., s.d. *O Instituto da Gestão Processual: breve comentário ao artigo 6.º do Código de Processo Civil Português*. Lisboa, CEJ.
- Freitas, J. L. d., 2013. *Introdução ao processo Civil - conceito e princípios gerais à luz do novo código*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Frydman, B., 2007. *L'évolution des critères et des modes de contrôle de la qualité des décisions de justice*. Poitiers, Edições do Conselho da Europa, pp. 19-29.
- FRYDMAN, B., 2011. Le management comme alternative à la procédure. In: *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*. Paris: Dalloz, pp. 101-110.
- Geraldes, A. S. A., s.d. *Reforço dos poderes do juiz na gestão e dinamização do processo*. www.mdj.org.pt ed. s.l.:s.n.
- GOMES coord, C., 2010. *A gestão nos tribunais - Um olhar sobre a experiência das comarcas piloto*, Coimbra: OPJP.
- GOMES, C., 2011. *Os atrasos da Justiça*. Lisboa: FFMS.

Gouveia, M. F., 2007. Os poderes do juiz cível na acção declarativa - Em defesa de um processo civil ao serviço do cidadão. *Julgar*, Janeiro-Abril, pp. 47-65.

Hamel, J. D., 2011. La «gestionnarisation» de la justice. In: *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*. Paris: Dalloz, pp. 131-140.

Hertzog, R., 2006. La Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) dans l'histoire des grands textes budgétaires: continuité et innovation. *Revue française d'administration publique*, n.º 117 1, pp. 15-30.

Homem, A. P. B., 2007. Considerações acerca da função jurisdicional e do sistema judicial. *Julgar*, Maio-Agosto, pp. 11-29.

Jean, J.-P., 2007. *La qualité des décisions de justice*. Poitiers, Edições do Conselho da Europa.

Kaplan, R. S., 2013. *Strategic Performance Measurement and Management in Non Profit Organizations*. [Online]

Available at:

ftp://ftp.unibocconi.it/pub/corsi/ipas/Archivio_A_A_06_07/8126/materiale_didattico/9_kaplan.pdf

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1993. Putting the Balancedscorecard to work. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, September-October, pp. 134-147.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996. *The Balanced Scorecard - translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Lopes, J. M., 2010. Gestão processual: tópicos para um incremento da qualidade da decisão judicial. *Julgar*, Janeiro-Abril, pp. 139-149.

Marinoni, L. G., 2006. *Jus navigandi*. [Online]

Available at: <http://jus.com.br/artigos/8846/a-legitimidade-da-atuacao-do-juiz-a-partir-do-direito-fundamental-a-tutela-jurisdicional-efetiva>

Marshall, D., 2008. L'impact de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) sur les juridictions. *Revue française d'Administration publique*, n.º 125, Janeiro, pp. 121-131.

Marshall, D., 2011. Les tribunaux à l'heure de la performance. In: *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*. Paris: Dalloz, pp. 11-23.

Matos, J. I., 2007. O Juiz e o processo civil (contributo para um debate necessário). *Julgar*, Maio-Agosto, pp. 87-106.

Matos, J. I., 2010. A gestão processual: um radical regresso às raízes. *Jugar*, Janeiro-Abril, pp. 123-137.

Mendes, L. A., 2010. Uma linha de vida: organização judiciária e gestão processual nos tribunais judiciais. *Julgar*, Janeiro-Abril, pp. 105-122.

Mendes, L. d. A. & Coelho, N., 2007. A construção do novo mapa dos tribunais - enraizamento, efectividade e mudança. *Julgar*, Maio-Agosto, pp. 129-157.

Mendonça, L. C., 2007. Vírus autoritário e processo civil. *Julgar*, Janeiro-Abril, pp. 67-100.

Pauliat, H., 2007. *L'administration de la justice et la qualité des décisions de justice*. Poitiers, Edições do Conselho da Europa.

Sauvé, J.-M., 2009. *Les critères de la qualité de la justice, Célébration des vingt ans du tribunal de première instance des Communautés Européennes*, Luxemburgo: s.n.

Schwarzer, W. & Hirsch, A., 2006. *The elements of case management: a pocket guide for judges*, s.l.: Federal Judicial Center.

Schwarzer, W. W. & Hirsch, A., 2013. Os elementos da gestão processual: um guia de bolso para juízes. *Julgar*, Janeiro-Abril, pp. 189-206.

Serverin, É., 2011. Comment l'esprit du management est venu à l'administration de la justice. In: *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*. Paris: Dalloz, pp. 37-54.

Teixeira, P. D., 2010. A estratégia processual: "Da arte da guerra à fuga para a paz". *Julgar*, Janeiro-Abril, pp. 151-172.

23 de janeiro de 2014