

# O ADMINISTRADOR JUDICIÁRIO NA NOVA ORGANIZAÇÃO JUDICIÁRIA. A EXPERIÊNCIA

DANIEL COSTA  
VÍTOR MENDES

Com base na experiência dos seus autores de administração de duas comarcas-piloto, o texto descreve esse trabalho, evidencia a novidade do regime da Lei 52/08, a falta de preparação para a sua implementação e os esforços feitos para a suprir. Analisam a especificidade das funções de administrador, que entendem norteadas pela coadjuvação de um juiz presidente dotado de reais poderes de gestão e pelo exercício de competências próprias, sob orientação daquele. Numa visão da inserção da comarca no sistema global, salientam a ausência de preparação do sistema de administração da justiça para lidar com a novel realidade e o caminho feito em ligação com os diversos intervenientes, tanto nos seus êxitos como nas suas insuficiências.

**Palavras-chave:** organização judiciária; Lei 52/08; administrador judiciário; administração da justiça.

A Lei 52/2008, de 28 de agosto, e respetivo Regulamento — Dec.-Lei 25/2009, de 26 de janeiro — criaram um regime experimental para as comarcas piloto do Alentejo Litoral, Baixo Vouga e Grande Lisboa-Noroeste —, assentando esta nova organização judiciária “em três eixos fundamentais: *uma nova matriz territorial; um novo modelo de competências; e, um novo modelo de gestão*”, conforme referido na exposição de motivos da Proposta de Lei 187/X.

Inovando no modelo de gestão, estas comarcas experimentais foram dotadas de Órgãos de Gestão, (Juiz Presidente, Magistrado do Ministério Público Coordenador e Administrador Judiciário) com competências próprias e delegadas.

Assim, quando a experiência se iniciou, em 14 de Abril de 2009, e por se tratar de uma nova realidade sem modelos em que se pudessem inspirar no passado, os Administradores Judiciários da Grande Lisboa-Noroeste e do Alentejo Litoral, viram neste novo modelo de gestão uma oportunidade para contribuírem para as alterações no sistema que se pudessem traduzir em melhorias para o seu funcionamento.

Com efeito, a experiência vivenciada neste regime experimental pelos Administradores dos Tribunais das Comarcas do Alentejo Litoral e da Grande Lisboa-Noroeste, permite-lhes olhar hoje para a organização e funcionamento de todo o sistema de justiça com outro conhecimento sobre a realidade do funcionamento dos Tribunais.

Como já referido, sem testemunhos anteriores, até pelo caráter totalmente inovador, a reforma iniciou-se sem orientações específicas de como proceder e agir relativamente às alterações que esta legislação impunha.

Além disso, não tendo sido possível ter acesso a formação que estava prevista na lei para o exercício do cargo, procurou-se, com base no conhecimento e experiência de mais de 30 anos ao serviço da Justiça em várias atividades para além do exercício da função de Oficial de Justiça, responder às necessidades.

Pelo que, perante estas condicionantes e omissões, que se manifestam em todos os processos de mudança profunda, viu-se nestes cargos, não as dificuldades, nem uma justificação para nada fazer, mas sim, uma oportunidade para apresentar/sugerir as inovações e os ajustamentos que a prática do terreno lhes dizia serem necessários para nesta nova organização judiciária, fazer mais e melhor com os mesmos meios, através de uma gestão adequada dos recursos, materiais, financeiros e humanos.

Apesar das enormes diferenças de cada um dos Tribunais; territoriais, volume de processos, recursos humanos, mobilidade desses recursos humanos, cedo se percebeu que a troca permanente de informação e conhecimento se poderia traduzir numa mais-valia para ambos, para as comarcas e para a experiência. Consequentemente, passaram a reunir-se com regularidade e a trocar informação, quase que se pode dizer diariamente, procurando a complementaridade entre as duas realidades, quer com iniciativas, quer com as críticas construtivas mutuamente. Foi, assim, que vários procedimentos inovadores foram introduzidos em ambos os Tribunais em simultâneo.

E, se assim foi a nível interno, também na relação com as entidades externas ao Tribunal, nomeadamente com os serviços do Ministério da Justiça, Direção Geral da Administração da Justiça, Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça, Direção Geral de Política de Justiça e Instituto das Tecnologias da Informação da Justiça, sem prejuízo do tratamento diferenciado das questões relacionadas com cada um dos tribunais, sempre se sentiu como obrigação e dever, apontar as alterações que face a esta nova legislação se impunha, com o objetivo de dotar aqueles organismos das informações necessárias, para uma aumento de eficiência e eficácia no relacionamento com estes Tribunais, e desde logo as competências atribuídas ao Administrador e o papel deste no Tribunal.

O facto de as comarcas serem experimentais, impunha que no período em que decorresse a experiência, fossem efetuadas todas as sugestões, que permitissem alterar, corrigir e aditar ao inicialmente previsto, e o que não estando previsto necessitaria dos ajustes resultantes da mudança, para que no final do período experimental se pudesse aquilatar da viabilidade, ou não, da implementação deste modelo de organização e gestão a todos os demais tribunais, logo a todo o território nacional.

Daí que, foi apresentado, ainda no ano de 2009, depois de reuniões realizadas, quer na Direção Geral da Administração da Justiça, quer nas comarcas experimentais, um documento aos Juízes Presidentes e Magistrados

do Ministério Público Coordenadores, onde se identificou o que de acordo com a interpretação efetuada da Lei 52/2008, eram as competências do Administrador Judiciário (próprias e as que lhe deveriam ser delegadas) e se indicou, o que deveria ser diferenciado nestes Tribunais relativamente aos demais.

De entre as várias sugestões efetuadas, pode-se referir algumas. Desde logo a gestão orçamental, já que atribuindo a Lei a competência ao Juiz Presidente para elaborar o projeto de orçamento — art. 88.º, n.º 6, al. a) — se interpretava que o orçamento devia ser do Tribunal e não de cada uma das secretarias, como Tribunais não abrangidos pela experiência.

Do mesmo modo, que podendo esta competência ser delegada no Administrador, como aliás se verificou, e sendo também o Administrador do Tribunal e não de cada uma das secretarias, interpretaram que a aplicação informática devia ser ajustada a esta nova realidade e competências, e que deviam ser do Administrador as competências relativamente à gestão das verbas atribuídas a cada uma das secretarias, nomeadamente autorizar transferências entre as várias secretarias e dentro destas entre rúbricas e autorizar. Assim como, consideravam dever ser alterados os procedimentos relativos à gestão dos utilizadores, sendo-lhes facultado na aplicação o exercício da competência que a Juiz Presidente lhes atribuiu e o registo, em conformidade com o despacho de delegação de competências ou avocação destas, que pretendessem atribuir aos diferentes Secretários de Justiça. Assim como, se solicitou alteração nos procedimentos em vigor relativamente às condições de abertura e gestão das contas bancárias, onde a DGAJ deposita o fundo de maneio, reduzindo-se assim também os custos com a manutenção de contas na Caixa Geral de Depósitos.

Em suma, sugeriram a agilização e otimização dos procedimentos operacionais dentro de cada comarca.

Solicitou-se, também, que se fosse considerado no despacho de delegação de competências a diferenciação relativamente aos Secretários de Justiça, nomeadamente a necessidade de passar a poder processar despesas relacionadas com a atividade do Tribunal e não imputáveis a nenhuma secretaria em concreto, nomeadamente as despesas referentes aos veículos atribuídos à Juiz Presidente e Magistrado do Ministério Público Coordenador e despesas de edifícios onde funciona mais do que uma secretaria, bem como nas despesas que não podiam ser subdelegadas nos Secretários de Justiça.

Por outro lado, identificou-se a necessidade de dispor de aplicação informática para registo e gestão de bens e instalações do Tribunal e de passarem a ser-lhe atribuídas as competências relativas à gestão de todo o material após a sua entrega no Tribunal, nomeadamente equipamento informático, bem como a necessidade da coordenação de todo o pessoal que não fazendo parte do quadro de pessoal da secretaria presta serviço no Tribunal, designadamente o pessoal que presta apoio à utilização das novas tecnologias.

Assim como, foi solicitado o desenvolvimento de aplicação ou de módulo no habilus que possibilitasse a gestão das salas de audiências e demais

espaços, nomeadamente, gabinetes existentes em cada uma das secretarias, bem como a criação de uma unidade orgânica dos órgãos de gestão e a adaptação a esta nova unidade orgânica, do que existe no sistema informático para o acompanhamento dos procedimentos administrativos nos Serviços do Ministério Público.

Do mesmo modo, foi identificada a necessidade de, entre outros programas informáticos, atualizar o programa de registo de faltas, possibilitando o seu acesso ao Administrador e não apenas ao Secretário de Justiça da respetiva secretaria, ou seja, permitir ao Administrador Judiciário uma visão global de toda a atividade da comarca.

E, considerando a necessidade da disponibilidade permanentemente, foi solicitado que fosse facultado o acesso a todas estas aplicações fora da rede judiciária para permitir trabalhar em qualquer outro local fora do Tribunal, nomeadamente nas residências.

Com efeito, e sempre que não foi possível a concretização das propostas, a exploração de novas formas de gestão, foi efetuado de modo mitigado.

Assim como, o Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça (ex-Instituto de Gestão Financeira e Infraestruturas da Justiça), à semelhança com o que acontece com os demais Tribunais, não delegou nos Administradores Judiciários nenhuma competência.

## A COADJUVAÇÃO ÀS JUÍZAS PRESIDENTES

Por outro lado, foi possível explorar novos modelos relativamente às funções que tiveram a seu cargo no espaço do Tribunal, quer considerando as que lhes foram delegadas pelas Juízas Presidentes, quer aquelas de que foram encarregues enquanto coadjuvantes.

E, foi enquanto coadjuvantes que consideraram de mais relevante o seu desempenho. Todo o apoio e acompanhamento de todas e de cada uma das unidades orgânicas, a recolha permanente e tratamento de informação sobre o estado dos serviços — tipos de dados diferentes nas duas comarcas, porque diferentes também são as suas realidades —, possibilitou dotar as Juízas de Presidentes do mínimo de informação a realizar a melhor gestão processual, ou seja, procurou-se dotar com indicadores de gestão que eram necessários e que a experiência ditava, indicadores esses que o sistema informático não fornecia inicialmente, e que não foi possível a sua adaptação às necessidades no decorrer do tempo.

Desde a reorganização dos serviços — serviço externo, serviços de atendimento, secções centrais — à gestão dos recursos humanos — reafectando funcionários de determinadas secções ao serviço a outras situadas noutro município, à autorização de deslocação de funcionários de um município para outro — foi possível testar um conjunto de metodologias diferentes de funcionamento dos Tribunais que teve resultados no ambiente de trabalho e em elevados índices de produtividade da generalidade dos funcionários. De refe-

rir, no entanto, que quanto à deslocação de funcionários entre secretarias, foi muito reduzida no Alentejo Litoral, atendendo às distâncias entre as secretarias, não se deixando no entanto de referir, que contando com colaboração dos oficiais de justiça pontualmente isso foi possível.

## O PAPEL CENTRALIZADOR / DIFUSOR DO ADMINISTRADOR JUDICIÁRIO

Da atividade desenvolvida na experiência, importa destacar aspectos relacionados com a comunicação e que ressaltam o papel centralizador e simultaneamente difusor que o administrador judiciário, teve e poderá ter nas futuras comarcas, e que inova no que à atividade das secretarias dos tribunais respeita.

Das reuniões periódicas efetuadas nas várias secretarias, visando a monitorização e o acompanhamento do desenvolvimento, numa comunicação, quer formal quer informal, não só ocorreu de modo *"top down"* como também de modo *"down top"*, permitindo assim o acesso e aproveitamento a informações úteis e de boas práticas, que após validação são difundidas pelas restantes secretarias, não só normalizando como melhorando métodos, práticas e procedimentos. Esta comunicação, não só não se perde como se torna mais fluída (diminui o ruído) e se multiplica, pois existe a sensação de que os canais de comunicação internos da comarca se encontram em boas condições.

Por outro lado, a periodicidade mensal das reuniões, o seu conteúdo, a que terá de acrescer a disponibilidade permanente para ajuda na resolução das diferentes situações existentes nas secretarias, permite-nos especular, que de toda esta informação disponível permite o acesso ao que de melhor se pode retirar do tipo de avaliação de desempenho designada por avaliação 360.º, para além da parte avaliativa.

Acrescentar ainda, no que se relaciona com a comunicação interna na comarca, a necessidade de promover o aprofundar da comunicação horizontal, nomeadamente entre os escrivães de direito das várias secretarias.

Este papel de centralizador de informação que ficaria dispersa e posteriormente de difusor, e o acompanhamento constante das secretarias, permite-lhe assumir o papel de *"coaching"*, bem como, de face visível das necessidades sectoriais e globais da comarca nas relações com as entidades externas à comarca.

De referir ainda, que este papel poderá de igual modo funcionar na relação que as várias entidades têm com a comarca, encontrando estas no administrador judiciário o elo de ligação com a comarca.

Em conclusão, os dados estatísticos e os recursos humanos disponibilizados pela DGPJ no seu sítio, relativos aos anos de 2010 e 2011, quando relacionados entre si, considerando os processos entrados e findos em cada um destes Tribunais e os dos demais onde não vigorou o novo modelo de

gestão, permitem afirmar com satisfação que valeu a pena o teste realizado apesar das dificuldades evidenciadas, sendo certo que estamos apenas no início da reforma e que muito está por fazer.

Pelo que, sem margem para dúvidas, podemos dar o testemunho que este é o início do caminho para a reforma que se pretende realizar na Justiça.

A concretização de formação e uma visão holística de todos os agentes e organismos envolvidos nos serviços da justiça, alterará e ajustará as várias competências e relacionamentos, que a dinâmica da nova organização exige, necessita e se justifica.

Os Administradores Judiciários do Alentejo Litoral e da Grande Lisboa-Noroeste.