

GESTÃO PROCESSUAL

IDALINA RIBEIRO
MARIA HELENA SILVA

Resumo: Em contexto de mudança, o desafio das organizações tem sido prepararem-se e ajustarem-se às instabilidades e incertezas do ambiente onde estão inseridas. Pode ser definida como uma transição de uma situação para outra situação diferente ¹ e significa, sempre, alteração estrutural, quer na organização social, quer na organização mental dos indivíduos ou dos grupos ². Este artigo exprime as percepções de uma juíza de direito e de uma escritã de direito sobre o que mudou e o que se mantém nas práticas judiciais da unidade de processos da secção local cível onde desempenham funções. A conformação das práticas judiciais com os princípios gestionários da LOSJ implica mudanças nos procedimentos e organização do trabalho. O trabalho em equipa e a comunicação eficaz, oportuna e atempada entre todos os intervenientes no processo de trabalho melhora a qualidade da resposta do tribunal à procura que lhe é dirigida por utentes, comunidade e instituições.

Descritores: Gestão processual, alterações da LOSJ na organização do trabalho e coordenação relacional.

1. GESTÃO PROCESSUAL

1. O tema gestão processual é abordado no âmbito da gestão do volume processual pelas unidades de processos de uma secção cível da instância local, com enfoque para a organização do trabalho e caracterização do fluxo comunicacional e processual desenvolvido com o gabinete do juiz no contexto da nova organização judiciária.

Pretende-se contribuir para a discussão sobre se a mudança do paradigma do modelo de funcionamento dos tribunais judiciais introduzida pela Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto (doravante LOSJ) teve algum efeito no seu funcionamento interno, designadamente nos modelos de organização do trabalho e métodos de trabalho das unidades de processos, e, bem assim, no tipo de relações estabelecidas entre os juízes de direito e os escrivães de direito, e, na positiva, de que grandeza.

¹ CHIAVENATO, Idalberto, “Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas”, São Paulo, Editora Atlas, 2003.

² ROSA, Luís, “Sociologia da Empresa — Mudança e Conflito”, Lisboa, Editorial Presença, 1992.

A atividade jurisdicional impõe uma atividade de suporte prosseguida pelas secretarias judiciais. Nessa medida, a organização das secretarias judiciais enquadra-se no centro do que pode considerar-se a gestão do tribunal. Neste contexto e por referência ao funcionamento interno dos tribunais judiciais, a questão que se pode colocar é como pode ser feita uma boa coordenação dos métodos de trabalho, tendo em conta a cisão existente entre as unidades de processos e o gabinete do juiz.

Para ser eficaz, a coordenação deve ser vista como um processo de inter-relação contínua entre as partes e o todo, isto é, um processo de reciprocidade relativa entre as partes. Esta relação ocorre através da comunicação e dos laços estabelecidos entre os participantes num processo de trabalho, sendo este um conjunto de tarefas interdependentes que transforma os *inputs* em resultados favoráveis para a organização ³.

A atividade profissional desenvolvida, o próprio conhecimento das alterações verificadas no sistema judiciário, quer na organização e funcionamento quer na atividade jurisdicional e de secretaria, respetivamente, contribuíram para a definição do tema. O desempenho das funções de juíza de direito e de escritã de direito são o referencial prático da coautoria do texto, colhendo-se o suporte teórico nos autores citados.

A oportunidade do tema justifica-se à luz da reforma do sistema de justiça, visando celeridade, eficiência e qualidade nos serviços prestados nos tribunais. Os pressupostos em que assenta tal reforma e os objetivos estratégicos e processuais a atingir pelos tribunais obrigarão necessariamente a repensar os procedimentos na tramitação e gestão do volume processual, com a necessária definição de objetivos, monitorização e avaliação dos resultados também ao nível micro (unidade de processo). Não se poderá esperar resultados diferentes dos já alcançados se o modelo de gestão for o anteriormente existente à reforma.

2. A ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO — MODELOS DE GESTÃO PROCESSUAL

2.1. Modelo técnico burocrático

Até 1 de setembro de 2014 a organização do trabalho nas secretarias judiciais assentava nas tipologias das unidades orgânicas, com as funções específicas que lhes são atribuídas por lei, e nas categorias profissionais. O trabalho atribuído às secretarias judiciais encontra-se tradicionalmente dividido em dois tipos de unidades orgânicas: as secções centrais e as sec-

³ GITTELL, Jody H. (2011) "New Directions for Relational Coordination Theory" in CAMERON, Kim S.; SPREITZER, Gretchen (Eds.), "Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship", New York, Oxford University Press. 74-94.

ções de processos. Às secções de processos (art. 25.º do Dec.-Lei n.º 28/09), além das demais funções, cabia-lhes a tramitação dos processos pendentes com execução dos atos inerentes a essa tramitação.

Embora a indicação do conteúdo funcional nos diplomas legais não imponha uma definição de tarefas das diferentes categorias, a prática veio a distingui-las em termos muito rígidos, o que torna difícil a execução indiferenciada das tarefas, mesmo quando se mostra necessária. É aceite sem controvérsia que nos tribunais judiciais as secções de processos trabalhavam segundo critérios subjetivos variáveis de um escrivão para outro, não interferindo os juízes nos métodos de trabalho observados. Para essa atitude passiva poderá ter contribuído a separação do gabinete juiz da secção de processos, a falta de relação hierárquica do juiz em relação às secções e a posição do Conselho Superior da Magistratura adversa à contingência processual pelos juízes às secções de processos.

O modelo de gestão processual nos tribunais até à entrada em vigor da LOSJ era técnico burocrático. Na prática judiciária as rotinas valorizavam a realização do ato concreto desassociado da finalidade do processo, sendo a gestão processual norteadada pela tirania dos prazos, sobrevalorizando os critérios quantitativos que lhe estão associados. As decisões inerentes à gestão processual eram da responsabilidade da secção de processos, nas quais o juiz não intervinha, designadamente, não decidindo o volume dos processos apresentados para despacho. Eram os prazos processuais e de gestão de secretaria que ditavam as rotinas de trabalho.

O modelo de gestão processual na área cível foi objeto de um estudo, em 2008, pelo Observatório Permanente da Justiça, intitulado “Para um novo judiciário: qualidade e eficiência na gestão dos processos cíveis”⁴, e entre outros aspetos, esse estudo destacou a heterogeneidade e a inexistência de critérios objectivos na definição das rotinas e métodos de trabalho. Concluiu que o modelo de funcionamento das secções, atomizado (baseado na divisão um juiz/uma secção) e com predomínio destas (secções) na gestão processual era ineficiente. Noutro estudo posteriormente realizado em 2010⁵, também concluiu que as mudanças verificadas na gestão trazidas pela Lei n.º 52/2008, de 28 de Agosto não tiveram impacto na organização interna dos tribunais das comarcas por ela abrangidas. A mudança a nível de distribuição de tarefas e de processos verificou-se ser apenas pontual e casuística⁶. Na maioria das situações, não se verificou um impacto directo na organização

⁴ OPJ, Observatório Permanente da Justiça, “Para um Novo Judiciário: qualidade e eficiência na gestão dos processos cíveis”. Coimbra, Centro de Estudos Sociais, 2008.

⁵ OPJ, Observatório Permanente da Justiça, “A Gestão nos Tribunais. Um olhar sobre a experiência das comarcas piloto”, Coimbra, Centro de Estudos Sociais/Observatório Permanente da Justiça, 2010.

⁶ A nível macro os objetivos visados pela Lei n.º 52/2008, de 28 de agosto, foram comprometidos pela falta de preparação para a mudança, falta de formação, inadequação das propostas de inovação à estrutura tradicional de funcionamento do sistema, designadamente, rotinas de trabalho consolidadas, forma de organização das secções.

interna dos tribunais, permanecendo inalterados as rotinas e os métodos de trabalho das secções. Este modelo de gestão foi considerado obsoleto, com nota negativa dada pelos diferentes operadores judiciários e pela opinião pública em geral.

2.2. O modelo gestor

As transformações gestórias no sistema de administração da justiça ganharam centralidade e com estas a organização e funcionamento interno dos tribunais. A adoção de uma perspectiva gestória, orientada para a eficiência e qualidade, impõe que se tenha em consideração aspetos relacionados com a organização e funcionamento interno dos tribunais, incluindo os métodos de trabalho. A adoção do modelo gestor substitui o modelo técnico burocrático e autoritário por um outro que promove a responsabilidade partilhada, fomentando o trabalho em equipe, partilhando a gestão como forma de movimentação e envolvimento dos funcionários e libertando o poder criativo das pessoas ⁷. Para fornecer um desenvolvimento sustentável a este modelo tem sido adotada, um pouco por todo o lado, uma filosofia de gestão que permite às organizações ajustarem-se constantemente às necessidades reais: a gestão pela qualidade total (Total Quality Management — TQM). Agrega os conceitos e técnicas de gestão, estatísticos e tecnológicos, permitindo atingir os objetivos da qualidade da organização como um todo. Esta filosofia assenta num modelo europeu de excelência de gestão pela qualidade consagrado pela Fundação Europeia para a Qualidade da Gestão (*European Foundation for Quality Management, EFQM*). Estes critérios vão também ao encontro de alguns princípios defendidos pelo modelo gestor, assumindo-se, deste modo, como princípios organizacionais fundamentais para a nova conceção de administração ⁸. Esses princípios são: a liderança, a motivação dos funcionários, o desenvolvimento de uma cultura organizacional, a comunicação e a introdução de novas tecnologias. A introdução de um novo sistema de gestão da administração é requisito fundamental da eficiência do sistema judiciário (OPJ, 2010).

2.2.1. As secretarias

Na LOSJ prevê-se que em cada comarca exista uma única secretaria que assegure o expediente das respetivas secções e dos tribunais de competência territorial alargada, que é dirigida pelo administrador judiciário. Em cada um dos municípios onde se mostrem instaladas secções de instância central, secções de instância local, secções de proximidade ou tribunais de

⁷ Rocha, J. A. O., “Gestão do Processo Político e Políticas Públicas”, Escolar Editora, 2010.

⁸ Refere-se, a propósito, a concessão da certificação ISO 9001 aos tribunais de comércio de Pontoise e de Toulouse.

competência territorial alargada existe um núcleo que assegura as funções da secretaria. Compete às unidades de processos proceder à contagem e tramitação dos processos pendentes e praticar os atos inerentes, na dependência funcional do respetivo magistrado (n.ºs 1 e 2 do art. 39.º; art. 40.º e n.º 3 do art. 41.º do Decreto Lei n.º 49/2014, de 27 de março).

2.2.2. Objetivos processuais

A previsão de objetivos processuais para a comarca é novidade no sistema judicial fora das comarcas abrangidas pela Lei n.º 52/2008, de 28 de Agosto. A LOSJ de pendor marcadamente gestor prevê (n.º 4 do art. 90.º) que os valores de referência processual se reportam a valores de produtividade calculados em abstrato por magistrado a serem revistos com periodicidade trienal. Estes objetivos processuais são ponderados nos critérios de avaliação dos magistrados nos moldes que vierem a ser definidos pelos respetivos conselhos (n.º 6 do art. 91.º LOSJ).

Está compreendido nas competências de representação e direcção do juiz presidente o acompanhamento da realização dos objectivos fixados para os serviços judiciais do tribunal e a realização de reuniões de planeamento e de avaliação dos resultados dos serviços judiciais da comarca (als. *b*) e *c*) do n.º 2 do art. 94.º).

A nível de gestão processual, a LOSJ atribui competência ao juiz presidente para implementar métodos de trabalho e objectivos mensuráveis para cada unidade orgânica, acompanhar e avaliar a actividade do tribunal, nomeadamente a qualidade do serviço de justiça prestado aos cidadãos, acompanhar o movimento processual do tribunal, identificando, designadamente, os processos que estão pendentes por tempo considerado excessivo (als. *a*), *b*) e *c*) do n.º 4 do art. 94.º). O juiz presidente responde pelos objectivos processuais fixados para a comarca e estes dependem do resultado da prestação dos juizes de direito. O grau de cumprimento desses objectivos releva para o juiz presidente na renovação da nomeação e, para ele e os demais juizes, para efeitos de avaliação em sede de inspeção pelo Conselho Superior da Magistratura.

O desafio da relação entre juiz de direito titular e juiz presidente decorre, para além do mais, da ausência de subordinação hierárquica ou funcional do primeiro em relação ao segundo.

2.3. Alterações introduzidas pela LOSJ na organização do trabalho

As alterações introduzidas pela LOSJ no sistema judiciário obrigaram a esforços de adaptação à mudança que introduziram nas práticas e rotinas judiciais. A gestão da mudança é um caminho para o ajuste eficaz das organizações aos novos cenários de gestão e refere-se, no essencial, à articulação da implementação de novos processos e formas de organização do trabalho numa organização com a gestão participada e proactiva das pessoas

afetadas pela mudança. A par da relevância da implementação eficaz de um processo de gestão da mudança nas organizações, é importante compreender as reações das pessoas envolvidas nesse mesmo processo. Os magistrados e funcionários são um ativo necessário para o elevado desenvolvimento e desempenho do tribunal judicial e, por isso, as suas expectativas face à mudança são fundamentais para determinar a sua adesão ou resistência, já que estes reagem de forma diferente. Acresce que, ao incorporarem elevados níveis de envolvimento e de bem-estar dos magistrados e funcionários, os tribunais enquanto organizações estão mais suscetíveis a alcançar resultados positivos, uma vez que proporcionam atitudes e valores positivos, dedicação e cidadania organizacional. Do ponto de vista das condições para a execução da mudança, o envolvimento dos intervenientes será tanto mais importante quanto mais a orientação gestonária adotar uma estratégia antropocêntrica, por oposição a uma estratégia tecnocêntrica. Se esta última é dirigida às dimensões estritamente operacionais, a primeira assenta numa tónica gerência centrada no potencial e no capital humano das organizações, procurando enriquecer os conteúdos desenvolvidos na atividade organizacional⁹. No caso dos tribunais a liderança do administrador judiciário e dos escrivães de direito é determinante para o grau de implantação das alterações previstas para a nova organização judiciária ao nível da organização das unidades de processos. O fluxo processual estabelecido entre a unidade de processos e o gabinete do juiz não prescinde, contudo, da liderança do juiz titular, atentas as relações de interdependência entre o trabalho desenvolvido por uns e outro.

Volvido um ano sobre a entrada em vigor da LOSJ na prática judiciária em algumas comarcas e jurisdições verifica-se que ainda subsiste o modelo atomista — *uma secção um juiz* —, continuando presas à definição legal as funções desempenhadas pelos funcionários judiciais. No caso da secção cível da instância local onde as coautoras desempenham funções, a organização do trabalho ao nível da unidade de processos é feita à luz da LOSJ. O efeito mais visível é ao nível da liderança, verificando-se que a mesma escritã chefia duas unidades de processos. No domínio das práticas judiciais, apesar do conteúdo funcional continuar amarrado à categoria profissional do oficial de justiça, no último ano tem-se diluído o trabalho autónomo e independente dentro do mesmo grupo de trabalho. O trabalho concertado entre os funcionários dentro da mesma unidade de processos vem paulatinamente arredando o trabalho isolado “organizado em ilha”, com tramitação exclusiva dos processos (números) previamente atribuídos, organizados em armário próprio e só acessível ao funcionário que os tramitava.

Mudar práticas e culturas organizacionais intrincadas há décadas exige um processo de gestão adequado que necessariamente compreende a exe-

⁹ PARENTE, Cristina, “Conceitos de mudança e aprendizagem organizacional. Revista Sociologia, Problemas e Práticas”, 2006, 50, 89-108. Disponível no endereço eletrónico: <http://sociologiapp.iscte.pt/fichaartigo.jsp> [14 de julho de 2015].

cução por fases e o objetivo de ser assumida pelos destinatários de modo pacato, evitando a imposição. Contudo, o comportamento social, a conduta individual, os valores morais e a reação face ao desconhecido são manifestações humanas que procedem em muito do contexto sociocultural onde o sujeito se insere e conserva como referência ¹⁰. O tipo de liderança desenvolvido ao nível micro da gestão interna dos tribunais judiciais, pelo juiz titular e escrivão, influenciam, seguramente, o grau de execução e concretização nas práticas judiciais dos objetivos subjacentes à LOSJ.

O objetivo é o trabalho em equipa com elevados níveis de coordenação relacional porque contribuem para um processo global de trabalho com maior eficácia na gestão de tarefas. Esta coordenação relacional torna-se emergente para uma dinâmica bem sucedida do relacionamento entre os juizes de direito e os escrivães de direitos e respetiva coordenação dos métodos de trabalho.

É importante observar como as pessoas envolvidas no processo da mudança poderão responder ao resultado da mudança, visando um plano de ação para sua adaptação nesse contexto. Os membros de uma organização sentir-se-ão mais motivados a prescindir de estatutos adquiridos e a procurar um estado que lhes seja promissor se a análise do presente desmentir a ilusória condição de perfeição em que vivem e acreditam e se a visão de futuro for aliciante o bastante, para compensar o esforço de mudança, o risco e as perdas envolvidas ¹¹. Imprescindível, pois, o papel daqueles que nos tribunais desempenham funções de liderança, sendo pela proximidade em relação à unidade de processos, determinante a do juiz de direito titular e escrivão de direito quer na relação de trabalho desenvolvida entre si, quer com a unidade de processos, nas respetivas qualidades e funções.

2.4. Case management e court management

Atingir objetivos pressupõe que o juiz de direito tenha poderes gestonários a este nível micro, sob pena de não poder ser responsabilizado pelos resultados que tiverem sido definidos para as unidades de processos das instâncias da comarca, ainda que estes sejam ou tenham sido consensualmente fixados. A responsabilidade pelo resultado (*cumprimento dos objetivos*) pressupõe o poder de gestão dos meios para os atingir.

O poder-dever do juiz de direito de gestão dos processos, vistos enquanto serviço que lhe está atribuído, comporta no mínimo a definição ou codefinição com a unidade de processos das rotinas e procedimento a observar para a prática dos atos processuais e movimentação dos processos.

¹⁰ ALMEIDA (de), Filipe J. R., "Organizações, Pessoas e novas Tecnologias". Coimbra, Quarteto Editora, 2002.

¹¹ HAYES, J., "The Theory and Practice of Change Management", Hampshire, Palgrave Macmillan, 2002.

O nível de gestão dos juízes de direito sobre a secção de processos era de “*nível mais baixo*” até à entrada em vigor da LOSJ.

Atualmente, a organização interna dos tribunais passou a contar com mais dois órgãos, o administrador judiciário e o juiz presidente, aquele com competências em matéria de gestão de recursos humanos quanto aos funcionários judiciais, e, ambos, também quanto aos métodos de trabalho e gestão processual. No que respeita às rotinas e métodos de trabalho associados à tramitação do processo (gestão processual *latu sensu*), a nova lei atribuiu competência para a gestão processual e os métodos de trabalho a nível do tribunal de comarca ao juiz presidente, juízes coordenadores em articulação com juízes titulares, em coordenação com as unidades de processos. Se antes da reforma do sistema judiciário a relação entre o juiz de direito e os funcionários era moldada pelo poder funcional do primeiro sobre os segundos, atualmente esse poder foi alterado na medida em que existe um nível de gestão médio atribuído ao juiz presidente, com poder de decisão sobre essa matéria na medida em que está compreendida na gestão do tribunal, organização (*court management*). Este facto, contudo, não fez desaparecer o poder funcional do juiz titular de direção dos funcionários de justiça com quem trabalha e que compreende a faculdade deste lhes dar instruções em matéria de serviço. Um dos modos dos juízes interferirem nos critérios de gestão do volume processual da unidade de processos e das rotinas processuais é através de ordens de serviço, habitualmente denominadas de provimentos. Os conhecidos por «provimentos» são tecnicamente ordens de serviço, comandos gerais e abstratos, com carácter vinculativo, onde o juiz titular determina aos funcionários a adoção de certos procedimentos no futuro, sempre que se verifiquem as hipóteses previstas, definindo o modo e tempo de cumprimento dos atos processuais. A tal procedimento mostra-se associada a vantagem do funcionário não poder invocar o seu desconhecimento e quem a emitiu ter de assumir a responsabilidade pela execução que determinou.

As ordens de serviço são atos correntes de gestão que surgem como inovações na medida em que são práticas novas adotadas pelos juízes na organização do trabalho, no âmbito das suas competências funcionais e que alteram aspetos concretos da tramitação ou gestão dos processos. Podem, ainda, ser consideradas inovações administrativas e práticas organizacionais híbridas, por combinarem as lógicas profissionais dos juízes e dos funcionários (lógicas distintas) num mesmo domínio de práticas. Enquanto mudança organizacional, a referida atividade inovadora ocorre em práticas, procedimentos e organização do trabalho (Almeida, 2002) e como tal deve ser planeada e gerida.

Estes instrumentos de *case management* de natureza exclusivamente jurisdicional, gestionários ou que conjuguem medidas de uma e outra natureza, proferidos pelos juízes titulares dos processos abrangidos por esses instrumentos e no âmbito do poder jurisdicional, continuam a ter enquadramento legal (n.º 3 do art. 41.º do D.L n.º 49/2014, de 27 de março). A forma de

harmonizar este poder-dever com a atribuição pela LOSJ ao juiz presidente de competência ao nível local para as matérias compreendidas na gestão do tribunal, *court management*, deverá fazer-se através da prévia discussão com o juiz presidente do seu conteúdo, necessidade e oportunidade. A monitorização deste uso de ordens de serviço permitirá a avaliação do impacto de cada uma das medidas propostas sobre a gestão do tribunal para futuro aprofundamento, alteração ou supressão.

Este instrumento de gestão pode ser usado para: definir officiosidades a praticar pela unidade de processos com vista a libertar o juiz das decisões de secretaria que não tenham natureza jurisdicional; delimitação de atos jurisdicionais, administração e de gestão; desenvolver a cultura da competência, autoridade e responsabilidade nos funcionários, dando-lhes importância, liberdade e autonomia de ação.

2.5. Competência de gestão processual

O desenvolvimento da competência de gestão processual permite questionar a adequação e eficiência da organização da unidade de processos e dos métodos de trabalho adotados. Permite, ainda, propor alternativas de reorganização com vista ao cumprimento dos objetivos a cumprir. Compreende a participação na definição dos critérios de organização do serviço, designadamente das urgências processuais e prevalências entre fases processuais no mesmo tipo de processos quer através de orientações verbais quer escritas, designadamente através dos provimentos e ordens de serviço já mencionados.

A intervenção na gestão processual evitará desvios na tramitação processual. É o juiz titular quem, pela proximidade ao nível operacional/unidade de processos, pode detetar os casos de insucesso ou de desvios aos objetivos, o que importa remediar e onde. Pode avaliar o trabalho dos funcionários com tempestividade e proximidade; avaliar o resultado dos processos de distribuição e execução de modo a aferir da adequação dos métodos de trabalho e os seus efeitos em termos de racionalização e produtividade localmente considerada. O sucesso e consolidação das medidas de eficiência e qualidade na prestação dos serviços de justiça passam necessariamente por este nível micro.

2.6. Coordenação relacional

A atividade jurisdicional exige, para o seu exercício efetivo, um suporte administrativo que é proporcionado pelas secretarias judiciais, numa dupla dimensão: a de intermediação e apresentação das pretensões e a de comunicação e cumprimento das decisões. Dentro da secretaria, as unidades de processos desenvolvem o apoio administrativo de acordo com as regras próprias da independência e imparcialidade, cumprindo com as obrigações resultantes da exigência de que a justiça seja realizada através de um processo

equitativo e justo ¹². Ao nível interno o tribunal judicial incorpora uma dinâmica social resultante dos fluxos comunicacionais e processuais estabelecidos entre estas unidades de processos o gabinete do juiz, relevante para a integração dos funcionários e diminuição da distância hierárquica. A comunicação eficaz do juiz com a unidade de processos permite uma liderança forte, já que é de molde a determinar as necessidades dos funcionários e o envolvimento deles no desempenho das funções.

Na organização interna dos tribunais, como já mencionado, a centralidade na tramitação dos processos esteve (está) atribuída à unidade de processos que não forma com o juiz de direito uma equipa de trabalho no sentido de constituir um “(...) conjunto de duas ou mais pessoas que interagem de forma dinâmica, interdependente e coerente com a sua missão e objetivos comuns” ¹³. Não obstante as particularidades da natureza e tipo de relação estabelecida entre os funcionários da unidade de processos e o juiz de direito, é incontestável que a qualidade da relação estabelecida entre um e os outros se reflete no modo como o juiz trabalha e este no resultado do trabalho desenvolvido no tribunal. Sobre o tipo de relações que devem ser estabelecidas entre os participantes no processo de trabalho, a Teoria da Coordenação Relacional (Gittell, 2011), especifica a natureza das relações através das quais a coordenação ocorre, numa cultura de relacionamento, que integra no processo de coordenação três dimensões: partilha de objetivos, partilha de conhecimentos e o respeito mútuo que reforçam a (e são reforçadas pela) comunicação. A comunicação frequente, oportuna, fiável e focalizada na resolução dos problemas assume um papel preponderante na coordenação relacional.

Transpondo os conceitos (sumariamente enunciados) para a relação estabelecida entre o juiz e a unidade de processos, entre os elementos que integram esta, e, entre esta e os utentes ¹⁴, começa por salientar-se que para modelo de relacionamento e comunicação a compreensão de que o papel de todos e de cada um é fundamental no desenvolvimento de todo o processo.

Por parte dos funcionários tal exige que se verifique uma cooperação, com boa fé, promovendo uma imagem de competência, rigor e proximidade com o cidadão, uma vez que são o rosto direto da justiça, e o desenvolvimento de uma cultura de autonomia responsável que obste à manutenção de formalismos inúteis ou desproporcionados, operando uma real simplificação e desburocratização no andamento das causas.

¹² COELHO, Ana Azeredo, “A ação executiva em debate”, Boletim da ASJP, VII.^a série, n.º 1, Outubro de 2012.

¹³ CHEN, Gilad; GOGUS, Celile ItirKanfer, Ruth (Ed.); CHEN, Gilad (Ed.); PRITCHARD, Robert D. (Ed.), “Work motivation: Past, present, and future. The organizational frontiers series”. Vol. 27, (pp. 285-317). New York, NY, US: Routledge/Taylor & Francis Group, xxxv, 2008, 680 pp.

¹⁴ No modelo gestor, a gestão por objetivos, focalizada nos *outputs* e no impacto social da atividade do tribunal, a satisfação dos cidadãos utentes assume um papel central (al. b) do n.º 4 do art. 94.º ad LOSJ). A qualidade do atendimento dos que se dirigem ou contactam com os organismos do Estado assume importância crescente.

Do lado dos juizes de direito haverá que reduzir a distância hierárquica, implementar práticas para a comunicação atempada e frequente, com clara comunicação dos objetivos visados e envolvendo os funcionários na respectiva definição para que os assumam como seus e se empenhem verdadeiramente em os atingir, o que reduzirá a resistência e as margens de erro e o desperdício.

A comunicação tem um papel preponderante, sendo uma condição que se impõe na vida organizacional. Sem comunicação não pode haver organização, gestão, cooperação, motivação ou coordenação de processos de trabalho.

Quanto maior for a partilha de objetivos, maior será o envolvimento dos profissionais na sua obtenção.

A definição dos objectivos a alcançar no trabalho deve ser partilhada entre o presidente de comarca, os juizes e os funcionários, e transcender os objetivos funcionais específicos de cada participante, de molde a aumentar a motivação pelo envolvimento de todos num projeto de implementação de elevados níveis de qualidade no serviço público a prestar, como objectivo partilhado e permanente.

No decurso do processo, a comunicação atempada, frequente e para a resolução de problemas permitirá agregar as potencialidades de cada um para ultrapassar as dificuldades com que diariamente se deparam, sobretudo aquelas que não foram, ou não poderiam ter sido previamente previstas. O constante *feedback* sobre o que vai acontecendo, que problemas surgiram, como foram superados, quais os que se mantêm sem solução, permite uma aprendizagem com o erro, o despontar de capacidades antes desconhecidas e estabelece laços de relacionamento pessoal e funcional que garantem uma melhor preparação de toda a organização para futuros desafios. No dizer de Galpin "(...) O *feedback* é o elemento chave de uma organização que aprende com aquilo que faz" ¹⁵.

Tudo, formas de funcionamento só passíveis de ocorrer num ambiente de respeito mútuo em que se secundarizam as hierarquias e se valorizam os conhecimentos de todos e de cada um dos participantes no processo de trabalho.

3. CONCLUSÃO

A eficiência do sistema judiciário é aferida diretamente pelo desempenho dos tribunais judiciais e este é condicionado pelo modo como se desenvolvem as relações de trabalho e métodos de trabalho adotados. Aos juizes de direito e unidades de processos foram já fixados objetivos estratégicos e processuais para avaliar o desempenho do tribunal. A relevância da discussão em

¹⁵ GALPIN, Timothy, "O Lado Humano da Mudança: Um Guia Prático para a Mudança Organizacional", Lisboa, Edições Sílabo, 2000.

torno da organização do trabalho nos tribunais judiciais será sentida com mais acuidade quando forem chamados a responder por tais objetivos, mas urge, desde já, perceber que a racionalização dos métodos de trabalho envolve e condiciona a concretização dos objetivos de gestão processual.

Volvido um ano desde a entrada em vigor da LOSJ verifica-se que existem tribunais onde a organização do trabalho unidades de processos se manteve inalterado, não obstante os estudos realizados terem concluído e reafirmado que o modelo atomizado uma secção/um juiz é ineficiente. Também se observa, nas unidades de processos organizadas à luz da LOSJ, que as funções desempenhadas pelos funcionários judiciais continuam presas à definição legal, sendo observado o estatuto dos oficiais de justiça na distribuição das tarefas nas unidades de processos, com fundamento na falta de alteração desse diploma ¹⁶.

Destinatário de muitas críticas, desde a desadequação e força de bloqueio à qualidade, eficácia e eficiência da gestão processual, este modelo de funcionamento da unidade de processos é ainda manifestação da gestão burocrática.

As secretarias deveriam depender funcionalmente dos juízes titulares na tramitação dos processos e hierarquicamente do juiz presidente. Este modelo permitiria manter a gestão do processo (*case management*) na competência exclusiva do juiz titular e a gestão do contexto organizacional no âmbito estrito do poder judicial. Além disso, deveriam ser organizadas ou reorganizadas na perspetiva da eficiência na prestação dos serviços públicos de justiça e não na perspetiva burocrática das carreiras e do seu conteúdo funcional (Coelho, 2012).

O funcionamento de uma organização pode ser delimitado como o resultado “*total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em assegurar a necessária coordenação entre as mesmas*” ¹⁷, otimizando o trabalho na perspetiva da obtenção da decisão célere e de mérito, com o que se conseguia maior eficiência na organização do trabalho com a consequente prestação eficiente de um serviço público com elevado nível de qualidade.

Carecemos, pois, de um juiz gestor ¹⁸ acompanhado de funcionários nas vestes de prestadores de serviços públicos, com reais deveres de “*accountability*”, um perante os outros e todos perante a comunidade.

¹⁶ Como referido no ponto 2.1, apesar de a indicação do conteúdo funcional nos diplomas legais não impor uma definição de tarefas das diferentes categorias profissionais, na prática cada funcionário, em regra, só desenvolve as funções descritas no estatuto profissional para a sua categoria profissional.

¹⁷ MINTZBERG, H., “Estrutura e dinâmica das organizações”. Edição/reimpressão, Lisboa, Dom Quixote, 2010.

¹⁸ A competência de gestão é hoje erigida em França pelo respetivo Conselho Superior como uma obrigação deontológica dos magistrados. A recomendação A15 prevê que a gestão dos fluxos e o tratamento dos processos num prazo razoável constituem objetivos colocados aos magistrados.