

# O JUIZ COORDENADOR E A GOVERNAÇÃO DO TRIBUNAL (NO CONTEXTO DO JUÍZO DO TRABALHO DA COMARCA DA GRANDE LISBOA NOROESTE)

EUGÉNIA GUERRA

A implementação do regime da Lei 52/08 na vertente do exercício de funções de juiz coordenador no Juízo de Trabalho da comarca da Grande Lisboa Noroeste é o ponto de partida da autora para a abordagem da gestão processual e da definição de métodos de trabalho, em articulação com os juizes e os magistrados do Ministério Público, no acompanhamento das secções de processos e dos intervenientes externos, com especial relevância para os peritos. A descrição em concreto das áreas de intervenção do juiz coordenador no planeamento, fixação de objectivos e apoio e avaliação da sua execução, convoca-nos para a reflexão sobre o papel do juiz na organização tribunal, nomeadamente na construção de uma cultura específica da jurisdição e de espírito de equipa, na indispensável sintonia entre juiz coordenador e juiz presidente. A autora explica-nos porque considera que a Proposta de Lei de Organização do Sistema de Justiça é um retrocesso ao dissociar coordenação e jurisdição.

**Palavras-chave:** organização judiciária; Lei 52/08; juiz coordenador; planeamento e objectivos; proposta de Lei de Organização do Sistema de Justiça.

No atual contexto, em que se avizinha uma nova alteração na estrutura organizacional dos tribunais, no âmbito da qual a diminuição do número de comarcas e alargamento do respetivo território levará, necessariamente, a que seja nomeado um elevado número de juizes coordenadores, impõe-se que partilhe a experiência que venho vivendo como juiz coordenadora do Juízo do Trabalho da Comarca da Grande Lisboa Noroeste, quanto mais não seja como ponto de partida para futuras reflexões sobre a função.

## I — INTRODUÇÃO

Aquando da discussão da proposta de lei n.º 187/X (que levou à aprovação e publicação da Lei n.º 52/2008), nos corredores do Palácio de Justiça de Sintra, os magistrados e funcionários questionavam-se sobre o modelo de gestão que há algum tempo se vinha anunciando, mas as conversas iam terminar, por regra, na figura do juiz presidente.

Já na altura, o art. 88.º da referida proposta de lei fazia menção à figura do juiz coordenador, porém, apesar de tal função ser totalmente inovadora, não foi, na altura (como ainda hoje), objeto de grandes observações.

Com a entrada em vigor da Lei 52/2008, a partir de Abril de 2009, na novíssima Comarca da Grande Lisboa Noroeste, foram nomeados vários juízes coordenadores. Tais nomeações ocorreram de uma forma quase imperfectível para os restantes magistrados, que não exerciam funções em juízos com mais de 3 juízes, levando apenas a que, ocasionalmente, se perguntasse a um dos nomeados: o que é isso de ser juiz coordenador?

Bastaria a leitura do referido art. 89.º da Lei 52/2008, para se antever que, ao magistrado que viesse a ser nomeado para o exercício de tais funções, seriam atribuídas competências de direcção da secção de processos e de gestão processual até então nunca vistas.

Ainda assim, ao longo do período experimental da Comarca Grande Lisboa Noroeste, as funções de magistrado coordenador não geraram grande controvérsia.

Poder-se-á pensar, que a aceitação da figura do juiz coordenador, apenas aconteceu porque o exercício efetivo das respetivas funções não trouxe qualquer alteração ao modo de funcionamento do tribunal. Mas não é essa a situação verificada na Comarca. Tal aceitação aconteceu em face de intervenções efectivas do juiz coordenador, nos moldes legalmente previstos.

Tal consenso permite concluir que a figura do juiz coordenador pode, como quadro intermédio, dar um elevado contributo para a governação do tribunal.

## II — A FUNÇÃO DE MAGISTRADO COORDENADOR

No dizer da lei (art. 89.º da Lei 52/2008) a existência de magistrados coordenadores nas comarcas experimentais depende de uma decisão do presidente do tribunal, que, face a juízos com mais de três juízes, pode, ouvidos os juízes da comarca, propor ao Conselho Superior da Magistratura a sua nomeação.

Por delegação do juiz presidente, o magistrado coordenador passa, então, a exercer competências de direcção (alínea *b*) do n.º 2 do art. 88.º da Lei 52/2008) e de gestão processual (alíneas *a*) a *c*) do n.º 4 do art. 88.º da Lei 52/2008). No que se refere às competências de direcção, cabe ao juiz coordenador acompanhar a realização dos objetivos fixados para os serviços do tribunal por parte dos funcionários. No âmbito da gestão processual, importará: implementar métodos de trabalho e objetivos mensuráveis para cada unidade orgânica, designadamente na fixação dos indicadores do volume processual adequado; acompanhar e avaliar a atividade do tribunal, nomeadamente a qualidade do serviço de justiça prestado aos cidadãos; e acompanhar o movimento processual do tribunal, identificando, designadamente, os processos que estão pendentes por tempo considerado excessivo ou que não são resolvidos em prazo considerado razoável, informando o Conselho Superior da Magistratura e propondo as medidas que se justifiquem.

A gestão processual da unidade orgânica impõe o acompanhamento e análise de todos os métodos, ferramentas e formas de tratamento dos pro-

cessos, em todas as suas fases, com vista a que, em prazo razoável, seja proferida uma decisão de mérito.

Consequentemente, a intervenção do magistrado coordenador implica uma interação direta e proactiva em toda a unidade orgânica, ou seja, junto dos seus pares, dos Magistrados do Ministério Público, dos funcionários da secção de processos e dos demais operadores judiciários.

No que concerne ao acompanhamento da realização dos objetivos fixados para os serviços do tribunal, por parte dos funcionários, importa realçar que tal competência se deve concretizar a montante, ou seja, aquando da fixação dos próprios objetivos. É importante compreender quais os motivos que levam a tal fixação, pois só assim se poderá concretizar um acompanhamento efetivo dos mesmos, contribuindo de molde a ultrapassar as vicissitudes resultantes dos procedimentos em curso.

Impondo a lei que se implementem métodos de trabalho e objetivos mensuráveis para cada unidade orgânica, caberá ao juiz coordenador o papel de interlocutor entre os vários juízes, impulsionando a partilha de ideias e métodos que se possam uniformizar no juízo, auscultando as propostas de todos de molde a, consensualmente, se fixarem valores e objetivos comuns.

Em suma, com vista ao exercício das competências que lhe são conferidas, o juiz que é nomeado para as funções de magistrado coordenador passa a ter que assumir um relacionamento com a secção de processos, com os seus pares e com o juiz presidente, distinto do que até então mantinha.

Na estrutura organizativa do modelo de gestão previsto na Lei 52/2008, o juiz coordenador assume, assim, um papel de quadro intermédio, colocando-se na estrutura hierárquica entre o juiz presidente e a secção de processos, ladeado pelos restantes juízes da sua jurisdição. Nesta medida, ocupa um lugar de excelência para promover uma cultura específica da jurisdição e implementar o espírito de equipa na unidade orgânica. Passa a ser um veículo de comunicação entre o juiz presidente e os juízes da secção, e vice-versa, e o mesmo se passa entre os juízes e a secção.

Por esta razão, todas as questões do dia-a-dia do tribunal passam a ser comunicadas ao juiz coordenador que, dependendo da sua relevância, propõe de imediato soluções, ou coloca-as em discussão, de molde a obter um consenso na respetiva resolução.

Assumindo-se esta postura, tanto o juiz presidente, como os juízes da jurisdição e os funcionários, passam a dirigir-se ao juiz coordenador para dar opiniões, colocar questões e/ou propor soluções. Deste modo, o juiz coordenador passa a ser um elemento aglutinador de toda a unidade orgânica.

O exercício da função exige, portanto, uma total disponibilidade do juiz, sendo essencial que o mesmo compreenda que, com o seu esforço, poderá contribuir para uma melhor eficiência e eficácia do serviço e, conseqüentemente, uma maior satisfação do cidadão. Caso o nomeado para a função não encare a nomeação como uma possibilidade de colaborar na obtenção dos objetivos fixados à unidade orgânica, então correr-se-á o risco de sobrevir um total vazio da função.

Ao ser nomeada como juíza coordenadora da jurisdição laboral no ano de 2010 <sup>1</sup>, assumi o cargo, tendo apenas como pontos de referência a letra da lei e as linhas estratégicas que vinham sendo fixadas pela Sr.<sup>a</sup> Juíza Presidente para a unidade orgânica. A isto, somei o meu particular gosto pelo trabalho em equipa e a convicção profissional de que importa ouvir tudo e todos, antes de tomar qualquer decisão. Com estes elementos, fui desenvolvendo uma atividade relacional com todos os atores da “minha” unidade orgânica, incentivando um esforço diário na obtenção da melhoria do serviço prestado pela jurisdição.

Foi refletindo sobre estes relacionamentos, analisando os resultados positivos alcançados e retirando ensinamento dos erros cometidos, que adquiri a convicção de que um juiz poderá contribuir de forma extremamente positiva na governação do tribunal, tanto mais se lhe for dada a possibilidade de se formar para o efeito.

### III — O JUIZ COORDENADOR E A SECÇÃO DE PROCESSOS

É essencial que, através do relacionamento que mantém com a secção de processo (relacionamento esse que passa a ser mais estreito), se consiga transmitir que toda a unidade orgânica é uma só equipa, com objetivos comuns, apesar das diferentes tarefas que a cada um estão atribuídas.

Importa, progressivamente, fazer desaparecer a histórica dicotomia entre a secção e juízes, demonstrando-se a essencialidade de todas as funções para o fim comum que se visa alcançar.

Hoje em dia, com a crescente escassez de recursos humanos nas secções de processos, é de louvar o esforço levado a cabo pelos Srs. Funcionários. Daí que, atitudes de incentivo e aplauso, por parte do juiz coordenador, possam ser um ponto de partida para aumentar a autoestima e motivação de todos os operadores — pois é certo que tais elementos são essenciais para qualquer trabalhador — ajudando, também, a perspetivar o exercício da função de cada um, como forma de contribuir para o fim social da jurisdição que, no caso concreto, implica um contacto diário, face a face, com as vicissitudes dos trabalhadores e sinistrados.

Assim, poderá ser possível ir construindo, de forma progressiva, uma cultura específica na jurisdição, com consequências positivas no necessário espírito de equipa.

Para isto assume particular relevância um relacionamento informal entre o juiz coordenador e todos os funcionários, pois só assim se consegue aceder ao que cada um pensa e sente em relação à sua função e ao relacionamento que mantém com os seus pares e restantes magistrados.

---

<sup>1</sup> O Juízo do Trabalho da Comarca da Grande Lisboa Noroeste tem apenas 3 juízes. Contudo, em Setembro de 2010 foi colada no Juízo uma juíza Auxiliar o que determinou a nomeação do magistrado coordenador.

Será, portanto, necessário que o juiz coordenador consiga olhar para a secção de processos, não só na perspetiva do juiz, mas também na perspetiva do funcionário. Dessa forma, conseguirá apurar onde estão os impedimentos ou constrangimentos que dificultam a obtenção dos objetivos, podendo assim, encontrar, com mais facilidade, as respetivas soluções. Ficará assim facilitada a tarefa de ver discutidas e implementadas novas práticas na secção de processos.

A título exemplificativo da intervenção como juiz coordenador, poderei referir algumas intervenções levadas a cabo na secção, desde 2010 a esta parte, tais como <sup>2</sup>:

- Acompanhamento das várias vicissitudes decorrentes de baixas de serviço na secção (muitíssimo numerosas; no caso concreto do ano de 2010, ascenderam a 17,64%), providenciando junto da Sra. Juiz Presidente pela redistribuição do serviço decorrente dessas baixas e propondo soluções;
- Colaboração na reorganização do trabalho da secção em Setembro de 2011, após a colocação de nova Escrivã e renovação do quadro de pessoal, nomeadamente incentivando o tratamento atempado das comunicações recebidas, de acordo com o sistema atualmente instituído no Juízo (após um período de enorme dificuldade em conseguir que tal tratamento fosse atempado e adequado);
- Análise e subsequente acatamento da sugestão da Sra. Escrivã no sentido de paragem da secção, por uma semana, para reestruturação, o que se veio a revelar profícuo no prosseguimento do serviço, com recuperação de atrasos na conclusão de processos;
- Direção das operações dos funcionários de justiça na codificação inicial dos processos e na concretização da codificação geral para uso no Juízo;
- Participação, com a Sra. Juiz Presidente, na definição dos critérios de trabalho da secção;
- Estudo e discussão de soluções para eliminar os constrangimentos à normal tramitação dos incidentes de atualização, que se encontravam sem qualquer movimentação processual desde 2009; e
- Intervenção nas reuniões de planeamento realizadas com a Sra. Juiz Presidente e a secção de processos.

#### **IV — O JUIZ COORDENADOR E OS SEUS PARES**

Uma das razões pelas quais a figura de juiz coordenador se foi implementando na Comarca da grande Lisboa Noroeste, sem contratempos,

---

<sup>2</sup> Por regra, as intervenções de maior relevância ficaram registadas nas atas de reuniões de planeamento que eram realizadas sempre que se mostrava necessário, por decisão da Sra. Juiz Presidente, a pedido da secção de processos o da juiz coordenadora.

prende-se, no meu entender, como o facto da respetiva nomeação resultar da indicação do juiz presidente, ouvidos os juízes do respetivo juízo. Este método transmite um cariz consensual à nomeação.

Se, por um lado, se pode depreender que os juízes indicam determinado colega para o exercício da função é porque no mesmo depositam a sua confiança, por outro, o juiz nomeado terá, à partida, uma perspetiva que dos seus pares obterá o necessário apoio no exercício da função.

Face à forma como passa intervir na unidade orgânica, o juiz coordenador, acompanha a movimentação de todo o juízo, adquirindo, portanto, uma visão abrangente do universo dos processos.

Por esta razão, é possível, com a colaboração dos restantes juízes, identificar, entre os processos pendentes, os que não são resolvidos em prazo considerado razoável e, conseqüentemente, encontrar soluções para tais constrangimentos, fixando os objetivos a alcançar.

Incentivando a partilha de métodos de trabalho e a discussão dos distintos entendimentos na condução processual dos processos, é possível obter consensos entre os seus pares de molde a que sejam seguidas práticas comuns, em todo o juízo, permitindo desta forma uma uniformidade no cumprimento dos processos, com inegáveis resultados positivos na celeridade processual.

Assim, foi possível, junto dos juízes da jurisdição, levar a cabo:

- A compatibilização das respetivas agendas, a fim de que a secção de processos tivesse um trabalho de apoio às mesmas calendarizado, permitindo o melhor aproveitamento dos recursos humanos, face à situação de escassez de recursos humanos.
- A realização de diligências no sentido de obter consenso quanto à revisão e atualização do provimento de materialização dos processos, recolhendo a experiência obtida, o que permitiu restringir o número de peças materializadas às efetivamente necessárias;
- A promoção da elaboração de provimentos, tendo em vista uma tramitação mais expedita dos incidentes de atualização de pensões e das execuções laborais;
- A preparação das reuniões de planeamento;
- A elaboração da pasta de turnos, com um suporte informático dos despachos mais relevantes, dos diversos tipos de processos laborais e indicação das datas disponíveis para eventuais marcações; e, mais recentemente,
- A implementação, no ano de 2013, das marcações de julgamento em sede de audiência de partes.

## **V — O JUIZ COORDENADOR E O MINISTÉRIO PÚBLICO**

No juízo de Trabalho da Comarca da Grande Lisboa Noroeste foi também nomeada uma Procuradora Coordenadora.

Assim, o diálogo entre as duas magistraturas, tendo em vista uma maior celeridade processual e racionalização de recursos comuns, faz-se com mais facilidade a através do contacto entre os dois magistrados coordenadores.

Neste sentido, realizaram-se diligências diversas, com o objetivo de que fosse seguida pelas Magistrados do Ministério Público uma organização de agenda compatível com a secção judicial e sensibilizou-se os Srs. Magistrados para a importância das notificações e os vistos em correição passarem a ser apenas eletrónicos, a fim de otimizar o trabalho da secção.

## VI — O JUIZ COORDENADOR E RESTANTES OPERADORES

Na jurisdição laboral existe um constante recurso à prova pericial, mediante a realização de perícias médicas, singulares e coletivas, que se vão realizando de forma periódica, semanal e bimensalmente, o que leva que se tenha que organizar toda a unidade orgânica, compatibilizando as agendas dos magistrados, com a disponibilidade dos peritos e bem assim a afetação de um funcionário para assessorar peritos e magistrados na realização das perícias.

O elevado número de diligências que diariamente são realizadas na unidade orgânica<sup>3</sup> e a já referida escassez de recursos humanos da secção de processo, leva a que se tenha que racionalizar, ao máximo, o tempo despendido aquando da realização das perícias médicas. Neste sentido, promoveu-se a instalação de computadores na sala de exames médicos, para o funcionário e para o perito médico.

## VII — O JUIZ COORDENADOR E O JUIZ PRESIDENTE

Finalmente, o relacionamento entre o juiz coordenador e o juiz presidente é de uma relevância extrema, até porque, tal como determina a Lei 52/2008, no n.º 2 do art. 89.º, o magistrado coordenador exerce as respetivas competências sob orientação daquele.

Se bem que, a indicação do juiz coordenador seja precedida da audição do juízes do respetivo juízo, tal facto não impede de se concluir que o magistrado a indicar ao CSM, pelo juiz presidente, tem que ser necessariamente da confiança deste. Para além disto, é também essencial que ambos os magistrados partilhem de objetivos comuns. Será de extrema relevância que o juiz coordenador entenda e prossiga a visão estratégica delineada pelo juiz presidente.

Curiosamente, a nomeação de uma nova Juiz Presidente da Comarca da Grande Lisboa Noroeste não levou à alteração dos juízes coordenadores que exerciam funções por indicação da anterior Juiz Presidente.

---

<sup>3</sup> Na jurisdição laboral são realizadas, para além de audiências de discussão e julgamento e audiências preliminares, comuns à jurisdição cível, audiências de partes, exames de revisão, juntas médicas e entregas de capital de remissão, todas elas com a intervenção de um funcionário de justiça.

O certo é que, a estreita ligação, ainda que hierarquizada, que passa a existir entre o juiz coordenador e o juiz presidente, será tanto mais profícua quanto mais se identifique, na figura do seu juiz presidente o carisma de um líder. Desta forma, o juiz coordenador encontra motivação para o desempenho das suas funções.

Com isto não pretendo afirmar que entre ambos os órgãos tenha que existir uma total comunhão de ideias e entendimentos, antes pelo contrário, é muitas vezes da troca de opiniões distintas que se conseguem alcançar melhores soluções. O que, efetivamente, é relevante para o juiz coordenador, é ver no juiz presidente uma retaguarda na qual se possa apoiar na prossecução dos objetivos fixados à respetiva unidade orgânica.

Como direto colaborador do juiz presidente no que concerne à respetiva jurisdição, o juiz coordenador mantém-se em permanente contacto com aquele, dando-lhe conhecimento de situações relevantes na organização da unidade orgânica, pedindo opiniões, esclarecendo-o das especificidades da jurisdição, identificando dificuldades e constrangimentos no seu funcionamento, solicitando a sua anuência para alterações mais relevantes e identificando as ferramentas necessárias para se alcançar os objetivos previamente fixados. Poderá também dar o seu contributo para elaboração dos relatórios periódicos a elaborar pelo juiz presidente, fazendo uma análise dos resultados obtidos e dando a sua opinião quando a futuras necessidades.

## VIII — UMA PERSPETIVA DE FUTURO

Na proposta de Lei de Organização do Sistema Judiciário, proposta de lei n.º 114/XII, no art. 93.º, prevê-se a figura do magistrado judicial coordenador quando, no total das secções instaladas num município, exerçam funções mais de cinco juízes. Tal magistrado é nomeado por proposta do juiz presidente e exerce as funções que por este lhe forem delegadas.

Como a proposta de Lei não demarca as competências que se podem delegar no juiz coordenador, é possível admitir que as mesmas venham a ser diferentes das atualmente exercidas nas comarcas experimentais.

Por outro lado, face à redação o referido art. 93.º, da proposta de Lei, poder-se-á admitir que a área de intervenção do juiz coordenador não fique limitada à sua própria jurisdição, passando a coordenar todas as jurisdições instalados num município. A ser assim, no meu entender, mostrar-se-á dificultada a tarefa do juiz coordenador como elemento aglutinador de uma equipa de trabalho.