

## O JUIZ COORDENADOR

MARIA INÊS MOURA

O desenho legal e a experiência prática da autora na coordenação são o contexto da análise das funções do juiz coordenador, da sua integração em consonância com o juiz presidente, e dos seus específicos campos de actuação: a intervenção na orientação das secções de processos e a articulação com os juizes do juízo respectivo. O texto realça a importância da formação específica, lamentando que não tenha sido proporcionada na experimentação do regime da Lei 52/08. A autora descreve-nos a prática seguida no Juízo de Grande Instância Cível da comarca da Grande Lisboa Noroeste, com acento na definição de objectivos e métodos de trabalho e acompanhamento da execução do planeamento. À luz desta experiência, a autora analisa a proposta de Lei de Organização do Sistema de Justiça para concluir que constitui um retrocesso, enquanto atribui competências de coordenação por área geográfica e não por especialização jurisdicional, tornando ademais facultativo o acesso a formação específica.

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

### I — O JUIZ COORDENADOR NA LEI 52/2008, DE 28 DE AGOSTO

A figura do Juiz Coordenador foi criada pela Lei 52/2008, de 28 de Agosto, que aprova a Lei de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais e aparece no âmbito da anunciada reforma judiciária, integrando-se novo modelo de gestão dos tribunais implementado com tal diploma.

O modelo de gestão então criado, centrado no juiz presidente constituiu, a meu ver, e considerando a experiência vivida na Comarca da Grande Lisboa Noroeste, uma das maiores valias daquela reforma, a par da especialização, assente numa maior proximidade e num melhor conhecimento da realidade judiciária concreta como pressuposto para a tomada de decisões, com vista a uma resposta mais eficaz dos tribunais ao cidadão.

Em muitos aspectos, acima de tudo nos poderes que a proposta de lei 114/XII do Conselho de Ministros vem agora atribuir, ou retirar, ao juiz presidente, mas em particular, no que agora nos interessa, no que se refere ao juiz coordenador, somos de crer que a nova Lei vem representar um retrocesso, relativamente à Lei 52/2008, mas já lá iremos, quando de forma breve se proceder à avaliação do novo regime no que às competências do juiz coordenador se refere.

Vejamos, em concreto, a forma como na Lei 52/2008 vem “desenhada” a figura do juiz coordenador.

A Lei 52/2008, de 28 de Agosto, na secção relativa à Gestão dos Tribunais de Comarca e na subsecção referente ao Presidente do tribunal de comarca, dedica apenas o seu art. 89.º a esta questão, com a epígrafe “Magistrado Coordenador” e que apresenta a seguinte redacção:

1. Quando, na comarca, existam juízos com mais de três juizes, o presidente do tribunal, ouvidos os juizes da comarca, pode propor ao Conselho Superior da Magistratura a nomeação, para os juízos em questão, de um magistrado coordenador, entre os respectivos juizes, o qual exerce, no âmbito do juízo, as seguintes competências delegadas sem prejuízo de recurso para o presidente ou da avocação de competência pelo presidente:

- a) Competência de direcção nos termos da al. b) do n.º 2 do artigo anterior;
- b) Competência de gestão processual nos termos das als. a) a c) do n.º 4 do artigo anterior.”

2. O magistrado coordenador exerce as respectivas competências sob orientação do presidente do tribunal devendo prestar contas do seu exercício sempre que para tal solicitado pelo presidente.

3. O magistrado coordenador frequenta o curso referido no art. 92.º

Importa, desde já, chamar a atenção para uma primeira questão que há que ter sempre presente e que respeita ao facto de, no exercício das competências que lhe estão atribuídas ter sempre de haver uma grande coordenação entre o juiz presidente do tribunal e o juizes coordenadores. Basta dizer que os juizes coordenadores não têm competências próprias, mas tão só aquelas que lhe são delegadas pelo juiz presidente. É assim na Lei 52/2008, de 28 de Agosto, e continua a ser assim na proposta de lei 114/2012, sendo que nesta última a delegação de competências refere-se à totalidade das competências que são também as do juiz presidente, enquanto que na Lei 52/2008 as competências que podem ser delegadas no juiz coordenar são mais limitadas.

Por outro lado, conforme é expressamente previsto em ambos os diplomas, o magistrado coordenador exerce as respectivas competências sob orientação do presidente do tribunal, devendo prestar contas do seu exercício sempre que para tal for solicitado pelo presidente. De considerar também que, além disso, há sempre recurso das decisões do juiz coordenador para o juiz presidente, sendo que este pode ainda, em qualquer altura, avocar as competências delegadas.

Vejamos então as competências que podem ser delegadas no juiz coordenador e que são as que vêm previstas nas als. a) e b) do n.º 1 do art. 89.º:

- de direcção, no acompanhamento da realização dos objectivos fixados para os serviços do tribunal por parte dos funcionários (art. 88.º, n.º 2, al. b));

- de gestão processual, no que pode concretizar-se:
  - a) na implementando métodos de trabalho e objectivos mensuráveis para cada unidade orgânica, sem prejuízo das competências e atribuições nessa matéria por parte do Conselho Superior da Magistratura, designadamente na fixação de indicadores do volume processual adequado (art. 88.º, n.º 4, al. a));
  - b) em acompanhar e avaliar a actividade do tribunal, nomeadamente a qualidade do serviço de justiça prestado aos cidadãos (art. 88.º, n.º 4, al. b));
  - c) em 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 (art. 88.º, n.º 4, al. c)).

Estas competências de direcção, gestão processual e acompanhamento da actividade do tribunal levam a que o âmbito da intervenção do magistrado coordenador se processe em duas vertentes: por um lado junto das secções de processos e respectivos funcionários que integram o seu juízo; por outro lado, com os restantes colegas magistrados que exercem funções no juízo. Tudo isto, sem esquecer, naturalmente, a articulação com o juiz presidente.

Finalmente importa chamar ainda a atenção para o facto de o art. 89.º, n.º 3, da Lei 52/2008 prever que o magistrado coordenador, tal como o juiz presidente, frequenta o curso a que se refere o art. 92.º e que se reporta a um curso de formação específico com vista à aquisição de competências para um melhor exercício das suas funções enquanto tal.

Realça-se a importância da existência de uma formação orientada para as áreas de organização e gestão, que não fazem parte das áreas de formação específicas dos magistrados e que se considera que em muito podem potenciar o melhor exercício de tais funções.

## **II — A EXPERIÊNCIA PRÁTICA COMO JUIZ COORDENADORA DA GRANDE INSTÂNCIA CÍVEL NA COMARCA DA GRANDE LISBOA NOROESTE**

Procurará dar-se conta de um pouco da experiência vivida e intervenções, em concreto, enquanto Juiz Coordenadora da Grande Instância Cível da Comarca da Grande Lisboa Noroeste, no período que decorreu entre 14 de Abril de 2009 — quando da instalação das NUT — e 31 de Agosto de 2012, quando deixei de exercer funções naquele tribunal.

Não pode deixar de referir-se, em primeiro lugar, a circunstância de não ter frequentado o curso a que se refere o art. 92.º, que não existiu nos primeiros três anos após a implementação das NUT. Desta forma e sobretudo

num primeiro momento, anda-se um pouco no escuro à procura da melhor forma de intervenção em áreas que não podem deixar de ser consideradas um pouco sensíveis, pelo facto de representarem de algum modo, uma nova forma de actuar do magistrado — quer perante a secção de processos, mas acima de tudo, perante os colegas, embora, naturalmente, com uma perspectiva de diálogo e procura de consenso nas questões essenciais.

Neste âmbito, foi determinante o dinamismo na forma de estar e no exercício das suas funções da Sr.<sup>a</sup> Juiz Presidente, o que não pode deixar de realçar-se e chamar desta forma a atenção para o facto de se considerar que o “sucesso do modelo” depende do efectivo exercício das competências que a lei atribui ao juiz presidente, num diálogo que é importante com todos mas que tem de terminar na efectiva tomada de decisões, muitas vezes difíceis.

Vejamos então um pouco mais em concreto, no que pode traduzir-se a intervenção do juiz coordenador.

O exercício das competências do juiz coordenador ao nível da secção de processos, vai reflectir-se no acompanhamento por parte dos funcionários da realização dos objectivos fixados para os serviços.

O cumprimento de tal finalidade que corresponde à realização dos objectivos fixados para os serviços, vai determinar uma intervenção e uma articulação com as secções de processos que pode passar pela implementação de métodos de trabalho, distribuição de tarefas dos funcionários, adopção de certos procedimentos, recuperação de eventual serviço atrasado; etc. Esta interacção com a secção de processos tem também obrigatoriamente de ser articulada com todos os magistrados que exercem funções no juízo. É que, na maior parte dos casos foi afastada a orgânica assente na dinâmica um juiz, uma secção de processos, o que interfere necessariamente com a organização do trabalho quer da própria secção de processos, quer de cada magistrado. Esta realidade torna absolutamente necessária uma articulação entre todos na gestão do serviço.

A realidade de uma secção a trabalhar com mais do que um juiz, fez sentir a necessidade de organização a diversos níveis, até pela interferência na gestão dos recursos humanos e logísticos que se impõe diariamente e desde logo, na marcação das diligências pelos diversos juízes, na circunstância de que não há funcionários suficientes para assegurarem as mesmas, em simultâneo, com todos os juízes, faltando também muitas vezes as salas de audiência para a realização dos julgamentos ao mesmo tempo.

Constatou-se a circunstância nova do juiz não poder ser mais o único dono da sua agenda, antes impõe-se uma articulação da mesma com os restantes juízes, em face da limitação dos recursos, a bem da eficácia e do bom funcionamento do serviço. De outra forma, tal poderá determinar o adiamento de diligências por falta de funcionários ou de salas de julgamento; ou até, em último termo, a quase paralisação de um secção de processos na tramitação e andamento dos mesmos, pelo facto de todos seus funcionários estarem em permanência na realização de diligências com os juízes, ficando depois os papeis por juntar e os despachos por cumprir.

A necessidade dos juizes articularem entre si os dias de marcação das diligências impôs-se não só pelo facto de não haver salas de audiência disponíveis, no caso de todos os juizes marcarem julgamentos para um mesmo dia e hora, mas também pelo facto de, na secção de processos, não haver um funcionário (escrivão auxiliar) para cada juiz, para intervir nas diligências agendadas. Esta situação, designadamente no âmbito da jurisdição cível, tenderá até a agravar-se com a entrada em vigor das alterações ao Código de Processo Civil programada para 1 de Setembro de 2013. É que as alterações consagradas vêm não só determinar o carácter praticamente inadiável das diligências, como também o facto da audiência prévia (equivalente à actual audiência preliminar) passar a ser obrigatória (pelo menos tendencialmente) e gravada. Tendo em conta que a esmagadora maioria dos tribunais não dispõe de uma sala de audiências que possa ser afectada a cada juiz e muitas vezes nem a dois juizes, torna-se absolutamente necessária uma maior articulação de agendas.

Também ao nível dos procedimentos a adoptar no próprio andamento dos processos, nomeadamente ponderando situações em que o juiz considera que a secção de processos pode impulsionar o andamento dos autos, sem necessidade do processo ir a despacho, tal articulação é fundamental. Os provimentos que podem ser dados à secção, a indicação dos procedimentos a ter em conta na tramitação dos processos, como sejam os actos que a secção deve praticar oficiosamente, sem necessidade de despacho prévio e determinadas práticas de trabalho, devem partir de uma uniformização do trabalho entre os magistrados, naquilo que for possível e não contenda, naturalmente, com o princípio da independência. É importante para o bom funcionamento da secção de processos que todos os magistrados que com ela trabalham adoptem os mesmos procedimentos. Na verdade, não pode deixar de ser muito confuso para os funcionários de uma secção que trabalha, por exemplo, com quatro juizes, que cada um tenha uma orientação de actuação diferente para uma mesma situação.

A intervenção do juiz coordenador também é importante no que se refere ao controlo das pendências, não só numa análise puramente numérica das mesmas, mas também na avaliação da duração dos processos. Não bastará apenas saber que numa determinada secção são, por exemplo, mil os processos pendentes, importa acima de tudo saber que processos são esses: se têm um ano de pendência ou cinco e quais os factores que justificam o atraso ou demora na sua tramitação, se for esse o caso. Só assim podem estabelecer-se critérios de prioridade, procurar colmatar entraves existentes ou, até, se for o caso, encontrar formas de apoio (quer ao nível dos funcionários, quer dos magistrados — consoante seja o constrangimento) na própria recuperação de processos mais antigos. Esta avaliação está hoje muito facilitada pela informatização dos processos e o acesso electrónico imediato aos mesmos, o que permite a cada secção e a cada magistrado saber, em cada momento, o serviço que tem a seu cargo. Isto impõe, naturalmente, uma maior responsabilização e controlo pelo juiz do serviço que lhe está atribuído.

No âmbito da organização do serviço das secções de processos no Juízo de Grande Instância Cível de Sintra, reflectida na organização do trabalho dos magistrados foi implementado um método de trabalho assente na catalogação de cada uma das fases do processo, no seguimento do que vinha aí sendo já feito nos juízos de execução.

Numa explicação um pouco simplificada, tal método assenta, num primeiro momento, na catalogação informática de todos os processos, pela secção, de acordo com estado em que se encontram, com um número, que corresponde a essa mesma fase (por exemplo o código x1 quando processo está para citação; x2 quando está para saneamento; x7 quando está para marcação do julgamento; x10 quando está para sentença, etc., correspondendo cada número a cada acto processual). Cada vez que o processo é cumprido pela secção o código é alterado para o código que corresponde à fase seguinte. Este sistema permite, quer à secção de processos, quer aos magistrados um controlo total dos processos e dos prazos processuais e em cada momento saber quais os processos que se encontram em cada uma dessas fases (por pesquisa informática usando o número código respectivo). Por exemplo, digitando o x7 é possível obter a listagem de todos os processos que estão para marcar julgamento e que nessa medida devem ser conclusos ao juiz para o efeito.

Este sistema permite, por um lado, colmatar eventuais atrasos na conclusão dos processos, que não ficam esquecidos nas “prateleiras dos prazos” e por outro lado, permite também uma organização do trabalho dos juizes em conformidade com tal registo. Nesta medida foram estabelecidos os dias da semana para a abertura das conclusões nos processos, de acordo com os despachos a proferir: por exemplo, à 2.<sup>a</sup> feira vêm todos os processos catalogado com o x7 para a marcação de julgamentos; à 5.<sup>a</sup> feira vêm os x10 que são os que estão para sentença, etc. Assim, previamente, cada juiz sabe da natureza do trabalho que lhe vai ser solicitado em cada dia da semana e pode assim organizar quer a sua agenda, quer o trabalho mais substancial que tem em mãos em função disso.

A intervenção do juiz coordenador pode também fazer-se no caso de falta ao serviço de algum magistrado e no sentido de encontrar formas de colmatar a mesma. É certo que a lei prevê a figura do juiz substituto, no sentido de ser assegurado o serviço urgente, mas isso implica muitas vezes o adiamento do próprio serviço. A coordenação permitirá encontrar, entre todos os juizes da jurisdição, formas de assegurar a realização das diligências agendadas pelo faltoso, e até de despacho dos processos que lhe estão atribuídos, de maneira a evitar o adiamento de diligências e a acumulação do serviço.

Também nos parece importante a intervenção do juiz coordenador que pode ser feita no sentido de procurar a harmonização de alguns entendimentos diferentes e que podem ser mais controvertidos, entre vários juizes de um mesmo tribunal, no âmbito da mesma jurisdição, a bem da certeza jurídica, mas sempre de forma a não pôr em causa a independência do juiz. Tal

implica promover a discussão conjunta sobre determinadas questões, com vista à adopção final de uma mesma solução por todos os juízes, caso tal se venha a revelar possível. Na verdade, tal vai um pouco contra o velho ditado “cada cabeça sua sentença”, mas verifica-se que há por vezes pequenas questões que são susceptíveis de possibilitar uma harmonização de decisões, o que pode ser importante no âmbito da qualidade do serviço de justiça a prestar ao cidadão. Este muitas vezes não compreende, por exemplo, porque é que num mesmo juízo, um magistrado considera aquele tribunal competente para tramitar determinada acção e outro não.

Estes não são mais do que alguns exemplos concretos de actuação no âmbito das competências do juiz coordenador, sempre em articulação com o juiz presidente, sendo que em muitas outras situações se imporá a intervenção do juiz coordenador, cuja actuação dependerá também sempre do cunho pessoal que cada um põe no exercício das competências que lhe são atribuídas.

### **III — O JUIZ COORDENADOR NA PROPOSTA DE LEI 114/XII DO CONSELHO DE MINISTROS**

A nova proposta de lei vem introduzir algumas alterações assinaláveis, relativamente à Lei 52/2008 a propósito do juiz coordenador.

Na secção referente à Gestão dos Tribunais de 1.<sup>a</sup> instância e subsecção relativa ao Presidente do Tribunal de Comarca, o art. 93.º, no que é o equivalente ao mencionado art. 89.º da Lei 52/2008, com a epígrafe “Magistrado Judicial Coordenador”, dispõe agora:

1. “Quando no total das secções instaladas num município exerçam funções mais de cinco juízes, o presidente do tribunal, ouvidos os juízes da comarca, pode propor ao Conselho Superior da Magistratura a nomeação, para as secções em questão, de um magistrado judicial coordenador de entre os respetivos juízes, obtida a sua concordância, o qual exerce, no âmbito do conjunto daquelas secções, as competências que lhe forem delegadas, sem prejuízo de avocação de competência pelo presidente do tribunal.”

O n.º 2 mantém a redacção do n.º 2 do art. 89.º da Lei 52/2008.

O n.º 3 prevê que o magistrado coordenador pode frequentar o curso a que se refere o art. 95.º

Desde já assinala-se esta alteração do n.º 3, aparentemente pequena, mas a nosso ver com significado. A Proposta 114/2012 vem agora estabelecer que o magistrado coordenador pode frequentar o curso a que se refere o art. 95.º (em lugar da expressão consagrada na Lei 52/2008, “frequenta o curso”).

O carácter imperativo da frequência de tal curso na lei actual passa a facultativo na Proposta de Lei. Pensa-se que mal, já que se considera da maior importância a existência de uma formação dos juízes, presidente e

coordenador, orientada para as áreas de organização e gestão, que não fazem parte das áreas de formação específicas dos magistrados e que em muito podem potenciar o melhor exercício de tais funções.

Várias vezes lamentei não ter formação específica em tais áreas, quando surgia a necessidade de intervenção em concreto, nomeadamente com vista a uma melhor organização do serviço das secções de processos, em que se optava por “inventar” um pouco e pôr à experiência para ver como funcionava.

Mas as duas alterações fundamentais que são impostas estão no n.º 1 e assumem uma grande relevância.

A primeira verifica-se ao nível da circunscrição das competências do juiz coordenador, que deixa de ser nomeado para exercer funções ao nível da jurisdição, onde ele próprio exerce também funções, para passar a fazê-lo ao nível do Município, estendendo-se assim a sua competência a todas as secções daquele Município e por isso a todas as jurisdições que aí funcionam; a segunda reflecte-se no âmbito dos poderes do juiz coordenador, que deixam de limitar-se às competências delegadas de direcção e gestão processual definidas no art. 88.º, n.º 2, al. b), e n.º 4, als. a) a c), da Lei 52/2008, para passarem a ser todas aquelas que são também as do juiz presidente, que vêm previstas no art. 92.º da Proposta de Lei, e que venham por ele a ser delegadas.

Em face da experiência vivida e tendo em conta, em concreto, a actuação desenvolvida enquanto juiz coordenadora, não pode deixar de lamentar-se esta alteração que circunscreve o âmbito de competência do juiz coordenador ao Município em lugar de o fazer em função da jurisdição, por considerar que tal faz toda a diferença em relação à qualidade do trabalho que pode ser desenvolvido.

Por um lado, tem-se como importante mais valia, o conhecimento específico que cada juiz coordenador tem da jurisdição onde ele próprio exerce funções e até do modo de funcionamento da secção de processos com quem ele também trabalha. O exercício das competências de direcção orientadas para o cumprimento dos objectivos fixados, por parte dos funcionários da secção de processos, por exemplo, com sugestões de nova distribuição de serviço pelos funcionários e adopção de novos procedimentos, depende do conhecimento concreto de funcionamento da secção, sendo difícil que alguém que com ela não trabalha possa aperceber-se de alguns problemas que exigem intervenção.

Por outro lado, a articulação com os restantes colegas juizes, necessária para que possam ser tomadas algumas decisões relevantes, ganha uma outra autoridade e aceitação junto dos mesmos, pelo facto de o Juiz coordenador ser um deles e estar por isso sujeito às mesmas regras e objectivos.

Finalmente considera-se também que fazendo-se a intervenção do juiz coordenador não só a um nível puramente formal, de organização de serviço, mas também a um nível que pode considerar-se mais substantivo e orientado para a qualidade do serviço de justiça, a mesma teria a ganhar com o conhecimento especializado da jurisdição em que o juiz coordenador intervém.



Estes aspectos são afastados pela nova lei, crê-se que mal, ao prever que o juiz coordenador, exerce as competências delegadas no âmbito do Município e não da jurisdição onde exerce funções.

Não se resiste a chamar a atenção, por tal ter a ver também com a competência de direcção no acompanhamento da realização dos objectivos fixados, para a importância dos valores de referência processual na gestão dos recursos humanos existentes. Tais elementos têm de servir de apoio efectivo à gestão dos recursos humanos que existem, sejam funcionários, sejam magistrados. Só isso permitirá uma efectiva responsabilização de cada um para o trabalho desenvolvido e para o cumprimento de objectivos e que o serviço de Justiça se apresente como igual para todos os cidadãos.