

A REFORMA JUDICIÁRIA

EXPERIÊNCIA PILOTO NO TRIBUNAL DA COMARCA ALENTEJO LITORAL

MARIA ISABEL MENDES VIEIRA ¹

As mudanças estruturais introduzidas pela Lei 52/08 no desenho dos tribunais e suas competências são analisadas pela autora na sua concretização no Tribunal de comarca do Alentejo Litoral, com descrição das dificuldades concretas da transição de estruturas e processos, descrevendo em concreto a experiência dos Juízos de Alcácer do Sal. Indica-nos como o novo modelo de gestão alterou o sistema de autoridade, de responsabilidade de comunicação interna nos tribunais piloto, determinando acrescida fluidez de comunicação *top/down* e *bottom/up*, com instituição de novas ferramentas de gestão, no que foram determinantes a juiz presidente e o administrador judiciário. A seu ver, a especialização revelou-se positiva, mas não isenta de problemas, enquanto a percepção da experiência pelo universo judiciário foi muito deficiente, indicando dificuldades de comunicação e a formação dos intervenientes, pedra basilar do sistema, foi inexistente. Conclui que o sistema demonstrou virtudes assinaláveis, com relevo para a gestão de proximidade que possibilita, produzindo evidências de optimização e potenciação de recursos e melhor articulação da decisão.

Palavras-chave: organização judiciária; Lei 52/08; formação; gestão de proximidade.

A reforma judiciária insita na Lei 52/2008, de 28 de Agosto, e regulamentada pelo Dec.-Lei 25/2009, de 26 de Janeiro, foi implementada em regime experimental para as comarcas piloto do Alentejo Litoral, Baixo Vouga e Grande Lisboa-Noroeste que se iniciou em 14 de Abril de 2009.

Decorridos 4 anos importa lançar um olhar sobre a experiência piloto de um novo modelo de gestão, novo modelo de competências, nova matriz territorial.

Contextualizando, o presente artigo incidirá na experiência vivenciada da reforma judiciária na Secretaria de Juízos de Alcácer do Sal, Comarca Alentejo Litoral.

O que mudou:

A TRANSFERÊNCIA DOS PROCESSOS E A MIGRAÇÃO DOS DADOS E REGISTOS

O Tribunal da Comarca Alentejo Litoral (TCAL) na unidade Secretaria de Juízos de Alcácer do Sal especializou-se em competência cível, pequena e média instância e em competência criminal, juízos agregados à Secretaria de

¹ Escrivã de Direito dos Juízos de Alcácer do Sal, Comarca de Alentejo Litoral a desempenhar como Secretaria de Justiça em regime de acumulação de funções.
Redigido segundo a antiga grafia.

Juízos de Grândola. Inerente a esta especialização esteve a transferência de processos e a migração de dados as várias secretarias do TCAL. Esta fase foi turbulenta e instável ao nível operacional, já que embora em férias judiciais de Páscoa, a movimentação de processos carecia de supervisão apertada no sentido de não causar mais prejuízos á atempada tramitação. Os efeitos da transferência para a Secretaria de Juízos de Alcácer do Sal foram menores, uma vez que perdeu processos consequência da alteração de competências. A ressonância deste impacto nas outras secretarias de juízos dentro do TCAL que receberam/trocaram de processos fez-se sentir em Alcácer do Sal. A migração de dados de *habillus* para *habilus* foi lenta, difícil.

Ocorreram situações de incongruência de dados migrados que foram sendo resolvidos. Em Outubro de 2009 a Secretaria de Juízos de Alcácer do Sal estava a tramitar regularmente os seus processos.

Os recursos e a agregação

O edifício é um Palácio da Justiça construído no Estado Novo e tem instalado no piso térreo as Conservatórias dos Registros Predial, Civil. O Tribunal de Comarca funcionava no 1.º andar no espaço que constitui hoje a Secretaria de Juízos cuja configuração não foi alterada

O edifício do tribunal — palácio da justiça, sofreu obras de adaptação com vista á instalação da Secretaria de Juízos do TCAL. Ao nível do piso térreo, criou-se de uma segunda sala de audiências e duas salas de vídeo-conferência, um gabinete de magistrado. Melhorou-se os espaços adjacentes com a construção de acesso para deficientes e instalou-se uma plataforma elevatória de acesso ao 1.º andar.

As obras de adaptação não foram concluídas, a plataforma elevatória nunca funcionou bem como o sistema de vídeo vigilância e detecção de incêndios.

O quadro de oficiais de justiça foi reduzido num escrivão adjunto. A especialização da Secretaria de Juízos de Alcácer do Sal ² originou a emergência de outro modelo de organizar o fluxo processual e da distribuição de funcionários nas salas de audiências pois as diligências da Instância Cível e Criminal ocorreram em sobreposição já que os Magistrados Judiciais, pela agregação de juízos, passaram a dividir a semana entre Alcácer do Sal e Grândola ³.

Houve necessidade de organizar o fluxo dos processos entre a secção e os gabinetes, uma vez que Alcácer do Sal como Juízo Agregado de Grândola, partilha o Magistrado Judicial do Juízo de Instância Criminal e o Magistrado Judicial do Juízo de Instância Cível.

Assim, os dois Magistrados Judiciais “itinerantes” que não estando fisicamente presentes todos os dias da semana na Secretaria de Juízos, estiveram virtualmente presentes.

² O extinto Tribunal Judicial da Comarca de Alcácer do Sal tinha competência genérica: cível, penal, laboral e família.

³ Que distam entre si 20km aproximadamente.

O oficial de justiça triou tudo o que entrou na secretaria de juízos reportando-o ao magistrado, que não estando fisicamente presente, despachou remotamente o que lhe era concluso. Novas sinergias surgiram o que foi especialmente relevante no Juízo Criminal, em actos jurisdicionais, pelas vicissitudes impostas no Código de Processo Penal.

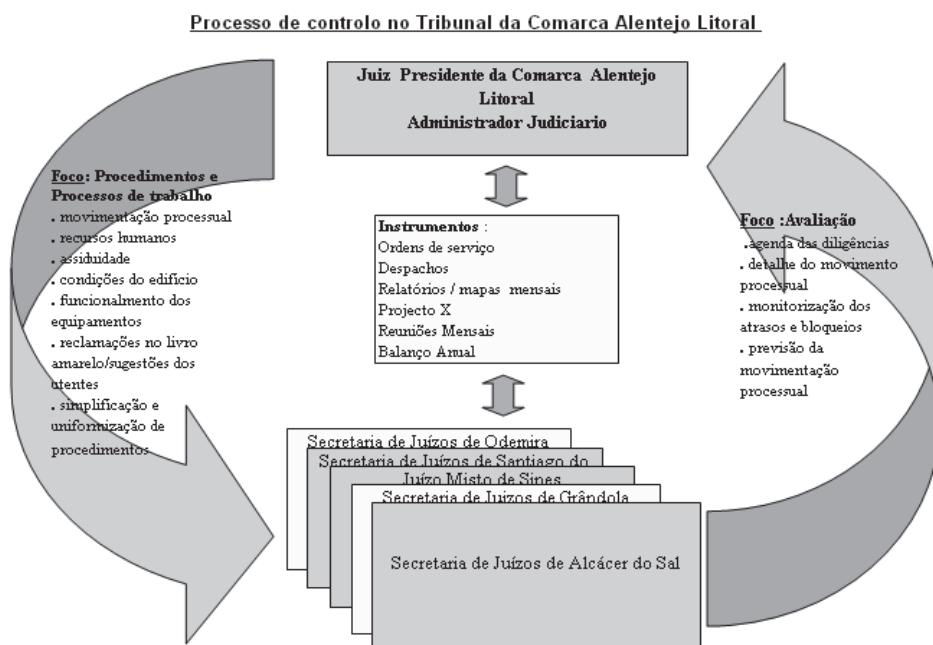
O JUIZ PRESIDENTE E O ADMINISTRADOR JUDICIÁRIO — A IMPLICAÇÃO NA GESTÃO ADMINISTRATIVA E FUNCIONAL

O Juiz Presidente neste novo paradigma gestionário assumiu uma perspectiva orientada para a eficiência e eficácia e assumiu o comando e controlo de aspectos relacionados com a organização e funcionamento interno dos tribunais. Este novo papel do Juiz Presidente e a nova figura do Administrador Judiciário na estrutura burocrática alteraram o sistema de autoridade, o sistema de responsabilidade e a comunicação interna nos tribunais que receberam a experiência piloto.

A figura do Administrador Judiciário, com competência delegada pelo Juiz Presidente, corporizou a mudança ao nível da estrutura e criou outra dinâmica ao nível do comando e controlo dos processos de trabalho, com impactos nos resultados e na articulação e a interacção através da linha hierárquica, entre o topo da gestão da comarca e a unidade orgânica.

A comunicação formal efectuou-se no sentido descendente e ascendente e com fluidez.

Na figura abaixo, esquematiza-se a visão percepção do novo modelo de gestão do TCAL



Fonte: elaborado a partir de dados coligidos dos processos administrativos e arquivo da Secretaria de Juízos de Alcácer do Sal

O Juiz Presidente e o Administrador Judiciário, em reuniões mensais com o Escrivão de Direito e o Secretário de Justiça, ouviram reportar sobre o estado real das secretarias de juízos.

Detiveram-se em saber sobre funcionamento dos equipamentos, em questões como a assiduidade, as pendências, os atrasos a movimentação processual e os bloqueios que surgiram. O detalhe da movimentação processual era monitorizado ao nível das diligências agendadas, sentenças penais lidas por apontamento, depósito das sentenças penais, conclusões nos gabinetes, papéis por juntar, despachos por cumprir, contas por elaborar, penhoras por efectuar e as datas mais remotas de cartas precatórias para cumprir.

O Juiz Presidente produziu ordens de serviço, dimanou instruções, uniformizou procedimentos. Desta acção de gestão destacamos:

- Implantado na Secretaria de Juízos em Alcácer do Sal, um projecto experimental designado por “ Projecto X” ferramenta de controlo e gestão processual⁴. Revelou-se uma ferramenta e gestão útil⁵ na medida em que através do mapa do X elaborado na aplicação *habilis/citius*, permitiu-se controlo na secção de processos. Constituiu também, um instrumento de controlo à distância, pois o Sr. Administrador Judiciário, pôde avaliar e monitorizar o movimento processual.
- Em 2011 foi efectuado um inquérito, através de plataforma electrónica, cujo objectivo era avaliar qual o grau de autonomia dos funcionários judiciais na utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC).
- Os Magistrados Judiciais foram substituídos quando se mostrou necessário e os impasses nas situações de substituição foram rapidamente debelados. Na Secretaria de Juízos de Alcácer do Sal quer o Magistrado Judicial da Pequena e Média Instância Cível quer o Magistrado Judicial da Instância Criminal estiveram ausentes por vários meses. A substituição operou-se de imediato. As diligências durante este período não se efectuaram, mas os processos foram todos despachados⁶.
- Cedência de funcionários, numa lógica de melhor ajuste de recursos humanos, á Secretaria de Juízos de Sines e de Grândola.

⁴ Esta ferramenta que consistiu na catalogação de todo o trabalho da secção de processos por um código que se inicia pela letra x que se introduziu manualmente no registo dos processos na aplicação *habilis/citius* identificando detalhadamente as fases processuais. O oficial de justiça, de cada vez que movimentava um processo, introduziu-lhe um código correspondente à fase em que o processo ficava decorrido o prazo correspondente. Desta forma, o responsável pela secção, teve uma visão global e detalhada do estado dos processos permitindo um planeamento do trabalho da secção incluindo o fluxo de processos a enviar para os gabinetes.

⁵ Quando os magistrados titulares regressaram tinham, nos seus gabinetes conclusos para despacho, apenas os processos do dia

⁶ Quando os magistrados titulares regressaram tinham, nos seus gabinetes conclusos para despacho, apenas os processos do dia

- Identificadas necessidades de formação dos oficiais de justiça.
- Uniformização dos procedimentos dos arquivos do TCAL.

Visão Crítica.

A experiência piloto e o novo modelo de funcionamento, ao nível interno, pareceram-nos positivos. No entanto, apenas podemos aferir resultados analisando os parâmetros em uso nos tribunais, disponíveis para o efeito: a análise de pendências e a distância de agenda de diligências.

A especialização acarretou aumento de eficiência mas a matriz territorial e a competência das secretarias de Grândola e Alcácer do Sal levantaram problemas relacionados com a partilha de Magistrados. Na Instância Criminal e concretamente no aspecto do agendamento de diligências, a margem e flexibilidade diminuíram. Surgiram constrangimentos, face à natureza urgente de alguns actos no processo penal.

De assinalar também, as medidas de gestão tomadas, no sentido de atenuar o problemas com o atendimento, relativo à jurisdição Laboral e Família que com a criação do Juízo Misto de Sines foi um ponto crítico na reforma judiciária, dada a dispersão territorial.

A alteração que a experiência piloto objectivou, pode não ter sido correctamente percepcionada no universo judiciário, o que leva a crer que a comunicação do projecto de mudança, dos seus objectivos e das suas metas, não foi a melhor.

O perfil do Juiz Presidente e do Administrador Judiciário do TCAL tiveram um papel facilitador assinalável. A relação e comunicação informal foram excelentes e preencheram a lacuna existente ao nível da comunicação *top down*, da experiência piloto.

A formação, sendo um dos aspectos basilares dum processo de mudança, esteve praticamente arredada do processo da experiência piloto. Foi ministrada formação aos oficiais de justiça de carácter pontual, relacionada com as alterações legislativas da tramitação processual que ocorreram no mesmo período.

A avaliação de desempenho dos oficiais de justiça no TCAL durante a experiência piloto não sofreu alteração e ocorreu de forma regular e habitual conforme o que dispõe do estatuto e regulamento próprios.

Em conclusão, sustentamos que o modelo demonstrou ter virtudes assinaláveis. A gestão de proximidade com um Juiz Presidente e um Administrador Judiciário focados na gestão das secretarias judiciais, em particular e na comarca em geral teve um efeito, percepcionado internamente, como positivo.

A experiência piloto, com os recursos existentes no terreno, produziu evidências de que a gestão potenciou a optimização dos meios, gerou novas sinergias e permitiu o vislumbre de melhor ajuste de recursos, melhor articulação nas decisões de gestão, melhores práticas e melhores resultados.