

A GESTÃO PROCESSUAL: UM RADICAL REGRESSO ÀS RAÍZES

JOSÉ IGREJA MATOS

Porque terá desaparecido o prazer da lentidão?
Ah, onde estão os deambuladores de outrora?
Onde estão esses heróis indolentes das canções populares, esses vagabundos que preguiçam de moinho em moinho e dormem ao relento? Terão desaparecido com os caminhos campestres, com os prados e as clareiras, com a natureza?

Milan Kundera, A Lentidão, Coleção Letras do Mundo, Edições Asa, 1995, p. 6.

Em 2006, nos Estados Unidos da América, o Federal Judicial Center, a instituição que assegura a formação e a investigação judiciária ao nível dos tribunais federais americanos, publicou aquilo que denominou como um livro de bolso para juízes a propósito dos elementos a considerar na gestão processual¹.

Nesse livro de iniciação às boas práticas do “case management” anuncia-se, logo na introdução, em tom definitivo, que gestão processual significa *coisas diferentes para pessoas diferentes*.

Assim, em tese geral, na definição de Schwarzer e Hirsch, gestão processual supõe a utilização, com justiça e bom senso, de todos os instrumentos à disposição dos juízes de forma a alcançar uma resolução justa, rápida e não dispendiosa do litígio².

¹ O livro intitula-se no original “The Elements of Case Management: A Pocket Guide for Judges”, tem como autores William W. Schwarzer e Alan Hirsch e pode ser lido no vastíssimo sítio do Federal Judicial Center a partir do link [http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/element02.pdf/\\$file/element02.pdf](http://www.fjc.gov/public/pdf.nsf/lookup/element02.pdf/$file/element02.pdf).

² Da mesma forma, Nuno Coelho define gestão processual como “a intervenção conscienciosa dos actores jurisdicionais no tratamento dos casos ou processos, através da utilização de variadas técnicas com o propósito de dispor as tarefas processuais de um modo mais célere, equitativo e menos dispendioso” — *vide* Coelho, Nuno, “Organização e Administração dos Tribunais”. Primeiro Curso de Organização e Gestão dos Tribunais. 11 a 14 de Setembro. Coimbra: Associação Sindical dos Juízes Portugueses / Fundação Bissaya Barreto, 2007.

Os autores convidam directamente os juizes federais americanos a utilizarem as suas ferramentas de gestão do processo de forma a procurar sempre uma aproximação inovadora e criativa com uma permanente disponibilidade de adaptação às diferentes circunstâncias de cada caso.³ Insiste-se que quanto maior for o número de processos a cargo de um dado juiz, mais premente será a exigência de uma continuada aplicação das regras de gestão processual.

Sabemos bem como estas questões “manageriais” apenas recentemente chegaram à Europa, particularmente a da “civil law”, sobretudo a partir de meados da década de 1990, muito por força de um cenário caracterizado pela contracção dos recursos disponíveis e pelo aumento, por vezes, insustentável da morosidade processual com a consequente defesa de uma política de ruptura quanto às práticas judiciais, também por influência da disseminação generalizada do “new public management”⁴.

Na verdade, a adopção de um conjunto de reformas em vários países vêm desencadeando novas políticas estruturais aos níveis da administração judiciária e da gestão processual com implicações profundas na actividade diária dos tribunais e dos juizes⁵.

Tais alterações são acompanhadas por tensões, às vezes intensas, motivadas por aventados conflitos de valores designadamente entre a independência judicial, por um lado, e a produtividade judicial, por outro. Deste modo, em ocasiões diversas, muitos sectores ligados à magistratura de diferentes ordenamentos jurídicos opõem-se abertamente a tais reformas argumentando que representam um ataque à sua independência enquanto os poderes legislativo e executivo simplesmente vão reiterando a necessidade de “accountability”

³ A concessão de poderes acrescidos ao juiz no âmbito da “common law” surgiu com a discussão preparatória das Federal Rules of Procedure — vide A.A.S. Zuckerman & Rodd Cranston, *Reform of Civil Procedure*, Oxford University Press, 1995, pág. 61,

⁴ No modelo de administração burocrático, típico do Estado Liberal, a administração era gerida “com base num modelo hierárquico de burocracia, composta por funcionários, admitidos com base em concursos, neutrais nas suas decisões e cujo objectivo é o interesse geral.” Aos políticos caberia a decisão e formulação dessas políticas. — cfr. Rocha, J. A. Oliveira, 2000, *Modelos de Gestão Pública*, em Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas. Vol. 1. n.º 1, Braga, APAPP, págs. 6-16. Como ponto negativo deste modelo é comumente apontado o uso excessivo de formalismos que geram uma elevada resistência à mudança. Assim, nas últimas décadas do século XX começou a desenhar-se um novo modelo de gestão pública, caracterizado, no essencial, por uma gestão profissional, de tipo empresarial. Agora, os utilizadores da administração pública são enquadrados como consumidores ou clientes com a consequente introdução de mecanismos de gestão e avaliação de qualidade. Esta concepção de novos objectivos da Administração Pública levou à dinamização de um novo modelo de administração e gestão, o Modelo da Qualidade Total, baseado nos fundamentos do modelo gestor e que parte de um modelo europeu de excelência de gestão pela qualidade consagrado pela Fundação Europeia para a Qualidade da Gestão (www.efqm.org), criada em Bruxelas em 15 de Setembro de 1988. Constituem princípios organizacionais fundamentais desta nova concepção de administração pública a liderança, a motivação dos funcionários, o desenvolvimento de uma cultura organizacional, a comunicação e, finalmente, a introdução de novas tecnologias.

⁵ Desenvolvidamente, vide *L'administration de la justice en Europe et l'évaluation de sa qualité* sobre a direcção de Jean-Paul Jean, Marco Fabri, Philip Langbroek e Hélène Pauliat com coordenação de Noelle Rivero-Cabonat, Mission de Recherche Droit et justice, Collection Grans Colloques, Editora Montchestien.

dos tribunais. A reboque dessa necessidade, alegam pressupor a mesma introdução de conceitos exigentes de gestão que implicam, no mínimo, a necessidade de um tratamento estatístico das cargas processuais mas que podem ir até à imposição de distintos patamares remuneratórios dos magistrados em função da produtividade apresentada⁶.

Esta visão gestionária do processo, com as suas raízes na “common law” mas que ganha foros de consenso um pouco por toda a Europa, assenta na concepção segundo a qual a eficiência resulta não apenas das mudanças das regras processuais, mas também de uma continuada monitorização do desempenho funcional dos tribunais e dos intervenientes no processo, acreditando que os factores de morosidade relacionam-se com mecanismos de controlo, liderança e responsabilização judicial.

Ora, uma das principais consequências desta nova concepção, assente na necessidade de um procedimento célere⁷, reflecte-se na mutação do tradicional papel do juiz de terceiro imparcial e distante a interveniente activo na gestão do litígio⁸.

⁶ Sobre esta polémica, vide, por exemplo, J. Douglas et al., *The Politics of Court Budgeting in the States: Is Judicial Independence Threatened by the Budgetary Process?*, 2003, *Public Administration Review* 4, págs. 441-453 ou, ainda nos EUA, *An Independent Judiciary — report of the ABA Commission on separation of Powers and Judicial Independence*, 1997, cujo conteúdo e discussão crítica pode ser encontrado em http://www.ncsconline.org/WC/Publications/KIS_JudInd_S98-0281_Pub.pdf. A Lei 15/2003, de 26 de Maio, introduziu, em Espanha, a chamada retribuição variável por objectivos, entretanto suspensa desde o primeiro semestre de 2006. Numa tentativa de superação da dicotomia entre independência judicial e “accountability”, anote-se, com especial interesse, o artigo publicado na *Utrecht Law Review*, Volume 3, Issue 2 (Dezembro), 2007, *Reconciling independence and accountability in judicial systems*, de Francesco Contini e Richard Mohr, págs. 26 a 43, disponível na rede em http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1083654. Nesse estudo, os autores insistem na necessidade dos critérios legais ou de gestão que impliquem a responsabilização dos juizes em termos de “accountability”, entendida esta, genericamente, num sentido comunicacional, como o dever de fornecer informação sobre o funcionamento de uma dada organização a todos aqueles que tenham o direito a conhecê-la a par da imposição de métodos e técnicas que assegurem que os membros dessas organizações actuem segundo valores fundamentais transparentemente definidos. Esses critérios, porém, devem ser negociados com os juizes, numa dimensão participativa em que estes participam activamente, sem peias hierárquicas, na definição desses parâmetros.

⁷ Assente esta nova centralidade do conceito de celeridade, importa, porém, precisar que o mesmo não se atem, na sua definição, exclusivamente pela antinomia em relação à ideia de lentidão. A celeridade situa-se também nos antípodas do excesso de rapidez. A celeridade do processo situa-se entre dois pólos e define-se a partir destes dois critérios negativos. Ao procedimento célere repugna o uso de lentidão na mesma exacta medida em que abomina a rapidez excessiva — neste sentido, com muito interesse e desenvolvidamente, leia-se Cholet, Didier, *La célérité de la procédure en droit processuel*, Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence, 2006, nomeadamente pág. 43.

⁸ Fix-Fierro, Héctor, *Courts, Justice & Efficiency — A Socio-Legal Study of Economic Rationality in Adjudication*, pág. 230. Ainda para este autor de entre as diversas medidas que integram a gestão do caso concreto, destaca-se a selecção adequada da calendarização e do sistema de marcação de diligências; a adopção de medidas que visam o encorajamento da solução do conflito por acordo; a introdução de adequados programas informáticos; o recurso a funcionários judiciais com competência e formação especializada para o tratamento de certas questões e litígios e a utilização de mecanismos processuais, como audiências preliminares e formas de julgamento sumárias.

Paralelamente, com acentuado relevo na configuração destas matérias, as recomendações da Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça (CEPEJ), criada pelo comité dos ministros do Conselho da Europa em 18.09.2002, vêm alertando para o facto de as variações de volume processual e de carga de trabalho nos tribunais obrigarem a uma monitorização e gestão cuidadas, que tenha em conta os fluxos da procura e a capacidade de resposta dos tribunais.

De forma a prever, gerir e reduzir a carga de trabalho, naturalmente resulta vantajoso programar e respeitar calendarizações realistas, exequíveis e eficientes. Naturalmente que para essa previsão e monitorização do volume processual e da carga de trabalho, resulta essencial a definição da capacidade de trabalho dos meios humanos do tribunal e uma distribuição adequada dos recursos materiais disponíveis. A implementação destas medidas poderá socorrer-se de diferentes métodos de mensuração processual, de programas informáticos especializados, mapas de tempo, entre muitos outros. Falamos aqui, naturalmente, de um sistema de contingência processual, pressuposto prévio e essencial a qualquer política de “court management”⁹.

Ora, neste contexto globalizado também a questão da gestão dentro do processo vem sendo repensada, importando apreciar o modo como, discretamente, vem fazendo o seu percurso em Portugal.

O conceito de gestão processual apresenta, entre nós, uma clara erupção legislativa ainda que condicionada a um modelo experimental de processo civil.

Sob a epígrafe “dever de gestão processual”, o art. 2.º do Decreto-Lei. n.º 108/2006, de 8 de Junho, estatui que o juiz dirige o processo, *devendo* adoptar a tramitação processual adequada às especificidades da causa e adaptar o conteúdo e a forma dos actos processuais ao fim que visam atingir, garantindo que não são praticados actos inúteis, impertinentes ou dilatatórios e devendo ainda adoptar os mecanismos de agilização processual que a lei preveja.

Ao juiz impõe-se, assim, um poder-dever de dirigir o processo não apenas zelando pelo cumprimento de normas gerais abstractamente definidas para os distintos tramites processuais mas, sobretudo, impondo ao juiz a responsabilidade de encontrar, de forma criativa, a norma entendida como casuisticamente adequada ao problema causado por cada concreto processo.

Ou seja, ainda outra vez, *coisas diferentes para pessoas diferentes*, assimilando nós a abordagem gestionária da “common law” ou do sistema americano.

⁹ Sobre esta questão, relativamente ao caso português, veja-se Observatório Permanente da Justiça Portuguesa, *Os actos e os tempos dos juizes: contributos para a construção de indicadores da distribuição processual nos juízos cíveis*, 2002 e Gabinete de Implementação da Contingência Processual. 2007. Estudo de Contingência Processual. Lisboa: Associação Sindical dos Juizes Portugueses, disponível em: http://www.asjp.eu/images/stories/doc/estudo_de_contingentao.doc.

Note-se, em reforço desta visão transnacional, que a fonte de inspiração deste art. 2 foi o Princípio 14 dos Princípios do Processo Civil Transnacional adoptados pelo American Law Institute e pelo Unidroit, onde precisamente se declara que “o mais cedo possível o tribunal dirige activamente o processo, exercendo um poder de decisão com vista à eficaz, justa e rápida resolução do litígio”.

Aliás, este exemplo demonstra bem como existe hoje uma clara tendência de uniformidade cultural que começa a manifestar-se na cultura processualista enquanto consequência, no âmbito das ciências sociais, do fenómeno da globalização.

A superação de uma visão estritamente nacionalista no tratamento das grandes questões do direito, no que se inclui, obviamente, o direito a um processo justo em tempo razoável, é hoje imparável e todos nós devemos perceber, com Taruffo, que “se não queremos perder definitivamente o contacto com a realidade que pretendemos tratar e se não desejamos permanecer envoltos numa espiral de solipsismo autoreferencial, teremos necessariamente que encontrar o modo de participar na circulação ilimitada das ideias e nesta dimensão globalizada do mundo”¹⁰.

É certo que num ordenamento rigidamente formatado segundo o princípio da legalidade dos trâmites ou das formas processuais¹¹, fora já aberta um importante brecha na normatividade do sistema processual na reforma processual civil de 1995, particularmente através do art. 265.º-A do Código de Processo Civil que veio permitir ao juiz suprimir a prática de actos legalmente previstos, praticar actos que não se encontrem legalmente previstos ou alterar a sequência de actos legalmente prevista¹². Mas agora aprofunda-se esse espaço discricionário ao admitir-se a possibilidade adicional do juiz adaptar — ele mesmo — o próprio conteúdo e a forma dos actos processuais¹³.

Naturalmente que as reacções não tardaram.

Mariana França Gouveia rapidamente intuiu um risco decorrente deste preceito legal aberto numa cultura judiciária habituada a uma rígida delimitação normativa. E adverte que uma norma como esta pode traduzir-se em arbítrio, caso o juiz assuma a veste autoritária própria de uma concepção publicista interiorizada entre nós desde Alberto dos Reis¹⁴. Num registo fortemente crítico embora, de algum modo, tributário da mesma preocupação de raiz, Luís Filipe

¹⁰ Taruffo, Michele, *Aspetti Fondamentali del processo civile di Civil Law e di Common Law*, págs. 44/45.

¹¹ Marques, Remédio, *Acção Declarativa à Luz do Código Revisto*, Coimbra, 2007, pág. 159.

¹² Brito, Pedro Madeira, *O Novo Princípio da Adequação Formal*, in *Aspectos do Novo Processo Civil*, Editora Lex, Lisboa, 1997, pág. 51.

¹³ Este acréscimo dos poderes do juiz, nestes dois momentos legislativos, é explicado, nos moldes descritos, por Sónia Alexandra Sousa de Moura, *Breve Excurso sobre o Regime Processual Experimental*, in *Boletim da Associação Sindical dos Juizes Portugueses*, Série V, n.º 5, Dezembro 2007.

¹⁴ Esta preocupação de Mariana França Gouveia justifica a particular ênfase relativamente ao princípio da colaboração das partes nestes procedimentos. Vide Gouveia, Mariana França, *Regime Processual Experimental Anotado*, págs. 32 e 33.

Brites Lameiras, ele próprio juiz, quase que vislumbra um tipo de “demissão legal” na medida em que se atribui ao juiz um conjunto de poderes que, por serem algo vagos e indefinidos, abrem o caminho à sua responsabilização uma vez verificado o mais que previsível mau resultado do, felizmente, ainda experimental regime¹⁵.

Contudo, este poder concedido, visto por muitos como radical, deve ser visto como um mero regresso às raízes pois juiz é aquele que decide, que diz o direito; o termo radical, aliás, deriva, precisamente, da palavra latina “radix”, que significa raiz.

A “centralidade teleológica na configuração (e interpretação) do novo regime pelo juiz”¹⁶ não é mais, como vimos, do que a confirmação daquilo a que Taruffo designa por “interferências horizontais” entre os sistemas mais diversos, emuladas pelos legisladores modernos que cada vez mais se vão afastando das tradições nacionais¹⁷.

A este propósito, resulta interessante detalhar uma reflexão polémica do croata Alain Auzelac a partir de um seu estudo intitulado “Reforming Mediterranean Civil Procedure: is there a need for a shock therapy?”¹⁸. Assim, este autor, ao procurar definir um conjunto de factores que distinguem o processo civil “Mediterrâneo”, no qual parece integrar-se o modelo português, do “não-Mediterrâneo”, caracteriza aquele como sendo dominado por uma perspectiva interna do sistema, com uma orientação genérica orientada para o passado, procurando salvaguardar o “status quo”.

Mais alerta para o facto de existir uma diferença considerável entre a percepção do sistema de justiça por aqueles que nele trabalham em comparação com o público em geral, notando-se um alto nível de formalismo processual, com uma aproximação abstracta e impessoal ao processo civil.

Finalmente, anota ainda um desinteresse geral com as questões de gestão processual, de planeamento ou de calendarização, sendo que as discussões sobre a morosidade centram-se sistematicamente nas pendências excessivas e no excesso de trabalho¹⁹.

Contrariando algum excessivo caricaturalismo da visão descrita e a já assinalada resistência à mudança, embora aceitando, com José Cunha Rodrigues que existe, de facto, no sistema jurídico uma tendência reactiva a novas formas de organização, de gestão e de discurso²⁰, vai fazendo o seu cami-

¹⁵ Transcreve-se aqui o tom claramente depreciativo de Luís Filipe Lameiras, *Comentário ao Regime Processual Experimental*, Editora Almedina, 2007, pág. 141.

¹⁶ Na expressão de Elísio Maia e Inês Setil, *Breve Comentário ao Regime Processual Experimental Aprovado pelo DL n.º 108/2006, de 8-6*, in *Scientia Jurídica*, Abril-Junho 2006, tomo LV, n.º 306, pág. 319.

¹⁷ Taruffo, Michele, *ob. cit.*, pág. 43.

¹⁸ O texto completo está disponível em http://www.iuc.hr/c_detail.php?kursID=404.

¹⁹ Uzelac, Alan, págs. 4/5. Note-se como apontamento de relevo que este professor da Universidade de Zagreb foi também o Presidente do Grupo de Trabalho sobre “Timeframes of proceedings” da CEPEJ.

²⁰ Esse tradicional hermetismo do sistema de século manteve-se, ainda segundo o mesmo autor, imperturbável até meados do séc. XX — vide Rodrigues, José Narciso, *Para onde*

nho a noção segundo a qual, particularmente no domínio da litigância de massa, exigem-se, nas palavras de Paulo Duarte Teixeira, procedimentos, atitudes, comportamentos e mecanismos de gestão processual e organizacionais flexíveis, simples, eficazes²¹.

Tal flexibilidade pode encontrar-se, desde logo, a nosso ver, na possibilidade conferida pelo art. 2.º do Regime Processual Experimental²². É certo que o preceito em causa, se analisado detalhadamente, entronca em princípios gerais já antes previstos nomeadamente nos arts.137.º (princípio da economia processual), 138.º (princípio da adequação e instrumentalidade da forma), 265.º (princípio da direcção do processo entregue ao juiz) e o já referenciado 265.º-A (princípio da adequação).

Mas, a partir deste suporte legal e tomando como base uma opção de gestão processual activa, outros procedimentos devem ser estimulados ainda que a devida guarida legal possa ser ainda incipiente ou mesmo inexistente, prefigurando-se apenas enquanto desejável “lege ferenda”.

Procuraremos exemplificar estes novos caminhos, enquadrando sistematicamente.

Em concreto, tendo em vista o carácter instrumental do processo enquanto meio para obter uma decisão justa em tempo razoável, quatro ferramentas operativas devem, a nosso ver, nortear a actuação gestionária do juiz, em sentido amplo:

Imediação Inicial; Calendarização; Conciliação; Expeditividade.

A par destas, importaria repensar, criticamente, o relacionamento do juiz com os funcionários da secção, erigindo novos modelos ao nível das relações internas dentro da respectiva unidade operacional.

1. IMEDIAÇÃO INICIAL

Em situações de verdadeiro litígio em que a decisão é de soma-zero, deve o juiz preocupar-se em agendar logo no início do processo o julgamento ou, pelo menos, uma audiência preliminar com a presença das partes.

Quanto mais cedo for possível reunir os litigantes perante o julgador num contexto de imediação, maior será a possibilidade de lograr uma decisão, particularmente a consensual, em tempo razoável.

vai a justiça, in Revista Sub Júdice, n.º 14 — Para Uma Nova Cultura Judiciária, 1999, págs. 34/35.

²¹ Teixeira, Paulo Duarte, *Reforma da Organização Judiciária. Instrumentos de Racionalização do Trabalho dos Juizes*, Coimbra Editora, 2006.

²² Sobre a polémica relativa a um eventual abandono do princípio da forma legal por força do poder de gestão do juiz, veja-se, com uma análise detalhada, Teixeira, Paulo Duarte, *O poder de gestão no processo experimental*, *ob. cit.*, págs. 19/22. Sem prejuízo da bondade do entendimento expandido sobre um não abandono total do princípio da forma legal, convirá reconhecer existir por força do Regime Processual Experimental um poder alargado e amplamente discricionário do juiz, isto malgrado a sua posterior total sindicabilidade face à abrangência excessiva do art. 679.º do CPC.

A CEPEJ vem sublinhando no seu Compêndio de Boas Práticas a importância de um controlo rigoroso sobre o tempo que medeia entre a instauração da acção em juízo e a possibilidade de a parte chegar à presença do juiz²³.

Uma conferência entre as partes ainda que apenas para permitir um claro agendamento das diligências posteriores é reconhecida como um dos instrumentos mais efectivos para conseguir transacções, evitar adiamentos e concentrar o essencial dos actos processuais com o decorrente ganho em termos de celeridade.

Neste sentido, importa sublinhar a experiência positiva que existe no nosso processo laboral.

Nessa jurisdição, a audiência inicial de partes, após a entrada da petição inicial, marca logo de início a disciplina dos actos até ao termo do processo na medida em que, caso não se obtenha uma resolução amigável, o juiz deve proceder, de imediato, à marcação de uma data para audiência final, no que representa uma verdadeira gestão para a decisão²⁴.

2. A CALENDARIZAÇÃO

Cada caso/processo concreto deve ser orientado, desde a sua entrada no sistema, em função da decisão final; assim que o processo se inicia, delinea-se, de imediato, uma expectativa temporal em relação ao tempo da decisão final, marcando e controlando esse tempo e, depois, gerindo em função dele.

Deste modo, nenhum adiamento deve ser feito “sine die”, impedindo-se a existência de “buracos negros” ao longo dos procedimentos²⁵.

²³ Vide CEPEJ Framework Programme (CEPEJ 2004) que recomenda expressamente que “os tribunais devem organizar as audiências de maneira a reduzir ao máximo a incerteza das partes sobre o momento em que são chamadas ao tribunal”. Tais audiências devem ser rentabilizadas ao máximo designadamente através da fixação dos pontos em que há acordo das partes ou a definição da matéria controvertida. A CEPEJ aponta como exemplos os Tribunais de Esbjerg na Dinamarca onde uma audiência é sempre marcada logo no início do processo e o Tribunal Distrital de Midhordland Tingrett onde estas audiências preparatórias resultam em transacção numa média superior a 80% dos casos cíveis. Vide ainda Woolf, *Access to justice, Final Report*, 2006.

²⁴ Lopes, José Mouraz, *Gestão processual, gestão para a decisão*, Organização e Administração dos Tribunais, 11 a 14 de Setembro de 2007, Coimbra, trabalho policopiado. Nesse estudo, o autor identifica a decisão judicial como o “core business” do tribunal e alerta nomeadamente para a importância do planeamento e calendarização das actividades processuais. No processo comum laboral, uma vez recebida a petição inicial, o juiz designa data para uma audiência de partes, a qual conta com a presença de autor e réu ou de advogado com poderes para transigir. Nessa audiência, o juiz procurará conciliar as partes e se a conciliação se frustrar, a audiência prossegue, devendo o juiz, nomeadamente, ordenar a notificação imediata do réu para contestar no prazo de 10 dias e fixar, por consenso, a data da audiência final — vide arts. 54.º e 55.º do Código do Processo do Trabalho, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 480/99, de 9 de Novembro.

²⁵ Esta mesma orientação é plasmada por Olsson, L. T., *Civil Caseflow Management in the Supreme Courts of South Austrália: Some winds of Change*, *Journal of Judicial Administration*,

É de sublinhar, naturalmente, a importância da imediação e da oralidade no sentido de reforçar a importância das diligências efectuadas na presença da partes, as quais, consabidamente, induzem um forte impulso ao andamento célere do processo.

Mas, a par disso, complementando essa presença física em Tribunal, é crucial a perspectiva de uma calendarização permanente do processo.

Esta fixação de prazos para as principais etapas do processo foi acolhida recentemente no Código do Processo Civil norueguês, entrado em vigor no dia 1 de Janeiro de 2008, e que impõe que o tribunal convoque logo no início da disputa as partes para acertar todos os procedimentos posteriores (*vide* secção 9-4 da lei norueguesa). Logo, nessa audiência preliminar, o tribunal fixa a data do julgamento, o qual deve ser agendado com um máximo de seis meses de dilação sobre o momento em que foi apresentada a petição inicial. Ao tribunal deve ser concedida a possibilidade de aplicar sanções à parte que viole os procedimentos devidos relativamente aos prazos de que dispõem de modo a incitar fortemente os litigantes a permanecerem leais aos “timings” fixados.

3. CONCILIAÇÃO

A luta contra a morosidade processual convoca a necessidade de uma elevada taxa de conciliações judiciais, sendo hoje, na generalidade dos códigos europeus, a missão conciliatória do juiz entendida como um princípio director do processo²⁶.

Num sistema de raiz anglo-saxónica, de índole fortemente pragmática, é considerado como sinónimo e exigência de boas práticas judiciais que, pelo menos, 70% dos processos cíveis terminam antes que o julgamento comece²⁷. Barry Walsh sublinha que, como exemplo de eficácia judiciária, na província

n.º 3, 1993. O autor aponta, na linha do aqui sugerido, a implementação de um rígido sistema de calendarização do processo com um dead-line de 52 semanas e a previsão de um máximo de três audiências com o juiz antes do julgamento; assim, existe uma “status conference” no prazo limite de 7 semanas, uma “case evaluation conference” em 28 semanas e uma “pré-trial conference” em 36 semanas, devendo o julgamento começar no prazo inultrapassável de 6 semanas após a última conferência. Explica-se ainda a importância de uma “early court intervention”. Uma exaustiva recolha académica sobre as áreas da gestão processual e da administração judiciária, com particular enfoque nos países da “common law”, pode ser encontrada no portal da Universidade de Wollongong, Nova Gales do Sul, Austrália, graças à investigação e recolha do Professor Lindsay Curtis, entretanto já falecido, hoje disponível na internet no sítio <http://www.uow.edu.au/law/LIRC/CourtResources>.

²⁶ Cholet, Didier, *op. cit.*, pág. 89. Em Portugal, a nossa lei processual elege dois momentos principais para a intervenção do juiz com esse objectivo: a audiência preliminar e o início da audiência de discussão e julgamento (*vide* arts. 508.º-A e 652.º do Código do Processo Civil).

²⁷ A afirmação é de Barry Walsh, em “Judicial Productivity in India”, disponível em <http://data.memberclicks.com/site/iaca/IJCA-InauguralIssue-January2008.pdf>, um jornal “online” sobre administração judiciária.

canadiana de Ontário a proporção de casos que chegaram a julgamento foi consistentemente inferior a 10% no período de 1978 a 2000. Aliás, sintomaticamente verifica-se que este autor, um investigador australiano que viveu e trabalhou em Delhi durante os anos de 2004 e 2005, chefiando estudos sobre o sistema judicial indiano, patrocinados pelo Asian Development Bank, indicou como um factor crítico da crise daquele sistema a circunstância de mais de 70% dos processos cíveis australianos terminarem de modo voluntário sem veredicto judicial ao passo que a percentagem na Índia rondaria apenas os 5%.²⁸ Do mesmo modo, a reforma do processo civil foi orientada no sentido de incentivar as situações de transacção entre as partes, objectivo que tem vindo a ser logrado na medida em que no sistema mais comum, o de “fast track”, a proporção de acordos antes da audiência aumentou de 50% entre Julho de 1998 e Junho de 1999 para 69% entre Novembro de 1999 e Dezembro de 2001²⁹.

Entre nós, é ainda fortemente determinante a “cultura” do acordo à “porta da audiência”, o que condiciona a compressão temporal do tempo de resolução do conflito.

Deve, contudo, o juiz considerar esta via no quadro de uma perspectiva gestionária do processo (case management), assumindo uma atitude pró-activa no sentido da conciliação das partes.

4. EXPEDITIVIDADE

O juiz deve monitorizar permanentemente as situações de injustificada delonga ou protelamento de modo a minimizar a sua ocorrência, sempre devidamente escudado por procedimentos normativos que o respaldem.

A análise económica do direito³⁰ permite hoje afirmar que num país semelhante ao nosso, a vizinha Espanha, pelo menos 25% dos processos judiciais resultam de situações de litigiosidade indevida³¹. Como afirma Santos Pastor, “muitas vezes é atractivo para o demandado incumprir as suas obrigações aproveitando-se da lentidão, dos custos e das incertezas dos procedimentos”³².

²⁸ Walsh, Barry, *ob. cit.*, pág. 23.

²⁹ Estes e outros dados sobre a os resultados e impacto da reforma da justiça civil na Inglaterra e em Gales podem ser encontrados num trabalho do Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA), em <http://cejamericas.org/doc/informes/ceja-justicia-civil-inglaterra.pdf>.

³⁰ Tributário da doutrina da denominada Escola de Chicago, este tipo de análise assenta na procura de uma máxima utilidade individual ou social a partir de um postulado fornecido pelos litigantes enquanto agentes económicos racionais. Ela considera a justiça como uma instituição racional que deve operar segundo critérios de eficácia económica. As bases científicas desta teoria jurídica foram criadas por Ronald Coase e Guio Calabresi, em 1960 e 1961. Desenvolvidamente, *vide* Teixeira, Paulo Duarte, *op. cit.*, e Cholet, Didier, *op. cit.*, em especial págs. 485/489.

³¹ Pastor, Santos, *Análise Económica do Direito — Parte II*, in Revista Sub Júdice n.º 34, Janeiro-Março 2006, págs. 145/176.

³² Pastor, Santos, *ob. cit.*, pág. 171.

Dai que a gestão processual do juiz deva exercer, com o apoio inequívoco da lei, uma permanente tutela sobre os procedimentos de parte que possam acarretar uma acrescida morosidade do processo, os quais podem ocorrer em qualquer das fases processuais, incluindo o julgamento.

Neste aspecto, desafiando o laxismo da nossa cultura judicial, será interessante percorrer as normas que moldam os procedimentos adoptados pelo Tribunal da 1.^a Instância das Comunidades Europeias. Sem pretensões de exaustividade mas preferindo citar situações de inequívoca relevância ainda que simbólica, anotem-se como, nas instruções práticas às partes, erigidas em forma de imposições imperativas, este Tribunal, que detém a possibilidade de produzir oficiosamente qualquer meio de prova, fixa com apertado detalhe os procedimentos a adoptar.

Senão vejamos:

- quanto à extensão dos articulados, o número máximo de páginas é estabelecido do seguinte modo:
 - 50 páginas para a petição e para a contestação ou resposta;
 - 20 páginas para a petição e para a resposta nos processos relativos a propriedade intelectual;
 - 15 páginas para a petição do recurso de uma decisão do Tribunal da Função Pública e para a resposta;
 - quanto à fase oral:
 - pede-se aos advogados que limitem a duração das alegações a aproximadamente 15 minutos para cada parte. Se as circunstâncias o exigirem, poderá ser dirigido à Secretaria um pedido de prorrogação deste tempo normal de alegações, devidamente fundamentado e precisando o tempo de palavra considerado necessário, pelo menos quinze dias antes da data da audiência (!).
 - o Tribunal, só em circunstâncias excepcionais, admite a apresentação de documentos na audiência e apenas depois de ouvidas as partes³³.

O contraponto é, por demais, evidente mesmo descontando audiências de julgamento, particularmente na área criminal, que vão decorrendo durante anos a fio. Assim, na área civil, temos que não existe qualquer limite à dimensão dos articulados, quaisquer que eles sejam, não existe limite temporal para as alegações orais sobre a matéria de facto, concedendo-se aos advogados a possibilidade de replicar uma vez (art. 652.º, n.º 1, al. e), do CPC) e confere-se ainda às partes a possibilidade de alegar por escrito quanto às

³³ Instruções Práticas às Partes, publicadas no Jornal Oficial da União Europeia, L 232/7, de 4 de Setembro de 2007.

questões de direito, com um prazo de dez dias a cada uma delas (art. 657.º do CPC), podendo ser juntos documentos até ao encerramento da discussão em 1.ª instância, sendo a parte onerada com uma multa mas apenas caso não logre provar que os não pode oferecer com o articulado (art. 523.º, n.º 2, do CPC)³⁴.

Ora, esta capacidade de tornar expedito o processo por parte do juiz implica que a lei processual lhe confira, num sistema legalista como o nosso, esse efectivo poder de controlo, enformando-o como um dever de gestão mas, sobretudo, impondo regras sóbrias de litigância que condicionem a prolixidade, mais ou menos interessada, de quem é parte.

Ao lado desta dificuldade em obviar a um entorpecimento do processo por força de uma permissividade total relativamente à actividade das partes, emerge ainda a forte componente burocrática dos procedimentos.

O elevado volume de despachos de mero expediente preenche excessivamente a actividade diária dos juízes, condicionando fortemente uma adequada gestão processual, potenciando o andamento apenas aparente dos procedimentos sem que desse corropio entre o juiz e a secção resulte efectivo impulso para uma decisão final.

A solução, à mingua da possibilidade de reduzir drasticamente o número desses despachos, entronca necessariamente na delegação da competência para a prática de actos de mero expediente do juiz para o secretário judicial ou, principalmente, para o escrivão de direito.

No estado actual do relacionamento entre juiz e secretaria, aquele apenas tem controlo prévio sobre a sua actividade no que diz respeito à marcação de diligências (essencialmente, audiências preliminares e julgamentos), previamente agendadas pelo juiz. Todo o restante trabalho de gabinete (despachos, sentenças) depende muito do que, quotidianamente, lhe for apresentado pela secção de processos, que funciona como a central que “alimenta”, de forma autónoma e imprevisível o trabalho do juiz.

A este propósito, veja-se a reforma da oficina judicial em Espanha que veio acabar com uma estrutura semelhante à nossa, constituída por secretarias em cada juízo, funcionando de forma atomística e desgarrada. Hoje, o elemento organizativo básico da nova oficina judicial é a unidade, a qual é de dois tipos: a Unidade Processual de Apoio Directo (UPAD) e o Serviço Comum Processual (SCP). Estas Unidades Processuais de Apoio

³⁴ É certo que é cometido ao juiz o poder de “exortar os advogados e o Ministério Público a que abreviem os seus requerimentos e alegações, quando sejam manifestamente excessivos, e a que se cinjam à matéria da causa, e retirar-lhes a palavra quando não sejam atendidas as suas exortações”. Mas, importa frisar que qualquer intervenção do juiz é sempre sindicável, mesmo a que procure apenas assegurar um mínimo de gestão processual. Existe, na verdade, “uma implícita desconfiança relativamente aos poderes do juiz” como o demonstra o art. 679.º do CPC que praticamente anula as situações de irrecorribilidade, convidando o juiz a uma postura de passividade e reduzindo, na prática, os seus poderes de direcção — vide Geraldês, António Abrantes, *Reforma dos recursos em processo civil*, in Revista Julgar n.º 4, Janeiro-Abril de 2008, pág. 65.

Directo (UPADs) ocupam-se, precisamente, da assistência directa aos magistrados no exercício das respectivas funções jurisdicionais, cabendo depois aos Serviços Comuns Processuais (SCPs) funções de gestão e apoio em actividades específicas; não tendo um papel jurisdicional são chefiadas por um secretário judicial, de que dependem funcionalmente os restantes funcionários.

A meu ver, são três as mudanças fundamentais a encetar a este nível, a saber:

- fomentar a delegação de poderes quanto a actos de expediente por parte do juiz na figura do escrivão de direito³⁵;
- implementar a formação de uma equipa de apoio directo para as tarefas jurisdicionais que possa assessorar o juiz nas tarefas diárias de gestão processual, numa relação de proximidade;
- retirar da alçada de intervenção do juiz todas as tarefas, ainda que de mera supervisão, de natureza administrativa que não contendam com a intervenção jurisdicional³⁶.

Uma nota final importa reter em termos de enquadramento procurando ir ao encontro do que foi sendo dito particularmente quando se abordam modelos da “common law”. A gestão processual não pode hoje ser entendida de forma desgarrada, importando contextualizá-la como parte integrante da gestão dos tribunais (court management). A dimensão jurídico-processual acomoda-se assim a uma visão sistémica do sistema judicial em que o processo é algo assimilado pela dimensão organizacional da tarefa jurisdicional, visando valorizar a ideia de celeridade perante o permanente espectro da duração excessiva dos processos, matriz central das preocupações mediáticas e políticas relativas ao sistema de justiça³⁷.

³⁵ Num sentido semelhante embora atribuindo ao escrivão poderes mais alargados, *vide* João Pedroso defendendo que o juiz deve ser recentrado nas suas funções de julgador, cabendo a tramitação/gestão do processo e conseqüente despacho apenas ao escrivão — *vide* Pedroso, João, em *Desafios à (e da) reforma da justiça civil*, artigo publicado no livro *Regime Processual Civil Experimental, Simplificação e Gestão Processual*, CEJUR, Março de 2008, pág. 180.

³⁶ Esta delimitação de tarefas ao nível das secretaria/secções judiciais é conseqüente à noção segundo a qual importa distinguir e autonomizar o denominado *back-office* do *front-office* dentro do tribunal. Aquele está vocacionado para a área jurisdicional de gestão e tramitação processual, devendo ser dirigida pelo juiz, ainda que com poderes delegados no escrivão quanto aos despachos de expediente. As tarefas de *front-office* que se centram no atendimento do público e relações públicas, a par de funções relativas à manutenção de equipamentos e definição do espaço judiciário e outras de natureza meramente administrativa, devem ser asseguradas sem qualquer intervenção do juiz, sem prejuízo da coordenação de um administrador ou do Presidente do Tribunal. Anote-se ainda com muito relevo o estudo, com uma elogiável vertente prática, desenvolvido por Paulo Duarte Teixeira, no já citado *Instrumentos de Racionalização do Trabalho dos Juizes*.

³⁷ Chiarloni entende que o problema da morosidade processual apenas poderá ser superado com uma redistribuição territorial dos processos, com a introdução do gabinete do juiz, atribuindo a este um auxiliar para a actividade repetitiva e burocrática deste, com a generalização e apro-

De tal modo que assegurados os princípios constitucionais do processo civil particularmente da imparcialidade e do contraditório, a actividade de gestão processual do juiz deve ser abordada numa lógica de funcionamento em rede, perspectivando a organização dos núcleos correspondentes ao tribunal, à comunidade processual, aos vários tribunais e por aí fora, em círculos concêntricos que atinjam o sistema no seu todo³⁸.

Importa, pois, perceber que a introdução desta racionalidade provinda dos modernos conceitos de gestão e de teoria das organizações veio trazer ao debate jurídico uma nova vertente técnica, estranha aos padrões tradicionais do discurso do direito processual. Esta nova abordagem que hoje se impõe em toda a Europa por força, como vimos, quer da pressão das instituições europeias quer do impulso gerado pelo “New Public Management” não descarta, é certo, a noção de que muito deste novo enfoque não passa de um eufemismo para esconder a sua real dimensão política³⁹.

Se a tarefa do juiz é sempre atomística e solitária quando é convocado o momento final da decisão jurisdicional, no percurso que o antecede erigem-se como parâmetros de actuação os valores da eficácia e da qualidade. Ora, tudo isto exige uma inteligência organizativa o que pressupõe uma dimensão colectiva, coordenada a vários níveis, mas em que ao judicial se concedam efectivos poderes de micro e macro gestão⁴⁰.

Numa síntese da encruzilhada que representa o nosso tempo, poderemos afirmar, com Luhmann⁴¹, uma certeza: a de que a subordinação hierárquica da jurisdição à lei, própria da instituição do sistema legal na modernidade, tem sido dissolvida no que é hoje, para os mais prudentes, pelo menos, uma relação circular de influência recíproca.

Donde, caso não se continue a prosseguir esta visão radical, entendida esta, sobretudo, num conservador sentido etimológico de regresso às raízes,

fundamento do processos telemático a par da utilização dos dados estatísticos de modo a aferir dos índices de produtividade, factor fulcral nas promoções e transferências — vide Chiarloni, Sérgio, *Riforma dell'ordinamento giudiziario, efficienza nell'a amministrazione della giustizia, indipendenza della magistratura*, in *Diritto Pubblico* n.º 2/2003, págs. 358/359.

³⁸ Coelho, Nuno, “Organização e Administração dos Tribunais”. Primeiro Curso de Organização e Gestão dos Tribunais, elementos policopiados.

³⁹ Cécile Vigour demonstra criticamente o conteúdo desse eufemismo que serve para esconder motivações de natureza política num artigo intitulado precisamente *Justice: l'introduction d'une rationalité managériale comme euphémisation des enjeux politiques*, publicado na revista *Droit et Société*, Dossier: Justice en reformes, Ed. juridiques associées n.º 63, 2006, págs. 425 a 455.

⁴⁰ As questões do mapa judiciário, com os ganhos de escala inerentes, e a figura do Presidente do Tribunal adquirem, nesta sede, evidente importância estratégica. Fica aqui apenas uma nota breve quanto à forte componente de gestão e liderança do Presidente do Tribunal necessariamente num contexto delimitado e condicionado pelas competências exclusivas dos juizes que compõem a cena judiciária, por força de princípios como o do juiz natural. Daí que qualquer modelo de presidência deva assentar primacialmente numa gestão partilhada, “inter pares”, avessa a tutelas sejam elas musculadas ou paternalistas.

⁴¹ Luhmann, Niklas, *Law as a Social System*, editado por Fátima Kastner, Richard Nobles, David Schiff and Rosamund Ziegert, Oxford University Press, New York, págs. 289-301.

através do reforço do papel director do juiz, poderemos desembocar num cenário já anunciado⁴² para um futuro próximo em que a lei finalmente soçobrará, substituída pelos contratos e em que a própria justiça cederá lugar, exangue, aos discretos escritórios alcatifados onde tudo (sobretudo, aquilo que vale a pena) se dirime em privadíssimas arbitragens.

⁴² Quem o antecipa é Jacques Attali, *Breve História do Futuro*, Colecção História e Sociedade, Editora D. Quixote, Lisboa, 2007, pág. 19.