

O MILAGRE DA MULTIPLICAÇÃO DOS BRÇOS

A Reforma corre bem?

É uma pergunta feita recorrentemente aos Juízes que estão nas comarcas-piloto.

Mas de que é que falamos, quando falamos de reforma judiciária?

De algo vago, nebuloso, ligeiramente ameaçador ou irritante, que envolve uma partida da barca da Justiça para o desconhecido, na companhia (liderada !?) de figuras duvidosas, a que a Lei 52/08 (NLOFTJ) chama Juiz presidente e Juízes coordenadores, que se fazem secundar por uma espécie de super-Secretários agora denominados “administradores judiciários”?

Não temos dúvidas de que esta lenda do mar tenebroso para uso judiciário (que não dispensa os seus Adamastores) vai dissolver-se à luz do conhecimento da realidade, como aconteceu à verdadeira; realidade que a nossa acção de Juízes deve modelar e não apenas acolher ou rejeitar acriticamente.

Porque se a Reforma não é um mar tenebroso, também não é mais um dos muitos “D. Sebastões” da nossa vivência colectiva.

Dimensões da Reforma

A Reforma em curso apresenta-se em três dimensões (o três tem sempre algum sortilégio) como delineando uma nova matriz territorial, uma acrescida especialização de jurisdições e um novo modelo de gestão.

O que são estas invocadas novidades? Precisamos delas?

Nova matriz territorial

A nova matriz territorial nasce de uma consideração relativamente simples: o País não é o mesmo que Mouzinho da Silveira reformou em municípios e os Jacintos das nossas Cidades já demoram menos tempo a chegar às Serras, ou vice-versa.

Parece simples a ideia e suficientemente sedimentada: os municípios liberais, acrescentados pelas liberalidades governamentais ao longo do século XX de dar a cada terra o seu pelourinho, não são, genericamente, uma unidade suficientemente eficaz em termos de afectação de recursos especializados na área da Justiça.

Simples que é, a ideia foi na prática subvertida pelo medo de arrostar com o desagrado dos que querem o Tribunal na sua rua ou, pelo menos, na praça principal, em frente da Igreja e dos Paços do Concelho (sem prejuízo das situações em que o critério primeiro tem de ser a proximidade e não o volume processual, como tenho defendido aliás quanto à realidade de Mafra no conjunto da Grande Lisboa Noroeste).

Foi assim que o slogan «nem uma comarca para a extinção» desvirtuou a nova matriz territorial (apesar de tudo reaproveitada depois na vertente da especialização em pólos territoriais).

Perdeu-se em alguns casos a concentração de recursos, sem que tal perda se justificasse pela necessidade efectiva das populações, constituindo mais uma consequência do número de eleitores envolvidos.

Na comarca da Grande Lisboa Noroeste a questão não se coloca com acuidade sob este ponto de vista, pois as distâncias são relativamente pequenas e a especialização nos municípios permitiu salvaguardar uma concentração apesar de tudo adequada.

Mas quanto à reforma geográfica das comarcas do País parece manifesta a sua urgência. Os erros do que está a ser implementado não são da Reforma mas da timidez dela.

Especialização

A adequação de uma resposta jurisdicional especializada quanto à matéria não é muito discutível, embora já o seja quanto aos níveis de especialização, em alguns casos.

É certo que o Juiz é o perito dos peritos e que o cerne da função do Juiz de primeira instância está na busca da verdade dos factos mediante a legalidade do processo.

A especialização dos Juízes é primeiramente em humanidade. Mas não o é só.

Por um lado, vai longe o tempo em que o direito processual era considerado matéria sem dignidade científica. A sua complexidade actual exige especialização.

Por outro lado, a complexidade do direito substantivo, a variedade das situações da sociedade por ele reguladas, o peso do direito comunitário, não são compatíveis com um conhecimento profundo da globalidade dos institutos em matérias tão diferentes como as de família e menores, laborais, comerciais ou estritamente civis, antes impõem a escolha de algumas delas como objecto privilegiado de estudo.

A especialização conseguida em comarcas como a Grande Lisboa Noroeste é um factor de melhoria da qualidade da Justiça em abstracto e está a sê-lo em concreto.

Não podemos deixar de lembrar as complexas Varas Mistas de Sintra que submergiam todos os esforços de administração atempada da Justiça Cível ou a dificuldade da competência genérica em comarcas como a de Mafra.

Parece pacífico que a especialização quanto à matéria é essencial e constitui uma mais valia. Pode dizer-se que a sua instituição não impunha uma tão agitada mudança e que há ajustes a fazer. Sem dúvida, mas o caminho é o que está indicado.

Novo modelo de gestão

A Reforma tem nesta dimensão um dos seus aspectos mais inovadores.

A NLOFTJ enveredou por consagrar (timidamente, ainda?) um modelo gestor para os Tribunais Judiciais.

Fê-lo colocando no “sítio” certo a gestão do judiciário, que é necessariamente também gestão do poder judicial. Ou seja, colocando-o nas mãos dos Juízes.

Estes dois aspectos são duas das fundamentais virtualidades da Reforma: introduzir efectiva e formalmente a gestão no tribunal (gestão do tribunal e gestão processual) e instituí-la a cargo dos Juízes.

A necessidade de instituição de um modelo gestor é iniludível. As vozes que a discutem têm-se sempre ouvido nos nossos Restelos quando se fala de «um novo modelo de gestão».

Mas, havia um velho modelo de gestão? Dava resultados?

Preferimos a gestão informal, burocrática, decorrente dos prazos que os códigos fixam (quando podem ser/são cumpridos) ou das decisões dos Escrivães de «tirar prazos» (ou não), de abrir conclusão (ou não), de despejar a «secção no gabinete» (ou não), de «racionar as conclusões» ou de as «dilatar», de cumprir em prazo ou fora dele?

É melhor esta gestão? Somos mais independentes?

Este já não é em alguns casos o retrato do nosso dia a dia, mas são eficazes as nossas tentativas de «gerir» as secções, sem tempo disponível, sem palavra a dizer quanto a colocação ou distribuição de recursos e sem possibilidade de ter um quadro mais amplo de decisão do que o conjunto de processos distribuído a um Juiz ou o quadro rígido de uma secção de processos tradicional?

Não hesito em responder que não.

É certo que nós, Juízes, lidamos mal com a gestão e por vezes com muita razão. Associamo-la a tecnocratas que encaram os tribunais como fábricas de produção de decisões, com a única preocupação de buscar uma utilidade marginal sempre acrescida do ponto de vista quantitativo e com, eventualmente, cada vez menos in-put.

A caricatura faz parte da lenda do mar tenebroso a que apelámos, mas não é de todo descartável, como o não eram os perigos dos mares das Descobertas.

Mas a NLOFTJ permite-nos modificar aquele quadro. Timidamente, iniciou um caminho em que a gestão do judiciário é atribuída aos Juízes.

Nas áreas administrativas e financeiras, mediante a atribuição de poderes ao Juiz presidente (ainda que de forma tão pouco eficaz no modelo vigente) que depende do Conselho Superior da Magistratura, começando um caminho urgente (e ainda incipiente) de alocação dos meios do judiciário pelo órgão gestor do poder judicial.

Na área da gestão processual, confiando tais poderes aos Juízes presidentes, Juízes coordenadores (por delegação dos primeiros) e aos Juízes titulares de quem dependem funcionalmente os Funcionários.

É certo que a distribuição de competências se mostra por vezes de difícil compatibilização, que a definição dos campos tem de ser feita com o escrupuloso respeito pela independência dos Juízes.

Mas é imperioso que nós Juízes encaremos esta situação como uma oportunidade de efectiva gestão do poder judicial pela qual a sociedade clama. Sermos titulares de órgãos de soberania

exige-nos esta responsabilidade. E o rosto do fracasso é sempre o nosso. Mesmo quando nos não é imputável.

Condição necessária (embora não suficiente) para o êxito desta gestão: a participação activa dos Juízes envolvidos.

Ter excessivos processos para despachar é, infelizmente, uma desculpa verdadeira. Não termos preparação específica, também. Mas não arranjar tempo no emaranhado dos processos para a gestão do judiciário e preferir dá-lo ao mortífero despacho de expediente, não ter preparação e não procurar/exigir tê-la, constitui alheamento de que nos arrependemos amargamente quando outros assumirem as responsabilidades que são nossas.

O modelo gestor não é uma moda de mundos diversos do nosso. E o nosso mundo não pode centrar-se no culto de uma deusa da Justiça colocada num pedestal tal alto e tão impossível de gerir que a sua cegueira há-de constituir (constitui) a sua queda.

Se os Juízes não gerirem o judiciário, outros o farão e já se perfilam. Neste domínio a questão não é saber se a Reforma se faz ou se não se faz. A verdadeira pergunta é se ela se faz connosco, Juízes, ou sem nós.

A grande virtualidade da experiência em curso é a de nos cometer a resposta à pergunta, possibilitando-nos decidir que será feita connosco, por nós. Mas já não vamos ter muito tempo para lhe responder afirmativamente.

Faz-se o que se pode

Mas, dirão: “E vocês o que andam a fazer? Esse modelo resulta?”

A esse respeito apetece-me responder: “Faz-se o que se pode!”

Faz-se o que se pode porque, contrariamente ao que se diz nos mentideros da Justiça (sem nunca concretizar, porque os boatos são mais eficazes se vagos), não recebemos os meios necessários, nem sequer os suficientes:

- **não houve qualquer formação dos intervenientes**, Juiz presidente, Juízes Coordenadores, Procuradores Coordenadores ou Administradores Judiciários;
- **não foram instalados os gabinetes de Apoio aos Juízes**;
- **o orçamento e a sua gestão continuam a ser feitos à antiga portuguesa**;
- **os indicadores de volume processual adequado não estão definidos** nem quanto aos Juízes nem quanto aos Funcionários;
- **não está previsto qualquer apoio logístico ou administrativo à actividade do Juiz presidente**;

SOBRETUDO

- **não foram colocados os Funcionários Judiciais que a lei impunha fossem atribuídos à recuperação de pendências acumuladas** ao longo dos anos no tribunal de Sintra (o que num exemplo que tem eco em vários outros da comarca, teve como consequência que o Juízo de

Execução, com mais de 50.000 processos tenha sido instalado com apenas um Escrivão de Direito: não deve haver no País coisa semelhante);

- **os meios humanos saturados do imenso trabalho escoam-se para comarcas limítrofes** em que o número de processos por Juiz ou Funcionário Judicial é várias vezes menor;

- **os quadros são preenchidos com recurso a Contratados** que, quando estão formados e a trabalhar incansavelmente, são despedidos mesmo quando aprovados nas provas públicas que prestaram (com o que isso tem de injustiça e de desmotivação para os que com eles trabalham e os apreciam).

Ou seja, a República publicou uma lei de reforma judiciária. Quem está no terreno tenta concretizar a Reforma. Como pode e pressupondo que a República nela mantém o interesse e continua a tê-la como necessária.

Na verdade, a urgência do modelo gestor não é sentida em muitos casos por uma razão simples: as coisas funcionam bem porque quase não há necessidade de racionalização dos recursos.

Dito de outro modo. Há comarcas onde a necessidade de gestão não se sente tanto porque os seus recursos não são escassos, contrariamente à regra geral da vida.

Ora, esta situação mantém-se no nosso País. E essas comarcas não são apenas nem sobretudo as do interior desertificado em que num pequeno armário cabem todos os processos pendentes, mas em que o quadro de pessoal se mantém com poucas alterações.

Essas comarcas são também as das cidades capitais, desertificadas de moradores e esvaziadas por alteração de regras de competência territorial (ou, p.e. pela instalação da Grande Lisboa Noroeste).

Em contraponto, estão as gigantescas comarcas da periferia das cidades capitais como a Grande Lisboa Noroeste, Setúbal, Seixal, Maia, Gaia, etc.

Mas a abundância daquelas comarcas em que os recursos mais do que bastam é a nossa fome. E quando for impossível continuar a tramitar os nossos milhares de processos com um número várias vezes inferior de Funcionários, adivinho que vão dizer que a Reforma falhou. Necessariamente: abortaram-na.

Mas a culpa não é do modelo. É da desastrosa distribuição dos recursos que os sonega a comarcas como a Grande Lisboa Noroeste.

Porque a Grande Lisboa Noroeste não é a Sintra de Lord Byron, do Monte da Lua ou da esotérica Quinta da Regaleira. É Monte Abraão e a Beloura, o Bairro 6 de Maio e a Penha Longa, os subúrbios em crescimento de Mafra, da Malveira ou da Ericeira, e os Parques industriais e empresariais da Amadora e de Mem Martins.

É preciso olhar para esta realidade com olhos de ver. E, pelo menos, darem-nos os meios que a lei impõe que nos sejam dados e que esperamos desde Maio de 2009.

O País está pobre e os recursos são escassos. Não nos podemos dar ao luxo de os ter mal distribuídos. E temo-los mal distribuídos!

É claro que qualquer gestão tem de se deparar com a dificuldade e o desafio da potenciação de recursos por definição escassos. Não enfeitando essa responsabilidade que a lei comete à presidência da comarca e é inerente a quaisquer funções de gestão, não podemos deixar de sublinhar que há um limite para a escassez de recursos.

A Grande Lisboa Noroeste não pode continuar a viver do milagre da multiplicação dos braços (melhor, das horas de trabalho *per capita*).

Os protagonistas da Reforma

Pese embora o quadro traçado, parece-nos que se fez muito e que se fez muito pela qualidade do empenhamento dos **Magistrados e Funcionários Judiciais**, aproveitando as virtualidades que efectivamente o modelo tem.

É simples: resolvemos que a Reforma era para fazer e que o nosso País não merece (suporta) mais frustrações nesta área.

Por isso, fizémos na comarca, desde o início (em Maio de 2009), um planeamento genérico para cada unidade orgânica (UO) determinado pelos Juízes titulares e orientado e coordenado pelo Juiz presidente, planeamento que teve a colaboração activa dos Escrivães de Direito das mesmas UO e que vem sendo acompanhado no diálogo com os diversos intervenientes e na apreciação dos seus resultados.

Por isso, vimos tentando estabelecer na comarca uma cultura organizacional centrada nos direitos dos cidadãos e no cumprimento da missão do tribunal, entendido como um todo e não como secções de processos isoladas, atomísticas e, por vezes, rivais. Cultura que não constitui apenas um chavão mais ou menos interessante, que fica bem quando se fala de teoria das organizações, antes se exprime efectivamente no empenhamento em responder a necessidades concretas.

Por isso, temos tentado explorar na comarca os instrumentos da NLOFTJ, mediante a reafecção funcional de Juízes, sempre aceite pelos próprios, a reafecção de Funcionários, também mediante consenso, a criação de unidades de recuperação nuns Juízos de processos afectos a outros, a participação no esforço organizativo do Juízo de Execução em ordem a conseguir, como foi conseguido, codificar todos os processos sabendo-se, agora, em cada momento, qual o próximo acto a praticar em cada um dos mais de 50.000 processos.

Por isso, tentámos estabelecer na comarca um modo de envolver todos os intervenientes na mudança, mediante o debate em pequenos grupos, coincidentes em regra com as UO, por vezes com áreas mais vastas, em ordem a estabelecer a melhor maneira de organização do serviço, procurando instituir um processo de constante interrogação sobre os procedimentos de trabalho e de melhoria dos mesmos.

Por isso, vivemos na comarca uma realidade de efectiva colaboração com a Coordenação do Ministério Público, no respeito pelas diferenças e especificidades de cada Magistratura, mas intervindo conjuntamente em áreas de intersecção da actividade das secretarias.

Por isso, mantemos na comarca um diálogo profícuo com Advogados e Solicitadores, com troca de informação sobre a realidade e com partilha das diversas perspectivas.

Por isso, temos em funcionamento o Conselho de Comarca com intervenção de pessoas oriundas de diversas áreas que nos têm honrado com a atenção e carinho dado à vida do tribunal, não só nas reuniões legalmente previstas como em reuniões extraordinárias e na participação em celebrações comarcãs.

Ou seja, apesar das deficiências de instalação do modelo, que ficou claramente a metade, resolvemos fazer o possível.

Chega? Não sei.

Mas quem está em Sintra há muitos anos sabe que o monstro processual que foi criado na antiga comarca não existiria com uma gestão de proximidade e sabe que, no cômputo geral, temos hoje mais possibilidades de não deixar arrastar certos cancros.

É certo que nestas coisas da Reforma, ainda não chegámos à Índia (... nem ao Bojador). Limitámo-nos a partir do Restelo (em parte porque nos recusámos a ficar atacadados: o que seria tão fácil!).

Sintra, 31 de Maio de 2010

Ana de Azeredo Coelho

(Juiz de Direito do Juízo de Grande Instância Cível)

(presidente do Tribunal de Comarca)