

## **As questões do Governance nos tribunais**

Agradecimentos:

Ao Exm<sup>o</sup>. Presidente da APDSI Professor Doutor José Dias Coelho;

Moderador: Professor Doutor João Bilhim

A mudança do paradigma da gestão dos Tribunais é, sem dúvida, um tema da maior relevância no momento atual.

\_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_

## **As questões do governance nos Tribunais**

A lentidão da justiça é apontada, recorrentemente, como um dos grandes obstáculos ao desenvolvimento do país.

A situação exige, para além de medidas de reorganização territorial e de agilização processual, uma profunda alteração no funcionamento de todo o sistema de justiça, em especial no que respeita às novas tecnologias, as quais poderão ajudar a aumentar a eficácia e eficiência da justiça, alterando também o seu paradigma burocrático.

A minha experiência, em mais de 30 anos ao serviço da justiça, permite-me afirmar que não devemos centrar a atenção apenas no processo propriamente dito, mas também em todos os que

nele podem intervir, nas instalações e nos demais recursos existentes nos Tribunais.

De seguida, elencar-se-ão algumas áreas que assumem um papel relevante.

\_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_

## **Gestão Processual**

A gestão é, segundo a definição livre da wikipedia, um conjunto de normas e funções elaboradas para disciplinar elementos de produção.

Assim, podemos aferir que a gestão processual define o conjunto de acessos, permissões, regras e atos associados a cada utilizador da aplicação, externo ou interno.

Os utilizadores externos (por ex: requerente, requerido, mandatários, etc.) necessitam do acesso ao processo para a sua consulta, apresentação de peças processuais ou para responder a solicitações que lhes sejam dirigidas.

Os utilizadores internos, magistrados judiciais, oficiais e funcionários de justiça terão o perfil adequado para a prática da generalidade das tarefas a seu cargo na tramitação do processo.

Para que cada um possa realizar todas as tarefas da sua competência é necessário que todos possam dispor dos meios

tecnológicos adequados a essa finalidade, meios esses que deverão fornecer toda a informação e ferramentas conducentes a uma mais fácil realização de todas as tarefas.

A par da informação processual é também importante dispor de informação sobre todos os recursos – humanos e financeiros - que podem condicionar a realização dos atos processuais.

\_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_

### **Gestão Administrativa**

A informação sobre os **recursos humanos** disponíveis, magistrados e funcionários, e a relação entre estes e o serviço a seu cargo, e a informação sobre os **recursos financeiros** disponíveis, é fundamental para que se possa gerir com eficiência o funcionamento do Tribunal.

Por último, e não menos importante, também a informação sobre os **recursos materiais** disponíveis nomeadamente **instalações, mobiliário, equipamento e bens de consumo corrente**, gerida no mesmo sistema que assegura a gestão processual, permitirá a melhor gestão de todos os recursos instalados e utilizados nos Tribunais.

\_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

### **Órgãos de Gestão**

A reforma da organização judiciária que agora se encontra em discussão pública, e que aponta para a criação, em todos os tribunais, de órgãos com competências na área da gestão - o Juiz Presidente, o Procurador Coordenador e o Administrador Judiciário -, impõe que os tribunais sejam dotados com os meios adequados às suas funções.

\_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_

### **Instrumentos de apoio à gestão – Equipamentos**

A reforma experimental, iniciada há pouco mais de três anos, manteve, nos tribunais em que vigorou, todos os instrumentos tecnológicos que existiam e existem nos demais tribunais: os mesmos computadores, as mesmas impressoras, fotocopiadoras, etc..

Houve apenas uma exceção no caso da GLN, onde foram instalados digitalizadores nas secções centrais.

Apenas com esta pequena diferenciação, relativamente aos demais tribunais, possibilitou que com estes equipamentos tivesse sido possível passar a receber documentos em todas as secções centrais do Tribunal.

\_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_

## **Instrumentos de apoio à gestão – Programas de gestão processual**

Mantiveram-se também as mesmas aplicações informáticas/plataformas: H@bilus/Citius, Injunções, Emissão de DUC, SICJ, T-MENU, etc.

Ou seja, não houve melhoria dos diversos interfaces.

\_\_\_\_\_ 7 \_\_\_\_\_

## **Instrumentos de apoio à gestão – Recursos humanos**

Também se mantiveram as mesmas aplicações de “**gestão**” dos **recursos humanos** de magistrados judiciais e oficiais de justiça.

\_\_\_\_\_ 8 \_\_\_\_\_

## **Instrumentos de apoio à gestão – Recursos Financeiros**

Os **recursos financeiros**: orçamento, compras eletrónicas e contabilidade processual, não sofreram alterações/adaptações para a nova realidade.

\_\_\_\_\_ 9 \_\_\_\_\_

## **Instrumentos de apoio à gestão – Inexistentes**

---

Não foram disponibilizados quaisquer programas para a **gestão dos recursos materiais**, instalações, mobiliário, equipamento e economato. Existe apenas uma aplicação disponível para registo do Património do Estado.

Para identificar os benefícios ou vantagens de qualquer reforma é essencial que se proceda à diferenciação entre os dois modelos, antigo e experimental, atribuindo ao segundo os meios tidos como pressupostos dessa reforma. Só assim, através de uma análise e comparação entre os instrumentos e meios utilizados por ambos os modelos, se poderia aferir da correlação entre esses meios e os resultados obtidos por cada um deles. Não tendo sido diferenciados uns e outros, não é possível hoje concluir, com exatidão, pelas vantagens ou desvantagens da reforma então iniciada. A única diferença entre uns e outros foi a existência dos Órgãos de Gestão já atrás identificados. Não posso, contudo, deixar de assinalar que, com a disponibilização de meios tecnológicos que tivessem sido desenvolvidos tendo em conta as competências e necessidades de cada um, teria sido possível obter resultados diferentes dos conseguidos.

### **Novo modelo de Gestão – Nova plataforma tecnológica**

É, por isso, que considero que um **novo modelo de gestão** e **uma nova plataforma tecnológica** serão fundamentais nas alterações em curso e condição fundamental para o sucesso da reforma judiciária. É certo e sabido que a tecnologia, só por si, não resolve

a totalidade dos problemas existentes e as deficiências do seu funcionamento. Mas é, sem sombra de dúvida, um excelente contributo nesse sentido.

A plataforma tecnológica a conceber deve possibilitar que todos os intervenientes possam ter acesso ao “seu” processo e que todos possam realizar a totalidade dos atos que lhe respeitam com recurso à mesma.

A **disponibilidade** permanente **da informação do processo** aos intervenientes processuais é o melhor contributo para aproximar a justiça do cidadão.

Ao nível dos indicadores de gestão que a aplicação informática deverá disponibilizar, é vital que agregue a gestão do processo e a gestão de todos os recursos – humanos, materiais e financeiros.

### **Novos métodos de trabalho**

Este novo modelo de gestão terá, necessariamente, como consequência, a introdução de **novos métodos de trabalho**. A grande concentração de processos no mesmo Tribunal exige que os tribunais se adaptem a esta nova realidade, agora extensível a todo o território, e que assim possam produzir mais e melhor trabalho, **eliminando procedimentos burocráticos**. Muitas das tarefas realizadas nas secções centrais podem ser eliminadas. Basta que se apliquem às comunicações internas os mesmos procedimentos que se aplicam às comunicações provenientes dos

escritórios dos advogados ou solicitadores de execução (automatismos).

Também a produção de determinados atos processuais, que originam sempre a execução dos mesmos procedimentos pela secretaria, devem ser **automatizados**, como é o caso do seguinte exemplo: designada data para julgamento, deve ser possível a emissão de todas as notificações aos intervenientes de forma automática (com pressupostos de notificação previamente definidos).

A **simplificação e a eliminação** de atos inúteis, impõe que se pense a informatização em função do objetivo que se pretende atingir e não apenas possibilitar que sejam realizadas as tarefas com recurso a um computador, tal como hoje sucede em muitas situações.

A **monitorização permanente** da informação produzida no processo, com identificação das tarefas que estavam programadas, das realizadas e das que se encontram por realizar é condição essencial ao bom funcionamento do Tribunal.

A existência de **processos desmaterializados** possibilita que, a generalidade das comunicações, se realizem por meios eletrónicos. Isto não significa que não devam ou não possam existir suportes físicos como instrumentos de trabalho, se isso facilitar o trabalho de qualquer um dos operadores judiciários. Mas é importante estabelecer que o processo legal é o processo eletrónico e não a sua representação em suporte físico.

A utilização intensiva das tecnologias, a par da redução de tempo na comunicação dos atos processuais, tem como consequência natural uma enorme **redução de custos** com as comunicações,



bem como em toner, papel e tempo despendido com a impressão, e ainda a posterior embalagem, expedição e receção de correspondência.

É de salientar aqui a necessidade de, relativamente às comunicações que tenham necessariamente de ser remetidas em suporte físico, que irão sempre existir, em vez de as imprimir no Tribunal, contratualizar com os CTT a remessa eletrónica para estes, que devem passar a executar todo o trabalho de impressão envelopagem e entrega ao destinatário, libertando os profissionais da justiça para as tarefas de maior valor acrescentado.

Todo o exposto tem sempre o mesmo objetivo, aumentar a **celeridade processual, sempre como beneficiário final: o utente.**

### **Novos métodos de Gestão**

Novos métodos de trabalho exigem também **novos métodos de gestão** devendo ser adotada, como prática corrente, a **fixação de objetivos**, tanto individualmente, como para cada uma das unidades orgânicas. E fixados os objetivos, deverá ser prevista uma **avaliação** permanente do seu cumprimento, tendo em vista a **identificação de eventuais desvios** e adotar as **medidas corretivas** necessárias.

A **atribuição de prémios** aos que superam os objetivos e a **identificação das necessidades de formação** relativamente aos

demais, reveste-se, também, da maior importância neste novo método de gestão.

\_\_\_\_\_ 13 \_\_\_\_\_

### **Antecipar o futuro**

A antecipação do futuro, concebendo e desenvolvendo todo um sistema de informação que possibilite a partilha por todos os utentes do sistema de justiça, cada um com perfil adequado às suas necessidades, é o que se impõe neste momento.

\_\_\_\_\_ 14 \_\_\_\_\_

### **Antecipar o futuro**

Para que tal seja possível, mostra-se necessário **começar hoje** a construir o que designo de **sistema de gestão integrado dos Tribunais**, que deve compreender a **gestão dos recursos humanos**, a começar na gestão pelo CSM dos **Magistrados Judiciais**, pela PGR relativamente aos **Magistrados do Ministério Público** e pela DGAJ dos **funcionários de justiça**.

Um sistema assim concebido possibilitaria que a colocação de magistrados ou funcionários fornecesse logo aos próprios informação sobre o local onde vão ficar instalados e/ou colocados, quais as condições físicas e materiais em que vão

exercer funções e o serviço que lhes vai ficar afeto ou que já se encontra a seu cargo.

### **Antecipar o futuro**

Tomada a decisão sobre quem terá a seu cargo a **gestão dos recursos financeiros**, e não sendo exetável a possibilidade de autonomia financeira para nenhum dos Tribunais de primeira instância, deve centrar-se a **gestão do orçamento** na mesma aplicação informática, com a possibilidade/obrigatoriedade de, no registo da despesa, se indicar o serviço ou serviços a que respeita.

Cada um dos procedimentos de assunção de despesa deve ter informação sobre toda a documentação que lhe respeita, desde a decisão que esteve na sua origem até ao recibo de pagamento.

A aquisição de bens na aplicação que gere as **compras eletrónicas** só deve poder realizar-se quando se verifique disponibilidade de dotação na aplicação de gestão orçamental, o que deve ser automatizado e controlado pela aplicação.

Todos os bens adquiridos localmente ou fornecidos pelos serviços do Ministério da Justiça deverão ficar registados de forma automática na **gestão do economato**. Do mesmo modo que a saída de qualquer bem ou equipamento deve ser sempre registada, bem como quem o consumiu ou a que serviço ficou afeto.

---

Só concentrando no mesmo programa toda a informação, será possível conhecer os custos de funcionamento do sistema de justiça e adotar as medidas atinentes à sua racionalização.

\_\_\_\_\_ 16 \_\_\_\_\_

### **Antecipar o futuro**

A **gestão dos recursos financeiros**, tanto para as receitas como para as despesas processuais, atribuída ao Instituto de Gestão Financeira e Infra-Estruturas da Justiça, deverá também estar concentrada num único programa informático. As operações de emissão e pagamento do DUC, bem como o registo no processo, deverão ser todas realizadas na aplicação de gestão processual.

Para além de se eliminarem todas as tarefas hoje realizadas por oficiais de justiça, a quais não assumem qualquer valor acrescentado, facilitam-se os procedimentos a cargo dos utentes (deixam de ter que apresentar o documento comprovativo do pagamento).

Passando, também, a ser processadas todas as despesas, neste mesmo programa, criam-se todas as condições para automatização da conta do processo, respetivo aviso e atos contabilísticos subsequentes.

\_\_\_\_\_ 17 \_\_\_\_\_

### **Antecipar o futuro**

---

A aplicação informática deverá disponibilizar informação sobre espaços disponíveis, mobiliário existente em cada Tribunal e o equipamento instalado, a par da possibilidade de indicar quem o ocupa ou utiliza. Será essencial para garantir as adequadas condições de trabalho e a normalidade e regularidade na prática dos diversos atos processuais.

Assim, deverá ser desenvolvida **uma nova aplicação informática** com a colaboração de todos os operadores do sistema judiciário – representantes dos magistrados judiciais, do ministério público, dos oficiais de justiça, dos advogados, agentes de execução, outros operadores, bem como dos vários serviços do Ministério da Justiça.

### **Plano de Ação para a Justiça na Sociedade da Informação**

O Plano de Ação para a Justiça na Sociedade da Informação, onde todas as questões relacionadas com a governação da justiça estão a ser analisadas, deverá responder a todas estas necessidades.

Por tudo isso, considero que só **concentrando**, no mesmo programa, toda a atividade processual e administrativa, se poderá dispor de informação essencial a uma boa e adequada governação dos tribunais, e mesmo de todo o sistema de justiça.

Devem prever-se novas funcionalidades que facilitem o acesso da justiça aos particulares e seus representantes, através de acesso

ao processo eletrônico, e a prática dos atos processuais por magistrados e funcionários em qualquer local, mesmo fora do Tribunal, através da devida autenticação.

Deixo ainda a ideia de possibilitar aos particulares, que o solicitem, a receção por meios eletrônicos das comunicações que lhe devam ser dirigidas, e de poderem, pelo mesmo meio, responder.

Realço, também a necessidade de, em toda a documentação produzida, passar a constar um código de barras que possibilite aos serviços do tribunal em que seja apresentado, identificar o processo através da sua leitura e do utente a quem foi dirigido.

Tratando-se de convocatória para audiência, esta pequena funcionalidade, a par de facilitar o controlo dos acessos ao tribunal, facilitaria o registo em tempo real, no processo, dos convocados presentes e ausentes no dia da audiência e um melhor encaminhamento dos utentes, prestando um serviço de maior qualidade.

Deverá, igualmente, ser desenvolvida funcionalidade que faculte a gestão das salas de audiências e de outros espaços e equipamentos disponíveis, no momento da marcação de qualquer diligência, e permita uma utilização eficiente destes.

A produção de **informação estruturada** é, também, condição essencial à sua utilização por todos os utilizadores de acordo com as necessidades de cada um.

---

A **automatização da prática de atos**, sempre que possível, e o **pré-agendamento** de atos processuais, são as funcionalidades que melhor responderão às necessidades atuais dos serviços tendo em vista a realização de mais e melhores tarefas com os mesmos recursos e, em consequência, o aumento da produtividade a par da qualidade.

A definição e obtenção de indicadores de gestão, e a sua disponibilização no perfil de cada um dos utilizadores em função das suas competências, é também condição fundamental ao bom funcionamento dos serviços.

### **Plano de Ação para a Justiça na Sociedade da Informação**

A disponibilização de um sistema de gestão processual desenhado e desenvolvido tendo em conta as necessidades de todos os utentes dos serviços de justiça e acessível a todos, é, pois, condição fundamental ao bom funcionamento dos Tribunais. Fundamental mas insuficiente, considerando todos os outros fatores que podem influenciar o funcionamento dos tribunais, nomeadamente os recursos que estão afetos a cada um, tanto humanos, como financeiros e materiais.

Como já antes referi, e repito aqui, para finalizar, não considero que as novas tecnologias possam resolver todos os problemas do

sistema judicial. Considero antes que elas podem constituir um bom, senão o maior e melhor contributo nesse sentido.

Para tal, basta que sejam desenvolvidas as funcionalidades que respondam às necessidades de cada um, em função das suas necessidades e responsabilidades.

Sintra, 27 de Junho de 2012.

Daniel Costa

---