



JANEIRO DE 2017

DISCURSO DE TOMADA DE POSSE

ORGANIZAÇÃO

LUIS MIGUEL CALDAS



Excelentíssimo Senhor Juiz Conselheiro Presidente do STJ e do CSM
Excelentíssimo Senhor Juiz Conselheiro Vice-Presidente do CSM
Excelentíssimos Senhores Vogais do CSM
Caros Colegas
Senhores Funcionários
Minhas Senhoras e meus Senhores

Um reputado professor de Processo Civil da Universidade de Oxford, Adrian Zuckerman, assinalou, nos anos 90, que a Justiça, em qualquer Estado de direito democrático, assenta em três dimensões fundamentais: a busca de uma decisão justa, o custo e o tempo decorrido.¹

Tal foi sublinhado pelo Senhor Presidente do Supremo Tribunal de Justiça e do Conselho Superior da Justiça, num artigo da revista “Julgar”, em 2008: “Dizer o direito aos interessados só será útil e de qualidade se for dito em tempo razoável perante as exigências e as circunstâncias de cada caso”.²

O mesmo foi frisado pelo Senhor Vice-Presidente do Conselho Superior da Magistratura no seu discurso da tomada de posse do passado mês de Maio de 2016.

A demora dos tribunais na resolução dos litígios tem sido assinalada, frequentemente, como um problema que concorre para a sua *deslegitimação* social, sendo de sublinhar que os tribunais judiciais desempenham um papel de charneira na aplicação e renovação dos direitos dos cidadãos e na afirmação da sociedade democrática constitucionalmente proclamada.

Os tribunais e a organização dos seus serviços, em sentido genérico, não se podem alhear do paradigma da qualidade, cada vez mais e de forma muito significativa perspectivados pelo ângulo do utente-cidadão, aceitando-se que só existe eficácia organizacional quando existe satisfação elevada do cidadão, por um lado, e dos magistrados e funcionários, por outro lado, ou seja, de quem usa os serviços da justiça e de quem os presta.

¹ *Justice in Crisis: Comparative Dimensions of Civil Procedure*, 1999.

² *O tempo judiciário e a qualidade da decisão – Eficiência do sistema e eficácia da decisão*, Julgar n.º 5, págs. 19-27.

A eficácia, a eficiência e a qualidade dos tribunais revela-se, designadamente, no modo como são tramitados e decididos os processos judiciais e, especificamente, perante a resolução do caso concreto, devendo o processo garantir “o máximo de verdade no mínimo tempo possível e com os menores custos possíveis”.³

Não basta, todavia, introduzir reformas processuais (*law in books*) se não existir uma cultura judiciária que as implemente no plano pragmático (*law in action*): se é certo que alterar a tramitação processual passa por mudar a lei, não menos verdade é que essa alteração passa também por mudanças culturais e de mentalidades de todos os que trabalham no sistema judicial.

O que antes se disse conduz a que o sistema judicial, apesar da necessária solidez e coerência formal que o tem de caracterizar, não pode ser encarado como uma instituição imutável e imune aos desafios exógenos, sendo influenciado, designadamente, pelas alterações sociais, culturais, tecnológicas e de outras áreas do saber, tal como a gestão.

É por isso relevante um conceito renovado de organização judicial preocupado e comprometido com o impacto social e económico da actividade do tribunal, em que a par da necessária satisfação dos cidadãos, que assumem o papel central no sistema, não se esqueça o necessário envolvimento dos intervenientes da própria organização, o qual será tanto mais importante quanto mais se optar por uma estratégia centrada nas pessoas por oposição a uma estratégia puramente tecnocêntrica.

Muito frequentemente apregoam-se os princípios cruciais para um novo modelo gestor dos tribunais, baseado na qualidade total, de que se salientam (não necessariamente por esta ordem): a motivação dos magistrados e dos funcionários; o desenvolvimento de uma cultura organizacional; a promoção da comunicação; a liderança; e a introdução de novas tecnologias.⁴

A liderança, que nada tem a ver com protagonismo, é um factor fundamental na promoção da qualidade de qualquer organização, sendo de

³ A expressão é do Professor Boaventura Sousa Santos.

⁴ Cf. modelo *Total Quality Management*, enquanto modelo europeu de excelência.

salientar a necessária motivação de todos, em especial magistrados e funcionários, de modo a desenvolver uma verdadeira cultura organizacional, com bons canais de comunicação e que aposte deliberadamente na inclusão das novas tecnologias nos métodos de trabalho.

O Juiz Presidente – no âmbito dos seus poderes de representação e direcção, bem como de gestão processual, administrativa e funcional – assume, neste contexto, funções de primordial importância, em especial na articulação e coordenação do trabalho desenvolvido por cada um dos Senhores Juizes da Comarca, com vista a ajudar a melhorar, em termos qualitativos e quantitativos, os resultados do esforço de todos.

Porém, é importante salvaguardar e não esquecer que na organização da actividade dos tribunais e dos seus recursos humanos coexistem duas funções distintas, que têm dimensões diversas – a função jurisdicional e a função administrativa: a primeira, independente e essencial na prossecução da missão específica dos tribunais (*fazer Justiça*); a segunda, suportando a actividade dos tribunais, tendo o seu exercício um impacto decisivo na eficiência e na qualidade da primeira.

Ter-se-ão de promover, por isso mesmo, sinergias entre ambas as funções para que a actividade judicial seja consequente e os seus resultados duradouros.

É este, em síntese, o pano de fundo em que, com a colaboração dos Senhores Presidente e Vice-Presidente e restantes membros do Conselho Superior da Magistratura, bem como dos órgãos de gestão da Comarca de Santarém, o Senhor Procurador Coordenador e o Senhor Administrador, me procurarei mover, esperando estar à altura deste novo e aliciente desafio que me foi confiado por Vossas Excelências.

Obrigado!