

“Todos os dias, o sistema judicial é responsável por mais sofrimento social. Há gente concreta que sofre por causa do sistema em que actuamos e isso é moralmente insuportável”. Esta é a visão de António Pinto Leite, 57 anos, sócio da Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva & Associados, sobre a Justiça. Um ponto de vista alicerçado nos princípios que advoga também enquanto presidente da Associação Cristã de Empresários e Gestores

**António Pinto Leite**, sócio da Morais Leitão, Galvão Teles, Soares da Silva

## Sistema causa sofrimento social



Ramon de Melo

**Advocatus | Tomou posse como vogal do Conselho Superior da Magistratura. Que papel se propõe desempenhar tendo em conta que foi designado pela Assembleia da Republica?**

**António Pinto Leite** | Conforme disse na comissão parlamentar antes

de ser eleito, esqueceria o partido que me indicou e o próprio órgão que me elegeu. Entendo o Conselho Superior da Magistratura como um órgão em que não pode ter espaço nem um qualquer sentido corporativo dos magistrados judiciais, nem uma qualquer missão de controlo,

fundada em desconfiança nos magistrados, por parte dos membros eleitos pelo Parlamento ou nomeados pelo Presidente da República. O Conselho deve agir como um todo, liderado pelo presidente do Supremo Tribunal de Justiça, conforme a lei prevê.

Neste contexto, vejo o meu papel como um serviço a uma causa importantíssima para a sociedade portuguesa. É preciso promover o prestígio dos juízes, manter exigência e sentido de justiça sobre todo o sistema, lutar por máxima eficiência, dentro e fora do Conselho, e inspi-

rar e cooperar para o sucesso das mudanças necessárias na Justiça.

**Advocatus | O CSM justifica-se de per si ou deveria fundir-se com o Conselho Superior do Ministério Público?**

**APL |** Ao Conselho cabe uma função de gestão dos magistrados judiciais, a sua colocação, a sua avaliação, a sua promoção, a acção disciplinar, o controlo do dever de reserva. Fazer isto bem é o primeiro dos objectivos. Depois, acho que o Conselho pode e deve ter uma missão de reflexão e inspiração sobre as reformas de que a Justiça precisa. A discussão sobre a fusão dos conselhos não me parece a prioridade nesta conjuntura. Fundir só para reduzir custos no imediato seria um erro político e um erro de gestão.

**Advocatus | Mas há lugar ou necessidade de reformas no CSM?**

**APL |** Terei em breve a primeira reunião decisória, não me devo pronunciar. Julgo que todos os membros do Conselho procuram a máxima eficiência. E devemos fazê-lo, porque 17 pessoas reunidas custam uma fortuna. Na advocacia societária, um dos processos que estive na origem da actual eficiência foi a avaliação do custo-benefício de cada decisão. É célebre o exemplo dos dez sócios que estiveram reunidos uma hora para decidir a escolha da mesa da sala de reuniões e escolheram a mais barata. O tempo da reunião entre eles custara mais do que a mesa mais cara.

**Advocatus | Qual é o verdadeiro problema da Justiça, sempre à beira da reforma e nunca reformada?**

**APL |** Escrevo há 20 anos o mesmo: o problema da Justiça é um problema de gestão. Recordo as boas conversas com o João Morais Leitão sobre este assunto.

É preciso enquadrar a questão: a morosidade da Justiça é um dos principais obstáculos ao investimento e ao crescimento económico. Todos os dias, o sistema judicial é responsável por mais sofrimento social. Todos os dias há novos desempregados por causa da morosidade da Justiça, todos os dias há desempregados que não conseguem emprego por causa da morosidade da Justiça. Há gen-

**“Entendo o Conselho Superior da Magistratura como um órgão em que não pode ter espaço nem um qualquer sentido corporativo dos magistrados judiciais, nem uma qualquer missão de controlo, fundada em desconfiança nos magistrados, por parte dos membros eleitos pelo Parlamento ou nomeados pelo Presidente”**

**“Cabe aos agentes judiciais um papel cultural reformador, propondo, inspirando e mobilizando-se para reformas que coloquem o nosso sistema judiciário no topo do desempenho à escala internacional”**

te concreta que sofre por causa do sistema em que actuamos e isso é moralmente insuportável. Não creio que os agentes judiciais tenham consciência plena disto.

Claro que um dos maiores responsáveis é o legislador, mas cabe aos agentes judiciais um papel cultural reformador, propondo, inspirando e mobilizando-se para reformas que coloquem o nosso sistema judiciário no topo do desempenho à escala internacional.

**Advocatus | O que deveria mudar?**

**APL |** Creio ser essencial conceber uma pirâmide de gestão judiciária, sobretudo com a gestão de núcleos judiciais alargados, com massa crítica, chamem-se comarcas ou não, com distribuição dos processos em função das cargas de cada juiz e em função da sua experiência, bem como do seu mérito e qualidade. Não devemos excluir uma espécie de “comarca Portugal”, que permita a afectação de recursos, permanente e *online*, a nível nacional. Devemos ponderar também uma instância com capacidade para decidir quando deve um tribunal supremo pronunciar-se em definitivo sobre uma questão jurídica que atormenta e divide dezenas de tribunais inferiores e consome fortunas de tempo aos juizes, recursos ao sector privado e dinheiro aos contribuintes. Não basta ponderar a relevância jurídica ou social da questão, é preciso um critério de pura gestão, que ponha ponto final a centenas de processos em que se discute a mesma questão jurídica. É essencial interiorizar que o critério do território não é mais um critério absoluto, é um critério de referência, ou com uma nova geografia. A electrónica também é um novo território. Também é essencial compreender que o princípio do juiz natural tem que ser adaptado aos novos tempos.

**Advocatus | Fala-se em dar mais poderes aos juizes. Qual a sua opinião?**

**APL |** Há condições para se avançar com um modelo de gestão do processo civil mais eficiente. Os juizes portugueses são sérios e independentes. A seriedade e independência dos juizes é um activo da democracia portuguesa.



*“Escrevo há 20 anos o mesmo: o problema da Justiça é um problema de gestão. Recordo as boas conversas com o João Morais Leitão sobre este assunto”*



“Há uma exposição excessiva de alguns magistrados, que contraria a percepção dos cidadãos de que seria de esperar deles grande recato e discrição”

>>>

Também por isso, não vejo razão que impeça um juiz de ter o mesmo poder de gestão de um processo que um árbitro. Aqui caímos na reforma do processo civil, mas também na reforma das mentalidades, de juizes e advogados. É preciso formar os juizes em gestão, abrir o seu espírito ao paradigma de *case management* da arbitragem internacional. Algumas aulas do CEJ deviam ser em inglês...

**Advocatus | Os magistrados são presença habitual nos *media*. Isso não prejudica o sistema?**

**APL |** Há uma exposição excessiva de alguns magistrados, que contraria a percepção dos cidadãos de que seria de esperar deles grande recato e discrição. A lei é clara, os magistrados judiciais não podem falar em público sobre processos, salvo quando autorizados pelo Conselho Superior da Magistratura, para defesa da honra ou qualquer outro interesse legítimo. Coisa diferente é a participação cívica dos juizes, fora da actividade político-partidária de carácter público, que lhes está vedada. Aí, as pessoas são livres, umas enriquecem o prestígio das magistraturas e a confiança do povo nos juizes, outras não tanto. A discrição é uma forma de comunicação muito poderosa, por vezes bem mais poderosa do que a permanente exposição pública.

**Advocatus | Qual deve ser o papel dos advogados na reforma?**

**APL |** Os advogados têm um papel essencial e muitos têm também um caminho de mudança de mentalidade a percorrer. Há comportamentos de colegas nos tribunais judiciais que são impensáveis numa arbitragem. Mas estou confiante. As experiências pungentes que temos com clientes estrangeiros, explicando-lhes como funciona a nossa justiça, ou a aflição que partilhamos com clientes aos quais não chega a ser feita justiça em tempo útil, ajudam-nos a ser determinados na vontade de cooperar em mudanças de fundo.

Há um ponto importante: uma reforma com efeitos sérios na aceleração do tempo de resposta dos tribunais implicará um grande desafio para a advocacia, mal habituada como ela está a esta morosidade.

**“Creio ser essencial conceber uma pirâmide de gestão judiciária, sobretudo com a gestão de núcleos judiciais alargados, com massa crítica (...), com distribuição dos processos em função das cargas de cada juiz e em função da sua experiência, bem como do seu mérito e qualidade”**

**Advocatus | No último congresso da Ordem, foi aprovada uma resolução restritiva da acumulação de funções. Concorda?**

**APL |** Nunca aceitei ser deputado precisamente por ser advogado. Mas reconheço que não há uma incompatibilidade necessária. O problema é que em Portugal é tudo mais ou menos e acabam por se verificar situações que fomentam medidas drásticas, pagando o justo pelo pecador. Claro que a política fica empobrecida com a ausência de alguns advogados com vocação política. Francisco Sá Carneiro não teria feito política, por exemplo. Quanto à acumulação com funções académicas, não vejo qual o problema. Uma universidade sem advogados conhecedores, especializados e com experiência da vida real é, obviamente, uma universidade mais pobre.

**Advocatus | Tem-se destacado na defesa da arbitragem como sistema alternativo de resolução de litígios. Estamos ou não longe dessa meta?**

**APL |** Deram-se passos enormes nos últimos anos, quer no número de arbitragens realizadas, quer em trabalhos científicos, quer em ligações à comunidade arbitral lusófona, sobretudo a brasileira, quer em disciplinas universitárias, quer em consciência crescente por parte de alguns juizes sobre a importância do poder judicial no desenvolvimento da arbitragem, quer em iniciativas e eventos sobre matérias de arbitragem.

Também se criou a Associação Portuguesa de Arbitragem, a qual tem sido presidida pelo José Robin de Andrade de modo notável, alterámos a Lei de Arbitragem Voluntária, aprovou-se o Código Deontológico do Árbitro, desenvolveu-se um Centro de Arbitragem de referência, o centro da Associação Comercial de Lisboa. Estendemos a arbitragem a áreas como o direito fiscal e a propriedade industrial.

O dinamismo é enorme. Basta ver o último evento, o I Encontro Internacional de Arbitragem de Coimbra, organizado pelo José Miguel Júdice e por mim, bateu os recordes de participação, mais de 250 pessoas e mais de 200 logo na sessão para menos de 40 anos. A arbitragem é

**“Não basta ponderar a relevância jurídica ou social da questão, é preciso um critério de pura gestão, que ponha ponto final a centenas de processos em que se discute a mesma questão jurídica”**



*"Há muito sofrimento que não se pode evitar e há sofrimento que não se deve evitar, para preservar um bem maior. Mas há muito sofrimento que se pode evitar se tratarmos os outros como gostaríamos de ser tratados se estivéssemos no lugar deles"*

uma área do direito e uma área da economia condenada ao desenvolvimento e ao sucesso.

Também há más notícias mascaradas de boas notícias: a arbitragem necessária estabelecida pelo Governo para dirimir os conflitos entre empresas farmacêuticas inovadoras e empresas de genéricos é um verdadeiro crime contra a arbitragem e contra a economia. Se tivermos mil arbitragens dentro de um ano, como se pode prever, significa que grandes empresas multinacionais do sector farmacêutico vão deixar Portugal. O mercado português não justifica tamanho custo. Como é possível um ministro tão bom legislar tão mal, para mais quando era tão fácil legislar bem para atingir os mesmos objectivos?

**“Os juízes portugueses são sérios e independentes. A seriedade e independência dos juízes é um activo da democracia portuguesa. Também por isso, não vejo razão que impeça um juiz de ter o mesmo poder de gestão de um processo que um árbitro”**

**Advocatus | Qual deve ser a relação entre o poder judicial e a arbitragem?**

**APL |** O poder judicial é crítico para o sucesso da arbitragem. Primeiro, na vertente da assistência à arbitragem, nomeadamente ao nível da recolha de prova, das medidas cautelares, da constituição do tribunal arbitral. Segundo, na vertente do controlo judicial da arbitragem, quer ao nível das acções de anulação de acórdãos arbitrais, quer ao nível da execução de sentenças arbitrais, quer ao nível do reconhecimento de sentenças arbitrais estrangeiras. Seria de todo o interesse que, ao nível dos tribunais superiores, houvesse uma secção especializada na área da arbitragem.

Pelo seu lado, a escola arbitral é uma escola muito interessante e desafiante para a escola judiciária. Os árbitros têm muito a aprender com os juízes, mas os juízes têm bastante a aprender com os árbitros, sobretudo com os que têm experiência internacional. No encontro de Coimbra foi interessantíssima a partilha de experiências com grandes juízes.

**Advocatus | Pode a arbitragem contribuir para o relançamento da economia?**

**APL |** Portugal só pode ter um raciocínio: temos que fazer tudo bem e, se possível, fazer tudo um pouco melhor do que os outros. Se não pensarmos assim, a globalização arrastar-nos. Isto inclui a arbitragem. Ter uma >>>



“O amor ao próximo é um critério de gestão e deve ser o critério de gestão de um líder empresarial cristão. Não é um critério místico, é um critério muito operacional e pragmático”

>>> lei de arbitragem como aquela que foi agora aprovada é essencial, porque coloca Portugal em linha com a lei modelo, com a lei que os investidores mundiais conhecem. Ter um poder judicial que resolve depressa e bem as questões relativas à arbitragem é essencial para a cotação do nosso País aos olhos de quem está a escolher um país para investir. Ser um país amigo da arbitragem é também essencial e podemos aprender com países pequenos, como a Suíça.

Relançar a economia não é um desafio materialista ou neo-liberal, significa tirar da miséria e do desemprego milhões de pessoas concretas. Cada um fazer o que tem que fazer na sua área de responsabilidade para relançar a economia é um acto de amor ao próximo.

**Advocatus | A ACEGE - Associação Cristã de Empresários e Gestores, a que preside, apresentou um programa de combate à crise. Quais são as linhas mestras?**

**APL |** O pensamento da ACEGE tem um fundamento nuclear: o amor ao próximo é um critério de gestão e deve ser o critério de gestão de um líder empresarial cristão. Não é um critério

**“Os advogados têm um papel essencial e muitos têm também um caminho de mudança de mentalidade a percorrer. Há comportamentos de colegas nos tribunais judiciais que são impensáveis numa arbitragem”**

místico, é um critério muito operacional e pragmático: significa tratar os outros como gostaríamos de ser tratados se estivéssemos no lugar deles.

A partir daqui colocámos à consciência dos líderes empresariais várias orientações, dirigidas à sua relação com os diversos stakeholders da empresa: por exemplo, quanto aos colaboradores, usar o despedimento como último recurso, pagar o salário mínimo o mais elevado possível, de modo a tirar da pobreza os membros da nossa comunidade empresarial, não tirar partido, em circunstância alguma, da fragilidade que resulta para os trabalhadores da actual insegurança do emprego.

Também sugerimos que cada organização faça o auto-diagnóstico social interno, acompanhando, confidencialmente, as situações mais difíceis e tendo um fundo, partilhado entre a empresa e a comunidade de pessoas que a integram que queiram aderir, para acudir a essas situações. Devemos conceber cada comunidade empresarial como o segundo anel de protecção social, a seguir à família.

**Advocatus | Qual deve ser o papel dos empresários cristãos?**

**APL |** Liderar com responsabilidade.

## PERFIL

### Na primeira pessoa

“Tenho 57 anos, sou casado e tenho cinco filhos. Hoje, dia desta entrevista, tenho um filho a trabalhar em Espanha, outra a trabalhar na Suíça, outros dois em missões de voluntariado, uma em Timor e outro em Moçambique, e o único que ainda não se licenciou a viver em casa. O meu hobby é ser feliz.

Sou advogado por paixão, adoro o direito, a estratégia, a intuição para o caso perdido, um bom litígio, uma grande peça, uma negociação que dizem condenada, a causa em que ninguém acredita. A advocacia é um desafio permanente à inteligência. Também me encanta a arbitragem, a responsabilidade, a nobreza de decidir, a descoberta de como decidem os juizes, a percepção das inutilidades que os advogados fazem. Adoro vários clientes, fico amigo deles, tal a cumplicida-

de. E admiro os grandes advogados, os grandes senhores desta profissão, a luta que dão, a ética que têm, o rasgo que me deixa desafiado. A advocacia é uma profissão extraordinária, com a qual se pode entrar pela morte dentro.

Gosto também muito da gestão e vivo com intensidade a função de co-managing partner da Moraes Leitão, desde 2004, juntamente com o João Soares da Silva. A dupla condição de empresário e gestor é muito enriquecedora, quer no plano pessoal, quer como advogado. Também na área da gestão, foi muito gratificante presidir à Escola Superior de Comunicação Social, instituição do ensino superior público, durante oito anos.

Quando fui presidente da Distrital de Lisboa do PSD diziam que sou um animal político.

Recusei todos os cargos políticos. Sublimei isso através de uma permanente intervenção cívica. Escrevi 21 anos seguidos no Expresso, estou agora de pousio. Estive quase 20 anos nos órgãos nacionais do PSD, faço conferências regularmente, sou convidado para cursos pós-licenciatura, leio muito.

Presido hoje à ACEGE - Associação Cristã de Empresários e Gestores, que me ocupa muito tempo mas um tempo que não se sente, a que somei este ano o Conselho Superior da Magistratura e também os Encontros Internacionais de Arbitragem de Coimbra, que organizo com o José Miguel Júdice.

Faço tudo por gosto. Trabalho uma média de 60 horas por semana. O despertador toca às seis e vinte”.



Vivemos num mundo concorrencial duríssimo e os empresários cristãos não podem deixar de enfrentar as situações com a racionalidade necessária a cada situação. Há muito sofrimento que não se pode evitar e há sofrimento que não se deve evitar, para preservar um bem maior. Mas há muito sofrimento que se pode evitar se tratarmos os outros como gostaríamos de ser tratados se estivéssemos no lugar deles. Há um ponto que a realidade demonstra, os países com pagamentos a horas, ou com melhor cumprimento dos impostos, ou com políticas de responsabilidade social mais avançadas, ou com melhor gestão dos recursos humanos, são os países mais ricos e desenvolvidos. Ou seja, se todos procedéssemos assim, a nossa economia seria mais competitiva e Portugal seria mais rico.

Tenho consciência de que falar de amor no mundo empresarial é disruptivo e parece absurdo. Mas sei, pela minha própria vivência empresarial, que a liderança empresarial cristã não é uma beatice, é uma fonte de riqueza. Pessoas felizes fazem empresas produtivas, empresas produtivas fazem economias competitivas e economias competitivas fazem sociedades justas.

**Advocatus | Afirmou que as sociedades de advogados são um exemplo de eficiência. Em que medida?**

**APL |** A concorrência é a melhor terapia para uma organização. A concorrência internacional, então essa, é terapia de luxo. Custa mas vale a pena. Foi o que sucedeu às sociedades de advogados, em duas décadas. A nossa eficiência é comparável à das melhores organizações, com as quais, aliás, trabalhamos todos os dias. Houve um esforço de gestão enorme. No ano passado, a Morais Leitão foi premiada como organização de excelência para trabalhar, quer pela Heidrick & Struggles, quer pela Accenture, nos prémios organizados pelo Diário Económico e pela Exame, respectivamente. Foram feitos testes de stress às nossas políticas de gestão e foram feitos inquéritos confidenciais aos cerca de 250 advogados e colaboradores.

**Advocatus | Situando-nos então na Morais Leitão, como se posiciona no panorama das sociedades de advogados em Portugal?**

**APL |** Somos uma firma discreta, inspirada nos valores tradicionais da advocacia. Temos valores partilhados, ética, excelência e humanidade. Respiramos uma enorme paixão pela advocacia, dos mais velhos aos mais novos. Do que gostamos mesmo é de ser advogados! Não queremos

**“Também há más notícias mascaradas de boas notícias: a arbitragem necessária estabelecida pelo Governo para dirimir os conflitos entre empresas farmacêuticas inovadoras e empresas de genéricos é um verdadeiro crime contra a arbitragem e contra a economia”**

ser a maior sociedade de advogados portuguesa, foi campeonato que nunca nos interessou, apenas nos interessa a dimensão crítica para servir bem os nossos clientes. Se somos uma das maiores sociedades, foi sem querer. Somos sensíveis ao respeito dos outros advogados, dos juizes, dos académicos e dos grandes talentos da universidade. Preferimos o prestígio ao sucesso. Somos uma firma internacional, com rede no mundo todo e foco especial no Brasil, em Angola, em Moçambique e em Macau. Aliás, quase metade dos nossos novos clientes são estrangeiros. Quanto aos governos, têm significado nos últimos anos 0,3 por cento da nossa actividade.

**Advocatus | Que passos têm sido dados para acautelar o risco no actual contexto económico do país?**

**APL |** Como lhe disse, somos discretos sobre a nossa vida interna. A grande crise é a crise da previsibilidade. Como um qualquer país da América Latina do século passado, a Europa tornou-se subitamente imprevisível. Perante uma crise com esta natureza, há que agir com sentido de responsabilidade, abandonar expectativas, ajustar o nosso íntimo à possibilidade de mudanças, dar ainda mais de nós mesmos e nunca perder o pensamento positivo. Nenhuma crise dura sempre. Há vida para além de 2012.