



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO

**O MODELO DE GESTÃO DO CENTRO DE ARBITRAGEM
ADMINISTRATIVA (CAAD)**

ÂNGELA DIAS ALVES

Maio de 2022



UNIVERSIDADE
AbERTA
www.uab.pt

MESTRADO EM GESTÃO

**O MODELO DE GESTÃO DO CENTRO DE ARBITRAGEM
ADMINISTRATIVA (CAAD)**

ÂNGELA DIAS ALVES

N.º 1800535

Dissertação orientada pelo Prof. doutor Marc Jacquinet

Maio de 2022

Resumo

O Centro de Arbitragem Administrativa (CAAD) é uma associação privada, sem fins lucrativos, promovido pelo Ministério da Justiça, com capacidade para dirimir litígios de Direito público nas áreas de Direito Administrativo e Fiscal.

Num país onde o acesso à justiça está muitas vezes dificultado, muito devido à morosidade e dificuldade de acesso, a implementação, desempenho e crescimento do CAAD justificam a pertinência do estudo do modelo da sua gestão organizacional.

Neste sentido, esta dissertação é apresentada como pioneira, na área da Gestão e Administração. O estudo do modelo de gestão desta organização teve enfoque nos seus objetivos, estratégia, estrutura organizacional, recursos humanos, gestão do conhecimento e da inovação, e de que forma estes tiveram impacto no desempenho do CAAD.

Para a realização deste estudo, foram realizadas entrevistas semi-direcionadas a vários membros da Direção do CAAD, ao ex-secretário de Estado da Justiça doutor João Silveira, ao presidente do Conselho Deontológico e a árbitros em matéria de Arbitragem Administrativa e Arbitragem Fiscal.

Os resultados deste estudo levam-nos a concluir que, com o CAAD, têm sido exploradas novas modalidades de “aplicar a justiça” em Portugal e que, em comparação com o que acontece nos Tribunais Estaduais, se verifica um aumento de eficiência, mantendo (ou mesmo aumentando) a transparência devida.

Abstract

The *Centro de Arbitragem Administrativa* (CAAD) is a private, non-profit association, promoted by the Ministry of Justice, capable to settle public law disputes in the areas of Administrative and Tax Law.

In a country where access to justice is often hampered, largely due to the slow and difficult accessibility, the implementation, performance, and growth of CAAD justifies the pertinence of studying the model of its organizational management.

This dissertation is presented as a pioneer in the field of Management and Administration. The study of this organization's management model has focused on its objectives, strategy, organizational structure, human resources, knowledge and innovation management, and how these impacted on CAAD's performance.

To carry out this study, semi-directed interviews were conducted with various members of the Board of the CAAD, with former Secretary of State for Justice PhD João Silveira, the President of the Council of Ethics and arbitrators in matters of Administrative Arbitration and Fiscal Arbitration.

The results of this study lead us to conclude that, with CAAD, new models of “applying justice” in Portugal have been explored and that, compared to what happens in the State Courts, there is an increase in efficiency, maintaining (or even increasing) the transparency.

Agradecimentos

À minha família, que, ao longo do meu percurso académico, sempre me incentivou e apoiou.

Aos meus colegas de trabalho, que em alguns momentos me libertaram nas minhas tarefas e me permitiram terminar este estudo atempadamente, agradeço a sua compreensão e apoio.

Um agradecimento especial ao professor Doutor Marc Jacquinet, que sempre me motivou e me orientou durante a realização da dissertação, pela sua total disponibilidade, atenção e pelos seus contributos construtivos.

À Direção do CAAD, especialmente, à Dr.^a Teresa Lourenço e ao Dr. Nuno Villa-Lobos, pela simpatia, disponibilidade, dedicação e apoio.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	5
Questões de investigação e Objetivos do estudo.....	6
CAPÍTULO 1. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	9
CAPÍTULO 2. REVISÃO DE LITERATURA.....	10
2.1. Gestão Estratégica.....	10
2.2. A estratégia como base de sucesso empresarial.....	15
2.3. Vantagem Competitiva.....	19
2.4. Estrutura Organizacional.....	21
2.5. Gestão de Recursos Humanos.....	24
2.6. Gestão do Conhecimento	26
2.7. Gestão da Informação e Comunicação.....	28
2.8. Inovação	30
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA.....	33
3.1. Evolução do Estudo.....	33
3.2. Tipos de dados e análise de dados.....	34
3.2.1. Recolha de dados.....	35
CAPÍTULO 4. O PROBLEMA DA MOROSIDADE DO ACESSO AO DIREITO EM PORTUGAL.....	37
CAPÍTULO 5. ARBITRAGEM ADMINISTRATIVA	43
5.1. A arbitragem em Portugal	43
5.1.1. Abordagem histórica à Arbitragem.....	43
5.1.2. A Arbitragem em Portugal	44
5.1.2.1. Arbitragem Voluntária	44
5.1.2.2A Arbitragem em Portugal	46
5.1.3. Vantagens do recurso à arbitragem	47
5.2. O Centro de Arbitragem Administrativa (CAAD).....	49
5.2.1. O Centro de Arbitragem Administrativa.....	49
5.2.2. Competências	50
5.2.2.1. Área Administrativa	50
5.2.2.2. Área Tributária	50
5.2.3. Deontologia	51
5.2.4. Entidades Pré-vinculadas	52
5.2.5. Princípios do CAAD	53

5.2.6. Árbitros.....	55
5.2.7. Gestão do Conhecimento no CAAD.....	55
5.2.8. Vantagens no Recurso ao CAAD.....	56
5.2.9. Tramitação processual.....	57
CAPÍTULO 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	60
6.1. Gestão Estratégica.....	60
6.1.1. Gestão Estratégica – Componente Financeira da Arbitragem Tributária	67
6.2. Estrutura Organizacional.....	73
6.3. Regulação – Conselho Deontológico	74
6.4. Gestão de Recursos Humanos	75
6.4.1. Caraterização do Recrutamento de Recursos Humanos.....	76
6.4.2. Caraterização das Práticas de Recursos Humanos	77
6.5. Gestão da Informação e do Conhecimento	81
6.6. Comunicação Interna.....	88
6.7. Controlo e Performance	90
6.8. Comunicação com o Exterior.....	90
6.8.1. Comunicação entre o CAAD e outras instituições.....	91
6.9. Liderança.....	92
6.10. Inovação	94
CONCLUSÕES.....	99
PERSPETIVAS FUTURAS	106
BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	107
ANEXO A – Entrevistas	117
Anexo A1 - Entrevista 1	118
Anexo A2 - Entrevista 2	124
Anexo A3 - Entrevista 3	127
Anexo A4 – Respostas Conjuntas Entrevistas 1 e 2.....	129
Anexo A5 - Entrevista 4	134
Anexo A7 - Entrevista 6	141
Anexo A8 - Entrevista 7	145

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Questões de investigação e objetivos do estudo.....	7
Tabela 2 - Caraterísticas do Planeamento Estratégico.....	14
Tabela 3 – Critérios de sucesso empresarial.....	17
Tabela 4 - Tipos de bases de departamentalização mais amplamente utilizadas	22
Tabela 5 – Variação do Financiamento da Financiamento Direção Geral da Política de Justiça ao CAAD no período 2009-2020.....	68
Tabela 6 - Estatísticas Globais do CAAD (até 31 de dezembro 2020)	70
Tabela 7 - Comparação entre processos entrados findos, pendentes e tempo de resolução no Centro de Arbitragem Administrativa e nos Tribunais Administrativos e Fiscais de 1. ^a Instância.....	86

Índice de Ilustrações

Figura 1 - Sistema de Gestão Estratégica como Modelo de Gestão e Representação Gráfica de Modelo de Planeamento Estratégico Típico	13
Figura 2 – Enquadramento Visão, Missão, Objetivos e Estratégia da Empresa	16
Figura 3 - Caraterísticas genéricas partilhadas por empresas bem-sucedidas.....	17
Figura 4 - Fontes genéricas de obtenção de vantagem competitiva	20
Figura 5 - Modelo do processo de inovação, adaptado de Tidd & Bessant	31
Figura 6 - Esquema de Triangulação para análise e tratamento dos resultados obtidos	36
Figura 7 - Taxa de congestão nos tribunais em % entre 1960 e 2019	39
Figura 8 - Taxa de Congestão de Tribunais de 1. ^a Instância no período 2009-2013.....	40
Figura 9 – Princípios estruturantes da arbitragem administrativa.....	54
Figura 10 - Vantagens do CAAD (autoria própria, adaptado de Brochura de Arbitragem Administrativa	56
Figura 11 - Fluxograma Arbitragem Administrativo - adaptado de Brochura de Arbitragem Administrativa.....	58
Figura 12 - Esquema representativo do procedimento e processo arbitral em Arbitragem Tributária (adaptado de Villa-Lobos e Carvalhais Pereira.....	59
Figura 13 - Distribuição de litígios em Arbitragem Administrativa	67
Figura 14 - Variação do Financiamento da Direção Geral da Política de Justiça ao CAAD no período 2009-2020 e respetiva linha de tendência movel	69

Figura 15 - Evolução dos processos entrados em matéria de Arbitragem Tributária entre 2011 e 2020 e distribuição dos litígios em matéria tributária	71
Figura 16 - Organização funcional do CAAD.....	74
Figura 17 - Vantagens do CAAD quando em comparação com Tribunais de Estado ..	85
Figura 18 - Modelo exemplificativo da forma como a comunicação flui nas quatro direções distintas e configuração dos canais para este fluxo.....	89
Figura 19 - Distribuição dos litígios em Arbitragem Tributária no CAAD por intervalo de valor	97

INTRODUÇÃO

Os Tribunais são um dos órgãos de soberania de um Estado e, segundo Sousa Santos et al. (1995), o seu desempenho é afetado pelo nível de desenvolvimento social, político e económico de um país. Desta forma, segundo os autores, a precariedade dos Direitos dos cidadãos está diretamente relacionada com a precariedade dos regimes democráticos.

Em Portugal, um novo contexto criado a partir da década de 80 do século XX – período posterior à ditadura Salazarista, com um crescimento exponencial pela procura judiciária, trouxe um aumento na complexidade de litigação e na escassez de recursos financeiros (Gomes, 2015), o que se traduziu em problemas de lentidão e de difícil acesso à justiça e aos tribunais, que são vistos como assentes numa resposta não só «deficitária em meios humanos e tecnológicos e instalações», mas também na falta de visão estratégica (Lopes, 2015).

Sousa Santos et al. (1995) relacionou a falta de capacidade dos Tribunais com um “quadro processual fixo” e com a falta de recursos humanos e estruturais (recursos “relativamente inelásticos”), o que pode trazer consequências ao nível do “bloqueamento da oferta e, em última instância, redundar em denegação da justiça”. Apesar de a burocratização da justiça dificultar as reformas do Estado (Gomes, 2015), como resposta ao problema da morosidade dos tribunais, o Despacho n.º 5097/2009, autorizou a criação de um centro de arbitragem voluntária, que funciona sob a égide de associação privada sem fins lucrativos, cujo objetivo consiste na resolução de litígios emergentes de contratos e relações jurídicas de emprego público (que por lei especial não sejam de competência exclusiva de tribunal judicial) e, mais recentemente, alargado à área de arbitragem tributária.

A criação do Centro de Arbitragem Administrativa (CAAD) teve em vista alcançar uma resposta mais eficiente, que proporcionasse a resolução de litígios de forma mais célere, mais económica, com garantias de elevada especialização na análise dos processos e com pouca burocracia (Sarmiento, 2008 e Silveira, 2013).

Do ponto de vista da Gestão, seria redutor considerar o CAAD como um modelo de Negócio. O CAAD pode ser considerado uma organização que colabora na “administração da justiça”, isto é, que desenvolve a tarefa essencial e tradicional dos Tribunais de Estado (desenvolve todo o processo até à decisão final), mas com um modelo

de organização, gestão e administração diferenciado, que procura explorar novas modalidades de fazer justiça em Portugal (ao nível do Direito Administrativo e Fiscal), com elevados níveis de eficiência e transparência. O modelo institucional do CAAD nasceu das reformas do Estado/Ministério da Justiça e constitui um caso ímpar de sucesso em Portugal (e a nível internacional) tendo vindo, desde a sua criação, a contribuir para novas reformas do Estado, o que justifica a pertinência do presente estudo de caso.

A presente dissertação reveste-se de um certo pioneirismo – apesar de o CAAD ser um organismo com bastantes estudos e relatórios na área do Direito, este é o primeiro a ser realizado no âmbito da Gestão e Administração. Assim, o objetivo geral deste projeto será avaliar em que medida a criação do CAAD, as inovações trazidas por este organismo e as práticas de gestão e capacidade estratégica tiveram e continuam a ter um impacto positivo no seu sucesso. O enfoque é o estudo aprofundado do modelo de gestão deste organismo, nas suas várias vertentes, e não do modelo jurídico do mesmo ou do modelo processual como Tribunal Arbitral.

Este estudo foi elaborado e desenvolvido sob a orientação do professor Doutor Marc Jacquinet, entre dezembro 2019 e julho de 2021 e tem como base teórica o modelo de gestão estratégica aplicado numa organização, que lhe confere melhorias ao nível do seu desempenho e um aumento de valor. Neste sentido, começou-se por realizar uma pesquisa bibliográfica, de forma a analisar o contexto judicial, o que permitiu compreender o problema e consequências da sua morosidade, sistematizar a evolução da Arbitragem em Portugal e enfatizar a necessidade de criação do CAAD. Numa segunda fase, com base na análise de documentos, artigos e em entrevistas semi-direcionadas - a membros da Direção do CAAD, do Conselho Deontológico e árbitros -, tentou-se caracterizar o modelo de gestão e administração deste organismo e avaliar em que medida este modelo de gestão se mostra inovador na sua visão.

Questões de investigação e Objetivos do estudo

Tendo como ponto de partida as considerações anteriores, o presente estudo focar-se-á em compreender de que modo o modelo de gestão do CAAD, nas diversas vertentes, tem impacto na sua eficiência.

As questões de investigação, objetivos gerais e específicos, bem como hipóteses de partida encontram-se explanados na tabela 1.

Tabela 1 - Questões de investigação e objetivos do estudo

Questão de investigação	Qual é a influência da estratégia de gestão da inovação no sucesso alcançado pelo CAAD ao longo da sua existência?
Objetivo geral	O objetivo geral deste estudo consiste na análise e definição dos fatores ligados à gestão que têm um impacto positivo no sucesso do CAAD. Desta forma, o universo a ser estudado será o Centro de Arbitragem Administrativa.
Objetivos específicos	<p>Definir os fatores de gestão que contribuem para o sucesso do CAAD, optando por seguir essencialmente uma abordagem institucional (que caracterize o CAAD, a sua origem, missão e valores, a sua dinâmica, o que o define e as suas características distintivas), mas também a abordagem jurisdicional (estudando o perfil dos árbitros, tendo em conta a multidisciplinariedade)</p> <p>Compreender a importância da <u>Gestão Estratégica</u> e quais os elementos desta que podem explicar o sucesso do CAAD;</p> <p>Compreender a importância da <u>gestão de Recursos Humanos</u> (colaboradores e árbitros) na <u>inovação</u> deste organismo, quando em comparação com Tribunais Tradicionais;</p>

Compreender a importância da Gestão do Conhecimento e Gestão de Comunicação na estratégia de colaboração entre o CAAD e os vários árbitros e verificar se esta tem um impacto significativo na boa performance deste organismo.

Analisar o nível de inovação trazido pelo CAAD para a justiça portuguesa e o seu papel como facilitador de acesso ao Direito em Portugal.

Hipóteses de Partida: A gestão estratégica da organização influencia positivamente a sua performance?

A gestão do conhecimento no CAAD influencia positivamente o seu desempenho e a celeridade das decisões tomadas pelos árbitros?

A multidisciplinaridade dos árbitros aumenta a qualidade das decisões?

CAPÍTULO 1. DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

O CAAD é um “centro de arbitragem institucionalizada e de carácter especializado”, onde coexistem «duas realidades distintas» - a arbitragem em matéria administrativa e a arbitragem em matéria tributária –, onde “podem ser resolvidos litígios com matéria em Direito Público, nas áreas administrativa e tributária” (Villa-Lobos, 2013). Apesar da sua breve existência (12 anos celebrados no presente ano), “o CAAD tem sabido crescer de modo exemplar” (CAAD Conference, 2014, segundo João Tiago Silveira), sendo reconhecido por uma arbitragem inovadora (quer a nível nacional, como internacional), resultando no crescente número de litígios e no balanço positivo na resolução de conflitos. O sucesso deste centro de arbitragem deve-se em muito à celeridade na resolução dos litígios, com custas alinhadas com as dos tribunais administrativos e fiscais, mas também ao recurso a árbitros especializados (que garantem decisões de elevada qualidade) e ao fato de a tramitação do processo ser feita de forma simples e eletrónica.

Pretendeu-se, com a presente dissertação, elaborar um estudo de caso do CAAD, onde foram analisados alguns fatores do seu “sucesso”, através da caracterização da sua gestão estratégica e operacional, assim como da gestão do conhecimentos, processos e inovação.

CAPÍTULO 2. REVISÃO DE LITERATURA

Atendendo que a problemática enunciada na Introdução articula diferentes áreas de conhecimento, que vão desde a área de Gestão, Arbitragem e Meios Alternativos de Resolução de Litígios e Acesso ao Direito em Portugal, considera-se pertinente proceder a uma contextualização teórica dos vários tópicos, permitindo rever e introduzir alguns conceitos que ajudem a compreender a análise de resultados e a formular conclusões para este estudo.

Neste capítulo, é feita uma breve revisão da literatura na área da Gestão.

2.1. Gestão Estratégica

O conceito de estratégia empresarial difere entre autores e têm sido elaboradas diversas teorias e propostas de definição ao longo dos tempos, no entanto, a maioria converge na opinião de que a estratégia passa por analisar o passado e o presente da empresa e antecipar o que pode vir a acontecer no futuro.

As organizações desenvolvem uma estratégia através de um conjunto de objetivos, visão e valores nos quais se centra a sua atividade. Este planeamento estratégico permite a tomada de uma posição de criação de valor, devendo envolver todas as atividades da empresa, fazendo escolhas consistentes com a sua visão e posicionamento, que permitam a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável (Porter, 1999) - i.e., que sirva de linha orientadora: que permita fazer as escolhas de acordo com um rumo previamente definido.

A definição de estratégia empresarial apresentada por Freire (1997) traduz-se na formulação de um plano que integre os objetivos, as políticas e ações da organização, com vista à criação de vantagem competitiva sustentada, i.e., a estratégia empresarial é uma linha orientadora que analisa e tem em conta uma série de aspetos internos e externos à empresa (ameaças e oportunidades), com vista à maximização do valor da organização, a procura por uma posição favorável nos mercados, fatores que lhes confirmam diferenciação face a concorrentes, na conquista de clientes, posicionamento da empresa nos setores de atuação, recursos e capacidades, bem como na definição da doutrina que esta pretende seguir (Santos, 2008; Glaister e Falshow 1999; Porter, 1997), o que se

formaliza na definição de um plano estratégico. Teixeira (2011) compõe a gestão estratégica em três processos interligados: análise estratégica, formulação estratégica e implementação (e avaliação ou controlo). O autor considera ainda que existem quatro atributos fundamentais:

- A gestão estratégica engloba toda a organização, i.e., os objetivos são transversais a toda a empresa;
- Pluralidade de *stakeholders* que condicionam as decisões de natureza estratégica;
- Necessidade de incorporar perspetivas a longo prazo, compatíveis com as perspetivas e tarefas a curto prazo;
- Reconhecimento do equilíbrio que deve existir entre a eficácia («fazer as coisas certas») e eficiência («fazer bem, de modo correto»).

A gestão estratégica pode ser vista como um processo de aumento de competitividade da empresa, composto pelas funções cíclicas de planeamento, organização, controlo e liderança, todas de grande importância para o cumprimento da missão e objetivos da empresa. Santos (2008) define o processo de gestão estratégica como um processo que permite às organizações “identificar, desenvolver e explorar eventuais fontes de vantagem competitivas”, de forma a “orientar e dirigir os esforços dos seus membros e a afetação de recursos, no sentido de assegurar a eficácia e a eficiência na consecução consistente, coordenada e alinhada dos seus objetivos”, a “estimular a reflexão dos seus membros em torno dos objetivos, estratégia e tática da organização” e “encorajar e incentivar a criatividade e a inovação”.

Para Gonçalves et. al. (2017), as empresas devem desenvolver uma estratégia de sobrevivência que lhes permita superar a concorrência, desenvolvendo modelos que lhes confirmem vantagem competitiva – através da definição de padrões de produção, melhoria na comunicação, na troca de conhecimento, de recursos humanos, etc. Santos (2008) reflete uma visão estratégica e transversal a toda a organização, desenvolvendo um modelo de gestão com quatro níveis de organização (figura 1):

- 1) Planeamento da estratégia (segmentos de mercado em que a organização deverá investir em objetivos e missão com base na análise ao meio interno e externo) e na tática (planeamento da estrutura da organização, planeamento adequado da afetação dos recursos, definição de políticas de gestão funcionais, definição de

- regras e procedimentos funcionais, elaboração de planos, programas e ações para a implementação da estratégia);
- 2) Organização: compreensão da estrutura e relações de autoridade, cooperação e responsabilidade, identificação dos projetos e iniciativas de ação, identificação das necessidades ao nível de recursos (humanos, financeiros, instalações, tecnologias, etc.);
 - 3) Direção e Liderança: a gestão de topo é responsável por definir a forma de execução das atividades de valor e processos de transformação de acordo com a tática definida, a execução dos planos, programas, ações e orçamentos e a implementação das políticas, regras e procedimentos planeados;
 - 4) Controlo: o controlo e feedback da execução dos planos, programas, ações e orçamentos é fundamental, assim como o controlo do cumprimento das políticas, regras e a monitorização do desempenho com base no cumprimento dos objetivos planeados e do apuramento de eventuais desvios e de eventuais alterações do meio envolvente que possam comprometer o sucesso da estratégia.



Figura 1 - Sistema de Gestão Estratégica como Modelo de Gestão e Representação Gráfica de Modelo de Planeamento Estratégico Típico (adaptado de Santos, 2008)

O planeamento estratégico é uma função básica e vital na gestão, sendo considerada por muitos como a «função primeira da gestão» e «essencial, se as organizações quiserem atingir níveis de desempenho eficazes» (Donnelly et al., 2000). Para Mintzberg (2004), o planeamento estratégico é um procedimento formal que tem como fim a produção de um resultado integrado, sob a forma de sistema integrado de decisão. “O planeamento estratégico pode ser definido como processo sistemático, metódico e complementar de apoio, fomento, organização, estruturação e síntese de reflexão estratégica dos membros da organização” (Santos, 2008, segundo Freire 1997).

O planeamento estratégico, representado na figura 1, apresenta vantagens enquanto «ferramenta de aprendizagem organizacional», que permite clarificar a estratégia da organização, definir e clarificar objetivos e determinar a melhor tática para os atingir

(Santos, 2008). O planeamento estratégico aborda diversas perspetivas e as relações causais existentes entre elas, procurando o desenvolvimento dos processos vinculado à visão da empresa e definição dos objetivos (Azeitão e Roberto, 2010).

De realçar que o planeamento e o pensamento estratégico são conceitos diferentes, no entanto, inter-relacionados e complementares – o primeiro é “a determinação antecipada do que deve ser feito e como fazê-lo” e “propicia o aparecimento de novas ideias e descoberta de soluções criativas” enquanto que o segundo é “mais rígido e menos imaginativo” e requer “a determinação antecipada da estratégia (análise e formulação) e da forma de a concretizar (implementação)” (Teixeira, 2011).

Na tabela 2 estão explicitadas as características fundamentais do Planeamento Estratégico.

Tabela 2 - Características do Planeamento Estratégico (Adaptado de Freire, 1995)

Objetivo	Conduzir a empresa ao sucesso, enquadrando-a no seu meio envolvente
Processo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definição dos objetivos da empresa ➤ Análise externa: identificação das oportunidades e ameaças do meio envolvente ➤ Análise interna: identificação dos pontos fortes e fracos da empresa; avaliação das opções estratégicas e seleção da melhor alternativa; operacionalização da estratégia
Pressupostos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ A criação de uma estratégia é um ato formal e consciente ➤ Uma estratégia bem formulada é completa e explícita
Autoria	Responsável pelo planeamento e gestores de topo
Resultado	Plano estratégico

“O crescimento do porte das organizações e o incremento da sua complexidade estrutural, associados à aceleração do ritmo das mudanças ambientais, têm exigido das organizações uma maior capacidade de formular e implementar estratégias que possibilitem superar os crescentes desafios de mercado e atingir os seus objetivos tanto de curto como de médio e longo prazos (MEIRELLES, 1995)”

Comargos e Dias (2003)

O planeamento estratégico procura atingir os objetivos, devendo ser flexível e adaptável às mudanças, uma vez que ele é revisto periodicamente e monitorizado de forma a identificar o impacto das suas medidas na performance da empresa (Freire, 1995). Wheelen (2012) refere que, «num contexto onde tudo é tão fogaz», as empresas têm de se tornar mais competitivas e estar aptas a trabalhar em ambientes dinâmicos, menos burocráticos e mais flexíveis, em suma, devem ter a capacidade de ter “flexibilidade estratégica” (impedindo a estagnação e dotando a empresa de aprendizagem organizacional, relacionada com capacidade de criar, adquirir e transferir conhecimento e de modificar os seus comportamentos de forma a refletir os novos conhecimentos).

2.2.A estratégia como base de sucesso empresarial

Glaister e Falshow (1999) defendem que há uma associação positiva entre a definição e implementação de uma estratégia empresarial e a sua performance. No entanto, para Lodi (1969), “a estratégia não deve ser confundida com um de seus planos táticos; estratégia não é só inovação, ou só diversificação ou planeamento financeiro, mas o conjunto disso dirigido a objetivos a longo prazo que se pretendem atingir” - para o autor “quando se constrói uma estratégia não se pretende tomar hoje decisões sobre o futuro, mas tomar hoje decisões tendo em mente o futuro”. Porter (1999) veio de encontro à conceção de Lodi, referindo na sua *review* “What is Strategy” que o posicionamento estratégico de uma empresa deve ser feito num horizonte temporal de uma década ou superior.

“A gestão estratégica envolve, desde logo, a definição da missão e dos objetivos, após o que é necessário analisar o ambiente e fazer o diagnóstico interno, tendo em vista obter a informação indispensável para fundamentar a estratégia da organização”

Teixeira (2011)

A estratégia deve ser formulada com base na conjugação da análise do meio envolvente e das competências internas da organização (Freire, 1995). Partindo da visão global da empresa, devem ser definidas a missão, objetivos e estratégia da empresa - a interligação entre estes elementos garante a uniformidade e consistência na sua atuação e permite potenciar a competitividade e sustentabilidade. A gestão estratégica da empresa deve ser vista como um processo sistemático e dinâmico que, tendo em conta a adaptação de processos, elementos e características internas e externas, como os acionistas, consumidores, fornecedores, autoridades públicas, meio ambiente e colaboradores da empresa, bem como garantir uma resposta às necessidades dos clientes, criando e mantendo uma vantagem competitiva (Freire, 1995 e Santos, 2008).



Figura 2 – Enquadramento Visão, Missão, Objetivos e Estratégia da Empresa (Freire, 1995)

Apesar da falta de consenso no conceito de *estratégia*, os autores concordam que em alguns setores de atividade, e um pouco por todo o mundo, algumas empresas apresentam níveis de sucesso superiores à média, devido à adoção de diferentes estratégias (Freire, 1995). Segundo Freire (1995), estudos revelaram existir um conjunto de características genéricas partilhadas pelas empresas mais bem-sucedidas:



Figura 3- Caraterísticas genéricas partilhadas por empresas bem-sucedidas (adaptado de Freire, 1995)

De realçar que apesar de as caraterísticas enumeradas na figura 3 contribuírem para o bom desempenho das organizações, o seu sucesso a longo prazo não é garantido apenas pela sua aplicação. Freire (1995) realça um conjunto de critérios igualmente importantes para o sucesso empresarial (tabela 3).

Tabela 3 – Critérios de sucesso empresarial (adaptado de Freire 1995)

Sobrevivência a longo prazo	Continuidade operacional, com independência estratégica
Crescimento sustentado	Evolução positiva das vendas, ativos, capitais próprios e valor da empresa ao longo do tempo

Rentabilidade adequada Obtenção de um nível de retorno compatível com a realização dos investimentos, a remuneração dos trabalhadores e a retribuição dos acionistas

Capacidade de inovação Adaptação flexível à evolução dos mercados e permanente geração de novos processos, produtos e serviços

A adoção de uma gestão estratégica, bem praticada, proporciona às empresas ferramentas que lhes conferem vantagem competitiva face aos seus concorrentes (Teixeira, 2011), traduzindo-se em benefícios ao nível de:

- Consistência da ação – a definição e conhecimento dos objetivos e estratégia da empresa por parte de todos os trabalhadores envolvidos e a sua adesão consciente;
- Gestão mais proativa – os esforços desenvolvidos ao nível da gestão procuram desenvolver esforços que vão de encontro aos objetivos definidos, não esperando pelo que possa acontecer sem nenhuma atuação;
- Maior envolvimento dos gestores e do pessoal dos diversos níveis – a discussão da estratégia deve ser o mais alargada possível, uma vez que resulta num sentimento de pertença nos indivíduos e, conseqüentemente, num aumento de motivação e empenho nas diversas tarefas a desenvolver.

A estratégia proporciona ainda: i) benefícios ao nível da identificação prévia dos problemas e contribuição para melhores soluções (por vezes melhorada pelo aumento de autonomia dos departamentos constituintes da empresa), ii) alerta para mudanças e preparação de respostas, iii) clarificação da visão do negócio por parte da gestão, iv) identificação e exploração de oportunidades mais adequadas, v) minimização de efeitos negativos das condições adversas e das mudanças, reduzindo «surpresas», vi) estímulo de uma abordagem cooperativa, integrada e entusiástica dos problemas e oportunidades (proporcional ao grau de envolvimento dos vários níveis hierárquicos) e vii) vantagem

sobre os concorrentes (principalmente sobre os que têm estratégias pouco definidas) (Teixeira, 2011).

A aplicação da estratégia e o seu sucesso está na maioria das vezes relacionada com “a forma como a organização está estruturada e, em particular, da direção e liderança dos esforços conjuntos organizacionais” (Santos, 2008). Com isto pretende-se realçar que os gestores das empresas devem assumir um papel importante, devendo ter sempre em conta que o contexto que deu origem a determinada estratégia pode mudar e, como tal, ter a capacidade de serem flexíveis e de conseguirem adaptar a estratégia da empresa à nova situação.

O desempenho global da aplicação de estratégias empresariais pode ser determinado com base na eficácia (medida do grau de consecução dos objetivos) e eficiência (medida do nível de utilização dos recursos/meios) (Santos, 2008). “Ao se criar, formular e implantar uma estratégia, o foco reside no processo de negócio como um todo, o qual requer a integração dos subsistemas adaptativos críticos” (Toledo et al., 2007).

2.3. Vantagem Competitiva

“O êxito de uma empresa explica-se principalmente pela posição que ela conseguiu ocupar na sua indústria. Se os resultados financeiros forem bons, se ultrapassarem os dos concorrentes, é porque a empresa dispõe de recursos, de competências que ela soube cultivar e afetar a domínios de atividade bem escolhidos”

Silva e Jordão (2008)

Uma performance elevada é atingida se a empresa conseguir operar com um conjunto variado de fatores que lhe permitam um desenvolvimento sustentável e valorizado no mercado. A afetação dos recursos (humanos, físicos, financeiros e infraestruturas) e a arquitetura das diferentes etapas da cadeia de valor são elementos cruciais para a aquisição ou manutenção de vantagem competitiva (Silva e Jordão, 2008 e Freire, 1995).

Uma posição concorrencial sólida é conseguida pela vantagem criada ou adquirida pela empresa, devendo esta ser duradoura e defensável. Os recursos com que se constrói a vantagem devem ser raros, complexos, acessíveis a um pequeno número de empresas, difíceis de imitar (derivado de uma certa ambiguidade que torne o processo difícil de

entender por empresas concorrentes), e insubstituíveis (não se podendo obter um desempenho semelhante utilizando outros recursos) (Silva e Jordão, 2008).

As empresas possuem vantagem competitiva sempre que as suas taxas de rentabilidade a longo prazo sejam superiores à média da indústria num dado mercado ou segmento de mercado. A qualidade, eficiência, inovação e adequação são, segundo Freire (1995), as fontes gerais de vantagem competitiva, pois refletem a capacidade de a empresa aplicar os recursos de uma forma melhor do que a concorrência.

A análise do contexto concorrencial põe em evidência que existem dois tipos de empresas que parecem obter bons resultados (Silva e Jordão, 2008):

- As empresas que ocupam uma pequena quota de mercado e que a sua estratégia é baseada na sensibilidade pela diferenciação por parte do cliente – possibilidade de encontrar alvos precisos;
- As empresas que construíram a sua posição estratégica com base numa posição que lhes permite beneficiar de efeitos de escala e praticar uma política de preços agressiva – sensibilidade aos preços e normalização da procura.

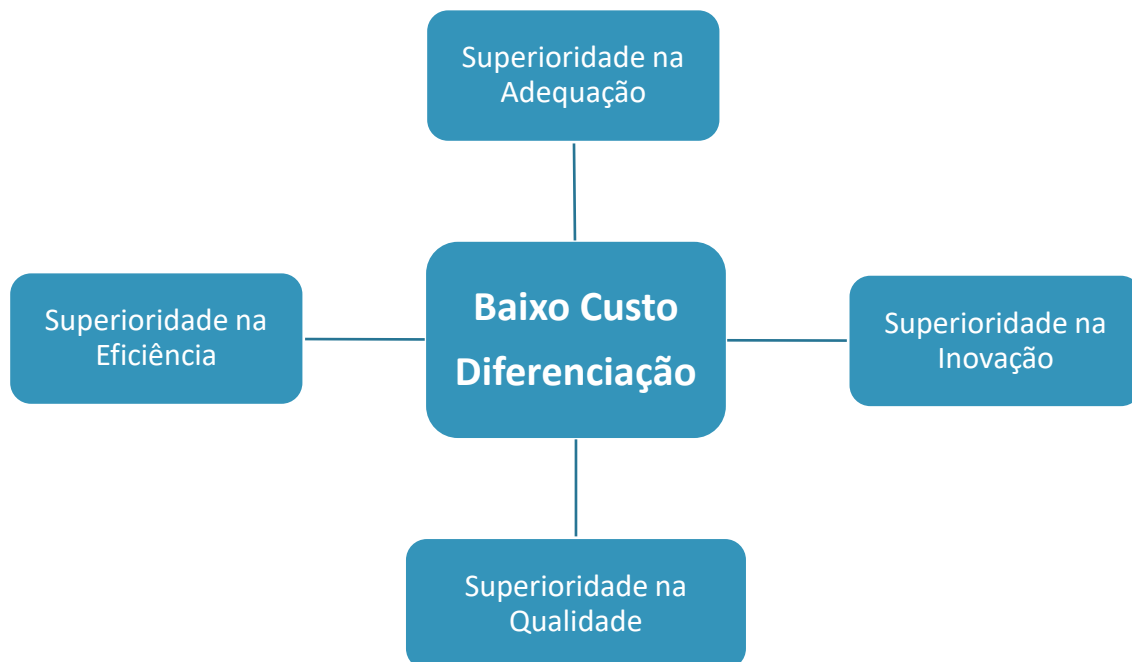


Figura 4 - Fontes genéricas de obtenção de vantagem competitiva (adaptado de Freire, 1995)

A vantagem competitiva pode ser, portanto, conforme apresentado na figura 4, adquirida com base na redução dos custos e/ou na diferenciação dos produtos já existentes no mercado (Freire, 1995).

2.4. Estrutura Organizacional

A estrutura de uma organização é a «ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos», sendo, portanto, fundamental para a concretização dos objetivos delineados (Oliveira, 2005).

Oliveira (2005) refere que a estrutura organizacional, quando bem planeada, é eficaz para melhorar o desempenho do sistema organizacional, permitindo, entre outras atividades, a identificação de tarefas necessárias à concretização dos objetivos, a distribuição de funções e responsabilidades e o acesso e disponibilização a informações, recursos e feedback dentro da empresa, criação de medidas de desempenho que permitam avaliar a concretização dos objetivos definidos e a criação de condições motivadoras. Existem, nas organizações, dois tipos de estrutura claramente definidas: a estrutura informal – baseada em «interesses comuns, crenças, tradições e valores sociais» – e uma estrutura formal «onde estão claramente definidas a responsabilidade, a autoridade e a delegação (Carvalho et al., 2014).

Donnelly et al. (2000) refere que a dimensão da formalização da estrutura organizacional está relacionada com a expectativa sobre «meios e fins do trabalho». Os autores veem vantagem na criação de bases departamentais, baseado na necessidade de agrupar trabalhos e de os coordenar, sendo estes executados numa sequência específica, interligada, resultando na tarefa total. A estrutura formal de uma organização é criada de forma a englobar um conjunto ordenado de «responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais» da organização, sendo, normalmente, dinâmica e tendo como base um organograma (Oliveira, 2005).

A departamentalização é considerada vantajosa se houver coordenação dentro da organização, evitando problemas de coordenação entre as várias partes, fragilizando o desempenho global (Carvalho et al., 2014). Donnelly et al. (2000) refere que existem

cinco modelos de bases de departamentalização mais adequadas por gestores – departamentalização por função e departamentalização por processo (que se referem a atividades internas da organização), departamentalização por produto, departamentalização por consumidor e departamentalização geográfica (externas à organização), sintetizadas na tabela 4.

Tabela 4 - Tipos de bases de departamentalização mais amplamente utilizadas (Adaptado de Donnely et al. (2005))

Departamentalização por Função

- É essencialmente utilizada em empresas de pequenas dimensões, com um leque reduzido de produtos e serviços ou como base de divisões em organizações multiproducto de grandes dimensões;
- Divisão feita de acordo com os trabalhos e tarefas da empresa;
- Cada uma das funções pode constituir um departamento específico e os trabalhos organizados segundo uma lógica (ex. finanças, pessoal, desenvolvimento, marketing, etc.).

Vantagens: Eficiência – departamentos especialistas num assunto tornam as unidades altamente eficientes.

Desvantagens: A cultura e identidade de cada departamento pode sobrepor-se às da organização, resultando num possível sacrifício dos objetivos organizacionais a favor dos objetivos de cada departamento.

Departamentalização por Processo

- Utilizada em empresas e organizações de pequenas dimensões, como fabricantes de linhas de produtos limitadas
- Processos referem-se a operações técnicas exigidas para fabricar um produto e que são executadas por especialistas numa determinada operação.
- A escolha dos funcionários para cada função depende das suas competências e das tarefas/operações necessárias de concretizar no departamento em questão;

Vantagens: Eficiência – departamentos especialistas num assunto tornam as unidades altamente eficientes.

Departmentalização por Produto

Desvantagens: A cultura e identidade de cada departamento pode sobrepor-se às da organização, resultando num possível sacrifício dos objetivos organizacionais a favor dos objetivos de cada departamento.

- Muito utilizada em empresas diversificadas, principalmente em situações em que é difícil coordenar os vários departamentos funcionais e em que existe necessidade de estabelecer unidades de «produto»;
- Vista como a «base do capitalismo moderno»;
- A centralização da autoridade e responsabilidade num departamento de produto permite uma melhor coordenação por parte dos gestores de topo;
- Todos os trabalhos associados à produção e venda de um produto (ou linha de produtos) são da competência de um gestor;
- Frequentemente unidades autónomas que podem concretizar o processo total – conceber, produzir e comercializar os próprios produtos, inclusive exercer concorrência com outros departamentos da organização.

Vantagens: Encorajam a iniciativa e a autonomia.

Desvantagens: Dificuldade em avaliar e determinar o grau de redundância necessário.

Departmentalização por Utilizador ou Utente

- Frequentemente utilizada em estruturas organizacionais de instituições de educação (ex. departamentos orientados para cursos diurnos/noturnos e delegações), em instituições bancárias (ex. departamento de crédito e comercial), em grandes cadeias de lojas (departamentalizadas numa base de consumidor);
- Normalmente utilizada em instituições mais formais, complexas e centralizadas;
- Há a criação de mais cargos e níveis nas organizações, todos interligados com regras e procedimentos formais e estando a autoridade centralizada;
- É dada maior liberdade aos empregados para agir e tomar decisões que respondam às necessidades da situação;
- Têm cargos pouco especializados;
- Maior delegação e autoridade na tomada de decisões;
- Redução na confiança em regras e procedimentos.

Departmentalização Geográfica

- Tipo de departmentalização com a criação de unidades por área geográfica;

- Adequado para organizações com grande dispersão geográfica, com separação física das atividades o que resulta na dificuldade em conseguir centralizar a coordenação;
- Todas as atividades de uma localização geográfica são atribuídas a um gestor;
- Constitui uma área de formação para indivíduos com formação em gestão, possibilitando a avaliação do seu progresso.

A estrutura de uma organização resulta do agrupamento de atividades, de recursos humanos (facilitando quer a cadeia de comando, quer a troca de informação) e de recursos físicos, tendo sempre em vista o alcance dos objetivos da mesma. A departamentalização apresenta-se vantajosa, no entanto, exige uma boa coordenação entre as várias partes, de forma a contribuir positivamente para o desempenho de toda a organização e facilitar a prossecução dos objetivos e metas (Carvalho, 2014).

2.5. Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem assumido um papel estratégico para as empresas e organizações, uma vez que as pessoas passaram a ser consideradas recursos estratégicos essenciais e decisivos para alcançar vantagem competitiva (Caetano e Vala, 2007).

Através da adoção de práticas organizacionais de apoio, planeamento estratégico, qualidade total e gestão por objetivos, os recursos humanos são considerados como um investimento, dotando a empresa de algumas características essenciais (Gil, 2007), entre as quais a «interdependência das partes» (as partes passam a ser subsistemas interdependentes e intimamente relacionados, sendo o seu funcionamento adequado a cada um através do feedback fornecido), o «ênfase no processo» (a organização é dinâmica e está em continua mudança), a «multidisciplinidade» (as equipas de recursos humanos apresentam pessoas com formação profissional diferenciada, procurando contribuições em áreas mais abrangentes), «abertura» (em relação ao ambiente e possibilidade de se ajustar às alterações necessárias) e «ênfase nos papéis» (os

indivíduos sabem o que é esperado de si em relação à organização, aos colegas e ao que o rodeia).

As pessoas são o recurso mais determinante na eficácia organizacional, sendo preponderantes para a obtenção de vantagem competitiva (Caetano e Vala, 2007). “A gestão de qualquer unidade ou departamento organizacional (...) implica a concretização de objetivos, através da utilização das capacidades e talentos das pessoas” (Donnely et al., 2000). As práticas de gestão associadas à GRH podem traduzir-se na implementação de práticas que levem ao aumento de qualidade, desempenho e a um elevado nível de produtividade das organizações, tendo um impacto essencial para o sucesso organizacional (Pfeffer e Veiga, 1999).

Sousa et. al (2006) defende que as práticas de Gestão de Recursos Humanos disponibilizam ferramentas que permitem às empresas e organizações i) melhorar a capacidade para atrair e reter pessoas com competências técnicas e comportamentais em linha com os objetivos da organização; ii) implementar processos de seleção e recrutamento adequados; iii) adotar um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências; iv) estimular a adoção de comportamentos que vão de encontro aos objetivos estratégicos, a longo prazo, da organização, através do desenvolvimento de competências, e ao desempenho das equipas e da organização.

Apesar da importância dada à GRH de qualquer empresa ou organização, normalmente, as pequenas organizações não têm condições para ter um departamento de Recursos Humanos dedicado, sendo o gestor o responsável por acompanhar os progressos dos indivíduos e utilizar as suas capacidades e talentos (Donnely et al., 2000).

Nesta área é realizada a análise e descrição das funções pois, segundo Sousa et. al (2006), tem um contributo em diversas áreas: desde o recrutamento e seleção de pessoal (fornecendo informação sobre a natureza da função que sirva para orientar o recrutamento), formação (indicando quais as competências necessárias que devem ser trabalhadas), na avaliação de desempenho, ao sistema de remunerações e recompensas, etc. Devem ser compreendidas as necessidades individuais e organizacionais, de forma a aproveitar o potencial humano para a concretização regular dos objetivos, planeando e organizando as unidades e departamentos de acordo com as necessidades, objetivos e tamanho (Donnely et al., 2000).

2.6. Gestão do Conhecimento

A “gestão do conhecimento é um modelo de gestão que visa melhorar o desempenho organizacional por meio da produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação dentro do conhecimento das organizações” (Barros et. al., 2013). Por outras palavras, a gestão do conhecimento [ou do capital intelectual] é a capacidade adquirida que permite capturar, armazenar e voltar a aceder a conhecimentos e práticas, que auxiliem no processo de tomada de decisão na organização e tendo a capacidade de promover a competitividade e performance empresarial (Bergeron, 2003).

Segundo Jacquinet (2019), a gestão do conhecimento é comparada, por teóricos, a um «organismo vivo, em permanente aprendizagem» e implica que os indivíduos tenham à sua disposição os recursos necessários, principalmente numa sociedade cada vez mais globalizada. Segundo este autor, o desenvolvimento das organizações está atualmente assente em duas características predominantes: no crescimento associado ao crescente número de recursos humanos (entre os quais funcionários, parceiros e colaboradores), na dispersão geográfica cada vez maior e, consequência da globalização, à velocidade dos acontecimentos.

A gestão de conhecimento é considerada cada vez mais importante, uma vez que permite gerir o capital intelectual (i.e., utilizar as experiências e conhecimento coletivo dos funcionários de forma eficiente e rápida), permite conservar o conhecimento no interior da organização (evitando que este se perca com a eventual saída dos funcionários da empresa) e, adicionalmente, quando bem planeado, permite reduzir a redundância e tornar a organização mais eficiente (Robbins, 2009). Desta forma, as práticas de gestão de conhecimento implementadas devem auxiliar e orientar os funcionários nas suas atividades e processos e o seu acesso deve ser gerido de forma a ser disponibilizado a quem tenha necessidade.

A gestão do capital intelectual contribui para a produtividade, crescimento e sobrevivência das organizações, assegurando um processo de melhoria contínua e de inovação, desenvolvimento de novo conhecimento, dificultando a imitabilidade, o que lhe confere vantagem face à concorrência. A maximização deste capital intelectual e a melhoria dos processos internos vão resultar na obtenção de vantagem competitiva.

Gerir o conhecimento está diretamente relacionado com os processos de «descoberta», «recolha», «partilha» e de «aplicação do conhecimento em recursos, documentos, competências e práticas relevantes» que facilitem a consecução de objetivos, bem como a melhoria da eficiência e eficácia dos processos organizacionais (Jacquinet, 2019).

O sucesso organizacional tem como base recursos financeiros, físicos e baseados na gestão do seu capital intelectual (Martins, 2010). Dias (2018) refere que a criação e a transferência de conhecimento estão ambos relacionados com o desenvolvimento de competências, processos ditados por teorias de aprendizagem (por aprendizagem compreende-se a obtenção de conhecimento criado e transferido entre indivíduos). Os gestores devem identificar as necessidades de conhecimento de uma organização e “desencadear os esforços de aprendizagem a partir de outras unidades ou por meio da transferência de conhecimento” (Martins, 2010)

Jacquinet (2019) reflete que a informação que um indivíduo detém pode ser essencial e constituir o conhecimento de outro indivíduo, conseqüentemente, o primeiro pode não compreender ou conseguir aplicar a informação, mas o segundo indivíduo, ao compreender e interpretá-la consoante a sua experiência ou conhecimentos anteriores, poderá transformar a informação em conhecimento.

O processo de partilha ou transferência de conhecimento pode ser realizado de diversos modos. Martins (2010) explica que à escala global, o processo e transferência de conhecimento pode ser feito através de meios de comunicação amplos (que incluem visitas de estudo e partilha de experiências), permitindo a transferência entre empresas de diferentes países; numa situação oposta, numa escala mais pequena, a título de exemplo, dentro de uma organização, pode ser feito através de comunicação escrita, bases de dados, instruções escritas ou projetos operativos

A comunicação escrita é o meio de transferência de conhecimento menos dispendioso, no entanto, segundo Martins (2020), a opção por determinado método deve ter em conta as características e natureza do conhecimento («conhecimento tácito» requer, preferencialmente, meios de comunicação mais amplos, enquanto «conhecimento explícito» dará preferência à escolha de meios de comunicação escrita).

A Transferência de Conhecimento (troca de informação e conhecimento entre indivíduos) é crucial para a aprendizagem e gestão da organização e contribui para um aumento de competitividade (Hamdam e Damirchi, 2011).

O sucesso da transferência de conhecimento irá depender de diversos aspetos que podem afetar o processo de aquisição de conhecimento, entre as quais as características do destinatário e da fonte de conhecimento, contexto relacional entre ambos, características do conhecimento, contexto organizacional, contexto social, predisposição para a partilha de conhecimento, contexto social e cultural, etc. (Albino et al., 2004 e Goh, 2002). É importante que a organização estimule a partilha e desenvolva vias para que esta transferência de conhecimento seja bem-sucedida.

2.7. Gestão da Informação e Comunicação

As organizações têm capacidade de produzir enormes volumes de informação e de dados. Face à sobrecarga de informação, as empresas e organizações têm adotado alternativas, no seu dia-a-dia, que lhes permitem desenvolver sistemas eletrónicos de informação em detrimento do uso de dados e informação com suporte em papel, levando à «centralização da fonte de informação» e a «descentralização do seu acesso» aos utilizadores e prestadores de informação (Donnelly et al., 2000).

“A qualidade de uma decisão depende grandemente da compreensão do contexto da questão em causa e da seleção da estratégia adequada. Quanto melhor for a informação, melhor a decisão resultante, visto haver menos risco e incerteza”

Donnelly et al. (2000)

As organizações têm vindo a adotar, no seu dia-a-dia, sistemas de informação (SI). Estes podem ser definidos como um conjunto de componentes interrelacionados que permitem recolher, processar, armazenar e distribuir a informação, com o objetivo de apoiar a tomada de decisão (Fernandes, 2014), sendo estes caracterizados como sistemas computacionais sociotécnicos (i.e., são sistemas que dependem não só de hardware e software, mas também de pessoas e procedimentos).

“A função de sistemas de informação, entendida como o conjunto de atividades que numa organização visa a otimização do seu sistema de informação, é hoje, mais do que nunca,

crucial para o seu sucesso dada a relevância da informação como um dos recursos cuja gestão e utilização mais influencia a ação” (Varajão, 2002). Stair (2010) define SI como um conjunto de componentes interrelacionados, que faz a recolha, manipulação, armazenamento e disseminação de dados e informações, usado diariamente por pessoas e organizações, auxiliando as empresas a alcançar os seus objetivos, com uma diminuição de custos e melhoria de serviços prestados aos clientes.

Os SI podem ser manuais ou computadorizados, no entanto, os avanços tecnológicos têm permitido que pequenas e grandes empresas tenham SI baseados em computadores, compostos por um conjunto de hardwares, softwares, bancos de dados, redes, telecomunicações, pessoas e procedimentos, configurados para recolher, manipular, armazenar e processar dados em informações (Stair, 2010). O desenvolvimento das tecnologias de informação (TI) veio alterar os sistemas de informação das empresas e o seu modo de funcionamento, através da criação de software e plataformas específicas e do uso de redes de internet, alterando as estratégias e as metas das empresas.

Segundo Donnely et al. (2000), o desenvolvimento de uma base de dados e de um centro de informação centralizados, garante que a organização se encontra «orientada para a informação», oferecendo a vantagem, quando a informação é bem utilizada, de obter resultados mais eficientes. Analisando as alterações e os avanços tecnológicos do ponto de vista da comunicação dentro da organização (nas quatro direções que a definem – ascendente, descendente, horizontal e diagonal), tal consiste num fator decisivo para a eficácia, pois vai significar que as tarefas podem ser realizadas em locais geograficamente dispersos (desde discussões, debates, reuniões e decisões), com recurso a correio eletrónico, redes de intranet e extranet ou a videoconferência.

A gestão dos SI e da Comunicação Organizacional estão intimamente relacionadas com a gestão do conhecimento (temática abordada no tópico anterior), uma vez que as primeiras permitem que a organização e distribuição do «saber coletivo da empresa», «chegue à pessoa certa, na hora certa», dotando-a de vantagem competitiva e de um desempenho organizacional superior (Robbins, 2009).

2.8. Inovação

A inovação é um conceito abstrato, visto como essencial, relacionado com a sobrevivência e crescimento e subjacente a todas as organizações (Tidd & Bessant, 2015) e que, de acordo com a Enterprise Europe Network (s.d.), permite «provar o seu valor no mercado». Esta resulta nos esforços de uma organização em desenvolver «novos produtos, serviços, modelos de negócios ou processos» diferenciados e que possam ser considerados, pelo público-alvo, como uma mais-valia (Enterprise Europe Network, s.d.) e grande parte das vezes com impactos na economia (Dogson e Gann, 2010).

“A inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detetar oportunidades e tirar proveito delas”

Tidd & Bessant (2015)

O conceito de inovação tornou-se amplamente utilizado nas áreas de Gestão e Economia através dos estudos de Joseph Schumpeter. Para o autor, a inovação é a «atividade basilar» do empreendedorismo, uma ferramenta utilizada para agregar valor e identificar oportunidades de negócio (Paiva et al., 2017). Schumpeter (1939) considera que a inovação é um dos pilares do capitalismo, potenciando a evolução económica.

A inovação é potenciada por uma panóplia de forças internas e externas às organizações (Bartol et al., 1998). A caracterização de uma empresa como inovadora, pode ser feita com base numa série de conceitos (figura 5).

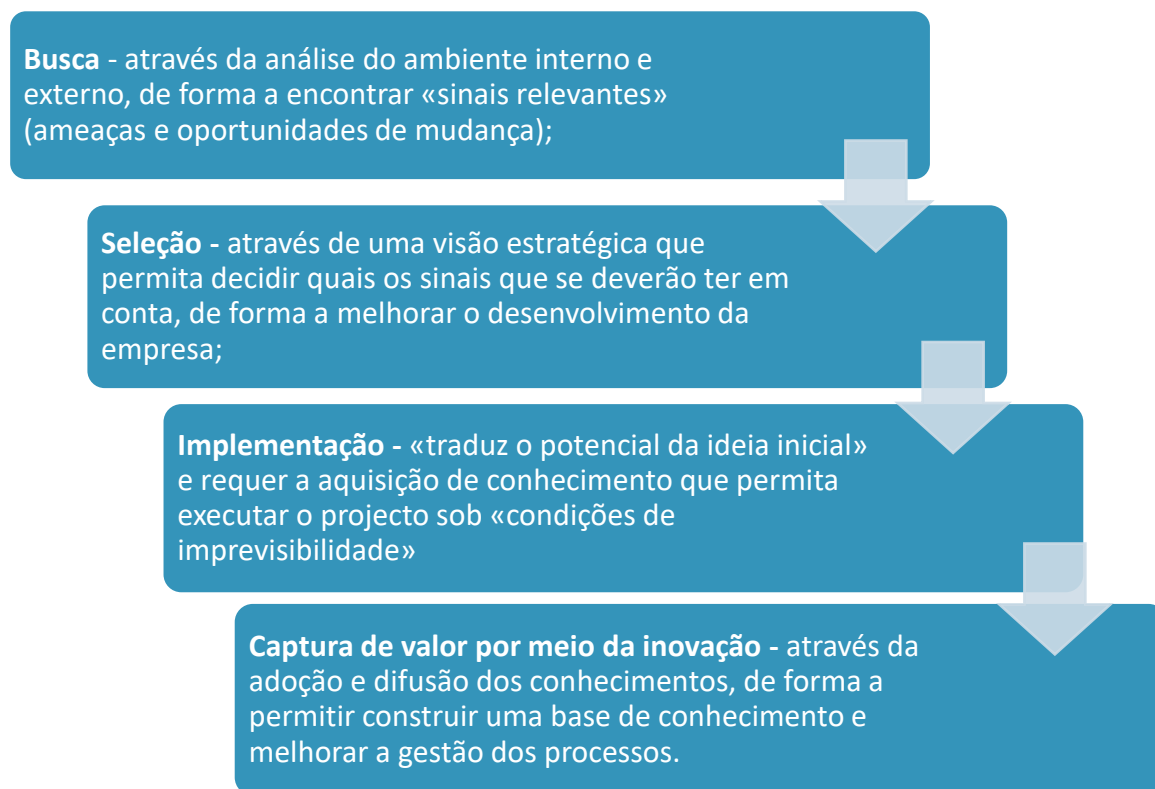


Figura 5 - Modelo do processo de inovação, adaptado de Tidd & Bessant (2015)

A inovação pode, desta forma, acontecer na mudança de pequenos pormenores em produtos e serviços a alterações mais profundas na natureza dos processos e ao nível da gestão, levando a grandes melhorias e potenciando o sucesso da organização (Dogson e Gann, 2010). De acordo com Likar et al (2013) existem, genericamente, quatro tipos de inovação organizacional:

- Inovação de Produtos – novos produtos, serviços ou melhorias a serviços e/ou produtos já existentes;
- Inovação de Processos – melhoria de processos já existentes;
- Inovação da Gestão – redefinição da gestão da organização;
- Inovação no *Marketing* – ao nível da promoção de serviços e produtos, dos preços e da distribuição.

As várias dimensões da inovação empresarial podem ser avaliadas elaborando métricas e indicadores de gestão e procurando usar referenciais que permitam a comparação dos desempenhos obtidos.

CAPÍTULO 3. METODOLOGIA

O presente projeto assenta no estudo de caso do modelo de gestão do CAAD, o que requer uma apresentação dos dados empíricos. Esta é uma abordagem inovadora e de importância significativa, uma vez que este é o primeiro estudo que se debruça sobre o modelo de gestão desta instituição.

Para o efeito, numa primeira fase realizou-se um estudo teórico, com recurso a pesquisa bibliográfica, com foco no problema da morosidade da justiça e na evolução da Arbitragem Administrativa em Portugal e, numa segunda etapa, recorreu-se, essencialmente, a um estudo exploratório que descreve o modelo de gestão do CAAD. A condução do estudo teve como base:

- Análise de documentos e arquivos, nomeadamente relatórios de contas, legislação e outros documentos cedidos pelo CAAD.
- Entrevistas semi-direcionadas (administração, especialistas da área de arbitragem, árbitros/colaboradores do CAAD e figuras que tenham estado envolvidas na sua criação e cujo conhecimento e experiência constitua uma mais-valia);

Para se clarificar e aprofundar alguns conhecimentos e ir de encontro aos objetivos definidos, recorreu-se à técnica de inquérito por entrevista, onde foram colocadas uma série de questões ou temas direcionados ao estudo, que os entrevistados poderiam desenvolver. Recorreu-se a entrevistas semi-diretivas/semi-estruturadas, de forma a apresentar uma questão ou tema e permitir que o entrevistado tivesse alguma liberdade para introduzir assuntos diferentes, mas que pudessem ter pertinência para a prossecução do estudo. Desta forma, pretendeu-se que as entrevistas tivessem algum controlo e verificação de temáticas conhecidas, que eventualmente pudessem carecer de verificação, mas também a capacidade de aprofundar alguns temas essenciais conhecidos e de explorar outros sobre os quais o entrevistador tivesse um conhecimento prévio diminuto.

3.1. Evolução do Estudo

A presente dissertação foi desenvolvida no período compreendido entre dezembro 2019 e julho de 2021, de acordo com a seguinte cronologia:

- **ETAPA 1 (dezembro 2019 a abril 2020)** - numa fase inicial, uma análise documental robusta, de forma a melhor compreender a problemática e delinear as metodologias de investigação seguintes. Simultaneamente, foi feita uma reunião, nas instalações do CAAD, com dois dos membros da Direção – Presidente Dr. Nuno Villa-Lobos e Dr.^a Teresa Lourenço – o que permitiu dar a conhecer o projeto, avaliar a colaboração do CAAD e obter alguns documentos.
- **ETAPA 2 (maio 2020 a setembro 2020)** - foram elaboradas e aplicadas entrevistas aos três membros da Direção do CAAD. A entrevista ao presidente do CAAD teve carácter presencial; nas outras duas entrevistas, os vogais do CAAD, pediram para que estas fossem enviadas/respondidas por escrito.
- **ETAPA 3 (novembro 2020 a fevereiro 2021)** – foram estabelecidos contactos para a realização de entrevistas a um ex-secretário de Estado da Justiça, a árbitros do CAAD (em Direito Administrativo e Fiscal) e a um membro do Conselho Deontológico. À exceção da entrevista ao presidente do Conselho Deontológico, que por motivos de agenda, preferiu que a entrevista fosse enviada/respondida por escrito, as restantes entrevistas foram realizadas por videoconferência, através dos Software Zoom, ou por telefone. Esta fase mostrou-se particularmente complicada, uma vez alguns dos contactos estabelecidos não se mostraram com disponibilidade para ser entrevistados.
- **ETAPA 4 (março 2021 a julho 2021)** - realizou-se a análise e tratamento de resultados e elaboração das conclusões desta dissertação. Para validação de alguns dos dados, obtenção de documentos e esclarecimentos adicionais, foram realizadas três reuniões, por telefone, com a Dr.^a Teresa Lourenço.

3.2. Tipos de dados e análise de dados

De acordo com Barañano (2008) e Saunders et al. (2016) a argumentação e qualidade da informação é definida e sustentada com base nos dados recolhidos e no seu tratamento e manipulação. De facto, a estratégia de investigação é influenciada quer pela metodologia, quer pelo processo de pesquisa.

Embora os dados esperados fossem, essencialmente, de carácter qualitativo (provenientes predominantemente da aplicação das entrevistas estruturadas e semiestruturadas, que permitiram aprofundar alguns assuntos e esclarecer dúvidas), casos como a análise

financeira e de alguns dados estatísticos, deram origem a dados com carácter quantitativo, pelo que se recorreu a um método múltiplo de coleta de dados. Trabalhou-se com dados primários, tratados *a posteriori*, e secundários, como dados estatísticos e financeiros, maioritariamente cedidos pelo CAAD ou obtidos em plataformas oficiais do Ministério da Justiça.

3.2.1. Recolha de dados

Como referido previamente, para este estudo recorreu-se, maioritariamente, a arquivos e documentos cedidos pelo CAAD. Efetuou-se uma pesquisa bibliográfica sobre o atual estado da arte com recurso a artigos científicos na área da gestão, encontrados na *b-On* (Biblioteca de Conhecimento On-Line) e noutras bases de dados, revistas científicas, artigos de opinião e fontes secundárias de estudo (livros académicos), entre os quais livros cuja consulta foi aconselhada durante o 1.º ano do Mestrado em Gestão.

O estudo exploratório foi efetuado com base nos dados recolhidos na aplicação das entrevistas e da pesquisa de literatura. Utilizaram-se métodos mistos, com complementaridade, de forma a permitir o recurso a várias estratégias de investigação, utilizando os dados qualitativos e quantitativos. Os dados qualitativos pretenderam determinar o modelo de gestão e estratégia de inovação seguida pelo CAAD. Os dados quantitativos permitiram observar o crescimento e relacionar as decisões financeiras com as decisões e opções tomadas ao longo dos dez anos de funcionamento da instituição.

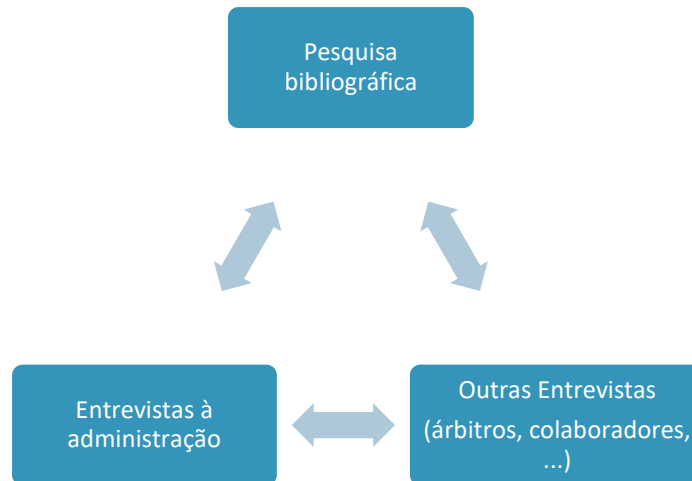


Figura 6 - Esquema de Triangulação para análise e tratamento dos resultados obtidos

De forma a conseguirmos uma validação de resultados, no tratamento de dados, recorreu-se à triangulação da informação obtida (esquematizada na figura 6), o que permitiu o cruzamento entre os dados recolhidos nas diversas entrevistas e as informações recolhidas através da pesquisa bibliográfica. Desta forma, foi possível confirmar os dados obtidos através de múltiplas fontes de informação.

CAPÍTULO 4. O PROBLEMA DA MOROSIDADE DO ACESSO AO DIREITO EM PORTUGAL

“Vivemos hoje, (...) em Portugal (...) em Estados Sociais de Direito, que preveem nas suas Constituições um conjunto de direitos sociais e o respetivo direito de acesso ao direito e aos tribunais para sua garantia. Contudo, será o direito de acesso ao Direito e aos tribunais assegurado em condições de igualdade para todos os cidadãos?”

Diniz e Lopes (2018:48)

O acesso ao direito e à justiça é um direito previsto na Constituição da República Portuguesa, na Convenção Europeia dos Direitos do Homem e na Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia. O sistema de acesso ao direito é uma responsabilidade do Estado e pretende assegurar que nenhum cidadão possa ser privado ou dificultado de «conhecer, exercer ou defender os seus direitos», independentemente da sua «condição social, cultural ou por insuficiência de meios económicos»^{1,2}.

Pedroso et al. (2003), baseados em estudos anteriores, defendem que o acesso à justiça se baseia em duas visões: o acesso ao direito e justiça baseados na igualdade de acesso ao sistema, com a possibilidade de representação por advogado num litígio, e no acesso ao direito como garantia de efetividade de direitos, definindo como garantia direitos individuais e coletivos. O segundo ponto, mais amplo e abrangente, vai de encontro ao consagrado pelo art.º 20 da Constituição da República Portuguesa que estabelece «um padrão de justiça justa e expedita» para todos, sendo assegurado que tal é independente da condição socioeconómica.

“As barreiras ao acesso à justiça são encaradas como barreiras ao exercício da cidadania e à efetivação da democracia” (Branco, 2008), podendo estas ser agrupadas em três tipos: económicas, sociais e culturais (Santos et al., 1996). Apesar do enunciado no parágrafo anterior, Pedroso et al. (2003) referem que «os nossos direitos só são efetivos se tivermos consciência deles” e que “quanto mais baixo é o estrato socioeconómico do cidadão, menos provável é que conheça o direito”, o que se traduz numa das barreiras do acesso à justiça: Portugal é tradicionalmente um país com problemas económicos – baixos

¹ Direção-Geral de Política de Justiça: “O Acesso ao Direito e aos Tribunais

² Ordem dos Advogados: “O que é o Acesso ao Direito e aos Tribunais?”

salários, problemas de endividamento, etc. (Jacquinet, 2004) –, o acesso à justiça é dispendioso e, segundo Pedroso et al. (2003), proporcionalmente mais caro para ações de pequeno valor. Os custos económicos compreendem um conjunto alargado de serviços (preparos e custas judiciais, honorários de advogados e outros profissionais, outros gastos associados e ainda custos resultantes da morosidade) (Pedroso et al., 2003: 78).

Foi no período pós-Salazar, com restauração da Democracia, que se verificou um aumento exponencial da procura judiciária, aumento de complexidade de litigação e de escassez de recursos financeiros, o que se traduziu numa diminuição da taxa de eficácia dos tribunais e conseqüente aumento da taxa de congestão. Garoupa (2011) relaciona o problema entre a oferta e a procura na justiça com o «desajustamento histórico» do modelo de justiça atual, concebido ainda durante o Estado Novo (década de 1930) e com uma revisão pós 25 de Abril que veio alterar o “enquadramento, mas não a substância”, mantendo um modelo estrutural de administração e governo da justiça “caduco e ultrapassado”.

A situação atual da justiça portuguesa foi agravada pelas crises financeiras e económicas, fazendo com que as reformas que se foram fazendo se mostrassem parcialmente ineficazes e deixassem muito por fazer, com conseqüências como «morosidade de processos», «negação de justiça», «instabilidade dos procedimentos administrativos ou judiciais» e «política de investimento não integrada (como por exemplo o sistema de gestão e de estruturação da informação nos tribunais e as interações dificultadas entre advogados, partes de um processo, tribunais, administração, empresas, particulares e Estados)» (Jacquinet, 2019).

Os dados que constam da figura 6 mostram a taxa de congestão dos tribunais judiciais – tribunais de 1.^a instância e tribunais superiores. Esta taxa é calculada com base em indicadores de desempenho quantitativos, cujos dados são processos que a justiça é chamada a resolver – processos entrados, pendentes e findos/com decisão final.

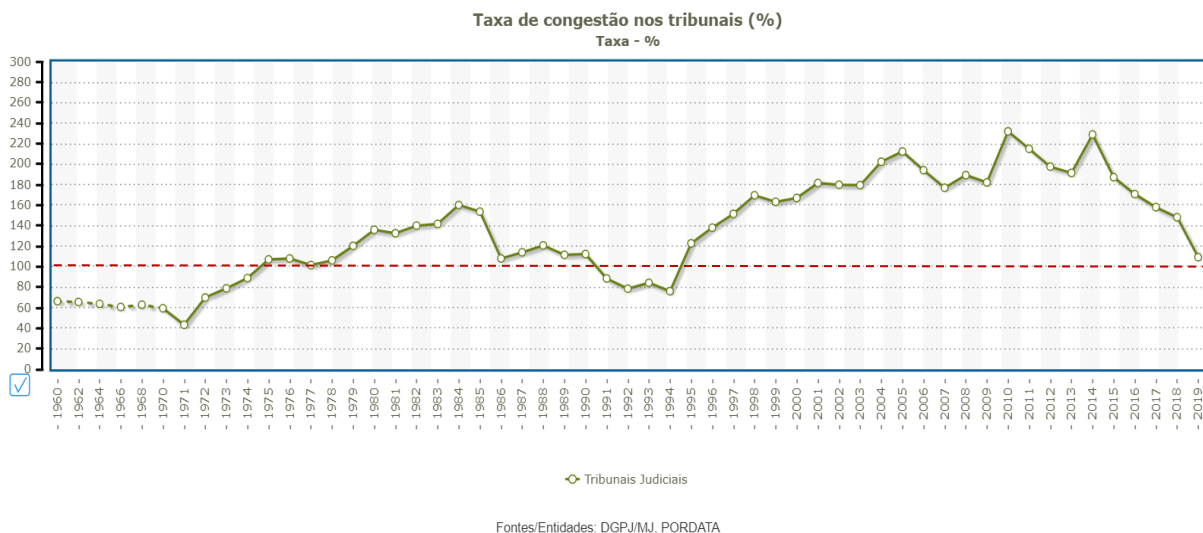


Figura 7 - Taxa de congestão nos tribunais em % entre 1960 e 2019 (retirado e adaptado do portal PORDATA³)

Segundo os dados divulgados pelo Portal PORDATA, desde 1976 que a taxa de congestão de processos judiciais com decisão final nos tribunais judiciais se encontra, praticamente sempre, acima dos 100% (com exceção do período 1991-1994), tendo atingido um máximo no ano de 2010.

Tomando particular atenção à última década e comparando os dados publicados no Portal PORDATA, figura 7, durante os anos 2009 e 2013, Portugal encontrou-se sempre entre os 5 primeiros países europeus com maior taxa de congestão dos tribunais de 1.^a Instância.

³ Dados disponíveis em [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+congest%C3%A3o+nos+tribunais+\(percentagem\)-631](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+congest%C3%A3o+nos+tribunais+(percentagem)-631), acedido em 15 de março de 2021

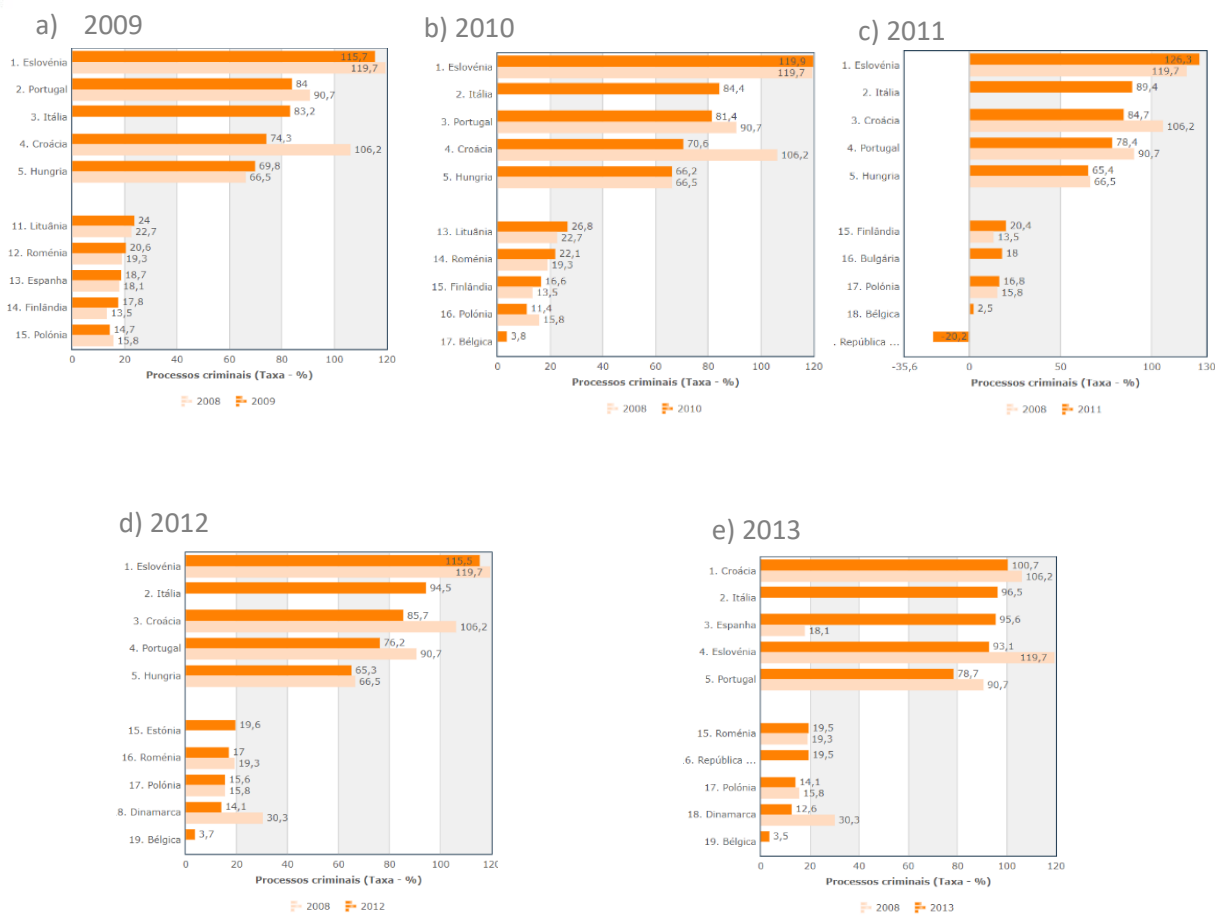


Figura 8 - Taxa de Congestão de Tribunais de 1.ª Instância no período 2009-2013 (retirado do portal PORDATA⁴)

Além dos problemas de natureza socioeconómica relacionados com os custos de litigação e o reconhecimento dos direitos e da juridicidade, Branco (2008) e Jacquinet (2004) apontam outras barreiras importantes no acesso à justiça: morosidade, falta de eficiência e inflação de julgamento, complexidade e desconfiança perante a instituição judiciária e os seus ritos e formalismos, representações da justiça que estão igualmente disseminadas na sociedade. A morosidade da justiça assume destaque uma vez que é expectável que o acesso à justiça tenha como resultado uma decisão dentro de um prazo considerado razoável, no entanto os prazos legais são frequentemente excedidos (Duarte (2007) e Jacquinet (2004)). A morosidade da justiça, segundo Jacquinet (2019), pode ser vista como um problema crónico, que se tem mantido ao longo do século XX e início do século

⁴ Dados disponíveis em <https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+de+congest%C3%A3o+dos+Tribunais+de+1%C2%AA+inst%C3%A2ncia+tipo+de+processos+%28percentagem%29-3335-302143631>, acedido em 15 de março de 2021

XXI, com a resolução dos processos a durar excessivamente e os custos envolvidos a traduzirem-se não só nos custos dos processos dilatados no tempo, como na decisão que pode ser «longínqua e incerta», dificultando a atuação a médio/longo prazo e «mantendo e promovendo a desconfiança entre as partes e o sistema judicial».

A morosidade dos tribunais é vista como “sociologicamente relevante na reflexão sobre os conflitos e suas formas de resolução”, que pode ser “perverso quando constringe a procura de justiça” (Ferreira e Pedroso, 1997:4). A morosidade pode ser vista, não só, como a falta de eficiência dos tribunais, mas também como uma “medida da capacidade em cumprir acordos, em manter a ordem, em efetivar os direitos da cidadania civil” (Ribeiro e Machado, 2012:357).

Existem inúmeros problemas apontados para a falta de eficiência, inacessibilidade e morosidade dos tribunais: i) falta de infraestruturas e recursos humanos, ii) deficiências na formação dos recursos humanos, iii) problemas de comunicação entre tribunais, profissionais e outras entidades da justiça, iv) a débil informatização do sistema e v) a ausência de um sistema integrado de mecanismos alternativos de resolução de litígios (Duarte, 2007). Duarte aponta que nos Tribunais existe a concentração de «litigação em litígios sem conflito ou de baixa intensidade» o que tem consequências no desempenho do sistema judicial: na ineficiência, inacessibilidade e morosidade dos tribunais.

É competência de um Estado de Direito agir de forma a conseguir cumprir as tarefas e funções soberanas definidas na Constituição “através da produção de leis adequadas, da adoção e execução de políticas eficazes e da administração de uma justiça célere e efetiva” (Silvano, 2015). De forma a «atenuar» as barreiras e problemas apontados, o Estado português tem realizado reformas legais com o intuito de «facilitar» o acesso à Justiça.

“Os Estados e as sociedades estão a construir um novo sistema de resolução de litígios no qual se reconfiguram as funções do Estado e da sociedade civil, se desenvolvem as parcerias entre o público, a comunidade e, eventualmente, o mercado, e no qual se assume um novo modelo de justiça, ou seja, um sistema integrado de resolução de litígios, em que a pluralidade dos ADR (RAL) [*Alternative Dispute Resolution* (Resolução Alternativa de Litígios – RAL)] tanto pode constituir alternativa aos tribunais judiciais (resolver litígios que os tribunais também dirimem), um seu complemento (para os litígios que nunca chegariam a tribunal) ou, ainda, um seu substituto (a transferência de competências de resolução de litígios dos tribunais para estes meios)”

Pedroso et al. (2003)

Devido ao elevado número de litígios que invadem os tribunais, tem sido legislado e aplicado o recurso a mecanismos de resolução alternativa de litígios e sistemas de arbitragem – sem que isso, no entanto, deslegitime os Tribunais Estaduais (Silvano, 2015).

A Resolução Alternativa de Litígios⁵ (nomeadamente a mediação⁶ e arbitragem) constitui uma definição mais ampla do acesso ao Direito – um complemento ou um substituto dos tribunais judiciais, uma vez que além de terem a capacidade para resolver alguns dos litígios que os tribunais dirimem, podem ainda resolver outro tipo de litígios que não chegariam a tribunal ou ainda ser-lhes transferida a competência para a resolução de alguns litígios (Pedroso et al., 2003). Apesar de recentes, talvez estes novos modos de regulação de conflitos socio-legais pretendam contrariar a ideia defendida por Zemans (1996) de que o sistema legal e judicial transmite a ideia de excesso de formalismo e de «peso da autoridade», uma visão hostil e de distanciamento que tende a desencorajar a aproximação e o acesso ao direito e à justiça.

⁵ Para conhecimentos mais aprofundados sobre os Meios Alternativos de Resolução de Litígios pode ainda ser consultado o LIVRO VERDE sobre os modos alternativos de resolução de litígios em matéria civil e comercial (2002) da Comissão das Comunidades Europeias [em linha] <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002DC0196&from=ES>, acedido em 21 de abril 2022

⁶ Embora não seja objeto do presente estudo, importa realçar a existência da Mediação de Conflitos como outro Meio Alternativo de Resolução de Conflitos, abordada por autores como Coello Polido (2016) e que pode ser igualmente importante para melhorar o problema das elevadas taxas de congestão dos Tribunais.

CAPÍTULO 5. ARBITRAGEM ADMINISTRATIVA

Neste capítulo introdutório, é apresentado um estudo empírico, dividido em duas partes:

I – Breve caracterização da Arbitragem em Portugal – contempla a sua evolução histórica, definição e vantagens percebidas;

II – Breve descrição sobre o Centro de Arbitragem Administrativo, organismo onde foi aplicado o presente estudo de caso – contempla a sua definição, missão, competência, princípios, estrutura organizacional e elementos pertinentes para o estudo da sua gestão.

A informação apresentada foi compilada apenas através da recolha bibliográfica, proveniente de documentos cedidos pelo Centro de Arbitragem Administrativa, ou por investigação em fontes eletrónicas.

5.1.A arbitragem em Portugal

5.1.1. Abordagem histórica à Arbitragem

A História mostra-nos que, ao longo dos tempos, é possível encontrar “procedimentos pacíficos através da mediação e da arbitragem” que permitam a resolução de conflitos entre pessoas, grupos ou entre Estados (Vasconcellos, s.d. e Lemos, s.d.):

- na mitologia e história da Grécia são usados diversos exemplos de mediação nas divergências entre deuses, procurando alcançar soluções amigáveis e superar dificuldades. As trocas comerciais entre Gregos e povos estrangeiros, deram origem ao Direito Internacional, com o desenvolvimento de procedimentos de *bons officios* e de *mediação* (esta última apenas utilizada em conflitos intermunicipais).
- na antiga civilização Romana encontramos “caraterísticas tipicamente contratuais da arbitragem”, onde eram estipuladas cláusulas compromissórias de “respeitar a decisão arbitral”. Embora nesta época o juízo arbitral fosse “mais simples e mais

aberto que a jurisdição togada, permitia ao árbitro decidir sem se submeter a qualquer lei”.

- a Idade Média foi um período igualmente importante, essencialmente devido à “ausência de leis, falta de garantias jurisdicionais, grande variedade de ordenamentos, fraqueza dos Estados, e conflitos entre Estado e Igreja”. Se na Igreja Católica o papa era considerado o “árbitro supremo”, na sociedade feudal, a arbitragem e a mediação também encontraram um ambiente propício à sua aplicação.
- na época imperial, a arbitragem surgiu associada a contratos celebrados entre províncias e governos do Império, referentes a obras e serviços, como caminhos de ferro, transporte fluvial e marítimo, serviços públicos de iluminação, etc.

Nos tempos presentes, a arbitragem contemporânea tem vindo a ganhar expressão e importância desde o século XIX, “adquirindo características e enfoques próprios ao direito internacional”, com organismos supranacionais como a ONU, centros internacionais e associações privadas, dedicadas a elaborar tratados, protocolos e outro tipo de documentos (entre os quais estudos e propostas) com a finalidade de harmonizar normas aplicáveis à arbitragem e a contratos internacionais (Vasconcellos, s.d.).

5.1.2. A Arbitragem em Portugal

5.1.2.1. Arbitragem Voluntária

A Arbitragem Voluntária é definida como uma forma alternativa de resolução de litígios, entre duas ou mais partes, recorrendo a terceiro(s) – denominados árbitros –, independentes e imparciais, atribuídos por convenção das partes, tendo estes o poder de decisão relativamente ao litígio em curso⁷.

Dário Vicente (1990) define arbitragem como um método heterocompositivo de litígio, em que as partes, colocadas ao mesmo nível e com relação estabelecida entre ambas, confiam e recorrem a um (ou vários) terceiro(s) por elas escolhido(s), de forma a procurar solucionar determinado(s) litígio(s), atual ou futuro, com garantia de isenção e

⁷ Centro de Arbitragem Comercial, disponível em https://www.centrodearbitragem.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=133&lang=pt., acedido em 20 de julho 2020

imparcialidade, com base quer nos princípios e normas do Direito e equidade. A decisão arbitral tem valor e eficácia iguais aos de uma sentença judicial.

As bases da arbitragem em Portugal, são definidas no artigo 1.º da Lei da Arbitragem Voluntária (Lei n.º 63/2011, de 14 de Dezembro):

- 1- “Desde que por lei especial não esteja submetido exclusivamente aos tribunais do Estado ou a arbitragem necessária, qualquer litígio respeitante a interesses de natureza patrimonial pode ser cometido pelas partes, mediante convenção de arbitragem, à decisão de árbitros.
- 2- É também válida uma convenção de arbitragem relativa a litígios que não envolvam interesses de natureza patrimonial, desde que as partes possam celebrar transação sobre o direito controvertido.
- 3- A convenção de arbitragem pode ter por objeto um litígio atual, ainda que afeto a um tribunal do Estado (compromisso arbitral), ou litígios eventuais emergentes de determinada relação jurídica contratual ou extracontratual (cláusula compromissória).
- 4- As partes podem acordar em submeter a arbitragem, para além das questões de natureza contenciosa em sentido estrito, quaisquer outras que requeiram a intervenção de um decisor imparcial, designadamente as relacionadas com a necessidade de precisar, completar e adaptar contratos de prestações duradouras a novas circunstâncias.
- 5- O Estado e outras pessoas coletivas de direito público podem celebrar convenções de arbitragem, na medida em que para tanto estejam autorizados por lei ou se tais convenções tiverem por objeto litígios de direito privado.”

O processo de arbitragem é confidencial e flexível; o litígio resolvido pelo árbitro ou tribunal arbitral, sendo a decisão “vinculativa” e “final”, à semelhança de uma sentença de um tribunal de 1.ª instância⁸. A segurança das decisões tomadas por tribunais arbitrais decorre de o facto de estas “poderem ser fundamentadas em peritagens ou pareceres técnicos independentes e poderem ser objeto de recurso, nos mesmos termos que as decisões dos tribunais judiciais”⁹.

⁸ Internationak Chamber of Commerce Portugal – The world business organization, disponível em <https://www.icc-portugal.com/Servicos/arbitragem#vantagens-de-recorrer-a-uma-instituição-para-administrar-arbitragem>, acedido em 10 de março 2020

⁹ Centro de Arbitragem da Universidade Autónoma de Lisboa, disponível em <https://arbitragem.autonoma.pt/arbitragem/>, acedido em 10 de março 2020

5.1.2.2. A Arbitragem em Portugal

“A arbitragem visa contribuir para uma justiça próxima dos cidadãos e das empresas, que podem submeter a resolução dos seus litígios a um tribunal em que as decisões, proferidas por árbitros e não por um juiz tradicional, são em regra fundamentadas num processo mais simplificado que o processo comum” (Paula Teixeira da Cruz, 2015, ex-Ministra da Justiça, in Revista de Arbitragem Administrativa, N.º1).

A Constituição da República Portuguesa (CRP) admite que a função jurisdicional pode ser confiada a tribunais arbitrais (Organização dos Tribunais - artigo 209.º, n.º 2 – “Podem existir (...) tribunais arbitrais e julgados de paz”). Desta forma, os Tribunais Arbitrais são autónomos, cabendo aos (juízes-)árbitros a função jurisdicional, “exercida em obediência às exigências de imparcialidade, de independência e inamovibilidade” (Teixeira da Cruz, 2015).

O recurso a Tribunais Arbitrais tem um conjunto limitado de matérias que podem ser objeto de decisão. O artigo 180.º da lei n.º 15/2002, de 22 de fevereiro, estabelece que a constituição de um tribunal arbitral pode ocorrer nos seguintes casos:

- a) Questões respeitantes a contratos, incluindo a anulação ou declaração de nulidade de atos administrativos relativos à respetiva execução;
- b) Questões respeitantes a responsabilidade civil extracontratual, incluindo a efetivação do direito de regresso, ou indemnizações devidas nos termos da lei, no âmbito das relações jurídicas administrativas;
- c) Questões respeitantes à validade de atos administrativos, salvo determinação legal em contrário;
- d) Questões respeitantes a relações jurídicas de emprego público, quando não estejam em causa direitos indisponíveis e quando não resultem de acidente de trabalho ou de doença profissional.”

Os n.ºs 2 e 3 do artigo 180.º estabelecem que a “constituição de tribunal arbitral depende da sua aceitação do compromisso arbitral” e que “a impugnação de atos administrativos relativos à formação de contratos pode ser objeto de arbitragem, mediante previsão no programa do procedimento, do modo de constituição do tribunal arbitral e do regime processual a aplicar, que, quando esteja em causa a formação de algum dos contratos previstos no artigo 100.º, deve ser estabelecido em conformidade

com o regime de urgência previsto no presente Código para o contencioso pré-contratual”, respetivamente.

“A arbitragem voluntária pode constituir um contributo útil na realização atempada da justiça administrativa” (Martins, 2014 – Arbitragem Tributária n.º1). O artigo 187.º da lei n.º 15/2002 estabelece a criação e instalação de centros de arbitragem institucionalizada, destinados à resolução de litígios passíveis de arbitragem (nos termos do artigo 180.º) nas matérias de relações jurídicas de emprego público, sistemas públicos de proteção social, e urbanismo, “conferindo aos interessados o poder de se dirigirem a esses centros” que têm funções de “conciliação, mediação ou consulta no âmbito de procedimentos de impugnação administrativa”.

O recurso à arbitragem em matéria administrativa encontra-se prevista, em Portugal, desde 1984, consagrada no Estatuto dos Tribunais Administrativos e Fiscais, essencialmente utilizada no domínio de contratos públicos.

Dada a demora na resolução de litígios tributários, houve a necessidade de introduzir a resolução de litígios em matéria fiscal, tendo esta sido introduzida no código de Processo nos Tribunais Administrativos e Fiscais e da criação do CAAD, um centro de arbitragem institucionalizado (Anjos e Azevedo, s.d.). A abordagem jurídica de ambos os ramos do Direito é distinta: na abordagem administrativa o legislador estipula algumas regras, mas remete essencialmente para a Lei da Arbitragem Voluntária; na arbitragem tributária, o legislador opta por dar origem a um regime próprio (Anjos e Azevedo, s.d.).

5.1.3. Vantagens do recurso à arbitragem

“O recurso à arbitragem como forma alternativa de resolução de conflitos tem-se vulgarizado e é hoje uma realidade com enorme aceitação em vários campos de litígios. (...) As razões para tal crescimento residem precisamente no facto da arbitragem ser hoje um meio credível e eficaz aos Tribunais Comuns e à jurisdição estatal. Sem esquecer as melhorias que gradualmente foi conhecendo o nosso sistema judicial (fruto de reformas que muitas vezes, e curiosamente, aproximaram a nossa lei processual aos regulamentos de arbitragem), a verdade é que, por regra, o processo arbitral se mostra mais rápido, mais flexível, mais ajustado às necessidades das partes do que o processo civil. Numa época em que a resolução dos conflitos cada vez mais exige um conhecimento técnico e especializado por quem decide, a vantagem de recorrer a julgadores aptos a

julgar é cada vez mais premente. Também a possibilidade de ter um conjunto de regras processuais mais simples, flexíveis e adaptadas ao litígio em concreto, ajuda a promover o uso da arbitragem”.

Malheiro (2015)

Como referido anteriormente, os tribunais estatais apresentam «problemas conjunturais», traduzindo-se tal na dificuldade de acesso, causada pelo congestionamento e pela «excessiva duração dos processos» (Garoupa, 2012).

A lei da arbitragem veio permitir o recurso a mecanismos alternativos para a resolução de litígios, complementares aos já existentes nos tribunais estatais. No recurso aos Centros de Arbitragem, são prestadas às partes em conflito, informação jurídica sobre matérias de competência do Centro de Arbitragem em questão, informadas quanto a direitos e deveres e apresentados meios extrajudiciais para resolução de conflitos – mediação, conciliação e arbitragem¹⁰.

As principais vantagens ^{10,11} do recurso a um Centro de Arbitragem podem resumir-se a:

- Celeridade: a arbitragem, em comparação com os tribunais comuns, oferece uma maior celeridade - o prazo legal de duração dos processos não deve exceder os 12 meses (embora possa ser superior, se as partes o convencionarem).
- Segurança: as decisões proferidas por tribunais arbitrais têm o mesmo valor que sentenças de tribunais judiciais e em caso de incumprimento por uma das partes envolvidas, pode ser pedida a sua execução ao Tribunal Judicial de 1ª instância que for competente;
- Custos reduzidos: a partir de determinados valores, os custos são inferiores aos custos dos tribunais,
- Eficiência: existe a possibilidade de adaptar a tramitação processual ao litígio e a concentrar as diligências processuais num intervalo temporal mais curto;

¹⁰ Direção-Geral de Política de Justiça, disponível em <https://dgpj.justica.gov.pt/Resolucao-de-Litigios/Arbitragem/O-que-sao-Centros-de-Arbitragem>, acedido em 15 de janeiro 2020

¹¹ Revista Internacional de Arbitragem e Conciliação, da Associação Portuguesa de Arbitragem, Livraria Almedina, 2008, pág. 61-74

- Especialização: a arbitragem permite a escolha dos árbitros que vão constituir o tribunal de acordo com as características do processo;
- Facilidade – existe maior flexibilidade e informalidade das regras processuais.

5.2.O Centro de Arbitragem Administrativa (CAAD)

5.2.1. O Centro de Arbitragem Administrativa

Em 2004, a reforma da justiça administrativa veio possibilitar a criação de um centro de arbitragem, em matéria administrativa, competente para resolver litígios de contratação e funcionalismo público (Brochura de Arbitragem Administrativa, 2018).

O CAAD é um centro de arbitragem institucionalizada e de carácter especializado, de âmbito nacional, que funciona a partir de uma associação privada, sem fins lucrativos, promovido pelo Ministério da Justiça, criado através do Despacho n.º 5097/2009, de 27 de janeiro de 2009, do Secretário de Estado da Justiça. O facto de o CAAD só ter tido concretização prática no ano de 2009 permitiu que entre os anos de 2004 e 2009 o modelo do CAAD fosse delineado e a sua consagração legal fosse cautelosamente aplicada de forma a não comprometer a tradução institucional (Brochura de Arbitragem Administrativa, 2018).

Segundo Silveira (2013), na altura Secretário de Estado da Justiça, o CAAD foi criado com quatro propósitos “que têm vindo a ser alcançados com sucesso”:

- “Resolução de litígios de forma mais célere que nos tribunais administrativos, constituindo-se como uma alternativa para as pessoas, empresas e entidades da Administração Pública”;
- Resolução de “litígios com custas mais baixas que as previstas para os tribunais administrativos (...) garantindo uma forma de administração de Justiça mais económica para os utilizadores”;
- Garantia de “elevada especialização na análise das questões que lhe são submetidas”;
- Tramitação processual simplificada, com preferência para a utilização de meios eletrónicos, que simplifica e retira formalismos excessivos aos casos.

5.2.2. Competências

O CAAD tem competência para resolução de litígios em matéria de Direito público nas áreas Administrativa e Tributária, com a submissão do litígio sempre dependente de aceitação por parte de todos os interessados.

Como referido nos subcapítulos da “Arbitragem Voluntária” e “Arbitragem em Portugal” tanto em matéria administrativa como em matéria tributária, a arbitragem está circunscrita a determinadas matérias.

5.2.2.1. Área Administrativa

De acordo com o Despacho n.º 5097/2009 do Gabinete do Secretário de Estado da Justiça (tendo em conta o Código de Processo nos Tribunais Administrativos, aprovado pela lei n.º15/2002, de 22 de fevereiro), foi consagrada a consagração da arbitragem institucionalizada no domínio do contencioso administrativo, prevendo a criação de Centros de Arbitragem com competência para apreciar questões relativas a contratos, responsabilidade civil da Administração, relações jurídicas de emprego público, sistemas públicos de proteção social e urbanismo.

Este Despacho dotou o CAAD de competências para promover a resolução de litígios emergentes de relações de emprego público e de contratos celebrados por entidades públicas pré-vinculadas ou mediante compromisso arbitral entre entidades não vinculadas previamente, «através de informação, mediação, conciliação ou arbitragem nos termos definidos no seu Regulamento e que por Lei especial não estejam submetidos exclusivamente a tribunal judicial ou a arbitragem necessária» (Despacho n.º 5097/2009 do Gabinete do Secretário de Estado da Justiça). A criação deste novo regime jurídico, foi justificada, no Despacho n.º 5097/2009 pelas vantagens inerentes à mediação, conciliação e arbitragem.

5.2.2.2. Área Tributária

“As pendências e a morosidade da jurisdição administrativa e tributária são assumidas como um problema político desde (...) 2003” (Villa-Lobos e Pereira, s.d.).

No que diz respeito à arbitragem tributária, a atribuição de competências ao CAAD foi justificada igualmente pelo «elevado número de processos pendentes nos tribunais tributários», com muitos deles a arrastarem-se por períodos de vários anos e pelo facto de a «complexidade associada às matérias fiscais (...) justifica[r] a intervenção de profissionais especializados, a qual é mais facilmente conseguida pela arbitragem» (Agrellos, 2011).

O CAAD tem competência para resolução de litígios que importem apreciação da legalidade de atores tributários. A criação desta área surge dado o sucesso anterior da aplicação e funcionamento da arbitragem administrativa no domínio da função pública e da contratação.

A introdução da Arbitragem em matéria Tributária visa alcançar três objetivos principais: i) reforço eficaz de direitos e interesses legais de sujeitos passivos, por parte da tutela; ii) aumentar a celeridade na resolução de litígios entre administração tributária/sujeito passivo; iii) reduzir a pendência de processos nos tribunais administrativos e fiscais (Villa-Lobos e Carvalhais Pereira, 2017).

5.2.3. Deontologia

Deontologicamente, o CAAD funciona nos termos do Estatuto dos Tribunais Administrativos e Fiscais, sob a égide do Conselho Superior dos Tribunais Administrativos e Fiscais e tem competência para resolver litígios em matéria de contratos, relações jurídicas de emprego público e atribuição de apoios financeiros às Artes. O modo de funcionamento do CAAD passa pela “garantia de isenção, independência, imparcialidade e competência dos árbitros, quer através da aplicação de rigorosos critérios de recrutamento, quer através da instituição de um exigente regime de impedimentos, suspeições, escusas, afastamento, substituição e responsabilidade dos juízes árbitros” (Brochura de Arbitragem Administrativa, 2018).

5.2.4. Entidades Pré-vinculadas

A génese do CAAD está num conjunto de entidades fundadoras (essencialmente sindicatos e associados do Ministério da Justiça). Várias entidades requereram, ao abrigo do n.º1 do artigo 1.º do Decreto-Lei n.º 425/86 de 27 de dezembro, autorização para a criação de um Centro de Arbitragem voluntária com competência para dirimir conflitos emergentes de relações jurídicas de emprego público e contratos - Associação dos Oficiais de Justiça, a Associação Sindical dos Conservadores dos Registos, a Associação Sindical dos Funcionários de Investigação Criminal da Polícia Judiciária, a Associação Sindical dos Funcionários Técnicos Administrativos Auxiliares e Operários da Polícia Judiciária, a Associação Sindical dos Oficiais dos Registos e do Notariado, a Associação Sindical dos Seguranças da Polícia Judiciária, a Associação Sindical dos Trabalhadores dos Serviços Prisionais, a Confederação de Comércio e Serviços de Portugal, o Sindicato dos Funcionários Judiciais, o Sindicato Nacional do Corpo da Guarda Prisional e o Sindicato dos Trabalhadores dos Registos e do Notariado (segundo o Despacho n.º 5097/2009 do Gabinete do Secretário de Estado da Justiça).

As entidades anteriormente referidas, bem como outras entidades públicas que mais tarde se vincularam, aceitam previamente a jurisdição do CAAD, garantindo *a priori* a identificação de matérias (matérias, valor e intervenientes, em relação a organismos específicos) que são aceites e permitindo o recurso, por parte dos cidadãos ou empresas, a este tribunal arbitral, em caso de conflitos de Direito Administrativo com estas entidades.

O Ministério da Justiça foi a primeira entidade pública a vincular-se à jurisdição do CAAD (contemplando serviços centrais, pessoas coletivas públicas e entidades que funcionam no âmbito deste Ministério), seguindo-se os Ministérios da Cultura e da Educação e Ciência, os Institutos Politécnicos do Porto, Coimbra e Bragança e do Instituto Superior de Engenharia do Porto – de notar que existem algumas limitações na pré-vinculação de organismos do Ministério da Educação e Ciência: Politécnicos aceitam previamente a jurisdição do CAAD com vínculo de matérias e de valor; pessoal docente e discente do Ministério da Educação e Ciência não têm pré-vinculação ao CAAD.

5.2.5. Princípios do CAAD

“Entre os princípios estruturantes do Estado de Direito democrático figura o do «acesso à justiça» por forma a garantir aos cidadãos tutela plena e efetiva dos seus direitos ou interesses legalmente protegidos” (Serra, 2014 – Arbitragem Tributária n.º1).

A criação do CAAD primou pela inovação e diferenciação dos centros de arbitragem existentes em Portugal, tendo como características principais a resolução de litígios com elevada eficácia, especialidade, simplicidade, com custos reduzidos e com a decisão a ser proferida num prazo máximo de 6 meses (salvo em casos de elevada complexidade, podendo o prazo máximo ser prorrogado por mais 6 meses)¹².

¹² **Arbitragem Administrativa: Regulamento de Arbitragem Administrativa** – Artigo 24 - 1 - Salvo convenção das partes, a decisão arbitral é proferida no prazo máximo de 6 meses a contar da constituição do tribunal, ocorrida com a comunicação às partes da composição do tribunal.

Arbitragem Tributária: Decreto-Lei n.º 10/2011, de 20 de janeiro - Artigo 21 - 1 - A decisão arbitral deve ser emitida e notificada às partes no prazo de seis meses a contar da data do início do processo arbitral. 2 - O tribunal arbitral pode determinar a prorrogação do prazo referido no número anterior por sucessivos períodos de dois meses, com o limite de seis meses, comunicando às partes essa prorrogação e os motivos que a fundamentam

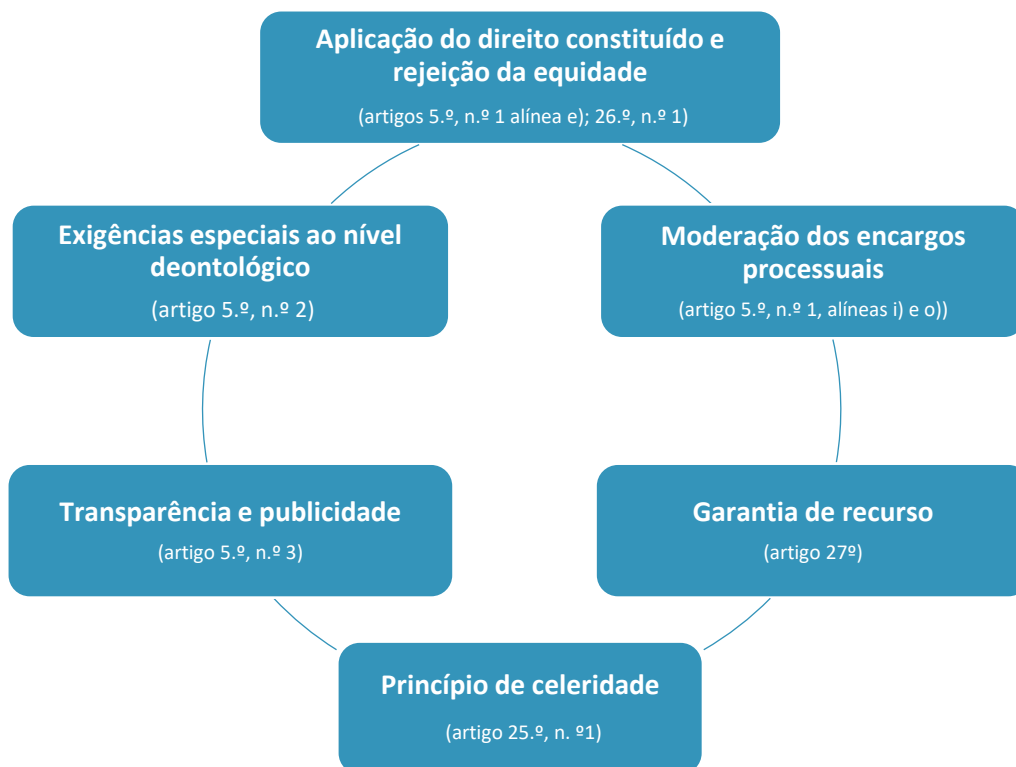


Figura 9 – Princípios estruturantes da arbitragem administrativa (autoria própria)

Os traços essenciais e princípios estruturantes da arbitragem administrativa (figura 9) estão definidos no Regulamento de Arbitragem Administrativa, podendo ser resumidos em:

- Aplicação do direito constituído e rejeição de equidade, na qual o tribunal arbitral se deve reger pelo princípio de “cooperação e boa-fé”, tomando a decisão “segundo o direito constituído” (artigos 5.º, n.º 1 alínea e); 26.º, n.º 1);
- “Moderação dos encargos processuais¹³” (artigo 5.º, alínea i)) - compreende honorários do árbitro, do mediador, os encargos administrativos, tendo em consideração o valor da causa”, de acordo com a tabela anexa ao Regulamento de Arbitragem Administrativa (artigo 29.º);
- Decisão arbitral sujeita a recurso por tribunais competentes, tendo em conta os fundamentos definidos na Lei da Arbitragem Voluntária e possibilidade de acesso

¹³ “A tabela de custas do CAAD, em matéria de funcionalismo público, é inferior à tabela de custas que vigoram para os tribunais administrativos ... garantindo assim uma forma de administração de Justiça mais económica para os utilizadores. Nos litígios e contratação pública, as custas no CAAD estão alinhadas com as do tribunais administrativos e fiscais” (BROCURA CAAD)

aos mesmos recursos que as sentenças proferidas por tribunais de 1.^a instância (artigo 27.º);

- Princípio de celeridade e flexibilidade processual (artigo 5.º, n.º 1, alínea c)) – decisão deve ser proferida num prazo máximo de 6 meses após constituição do Tribunal Arbitral (artigo 25.º); a celeridade é vista como um princípio de valor, na ausência de decisão considera-se estar comprometida a garantia de «tutela jurisdicional efetiva constituída» (Villa-Lobos e Pereira, s.d.);
- Transparência e publicidade, existindo a publicação das decisões arbitrais (artigos 5.º, n.º3)
- Órgão e regulamentação específicos que permitem assegurar o cumprimento das exigências de carácter deontológico (artigo 5.º, n.º 2) - as decisões arbitrais são publicadas no *website* do CAAD, assegurando o anonimato das pessoas envolvidas, procurando a transparência e publicidade (artigo 5.º, n.º 1, alínea g) e n.º 3).

5.2.6. Árbitros

O CAAD dispõe de uma lista de árbitros, constituído por elementos que desempenharam funções em diversas áreas, desde funções na magistratura, docentes universitários e juristas. A multidisciplinidade dos árbitros permite “oferecer garantias de elevada especialização na análise das questões que lhe são submetidas”, traduzindo-se em decisões de qualidade (Brochura de Arbitragem Administrativa, 2018).

A lista de árbitros é elaborada pela direção do CAAD, mediante parecer favorável do Conselho Deontológico, sendo escolhidos consoante as suas capacidades técnicas, idoneidade moral e sentido de interesse público (Ferreira, R., Arbitragem em Direito Público).

5.2.7. Gestão do Conhecimento no CAAD

Segundo o presidente do CAAD, Nuno Villa-Lobos (<https://www.caad.org.pt/caad/apresentacao>), a tramitação dos processos arbitrais, tanto em matéria administrativa como em matéria tributária, obedece ao princípio da

desmaterialização. Desta forma, as diversas partes intervenientes têm acesso, a partir de qualquer ponto do país e sem necessidade de deslocação às instalações do CAAD, em Lisboa, apenas necessitando de recorrer a uma plataforma informática.

O facto de a tramitação processual ser gerida eletronicamente, de forma simples e sem formalismo excessivo, torna, segundo os órgãos do CAAD, o processo mais eficiente (Brochura de Arbitragem Administrativa, 2018).

5.2.8. Vantagens no Recurso ao CAAD

A criação do CAAD como mecanismo alternativo para a resolução de litígios, complementar aos já existentes nos tribunais estatais, veio facilitar o processo de acesso ao direito, facilitando o processo de litígio.



Figura 10 - Vantagens do CAAD (autoria própria, adaptado de Brochura de Arbitragem Administrativa, 2018.)

Conforme a figura 10, existe um leque de vantagens associadas ao recurso ao CAAD (Brochura de Arbitragem Administrativa, 2018):

- Celeridade: os litígios são resolvidos mais rapidamente – sendo o prazo médio de resolução de 4,33 meses em processos de Arbitragem Administrativa e 4,5

meses em Processos de Arbitragem Tributária (dados estatísticos globais cedidos pelo CAAD em 2021, referentes ao período 2009/2011-2020) e o prazo máximo de 6 meses (podendo, no entanto, existir uma prorrogação por mais 6 meses – ver ¹² página 52) –, garantindo-se uma decisão mais célere que nos tribunais administrativos e fiscais;

- Custas: As custas da Arbitragem Administrativa¹⁴ estão alinhadas com as dos Tribunais Administrativos e Fiscais¹⁵ - no caso de litígios referentes a relações jurídicas de emprego público, as custas são bastante mais reduzidas; na Arbitragem Tributária «é devida uma taxa de arbitragem cujo valor, fórmula de cálculo, base de incidência objetiva e montantes mínimo e máximo são definidos nos termos de Regulamento de Custas¹⁶» a aprovar pelo CAAD.
- Especialização: São garantidas decisões de elevada qualidade devido à especialização dos árbitros;
- Simplicidade: A tramitação do processo é eletrónica.

5.2.9. Tramitação processual

A tramitação processual, no CAAD, é gerida eletronicamente, quer na Arbitragem Administrativa, quer na Arbitragem Tributária.

O processo de arbitragem administrativa pode ser resumido em 5 etapas (Brochura de Arbitragem Administrativa, 2018):

- 1.º passo – Apresentação de pedido de constituição de Tribunal Arbitral (por via eletrónica [<https://caad.onideia.net/registo/>]);
- 2.º passo – Contacto a eventuais contrainteressados para saber se estes aceitam o compromisso arbitral, após o qual a entidade pública e os contrainteressados podem contestar;
- 3.º passo – Designação dos árbitros (um ou mais árbitros), escolhidos a partir de uma lista ou indicados pelas partes;

¹⁴ **Novo Regulamento de Arbitragem Administrativa – Tabelas de Encargos Processuais**

¹⁵ Conforme **Decreto-Lei n.º 34/2008 – Regulamento das Custas Processuais** – na sua redação atual (Custas para Tribunais Administrativos e Fiscais)

¹⁶ **Regulamento de Custas nos Processos de Arbitragem Tributária e Regulamento de Custas nos Processos de Arbitragem Tributária** Tabela I Artigo 4.º e Tabela II Artigo 5.º

- 4.º passo – Constituição do Tribunal Arbitral;
- 5.º passo – Decisão arbitral é proferida pelos árbitros, tendo a mesma força que uma sentença emitida por um tribunal administrativo e fiscal.

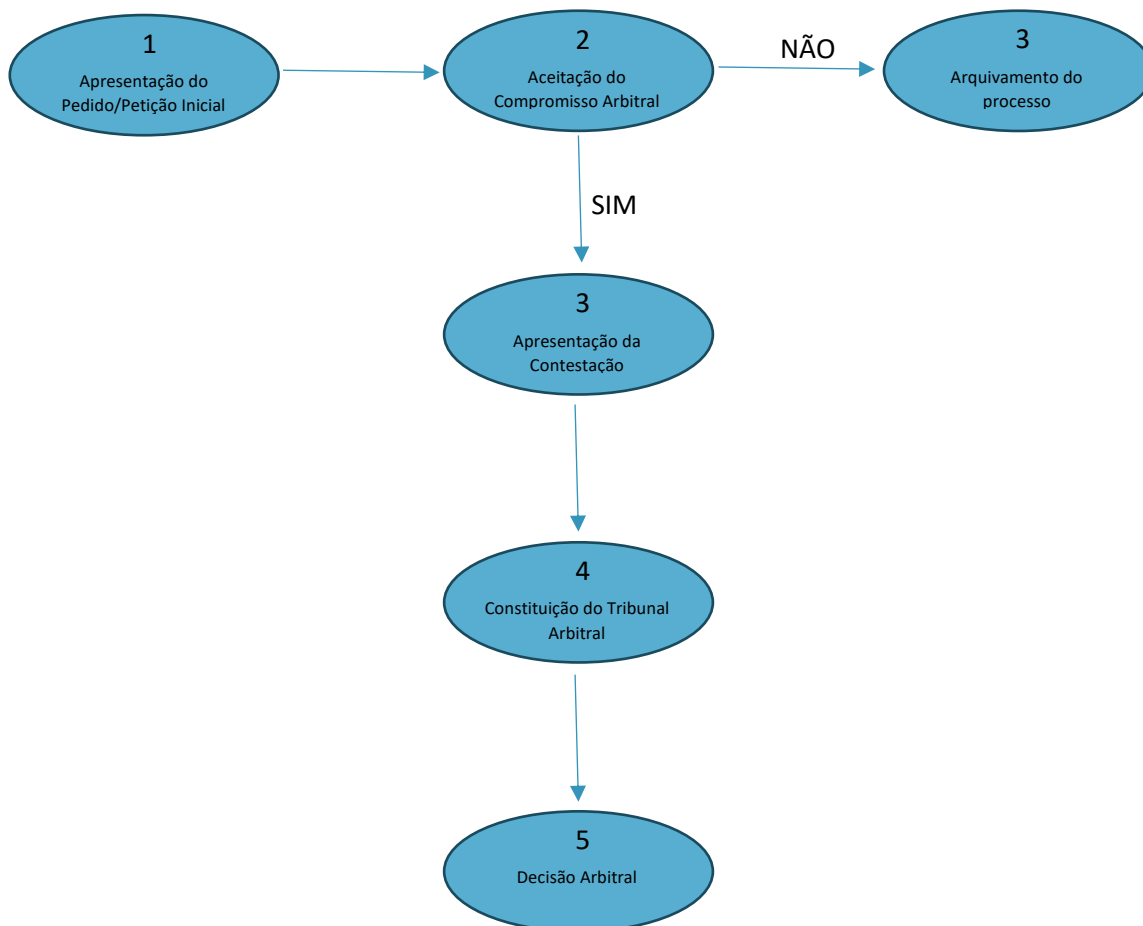


Figura 11 - Fluxograma Arbitragem Administrativo - adaptado de Brochura de Arbitragem Administrativa (2018)

No caso de se tratar de um pedido de constituição arbitral em matéria Tributária, o processo pode ser resumido nas etapas esquematizadas na figura 12:



Figura 12 - Esquema representativo do procedimento e processo arbitral em Arbitragem Tributária (adaptado de Villa-Lobos e Carvalhais Pereira (2017))

De notar que se a entidade não tiver pré-vinculação com o CAAD, o requerente terá de começar por fazer um pedido simples, de forma a questionar se a entidade aceita o compromisso arbitral. Apenas após esta aceitação é realizada a tramitação processual, conforme explicado anteriormente.

CAPÍTULO 6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Para compreender o modelo de gestão do CAAD e o seu modo de funcionamento recorreu-se essencialmente a recursos e dados presentes o *website* deste organismo, bem como a entrevistas, reportagens, artigos de opinião, publicações do CAAD e divulgações externas.

Adicionalmente, foram feitas diversas entrevistas vistas como fundamentais para o estudo desta problemática:

- **Presidente do CAAD** – Dr. Nuno Villa-Lobos;
- **Vogal do CAAD** – Dr.^a Teresa Lourenço;
- **Vogal do CAAD** – Dr. Miguel Antão;
- **Presidente do Conselho Deontológico do CAAD** – Juiz Manuel Fernando dos Santos Serra
- **Ex-secretário de Estado da Justiça e atual árbitro do CAAD na área do Direito Administrativo** – Doutor João Silveira;
- **Árbitro do CAAD na Área do Direito Fiscal** – Professor de Economia, que prefere manter o anonimato e que no decorrer da análise e discussão de resultados será designado por «Árbitro E».
- **Árbitro do CAAD na Área do Direito Fiscal** – Dr. Amândio Amadeu Fernandes Silva.

As entrevistas aplicadas podem ser consultadas no Anexo A.

6.1. Gestão Estratégica

“O Centro de Arbitragem Administrativa é uma associação com a natureza de pessoa coletiva de direito privado, sem fins lucrativos, constituída por tempo indeterminado, com âmbito nacional e carácter especializado, e tem por objeto a resolução de litígios respeitantes a contratos, relações jurídicas de emprego público e matéria fiscal, através de informação, mediação, conciliação ou arbitragem, nos termos definidos pelo seu regulamento e que por lei especial não estejam submetidos exclusivamente a tribunal judicial ou a arbitragem necessária”.

entrevista a Fernando Serra, Presidente do Conselho Deontológico

A missão deste organismo está bem definida pelos membros da sua direção e pelos diversos colaboradores: quando entrevistado, o presidente, Nuno Villa-Lobos, caracterizou a missão do CAAD como a procura por ser “uma instância credível, de acesso público, de resolução de litígios que envolvam o Estado”. Por sua vez, Teresa Lourenço e Miguel Antão, ambos vogais da Direção do CAAD, acrescentam que o CAAD permite o “acesso democratizado à Justiça Arbitral”, de forma “célere, especializada e de qualidade”, visão partilhada por Amândio Silva e complementada com o “reforço da segurança jurídica dos contribuintes e do Estado”.

A estratégia do CAAD foi delineada pelo Ministério da Justiça ao longo dos anos 2004-2009 (Brochura de Arbitragem Administrativa, 2018), inicialmente para atuar apenas na área do direito administrativo público, mas, mais tarde, alargada à área fiscal. A estratégia adotada foi referida por Villa-Lobos como uma estratégia de crescimento gradual, ao longo da primeira década de existência, com um aumento constante do número de processos recebidos.

O crescimento do CAAD na área administrativa foi bastante rápido, no entanto, segundo Nuno Villa-Lobos, a estratégia inicial não previa o crescimento em matéria tributária. O presidente refere que o alargamento à área de Direito Fiscal não foi tido em conta na visão inicial do CAAD – até porque não havia sido legislada até então. Embora as duas áreas do Direito sejam vistas como “duas jurisdições complementares”, a arbitragem em matéria tributária só foi discutida em Assembleia da República em 2010, tendo o CAAD sido a opção considerada.

João Silveira, um dos elementos envolvidos na génese do CAAD, referiu que os problemas existentes, antes da criação deste organismo, se prendiam essencialmente com o facto de a resposta dos Tribunais Administrativos, relativamente a litígios de vida dos cidadãos ou da vida das empresas, ser muito morosa. Segundo o ex-Secretário de Estado da Justiça, era urgente, em primeiro lugar, a criação de uma solução que permitisse tornar o recurso à justiça, em alguns assuntos do Direito Administrativo, mais célere e, em segundo lugar, que possibilitasse que litígios que não chegavam aos tribunais (devido às custas do processo e honorários dos advogados serem elevadas), serem julgados, com «garantias de independência e credibilidade». Um dos exemplos que esteve na génese da criação CAAD foram litígios em matéria de Contratação Pública (relacionados com concursos para fornecimento de bens, serviços e equipamentos ao Estado).

A criação do CAAD veio permitir, desta forma, a cidadãos e empresas a resolução de conflitos com entidades públicas, de forma mais célere e acessível, e o aliviar do congestionamento de Tribunais Administrativos, permitindo uma melhor gestão de recursos, o aumento da celeridade e, ao mesmo tempo, conseguir melhorar a imagem das entidades públicas, mostrando que estas “aceitam meios alternativos capazes de melhorar a Justiça” (Silveira, 2018).

A visão a longo prazo tem estado diretamente relacionada com a prestação dos Tribunais Estatais e com a componente de interesse “social” e “público”, essencialmente com argumentos relacionados com a demora das decisões proferidas, de falta de investimento em recursos humanos e em meios tecnológicos por parte dos tribunais, que contrasta com a visão do CAAD, fundamentada em princípios assentes na celeridade, especialização e simplicidade (Brochura de Arbitragem Administrativa, 2018). Para Teresa Lourenço e Miguel Antão, a visão a longo prazo “consiste em conjugar o objetivo de aumento exponencial de novos casos, sem comprometer quer o acesso democratizado (o que se consegue com a manutenção do valor das custas alinhado com os valores dos tribunais do Estado), quer a própria celeridade”.

Um dos motivos para a arbitragem em matéria fiscal apenas ter surgido mais tarde, estará relacionado com o facto de esta ser um modelo inovador a nível mundial, sem qualquer tipo de perspetiva em ambiente académico. Este regime apareceu pela primeira vez no Orçamento de Estado para 2010 e aparece na Portaria n.º 112-A/2011, de 22 de março, onde estão definidos:

“três objetivos principais: por um lado, reforçar a tutela eficaz dos direitos e interesses legalmente protegidos dos sujeitos passivos, por outro lado, imprimir uma maior celeridade de resolução de litígios que opõem a administração tributária ao sujeito passivo e, finalmente, reduzir a pendência de processos nos tribunais administrativos e fiscais”. (D.L. n.º 10, 2011: 370)

“O interesse da comunidade fiscal e dos contribuintes na arbitragem tornou-se mais visível imediatamente antes da sua entrada em funcionamento (...). As questões agora mais frequentemente colocadas giram em torno das vantagens concretas que o contribuinte terá se apostar neste novo e alternativo mecanismo de resolução de conflitos com a Administração Fiscal”¹⁷.

¹⁷ Sobre a arbitragem Tributária - Villa-Lobos, L. (2011). Arbitragem Tributária – Porquê? OJE – Aqui são abordadas as vantagens da Arbitragem Tributária, os custos tendencialmente idênticos aos que existem em tribunais estaduais e a nomeação dos árbitros.

A escolha do CAAD poderá ser justificada pelo rápido crescimento deste organismo no primeiro ano de atuação na área de Arbitragem Administrativa e pela necessidade de, em matéria fiscal, se definirem procedimentos semelhantes aos já definidos e aplicados pelo CAAD, marcados pela especialização dos árbitros e pela exigência de um elevado sentido de interesse público. Embora existam regulamentos, listas de árbitros e tabelas de custas diferentes, segundo a missão do CAAD, as áreas de Arbitragem Administrativa e Fiscal têm cada vez mais pontos de contacto: assentam ambas, genericamente, na publicidade das decisões, garantias de independência e imparcialidade, valor das custas moderado e na notificação das decisões ao Ministério Público e partilham, enquanto ramos de Direito Público, a mesma natureza, princípios e regras, permitindo o “desenvolvimento de uma matriz comum de resolução de litígios a todas as áreas de relação entre a administração pública e o cidadão”, segundo Amadeu Silva.

De realçar que, embora a «lógica» da possibilidade de recurso ao CAAD quer em matéria de Direito Administrativo, quer em matéria de Direito Fiscal seja a mesma – sobretudo aumentar a celeridade e acessibilidade, e diminuir custos associados –, o processo de adesão é diferente. Em matéria de arbitragem administrativa existe abertura para que as entidades possam aderir ao CAAD (as entidades administrativas aderem ao CAAD de forma voluntária); por sua vez, em arbitragem tributária a própria lei refere quais os litígios que podem ser resolvidos no CAAD.

No estado da arte – Capítulo 4 –, é abordada a atual situação da justiça portuguesa, que reflete uma estrutura organizacional “pesada”, que se tem mostrado parcialmente ineficaz, relacionada diretamente com problemas de «morosidade de processos», «negação de justiça», «instabilidade dos procedimentos administrativos ou judiciais» e «política de investimento não integrada» (Jaquet, 2019). O facto de o CAAD ser um organismo com uma estrutura pequena e flexível, ter uma missão bem definida, de interesse social e público, cuja área de atuação é a mesma que os Tribunais Administrativos e Fiscais, poderá justificar o facto de não ter uma visão a longo prazo definida e bem estruturada ou ter feito uma análise cuidada e aprofundada do ambiente/setor em que está inserida. Não obstante, o CAAD tem adequado a sua gestão de forma a conseguir manter um crescimento sustentado pela capacidade de absorver novos processos, que têm aumentado de ano para ano de forma gradual e sustentada.

Além do mais, apesar de a visão a longo prazo e estratégia poderem não estar claramente definidas, Nuno Villa-Lobos, quando confrontado com um cenário de um hipotético «mundo perfeito» em que os Tribunais do Estado conseguissem aumentar a sua eficiência e atingissem uma celeridade igual à do CAAD, afirmou que, nesse caso, teria de haver uma adaptação à nova realidade – da mesma forma, como agora, um dos fatores de diferenciação existentes são a celeridade, processo mais informal e totalmente informatizado e desmaterializado e com especialização de árbitros.

Teresa Lourenço e Miguel Antão referem que o modelo de funcionamento e a própria estrutura do CAAD se têm adaptado constantemente “ao enorme crescimento da atividade, com a maximização das soluções tecnológicas”, nunca descaracterizando a missão e estratégia do CAAD. Desde a criação do CAAD, Fernando Serra destaca que foram várias as entidades da Administração Pública que se foram vinculando à arbitragem, desde o próprio Ministério da Justiça (2009), o Ministério da Cultura (2010) e o Ministério da Educação (2014), “trazendo para o âmbito arbitral um conjunto de litígios relativos a emprego público sem, contudo, se esgotar a capacidade instalada do Centro que tem sabido adaptar-se aos desafios que as relações de Direito público colocam”.

A criação do CAAD veio permitir a cidadãos e empresas a resolução de conflitos com entidades públicas, de forma mais célere, e o descongestionamento de tribunais administrativos, permitindo uma melhor gestão de recursos, o aumento da celeridade e ao mesmo tempo conseguir melhorar a imagem das entidades públicas e mostrar que estas “aceitam meios alternativos capazes de melhorar a Justiça” (Silveira, 2018). O Árbitro E colabora com o CAAD há cerca de 9 anos e refere que a rapidez na resolução dos litígios é importante para quer para cidadãos, quer para o tecido empresarial – com foco com o que acontece na área Tributária, onde o facto de este ser um tribunal multidisciplinar – onde confluem várias perspetivas de análise (de diversas áreas e especialidades, nomeadamente Direito e Economia) – contribui para “boas decisões”; adicionalmente, a celeridade do CAAD vai de encontro à necessidade de cidadãos e empresas, que procuram que os seus litígios sejam resolvidos rapidamente de forma a reduzir a incerteza que um período longo de litigância geraria (permitindo a que sobretudo “empresas, nas suas demonstrações financeiras, não contenham sistematicamente um elemento [em litígio por tempo indefinido] que as afete negativamente”).

O Árbitro E relembra que, inicialmente, apesar das inúmeras vantagens, juristas e advogados apontavam que as possibilidades de recurso das decisões eram mais limitadas do que em Tribunais do Estado, tendo sido, entretanto, corrigido – aquando da revisão da Lei da Arbitragem –, providenciando mais condições para a existência de recursos das decisões e levando a que esta desvantagem tenha vindo a ser minorada. Este foi um fator condicionante, uma vez que no caso de se perder um processo existiam menos hipóteses de recorrer a instâncias superiores – Tribunal de 2.^a Instância e Supremo Tribunal.

O desempenho do CAAD ao longo da sua existência é visto por todos os entrevistados como positivo. Amândio Silva foca o facto de atualmente ser “impossível falar em jurisprudência sem falar do CAAD e das suas decisões” o que demonstra “clara e inequívoca[mente] (...) a consolidação do trabalho dos árbitros e partes nos processos”. Citando Fernando Serra, “Decorridos onze anos após a criação do Centro de Arbitragem Administrativa, a avaliação da arbitragem neste centro não pode deixar de ser globalmente positiva, mas, como refere o Presidente Dr. Nuno Villa-Lobos, «encontra-se ainda aquém do seu potencial efetivo em virtude do reduzido número de entidades públicas pré-vinculadas»”.

Os princípios pelos quais o CAAD se rege (celeridade, custas, especialização e simplicidade da tramitação de processo) têm sido fatores que permitem a esta instituição ser valorizada no mercado, conferindo-lhe vantagem competitiva e conseguindo uma posição cada vez mais sólida. Este tipo de vantagem competitiva poder-se-ia enquadrar na superioridade da eficiência, de acordo com as fontes genéricas de obtenção de vantagem competitiva, enunciadas por Freire (1995).

A celebração de protocolos com entidades pré-vinculadas, por portaria ou ato público publicado em Diário da República, vincula os vários serviços à jurisdição do CAAD, isto é, funciona como uma “manifestação da vontade do Estado em aceitar a jurisdição do CAAD”. Tal como referido na Brochura De Arbitragem Administrativa (2018) garante a «identificação de matérias em que possam aceitar previamente a jurisdição deste Centro, permitindo assim a qualquer cidadão ou empresa recorrer a este tribunal arbitral, caso venha a ter conflitos» de Direito Administrativo e Fiscal com estas entidades.

“Enquanto na área fiscal, uma das partes em litígio é sempre a Autoridade Tributária e Aduaneira, que se encontra pré-vinculada à jurisdição do CAAD pela Portaria n.o 112-A/2011, de 22 de março, já pelo contrário na área administrativa, as entidades potencialmente demandadas são

múltiplas, salientando-se “as autarquias locais, como os réus mais frequentes (22,2%), seguidas da administração central (21,6%) e dos institutos públicos”. Apenas uma parte mínima de todo este universo potencial de litigantes públicos se encontra adstrito à jurisdição do CAAD em virtude das vinculações parciais do Ministério da Justiça, da Cultura e da Educação e da Ciência, e de algumas instituições do ensino superior e politécnico”

Villa-Lobos (2020)

A pré-vinculação destes organismos ao CAAD tem-se traduzido numa “dependência quase absoluta em relação às entidades pré-vinculadas, as quais representam 82% do total de litígios (...) destaca-se o Ministério da Justiça, entidade demandada em cerca de 75% do total de 2151 pretensões apresentadas por funcionários públicos da área da Justiça, dos quais cerca de 1300 só este ano [2020], a que correspondem quer ações individuais quer também ações coletivas apresentadas por associações sindicais da área da Justiça, tendo sobretudo por objeto questões de progressão na carreira e definição de remunerações”. No caso de ações de defesa dos direitos e interesses coletivos, por vezes existe o desdobramento do processo, de forma a permitir o juízo de todos os indivíduos envolvidos.

A vinculação das Entidades Públicas traz vantagens bilaterais. Se por um lado, as entidades, ao aceitarem previamente a jurisdição do CAAD, permitem identificar em que matérias se pode recorrer ao CAAD em caso de conflitos em Direito Administrativo e Fiscal, com estas mesmas entidades, por outro, do ponto de vista estratégico, para o CAAD esta é uma solução que lhe traz visibilidade e notoriedade. Segundo Teresa Lourenço e Miguel Antão, “um maior número de pré-vinculações exponencia o número de litígios a resolver no CAAD e atribui aos particulares o poder de, por sua exclusiva iniciativa (porque o Estado já está pré-vinculado), resolver o litígio no CAAD”.

Neste sentido, quanto mais entidades se vincularem ao CAAD, maior será a tendência de crescimento de processos entrados, dada a divulgação e a facilidade de acesso. Villa-Lobos (2020) afirma que apesar do bom contributo para a arbitragem administrativa, esta ainda “carece de uma iniciativa global do Governo na identificação de matérias em que os vários ministérios possam aceitar previamente a jurisdição do CAAD”, que, embora positiva, “encontra-se ainda aquém do seu potencial efetivo em virtude do reduzido número de entidades públicas pré-vinculadas”, sugerindo uma mudança no modelo de vinculação. Para João Silveira (2013) o número de entidades públicas com vinculação ao CAAD pode aumentar, através de iniciativas junto de entidades ministeriais e de

municípios, possibilitando o recurso ao CAAD, em matéria de Direito Administrativo, por qualquer cidadão ou empresa que tenha um conflito com estas entidades.

6.1.1. Gestão Estratégica – Componente Financeira da Arbitragem Tributária

A entrevista com o presidente do CAAD revelou que a componente financeira tem tido uma importância fulcral na estratégia da organização. A missão da área administrativa, centralizada nos funcionários públicos (grande parte com uma capacidade financeira diminuída), essencialmente com litígios em matéria de relações jurídicas de emprego público (97,8%, segundo dados cedidos pelo CAAD – figura 13), levou à criação de “um regime de custas particularmente atrativo”, segundo a entrevista a Villa-Lobos.

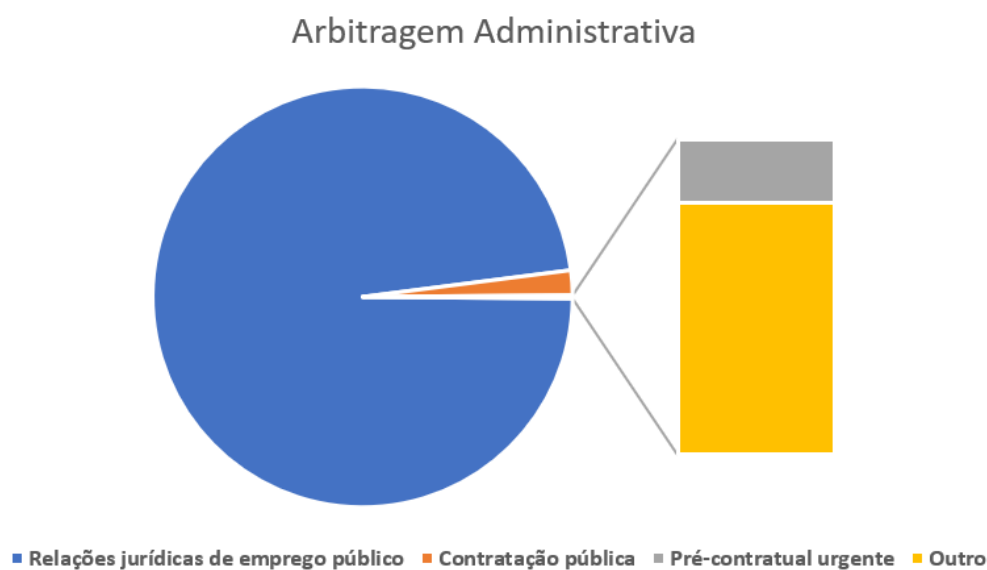


Figura 13 - Distribuição de litígios em Arbitragem Administrativa. Fonte: CAAD

Como referido anteriormente, o CAAD começou como uma microestrutura organizacional, com “uma previsão de gastos bastante reduzida, que apenas garantia o funcionamento em função das necessidades” de atuação (Villa-Lobos).

A implementação da Arbitragem Tributária no CAAD teve “custos específicos de arranque”, financiados por subvenções anuais (Villa-Lobos, 2015, p.214), que

decreceram ao longo dos anos até que este organismo se tornou independente a nível financeiro (ver tabela 5 e figura 14).

Tabela 5 – *Variação do Financiamento da Direção Geral da Política de Justiça ao CAAD no período 2009-2020 (valores cedidos pelo CAAD)*

	Valor (€)	Variação (%)
2009	178 544,00 €	-
2010	159 300,00 €	-10,78%
2011	145 643,00 €	-8,57%
2012	138 600,00 €	-4,84%
2013	138 600,00 €	0,00%
2014	62 370,00 €	-55,00%
2015	62 370,00 €	0,00%
2016	62 370,00 €	0,00%
2017	20 790,00 €	-66,70%
2018	0,00 €	-100%
2019	0,00 €	0,00%
2020	0,00 €	0,00%

Atualmente, Nuno Villa-Lobos referiu que o CAAD não recebe apoios do Estado (ver tabela 5 e figura 14), nem fica com qualquer receita das custas dos processos das relações jurídicas de emprego público, que são entregues na íntegra ao juiz árbitro.

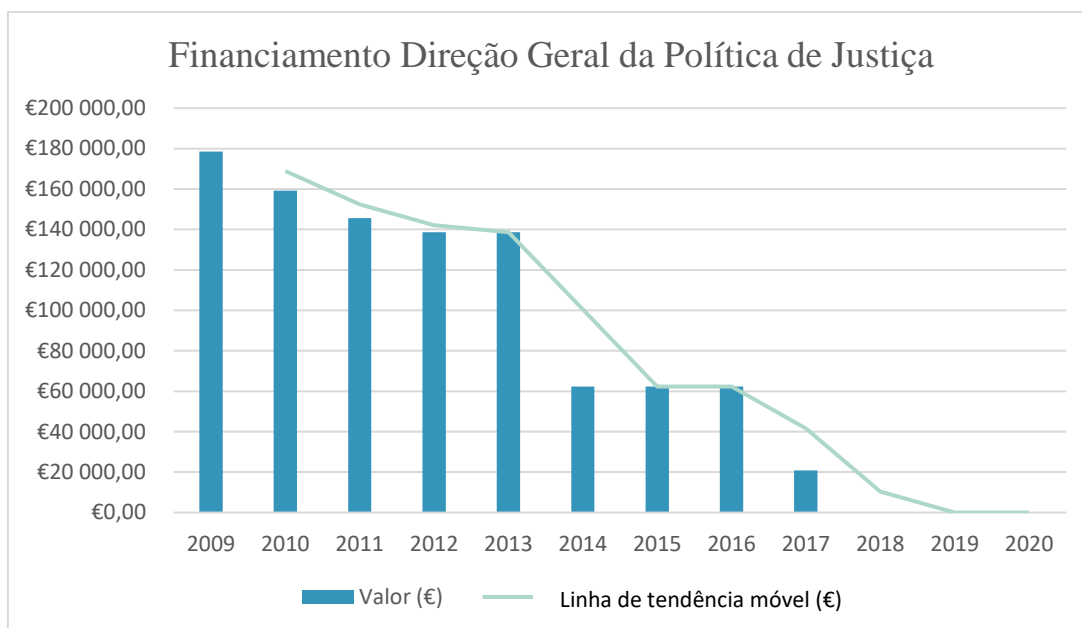


Figura 14 - Variação do Financiamento da Direção Geral da Política de Justiça ao CAAD no período 2009-2020 e respetiva linha de tendência móvel

Dado o valor reduzido das custas da Arbitragem Administrativa, a gestão financeira é feita maioritariamente através da utilização das receitas obtidas na Arbitragem Tributária, para o suporte e manutenção da atividade da área administrativa, que tem mantido o regime de custas inalterado desde o início

As informações disponibilizadas pelo CAAD revelam que, embora a Arbitragem Tributária tenha sido criada *a posteriori*, esta já conseguiu superar o número de processos entrados da Área Administrativa. Os mesmos dados revelam que a taxa de concretização, tendo em conta os processos findos¹⁸, com decisão arbitral é também superior, com uma duração média dos processos semelhante em ambos os casos. A Tabela 6 fornece um balanço global dos 12 anos de Arbitragem Administrativa e 10 anos de Arbitragem Tributária:

¹⁸ A diferença constatada entre o número de processos entrados e findos deve-se ao facto de por vezes os primeiros ficarem apenas em fase de procedimento - se a parte contrário não aceitar o compromisso arbitral os processos não se convertem em processos arbitrais.

Tabela 6 - Estatísticas Globais do CAAD (até 31 de dezembro 2020). Fonte: CAAD

Arbitragem Administrativa Estatísticas GLOBAIS		
Processos ENTRADOS	4 274	
Processos FINDOS	2 232	
com DECISÃO ARBITRAL	641	15%%
Processos Findos	2232	52,2 %
Duração média dos processos	4 meses e 10 dias	
Arbitragem Tributária Estatísticas GLOBAIS		
Processos ENTRADOS	6 047	
VALOR Económico	1 703 859 453,82 €	
Processos FINDOS	5 335	
com DECISÃO ARBITRAL	5 007	93,9 %
com REVOGAÇÃO pela Administração Tributária ou Arquivados em fase de Procedimento Arbitral	328	6,1 %
Duração média dos processos	4 meses e 18 dias	

Apesar de os dados apresentados na tabela 6 revelarem um bom compromisso na relação entre processos entrados e findos, na área tributária, esta área teve um início “incipiente”. O facto de esta ser uma “medida inovadora na área da justiça fiscal” criou “dúvidas e

resistências”, o que se traduziu na entrada de um número reduzido de processos, que só com o passar do tempo (“à medida que foram divulgadas as primeiras decisões arbitrais” e que aumentou o conhecimento acerca da “democratização do acesso à arbitragem”) foi aumentando, de forma gradual e contínua (Villa-Lobos, 2015) – conforme dados da figura 15.

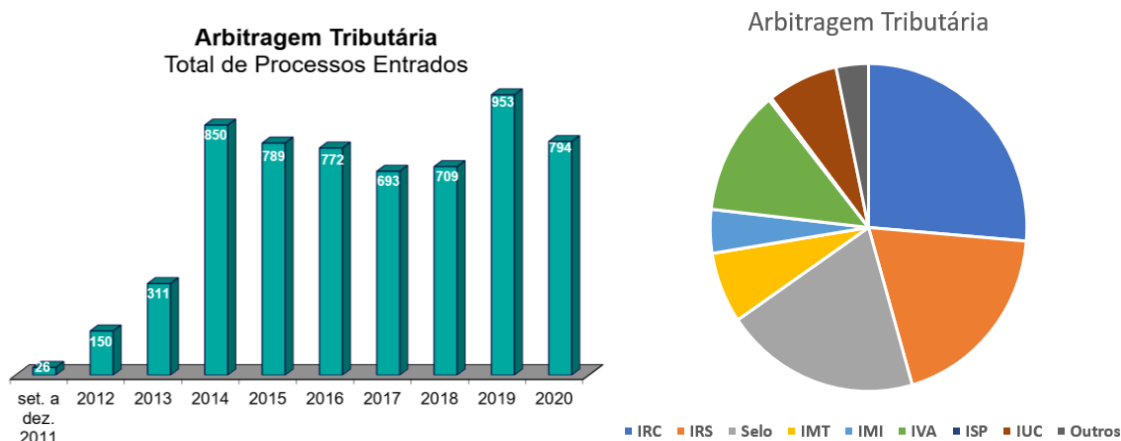


Figura 15 - Evolução dos processos entrados em matéria de Arbitragem Tributária entre 2011 e 2020 (à esquerda) e distribuição dos litígios em matéria tributária (à direita).
Fonte: CAAD

Na comparação dos dados referentes ao período de existência da Arbitragem Tributária no CAAD, observa-se um crescimento de 476% entre 2011 e 2012, e uma tendência crescente nos dois anos seguintes, após os quais o volume processual se manteve estável – Villa-Lobos (2015) explica que a alternância anual das pendências se deve a causas exógenas à arbitragem tributária. Desta forma, a repercussão do aumento observado no número de processos entrados deu-se não só ao nível da redução do volume de processos que teriam entrado nos tribunais estaduais, mas também na possibilidade de o CAAD poder adquirir independência financeira, sendo verificada uma evolução proporcionalmente inversa do crescimento da arbitragem tributária face ao investimento financeiro do Estado (Villa-Lobos, 2015). As estatísticas revelam ainda que os impostos que envolvem mais disputas são o IRC, IRS e Imposto de Selo.

Existem diversos efeitos positivos relacionados com a criação deste ramo de Arbitragem Tributária, desde a diminuição de custos para o Estado e contribuintes (associada à celeridade de resolução dos litígios), à democratização do acesso a uma justiça acessível

a todos os contribuintes, à redução de processos entrados nos tribunais estaduais com consequência no apoio ao descongestionamento, previsibilidade do tempo de resolução do litígio e a garantia de qualidade média elevada das decisões proferidas (Villa-Lobos, 2015, p. 213).

A Arbitragem Tributária, no CAAD, tem a particularidade de ter sido desenvolvida com a possibilidade de escolha de uma de duas opções, definidas no Regulamento de Custas (ver ¹⁴ – página 56) aprovado pelo CAAD:

- No caso de processos em que o requerente não pretende indicar nenhum árbitro, que segundo o presidente, corresponde a cerca de 95% dos casos, o processo para quem ganha fica a custo zero e, para quem perde, o valor é exatamente igual ao que seria pago se se encontrasse num tribunal estatal;

- Quando o requerente pretende indicar um árbitro, o que corresponde a cerca de 5% dos casos, permite que o contribuinte possa indicar um dos árbitros do tribunal arbitral (que passa a ser obrigatoriamente composto por um coletivo de 3 júris – um árbitro escolhido por cada uma das partes e um terceiro escolhido pelos dois árbitros escolhidos ou, na falta de acordo, por designação pelo Conselho Deontológico, de acordo com os requisitos definidos no Regulamento de Seleção e Designação de Árbitros), tendo sido definido um regime, *à priori*. Para possibilitar esta escolha, o contribuinte paga uma taxa consideravelmente superior à opção anterior, que não será reembolsável, mesmo que o processo seja ganho no final (para a totalidade da taxa de arbitragem no início do processo) – segundo o presidente, “quando essa taxa é mais elevada, a [nossa] receita também é superior, ou seja, o montante de encargos, que é a diferença que fica após pagar os honorários aos árbitros, também é superior”.

De acordo com Ferreira (2018) e, tendo em conta o regime dos Tribunais Arbitrais em matéria Tributária, a decisão do contribuinte em designar, ou não, um árbitro, influencia a composição do Tribunal Fiscal Arbitral – caso o contribuinte escolha um dos árbitros ou caso o valor da causa seja superior a 60 000€, o Tribunal Arbitral será constituído por um coletivo de 3 árbitros; nos restantes casos, o Tribunal Arbitral será composto por um árbitro singular.

6.2. Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional é vista como a hierarquia de tomada de decisão, onde níveis mais altos têm maior autoridade de decisão e, conseqüentemente, mais impacto sobre os objetivos da organização. Como referido anteriormente, o CAAD apresenta uma estrutura pequena, com um efetivo de cerca de 10 pessoas e apresenta uma estrutura de funcionamento bem definida, com uma área socio-económico-financeira, área jurídica, secretariado, recursos humanos, comunicação e imagem. Adicionalmente, ao nível dos órgãos sociais, o CAAD é constituído por um Conselho Fiscal, um Conselho de Representantes e uma Assembleia Geral. No que diz respeito ao Conselho Deontológico, este é um organismo independente, cujo presidente é designado pelo Conselho Superior dos Tribunais Administrativos e Fiscais.

Este organismo apresenta uma estrutura de departamentalização por função que, segundo Donnely et al. (2005), é essencialmente utilizada em organizações de pequenas dimensões, com a divisão feita de acordo com as “tarefas” existentes e que tem como vantagem a eficiência, uma vez que os departamentos são constituídos por especialistas no assunto que tratam.

Segundo Villa-Lobos, a reduzida dimensão do CAAD, enquanto organização, tem a vantagem de o tornar mais “ágil”, sendo privilegiada a comunicação entre departamentos. Tal facto é corroborado nos estudos de Carvalho et al. (2014), que referem que o desempenho global de uma organização está diretamente relacionado com a coordenação entre os vários departamentos, com conseqüências positivas para a prossecução dos objetivos.

Os Estatutos do CAAD preveem ainda a existência de órgãos sociais constituídos, pelo disposto no artigo 5.º dos Estatutos do CAAD por i) Assembleia Geral, ii) Direção, iii) Conselho Fiscal; iv) Conselho de Representantes; v) Conselho Deontológico, com mandatos de duração de carácter anual e rotativo, entre as várias entidades associadas, que “podem autorregular o seu funcionamento através da elaboração de regulamentos próprios que não contrariem o disposto nos presentes estatutos”. As entidades associadas, conforme o n.º 2, do artigo 4.º do mesmo documento, podem ser pessoas coletivas de direito público ou de direito privado, desde que tenham deliberação favorável da Assembleia Geral. As competências de cada um dos órgãos sociais estão definidas nos artigos 6.º a 10.º-A dos Estatutos do CAAD.

Organograma do Centro de Arbitragem Administrativa

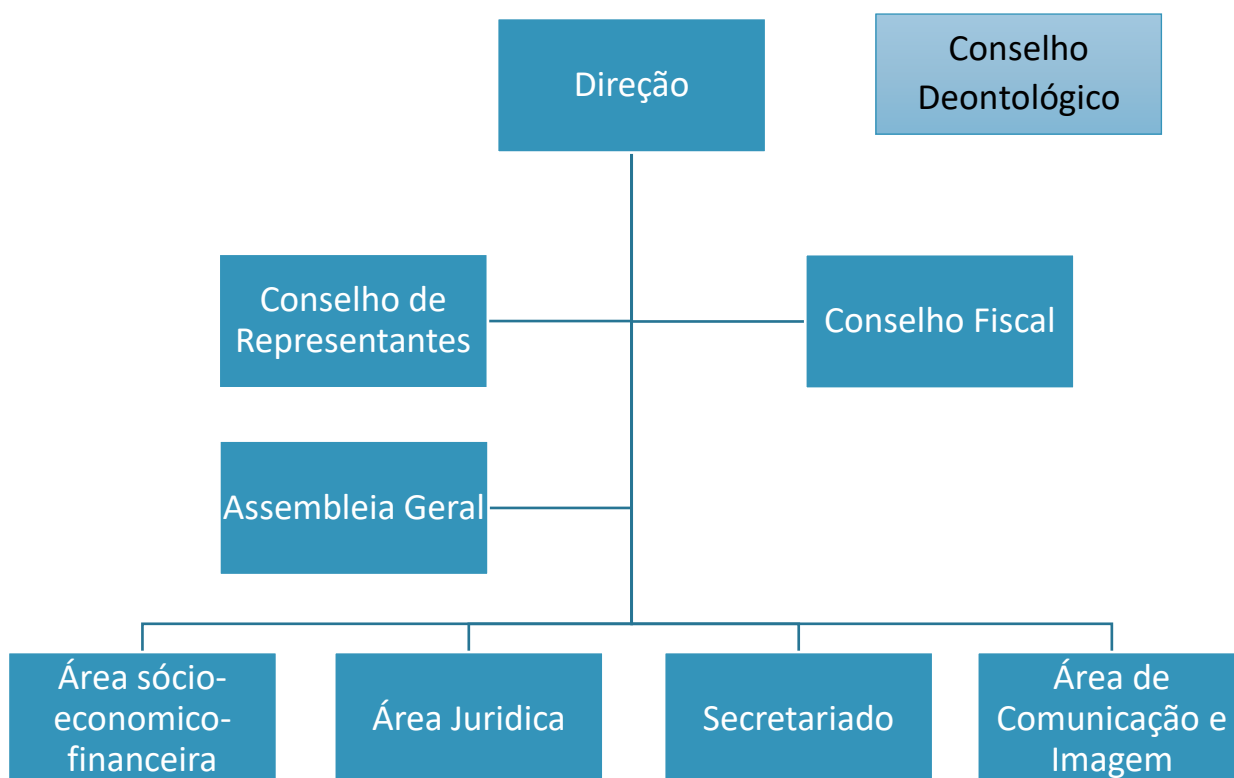


Figura 16 - Organização funcional do CAAD (elaboração própria)

6.3. Regulação – Conselho Deontológico

“O Conselho Deontológico do CAAD é o órgão responsável por assegurar a transparência e a neutralidade” (Ferreira, 2018)

A estrutura e modelo da arbitragem administrativa e tributária do CAAD estão assentes na “sólida legitimação, quer pelo «*governance*» híbrido com forte presença estatal, quer pela limitação de honorários, quer pelas garantias deontológicas institucionais” (Gama, 2013).

A missão do Conselho Deontológico insere-se, segundo Manuel Serra, no “modelo implementado no e pelo CAAD com a aprovação de um Código Deontológico, aplicável, sem distinção, tanto no âmbito da arbitragem tributária, como no da arbitragem administrativa”. Segundo este, a existência de um Código Deontológico, que articula

regras ético-deontológicas, tem como objetivo nortear a conduta dos árbitros que integram os tribunais arbitrais sob a égide do CAAD e reveste-se de importância, uma vez que estabelece os “parâmetros da intervenção do Conselho Deontológico na sua função de designação, supervisão e eventual substituição dos árbitros, mas de acrescida importância também para promover a confiança das partes e de terceiros na arbitragem como meio idóneo e expedito para a resolução de litígios em matéria profundamente sensível, como é a tributária”. A tarefa do Conselho Deontológico assume visibilidade quando este decide “a solicitação das partes ou por via oficiosa, sobre incidentes de afastamento/recusa de um árbitro, caso existam circunstâncias que suscitem sérias dúvidas quanto à sua independência, imparcialidade, isenção e/ou competência”.

A nomeação de árbitros é uma das áreas mais sensíveis do CAAD, existindo sempre a possibilidade de serem exercidas “pressões” por parte das “partes envolvidas”. Manuel Serra refere que embora não seja “comum a verificação de pressões”, caso fosse registado algo considerado relevante, o Conselho Deontológico atuaria de imediato e a situação seria “tratada e solucionada pela mesma forma da que seria aplicada em tribunais judiciais”.

O presidente do Conselho Deontológico do CAAD descreve a evolução e percurso deste órgão social como se “confundindo” com o próprio percurso do CAAD, uma vez que partilham um objetivo comum de “assegurar e reforçar o clima de confiança na idoneidade deste sistema de arbitragem”.

6.4. Gestão de Recursos Humanos

Como descrito anteriormente, o CAAD é uma organização de pequenas dimensões. Na estrutura formal da empresa, segundo o presidente Nuno Villa-Lobos, as tarefas estão distribuídas por cerca de 10 elementos. Embora os juiz-árbitro não façam parte da estrutura formal, constituem uma parte bastante significativa – cerca de 200 árbitros em cada área.

Até julho 2011, segundo a dra. Teresa Lourenço, o CAAD era composto por 3 elementos (os 3 membros da Direção), sendo tudo realizado de forma «sustentável, ponderada e de acordo com as necessidades». Tendo em conta que a partir de 2011 o volume de processos começou a aumentar, houve necessidade de aumentar a equipa, essencialmente devido à

necessidade de existência de um secretariado. Foi referido que, inicialmente, o CAAD recorreu a empresas de trabalho temporário, uma vez que estas possibilitavam avaliar as necessidades e ter uma atitude mais cautelosa. Só após a esta fase inicial, foram realizados contratos por tempo indeterminado a juristas, elementos para a portaria e para o Departamento Financeiro.

Atualmente, o CAAD recorre a *outsourcing*, maioritariamente na organização de eventos e conferências e nas áreas da informática e contabilidade. Tal é fundamentado, pelo presidente, por se querer manter uma estrutura de recursos humanos «leve» e «flexível», sendo o *outsourcing* uma alternativa que permite o acesso às tarefas necessárias, com custos fixos mais baixos. Na área da gestão, o *outsourcing* desempenha, cada vez mais, um papel importante e é adotado por empresas, nas suas estratégias, como forma de aumentar a rendabilidade e competitividade (Quinn e Hilmer, 2004).

6.4.1. Caraterização do Recrutamento de Recursos Humanos

De acordo com a informação obtida a partir das entrevistas e dos recursos documentais, possíveis de aceder no *website* do CAAD, existe um departamento dedicado à Gestão de Recursos Humanos, responsável pela consulta pública para manifestação de interesse por parte de candidatos a árbitros. A candidatura é feita através do preenchimento de um formulário, onde os candidatos se inscrevem e colocam todas as informações profissionais relevantes (formação académica, experiência profissional, etc.).

“Os árbitros designados para constituir um tribunal arbitral que funcione sob a égide do Centro de Arbitragem Administrativa (CAAD) devem julgar com estreita independência, imparcialidade e objetividade, com como respeitar, o prestígio da arbitragem como meio justo e célere de resolução de litígios”¹⁹

Os requisitos de admissão variam entre a área administrativa e fiscal, sendo que na segunda é exigida uma experiência não inferior a 10 anos. Após a manifestação de interesse, com comprovativo de experiência curricular, é feita uma pronúncia vinculativa ao Conselho Deontológico – requisitos de comprovada capacidade técnica, idoneidade moral e sentido de interesse público, a exigir em elevado grau, quer a posterior designação, segundo critérios objetivos e instrumentos técnicos totalmente transparentes

¹⁹ Código Deontológico do CAAD

– e, posteriormente, remetida para a Direção-Geral de Política de Justiça, que valida (ou não) a candidatura e decide em função dos pareceres recebidos.

A elaboração da lista de árbitros é feita, segundo a entrevista a Manuel Serra, pelo Conselho Deontológico, tendo em conta critérios e parâmetros previamente fixados e norteados por requisitos de comprovada capacidade técnica, idoneidade moral e sentido de interesse público e, segundo critérios objetivos e instrumentos técnicos totalmente transparentes, dos árbitros que irão formar os tribunais arbitrais a constituir.

6.4.2. Caraterização das Práticas de Recursos Humanos

A gestão de qualquer organização, independentemente do seu tamanho, implica a «concretização de objetivos, através das capacidades e talentos das pessoas» (Donnelly et al., 2000). Tendo em conta as entrevistas, os recursos humanos que integram o organograma do CAAD são predominantemente de natureza administrativa.

Neste estudo, o foco centrar-se-á nos árbitros, uma vez que desempenham um papel crucial para o desempenho da organização, sendo que esta função possui características distintas quando em comparação com os árbitros dos tribunais estatais.

No CAAD, «os árbitros designados para constituir um tribunal arbitral [...], em matéria administrativa ou tributária, devem julgar com estreita independência, imparcialidade, isenção e objetividade, bem como respeitar, e fazer respeitar, o prestígio da arbitragem como meio justo e célere de resolução de litígios» (Código Deontológico do CAAD – artigo 1.º, n.º1). O Regulamento de Seleção de Árbitros determina que os árbitros são sempre designados pelo Conselho Deontológico, de modo sequencial, preferencialmente, tendo em conta uma ordenação aleatória, não permitindo que um árbitro integre um processo em que seja mandatário ou integre o processo arbitral, ou que, em caso de advogado, um dos membros do seu escritório seja mandatário em qualquer outro processo arbitral pendente no CAAD, de forma a manter a transparência – “com a confiança pela garantia de isenção, independência, imparcialidade e competência dos árbitros, quer através da aplicação de rigorosos critérios de recrutamento, quer através da instituição de um exigente regime de impedimentos, suspeições, escusas, afastamentos, substituição e

responsabilidade”²⁰. No entanto, o facto de muitos dos árbitros juristas do CAAD integrarem escritórios de advogados com processos pendentes no CAAD e tal poder dificultar a “inteligibilidade de funcionamento do sistema automático” anteriormente em vigor, este algoritmo foi substituído, em Fevereiro de 2021, por um que é “independente do número de processos pendentes de cada árbitro (...) a realização de sorteios autónomos para a composição de tribunais singulares e coletivos”²¹, impedindo que os juristas designados não podem ter processos em que sejam mandatários ou pertencer a um escritório que tenha processos no CAAD.

O novo Regulamento de Seleção e Designação de Árbitros em Matéria Tributária [versão atualizada e republicada em 2021], no artigo 5.º, define os critérios de designação dos árbitros na constituição do Tribunal Arbitral em matéria Tributária:

1. Os árbitros são designados pelo Conselho Deontológico através de um sorteio público, de acordo com um procedimento automático, aleatório e sequencial, de entre os árbitros elegíveis e inscritos na lista por categoria de tributo.
2. O número de ordem aleatório de cada árbitro é sorteado em cada nova distribuição.
3. O algoritmo de distribuição é independente do número de processos pendentes de cada árbitro, sendo os processos atribuídos de acordo com a sequência que resultar do número anterior.
4. Sem prejuízo do decidido pelo tribunal arbitral, o relator do processo é determinado no sorteio a que se refere o n.º 1.
5. A lista dos árbitros elegíveis para cada sorteio, em função dos requisitos previstos nos artigos 6.º e 7.º do Regime Jurídico da Arbitragem Tributária, é publicada no *website* do CAAD, com pelo menos 5 dias úteis de antecedência em relação à data do sorteio.

²⁰ Serra, M. (2013). Breves Notas sobre a Arbitragem Administrativa. CAAD Newsletter (n.º 1, p.3)

²¹ Segundo o documento de Deliberação do Conselho Deontológico⁸, datado de 29 dezembro de 2020

6. O árbitro cujo nome não conste da lista referida no número anterior pode solicitar esclarecimentos ao Conselho Deontológico até 2 dias úteis antes da data do sorteio, podendo a lista ser retificada.

7. A designação dos árbitros é realizada por um sorteio público, em regra mensal, a ter lugar no CAAD, podendo os interessados solicitar o acesso à transmissão em direto do sorteio, através de meios de comunicação à distância.

Por sua vez, o artigo 6.º define os procedimentos a adotar em caso de impedimento, recusa e necessidade de substituição:

1. Em caso de rejeição da designação por impedimento do árbitro, em conformidade com o artigo 8.º do Regime Jurídico da Arbitragem Tributária, o Conselho Deontológico distribui novo processo ao árbitro impedido, de acordo com o procedimento referido no artigo anterior.

2. Em caso de recusa da designação por parte do árbitro com fundamento diferente do referido no número anterior, o árbitro em causa torna-se inelegível para a distribuição seguinte.

3. Em caso de recusa injustificada da designação, em três processos, o árbitro será considerado inelegível para designação por um prazo de 1 ano.

4. O árbitro que requerer a suspensão da inscrição por um período de tempo, não é elegível para a lista a que se refere o n.º 5 do artigo anterior enquanto se mantiver a suspensão.

5. O árbitro que tendo integrado a lista a que se refere o n.º 5 do artigo anterior, se encontre abrangido, até à decisão final, por alguma das situações de inelegibilidade previstas nos artigos 6.º e 7.º do Regime Jurídico da Arbitragem Tributária, é substituído no processo em que tenha sido designado, de acordo com a ordem sequencial da última distribuição realizada.

6. Quando a designação seja realizada nos termos da alínea b) do n.º 2 do artigo 6.º do Regime Jurídico da Arbitragem Tributária aplica-se, com as devidas

adaptações, o disposto no número anterior, sendo designado outro árbitro de acordo com as regras aplicáveis ao árbitro substituído.

Enquanto que na área de Direito Administrativo apenas emprega árbitros com formação base em Direito, na área de Direito Fiscal, a formação dos árbitros é multidisciplinar - o regime de arbitragem tributária prevê a possibilidade de os árbitros serem formados nas áreas de Economia ou Gestão em matérias que exijam conhecimentos especializados destas áreas (Ferreira, 2018, p. 175): na lista de árbitros encontramos indivíduos com experiência em IVA, questões de fiscalidade internacional, que estiveram implicados na redação de legislação, ex-secretários de assuntos fiscais, docentes universitários, magistrados, etc.

O perfil multidisciplinar dos árbitros na Arbitragem Fiscal é visto, por Nuno Villa-Lobos, como uma vantagem competitiva. Segundo a Direção do CAAD, esta especialização irá ser uma mais valia na qualidade da resolução dos processos, potenciando ainda a rapidez e celeridade (essencialmente pela aposta no perfil profissionalizado dos árbitros, possível através da seleção de indivíduos com comprovada capacidade técnica, idoneidade moral e sentido de interesse público e com, pelo menos, dez anos de experiência profissional pelo exercício de funções públicas, magistratura, advocacia, entre outras (Ferreira, 2018, p.174)), ao contrário do que acontece nos tribunais estatais, em que os juízes têm a seu cargo uma quantidade de processos, os quais não conseguem resolver em tempo útil, uma vez que têm de estudar as questões exigidas, consultar jurisprudência, doutrina, entre outros. Por seu lado, o Árbitro E e Amadeu Silva veem a multidisciplinariedade como algo positivo e de extrema importância para as decisões tomadas pelo CAAD, uma vez que a visão de um elemento com formação específica numa determinada área vai complementar e contribuir para decisões mais fundamentadas e robustas, face ao que ocorreria em Tribunais Estaduais, apenas com Juízes com formação em Direito e sem conhecimento em áreas relacionadas com a matéria fiscal. De acordo com o árbitro E, temática também abordada pelo presidente do CAAD e pelo árbitro Amadeu Silva, a partilha de conhecimentos, a existência de equipas multidisciplinares (aliado ao pioneirismo na área da Arbitragem Fiscal) e a densidade e elevada qualidade de algumas decisões arbitrais, tem tornado o CAAD como um caso de estudo, havendo vários países

(entre os quais o Brasil, países PALOP, entre outros) a seguirem atentamente estes modelos, com visitas frequentes.

6.5. Gestão da Informação e do Conhecimento

De acordo com o árbitro Amadeu Silva, os processos são geridos com autonomia pelos árbitros, nos termos definidos no Regime Jurídico da Arbitragem em Matéria Tributária. Para auxílio, o CAAD tem disponível, em permanência, uma equipa de juristas, que assessora todas as diligências presenciais e apoia os árbitros em eventuais questões ou dúvidas técnico-informáticas que lhes suscitem. Adicionalmente existem um conjunto de minutas, disponíveis na plataforma informática utilizada, que visam servir de apoio.

O sistema informático “Sistema de Gestão Processual” (SGP²²) – sistema de informação eletrónico equivalente ao CITIUS ou ao SITAF – desenvolvido de raiz pelo CAAD e que tem sido otimizado ao longo dos anos, de forma a otimizar funcionalidades e oferecer garantias e segurança, cumprindo, segundo Teresa Lourenço e Miguel Antão, os requisitos definidos na lei e/ou no regulamento do CAAD para aceitação dos pedidos de constituição do tribunal arbitral e estando adaptado aos processos em matéria administrativa e fiscal que, embora não envolvam um tratamento processual diferente, têm fluxogramas diferentes. Em entrevista, Nuno Villa-Lobos explicou que este sistema concentra todas as informações sobre os processos, desde o momento em que este é inserido no *website*, tudo de forma desmaterializada. O SGP assegura a gestão e tramitação dos processos tributários e administrativos do CAAD, fornecendo os meios de registo e consulta dos processos e a execução dos respetivos atos processuais, possibilitando a gestão de prazos genéricos, a produção de documentos e o envio de *e-mails* e notificações, tendo, portanto, as características necessárias para poder ser considerado um Sistema de Informação (SI). Os SI podem ser definidos como um conjunto de componentes interrelacionados que permitem recolher, processar, armazenar e distribuir a informação, com o objetivo de apoiar a tomada de decisões de uma organização (Fernandes 2014).

“A função de sistemas de informação, entendida como o conjunto de atividades que numa organização visa a otimização do seu sistema de informação, é hoje, mais do que nunca, crucial

²² Para informações mais detalhadas acerca do funcionamento do SGP, consultar o “Guia da Arbitragem Tributária revisto e atualizado” (2017) – Edições Almedina

para o seu sucesso dada a relevância da informação como um dos recursos cuja gestão e utilização mais influencia a ação”

Varajão (2002)

Stair (2010) define os Sistemas de Informação (SI) como um conjunto de componentes inter-relacionados, que faz a recolha, manipulação, armazenamento e a disseminação de dados e informações, usado diariamente por pessoas e organizações, auxiliando as empresas a alcançar os seus objetivos, com uma diminuição de custos e melhoria de serviços prestados aos clientes. A informatização tem grande importância para a organização em estudo, permitindo uma gestão de processos altamente eficiente, que permite a transferência de conhecimento dentro do CAAD. A sequência de atos está definida e é consistente de processo para processo. Os vários elementos intervenientes podem aceder aos processos, ficando sinalizado o registo e hora em que cada ato foi introduzido. O sistema dispõe de uma panóplia de funcionalidades que permitem, entre outras, exercer o controlo dos despachos, receber alertas, emitir certidões eletrónicas, utilizar a via CTT ou online, auxiliando as práticas de gestão de conhecimento implementadas, auxiliando e orientando os funcionários nas suas atividades.

Este sistema informático é descrito, por Amadeu Silva, como “bastante intuitivo” e permite que todos os processos estejam informatizados, existindo a sua desmaterialização, isto é, sem necessidade de informação em papel e/ou que as partes intervenientes possam inserir todos os “requerimentos e pedidos na plataforma, o que permite, não só, consultar sem dificuldade todos os documentos, como garantir a celeridade exigida no processo”. Desta forma, todos os passos desde a apresentação inicial do pedido, passando pela aceitação do compromisso arbitral, apresentação da contestação e decisão arbitral, são possíveis de aceder em qualquer computador com acesso próprio, permitindo que os árbitros possam trabalhar a partir de localizações diversas, sem terem de se deslocar às instalações do CAAD, a não ser aquando do agendamento de reuniões do tribunal arbitral.

Ao nível da Gestão de Conhecimento, este sistema tem um impacto positivo importante, uma vez que permite gerir o capital intelectual (i.e., utilizar as experiências e conhecimento coletivo dos funcionários de forma eficiente e rápida), permite conservar o conhecimento no interior da organização (evitando que este se perca com a eventual saída dos funcionários da empresa) e, adicionalmente, permite reduzir a redundância e

tornar a organização mais eficiente (Robbins, 2009), conferindo um aumento de valor estratégico à organização (Rainer, 2014).

Por outro lado, o processo de tomada de decisão é um dos fatores-chave no sucesso da gestão de uma empresa ou organização. Segundo Bernardo (2006) a tomada de decisão é um processo essencial à sobrevivência de qualquer tipo de organização e presente nos seus vários níveis hierárquicos, tornando as decisões mais eficientes e eficazes²³. De acordo com Bernardo, as evoluções tecnológicas têm permitido o seu uso na tomada de decisão, melhorando a qualidade, a fiabilidade e a celeridade das decisões tomadas.

O sistema informático desenvolvido pelo CAAD possui algumas das características básicas para poder ser classificado como um sistema de apoio à decisão, segundo Bernardo (de acordo com Franklin e Graesser, 1996): autonomia, reatividade, sociabilidade e proatividade, tendo ainda características que lhe confere mobilidade, potenciando um desempenho superior face às ferramentas tradicionais de gestão de processos não informatizados, que possibilitam às organizações aproximar a sua performance da desejada, definindo uma estratégia que possibilite alcançar a sua missão e objetivos, uma vez que facilita o acesso a toda a informação que consta dos processos, pois toda a documentação encontra-se inserida no SGP e é possível de aceder pelas partes. O CAAD enquadra-se numa organização na sociedade moderna (Jacquinet, s.d.), com o seu desenvolvimento a ser feito com base nas características de crescimento (um número crescente de árbitros e litígios) com uma presença geográfica de âmbito nacional.

Atualmente, este sistema informático não permite a comunicação entre os vários intervenientes e a maioria das tarefas ainda não estão automatizadas (necessitam de ter intervenção humana para passar à etapa seguinte), mas esta é uma função que está em análise. Com a contínua otimização do sistema, no futuro, pretende-se que todos os atos possam ser introduzidos diretamente pelas partes no sistema, de forma que o CAAD apenas tenha de validar automaticamente e, se o pedido se encontrar no formato correto, as partes sejam automaticamente notificadas.

²³ Entende-se que o CAAD é mais eficiente uma vez que neste organismo os processos são mais expeditos, permitindo ter uma taxa de resolução mais célere, dentro de um prazo razoável de 6 meses – para isto contribuem o Sistema de Gestão Processual, que facilita a gestão dos processos, a formação e experiência dos árbitros, bem como a carga processual destes, quando em comparação com os magistrados dos Tribunais Administrativos e Fiscais. Por sua vez, entende-se por eficácia a capacidade de resolução de litígios.

João Silveira, árbitro em matéria administrativa, embora veja a grande utilidade e os benefícios resultantes, classifica este sistema como razoável. Embora considere que o sistema funciona «muitíssimo melhor do que o usado por Tribunais», do ponto de vista interno, considera que o SGP desenvolvido pelo CAAD poderia ser melhorado, nomeadamente ao nível da interface (poderia ser mais *user friendly*) e a capacidade de se tornar uma ferramenta mais proativa, preparando logo propostas para como proceder nos passos seguintes dos processos (semelhante ao que acontece nos tribunais) permitindo ao CAAD «intervir de forma mais musculada». Na opinião do advogado, neste caso, o CAAD poderia ter uma posição mais «proponente», preparando logo propostas de decisão que possam ser seguidas pelos juízes no decorrer do processo (não confundir com decisões do litígio, onde tem necessariamente de existir independência) – por exemplo se se realiza audiência de julgamento, se se deverá agregar a determinado processo outros semelhantes, etc. –, e intervindo mais perante o juiz, se este ainda não tomou uma determinada decisão e já passou algum tempo. Embora a resolução de litígios no CAAD seja bastante célere, estas alterações, são vistas como algo que poderia otimizar o seu modo de funcionamento.

O Árbitro E classifica o SGP como estando na média com outros sistemas com que tem trabalhado, realçando a crescente adaptação às necessidades dos utilizadores e as forma como o CAAD, proactivamente, promove a partilha de sugestões de melhoria.

Amadeu Silva, por sua vez, apresenta uma visão positiva em relação ao SGP, realçando a simplicidade do mesmo e o permanente Apoio Técnico, o que a seu ver, confere a este sistema confiança. Para este árbitro, qualquer advogado que tenha utilizado os sistemas *Citius* e *SITAF*, em Tribunais, passou pela dificuldade em adicionar requerimentos e documentos ou em consultar processos, pelo que a experiência que tem com o SGP o leva a afirmar que este sistema poderia servir de “inspiração” para a evolução das plataformas anteriores, pelo Ministério da Justiça.

Face aos Tribunais Estaduais, o CAAD apresenta as vantagens percecionadas pelos entrevistados com as características apresentadas na figura 17 estando todas elas relacionadas de forma direta, ou indireta, com o SGP:

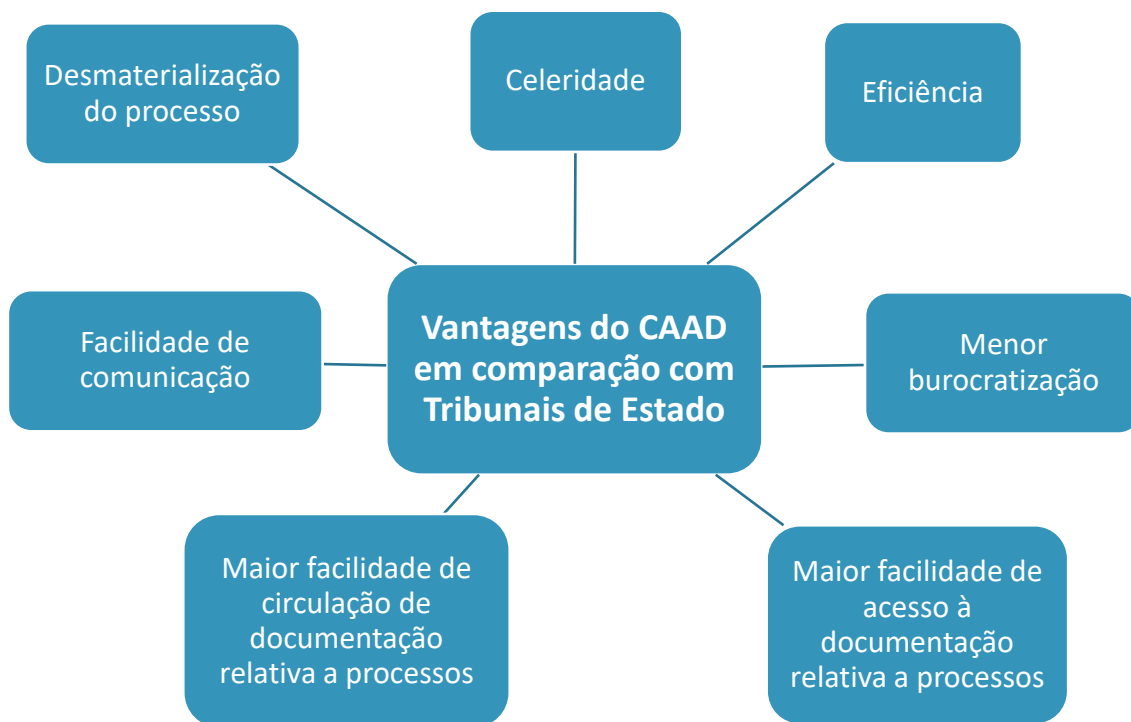

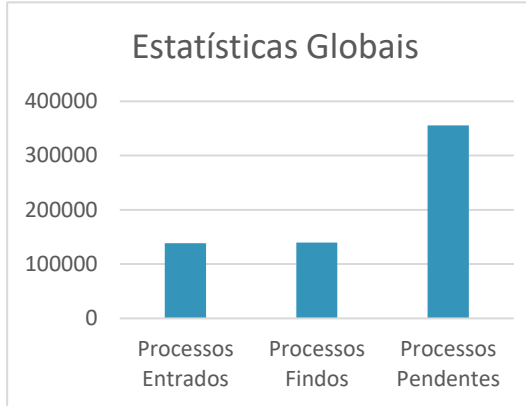
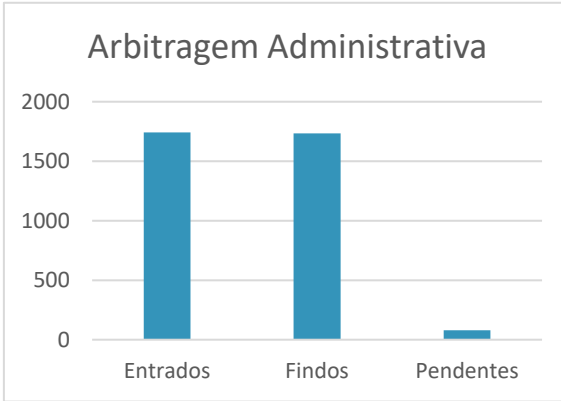
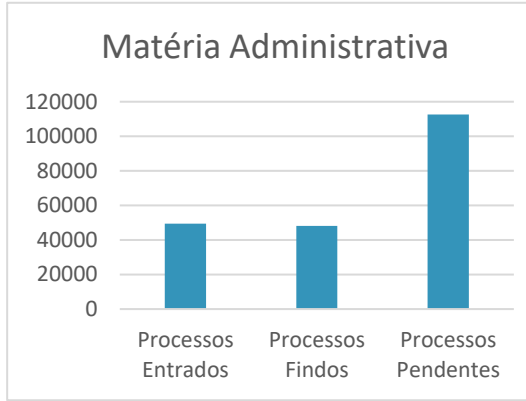


Figura 17 - Vantagens do CAAD quando em comparação com Tribunais de Estado (autoria própria)

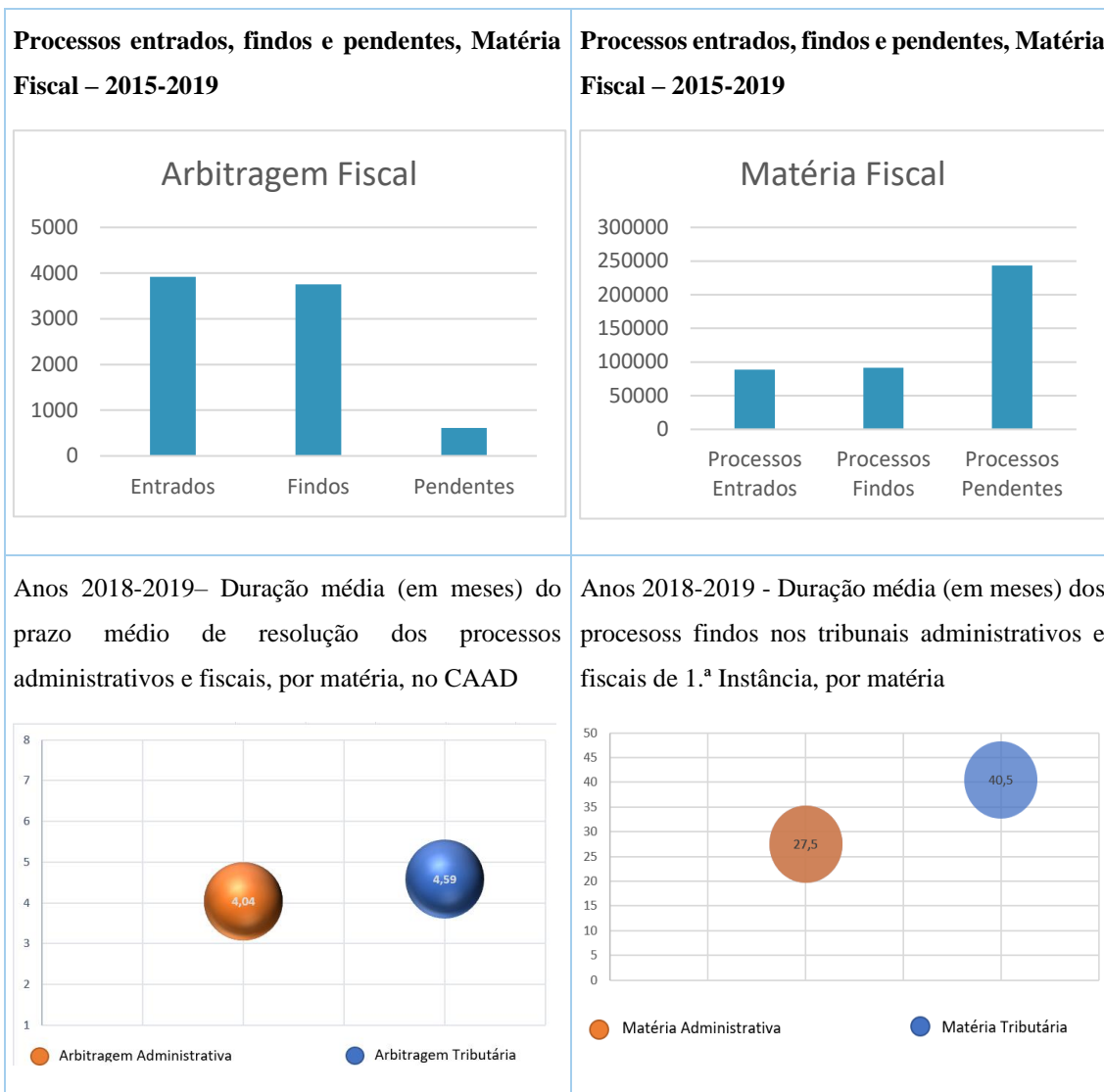
As características de eficiência e celeridade são facilmente observadas quando comparamos as análises estatísticas do CAAD e dos Tribunais Administrativos e Fiscais de 1.^a Instância:

Tabela 7 - Comparação entre processos entrados findos, pendentes e tempo de resolução no Centro de Arbitragem Administrativa e nos Tribunais Administrativos e Fiscais de 1.ª Instância (fontes: CAAD e portal “Estatísticas na Justiça”^{24,25})

CAAD	Tribunais Administrativos e Fiscais																
<p>Total de processos entrados, findos e pendentes no CAAD nas áreas administrativa e fiscal – 2015-2019</p>  <table border="1"> <caption>Estatísticas Globais - CAAD</caption> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrados</td> <td>~5500</td> </tr> <tr> <td>Findos</td> <td>~5500</td> </tr> <tr> <td>Pendentes</td> <td>~500</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Valor	Entrados	~5500	Findos	~5500	Pendentes	~500	<p>Total de processos entrados, findos e pendentes nos tribunais nas áreas administrativa e fiscal – 2015-2019</p>  <table border="1"> <caption>Estatísticas Globais - Tribunais</caption> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Processos Entrados</td> <td>~140000</td> </tr> <tr> <td>Processos Findos</td> <td>~140000</td> </tr> <tr> <td>Processos Pendentes</td> <td>~350000</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Valor	Processos Entrados	~140000	Processos Findos	~140000	Processos Pendentes	~350000
Categoria	Valor																
Entrados	~5500																
Findos	~5500																
Pendentes	~500																
Categoria	Valor																
Processos Entrados	~140000																
Processos Findos	~140000																
Processos Pendentes	~350000																
<p>Processos entrados, findos e pendentes, Matéria Administrativa – 2015-2019</p>  <table border="1"> <caption>Arbitragem Administrativa - CAAD</caption> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Entrados</td> <td>~1700</td> </tr> <tr> <td>Findos</td> <td>~1700</td> </tr> <tr> <td>Pendentes</td> <td>~100</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Valor	Entrados	~1700	Findos	~1700	Pendentes	~100	<p>Processos entrados, findos e pendentes, Matéria Administrativa – 2015-2019</p>  <table border="1"> <caption>Matéria Administrativa - Tribunais</caption> <thead> <tr> <th>Categoria</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Processos Entrados</td> <td>~50000</td> </tr> <tr> <td>Processos Findos</td> <td>~50000</td> </tr> <tr> <td>Processos Pendentes</td> <td>~110000</td> </tr> </tbody> </table>	Categoria	Valor	Processos Entrados	~50000	Processos Findos	~50000	Processos Pendentes	~110000
Categoria	Valor																
Entrados	~1700																
Findos	~1700																
Pendentes	~100																
Categoria	Valor																
Processos Entrados	~50000																
Processos Findos	~50000																
Processos Pendentes	~110000																

²⁴ Disponível em https://estatisticas.justica.gov.pt/sites/siej/pt-pt/Destaques/20200430_D68_TAF_MovimentoProcessos_2019.pdf, acessido em 1 de março de 2021 e http://siej.dgpj.mj.pt/SIEJ/PDFs/tribunais/SITAF_Especies.pdf, acessido em 1/03/2021

²⁵ Para uma consulta mais detalhada e atual deverá consultar <https://estatisticas.justica.gov.pt/sites/siej/pt-pt/> e o **Relatório da Justiça 2015-2020** [em linha] <https://justica.gov.pt/Portals/0/Ficheiros/Organismos/JUSTICA/RelatorioJustica-2015-2020-final.pdf>, acessido em 21 de abril de 2022



Da observação dos dados da tabela 7 observamos que, em comparação com os dados referentes aos processos de Tribunais Administrativos e Fiscais de 1.ª Instância, o CAAD teve uma maior taxa de concretização. Estas conclusões têm como base o volume de processos entrados/findos e cada uma das instituições e o volume de processos pendentes. No entanto, apesar da maior eficiência por parte do CAAD, deve ser realçado que as ordens de grandeza são bastante diferentes – se ao nível das estatísticas globais, o CAAD tem um valor médio a rondar os 5500 processos entrados/findos, no caso dos Tribunais Administrativos e Fiscais de 1.ª Instância, estes valores aproximam-se dos 140000 processos entrados/findos (uma razão de cerca de 1:25, que se observa também na análise individual das áreas Administrativa e Fiscais, no mesmo período temporal). Os prazos médios de resolução dos processos diferem, no CAAD, em cerca de 4,04 meses (Arbitragem Administrativa) /4,59 meses (Arbitragem Tributária), dos prazos médios de

resolução em Tribunais Administrativos e Fiscais de 1.^a Instância 27,5 meses (em matéria administrativa) /40,5 meses (em matéria tributária).

6.6. Comunicação Interna

A gestão da comunicação organizacional é igualmente um tema de particular importância quando falamos em gestão do conhecimento, uma vez que, “gerir eficazmente pessoas exige a compreensão de vários fatores comportamentais” (Donnelly, 2000).

No CAAD, a comunicação dentro da organização é feita em reuniões presenciais, quer em Assembleia Geral (geralmente, com caráter anual), quer reuniões de rotina, como reuniões entre o departamento jurídico e de secretariado, que permitem controlar e acompanhar a atividade desenvolvida, com a análise dos processos individualmente, identificação de questões e da elaboração de um ponto de situação. Todos os assuntos discutidos nestas reuniões ficam registados em ata de reunião.

De acordo com o descrito, a comunicação é realizada nas quatro direções descritas por Donnelly (2000) – comunicação de sentido ascendente e descendente (que flui entre níveis hierárquicos da estrutura do CAAD), comunicação horizontal (entre departamentos) e comunicação diagonal (menos utilizado, mas importante por exemplo quando é necessária a intervenção pontual do Conselho Deontológico).

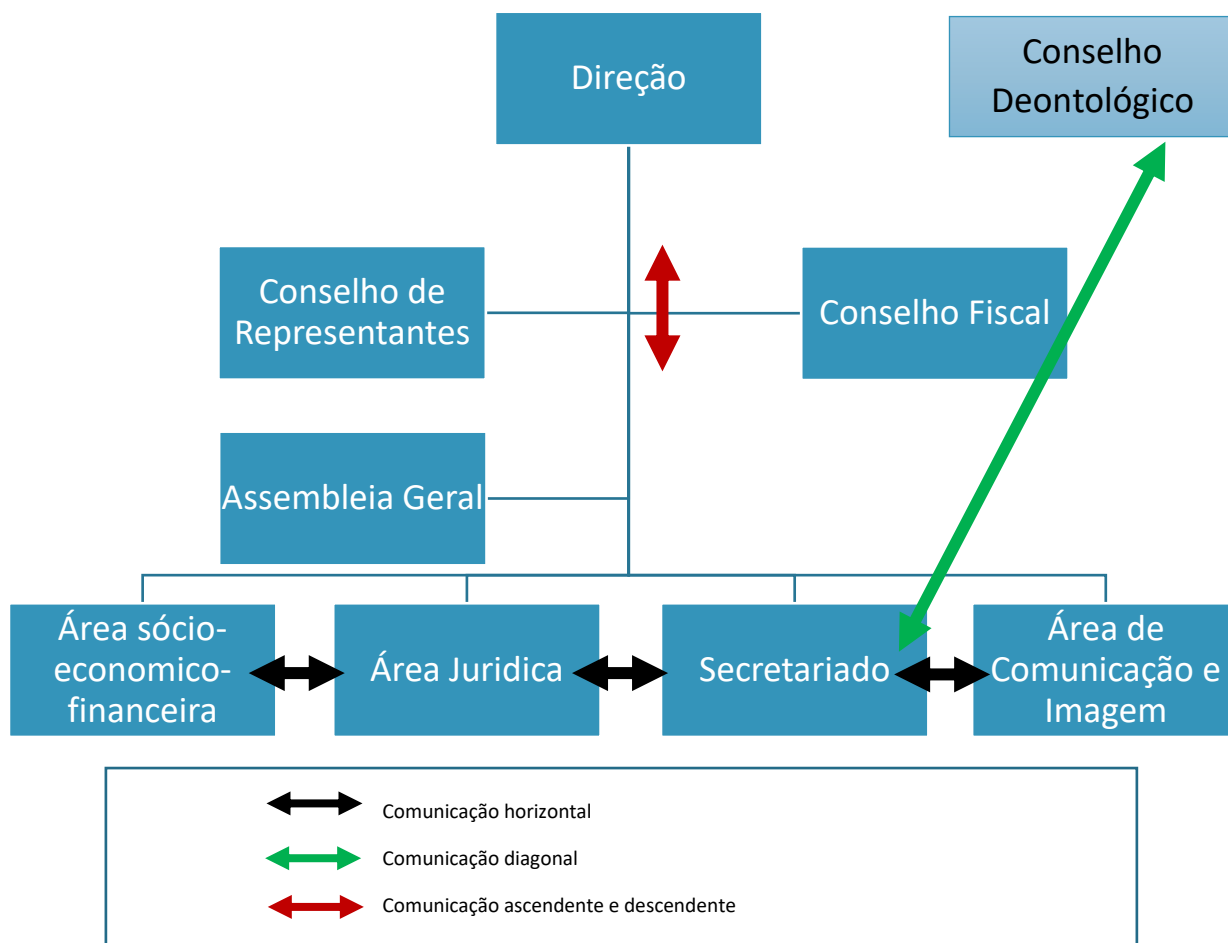


Figura 18 - Modelo exemplificativo da forma como a comunicação flui nas quatro direções distintas e configuração dos canais para este fluxo (Autoria própria, com base no modelo de comunicação proposto por Donnely (2000)).

Foi observado, na entrevista com o presidente, que as reuniões de coordenação geral não têm uma frequência definida – i.e., realizam-se sempre que exista necessidade -, o que pode ser justificado por se tratar de uma organização com uma estrutura pequena e bastante informal. No entanto, segundo os vogais, ao nível da gestão de processos, existem reuniões de carácter predominantemente semanal entre os departamentos envolvidos.

À semelhança dos tribunais, no CAAD, quando surge um litígio mais complexo e sem precedentes, o árbitro (ou coletivo de árbitros) é soberano, i.e., não existe diálogo sobre as questões substantivas com os membros da direção ou restantes funcionários da organização.

6.7. Controlo e Performance

O controlo da *performance* é uma das atividades mais importantes dos gestores e tem como objetivo “assegurar que os resultados reais correspondem aos resultados planeados” (Donnelly, 2000).

No CAAD, a análise da *performance* é feita de forma contínua, com parâmetros que incluem a avaliação dos tempos médios, dados acerca das decisões dos árbitros (se são mantidas ou não, em caso de recurso para instância superior – algo importante, uma vez que por vezes, em práticas de gestão, se privilegia o atributo quantidade, face à qualidade do serviço/produto, que é ignorada, mas que, no entanto, acrescenta valor e traz satisfação e fidelização por parte de «clientes» (Donnelly, 2000)), entre outros parâmetros de natureza estatística. Miguel Antão, que acumula a função de vogal da Direção do CAAD com o tratamento estatístico de toda a informação, vê na sua função a vantagem de poder usar e conciliar os dados recolhidos e tratados com a tomada de decisão da Direção. Além do seu uso no auxílio à tomada de decisão, todos os dados estatísticos são disponibilizados para o exterior através dos diversos canais de comunicação – newsletters, revistas, artigos, notícias.

As não-conformidades que vão surgindo nas tarefas rotineiras, foram uma temática questionada nas entrevistas. Segundo o presidente do CAAD, as não-conformidades são vistas como um desafio a ultrapassar, de forma a manter a «credibilidade da organização». Embora existam abordagens diferentes consoante cada problema (algo que não foi desenvolvido nas entrevistas), no CAAD procura-se sempre intervir de forma a manter elevados os padrões de qualidade e de celeridade. Existem alertas de tempo, que relembram sempre que é necessário o envio de um e-mail/alerta aos árbitros, permitindo assim a resolução atempada dos processos, mantendo/melhorando os prazos médios de resposta.

6.8. Comunicação com o Exterior

A relação privilegiada do CAAD com universidades, nacionais e internacionais, e ministérios, é vista como «fundamental», na perspetiva dos membros da Direção do CAAD, uma vez que as decisões têm de «estar suportadas num conhecimento sólido». Desta forma, os eventos e cursos (pós-graduações, mestrados, conferências), realizados

em parceria com as universidades, têm sido vistos como uma «aposta» desde o início, procurando-se também que todas as publicações do CAAD sejam lançadas em universidades, com o objetivo de promover o debate alargado, permitindo mostrar que o CAAD tem por base o conhecimento científico e procurando «dar voz e direito de participação a novas gerações de académicos».

A comunicação do CAAD com o exterior também prevê a publicitação de todas as decisões arbitrais. Este é um ponto importante de realçar e que volta a ser abordado no tópico “Inovação”, uma vez que este foi um dos impulsionadores para que numa das últimas reformas de justiça houvesse alterações que vieram prever a publicidade das decisões arbitrais em matéria administrativa, seguindo o exemplo do CAAD e da arbitragem fiscal, em particular.

Este tipo de comunicação, controlada pelo CAAD, é importante uma vez que todos os fluxos de informação para o exterior podem constituir esforços promocionais ou publicitários (Donnelly, 2000).

6.8.1. Comunicação entre o CAAD e outras instituições

A relação entre o CAAD e outras instituições é descrita, pelo Árbitro E, como saudável, mas, ao mesmo tempo, origina questões delicadas “que surgem quando se cria algo que diverge do sistema instituído, criando problemas de articulação” (principalmente quando se trata da relação CAAD/Tribunais). Obstante os problemas enunciados, tal é visto como algo que tem contribuído para o sistema judicial, uma vez que a experiências e decisões do CAAD têm sido citadas em Tribunais do Estado, demonstrando consistência e eficiência. Para Amândio Silva, o “funcionamento do CAAD baseia-se num processo simplificado versus um processo mais complexo presente nos Tribunais Administrativos e Fiscais”, que, no entanto, trazem experiência e conhecimento que devem ser discutidos e utilizados para “mitigar algumas obstruções visíveis nos tribunais”. De igual forma, quando analisada a relação entre o CAAD e a Autoridade Tributária, as conclusões são de que a celeridade das decisões dos processos pode ser vista como um estímulo, ao melhorar simultaneamente a área da Inspeção Tributária e a litigância.

A coexistência dos Tribunais com o CAAD/outros Centros de Arbitragem e do CAAD com outros Centros de Arbitragem deve ser vista, de acordo com João Silveira, como algo

positivo e onde pode existir um processo de aprendizagem com a experiência e as práticas implementadas por ambos os organismos. Apesar desta visão positiva, o advogado e árbitro do CAAD aponta que existem alguns problemas que necessitam de ser ultrapassados: a) embora as decisões do CAAD sejam publicitadas e permitam ser adotadas por outros organismos em litígios semelhantes, o mesmo não acontece com decisões proferidas por Tribunais de 1.^a Instância, que não são publicitadas, não conferindo a transparência necessária e que só permitem ser acedidas pelos advogados ou pelas partes nesse processo; b) a coexistência do CAAD com outros Centros de Arbitragem Administrativa é vista como semelhante ao anterior, uma vez que outros Centros de Arbitragem Administrativa ou não publicitam as suas decisões ou têm poucos litígios, resultando, portanto, em poucas decisões, não havendo articulação. Já na articulação ao nível das boas práticas, João Silveira reforça que os Tribunais Administrativos e Fiscais têm «bastante a aprender» com a forma como é feita a organização e gestão do processo, quer no CAAD, quer em outros Centros de Arbitragem (mais ágil, informal, célere e que oferecem garantias).

O diálogo entre os Tribunais e o CAAD (e mesmo com a generalidade dos Centros Administrativos) é apontado por João Silveira como uma das fragilidades, dificultado que alguns dos problemas presentes nos Tribunais sejam ultrapassados. Existe, por parte de juízes e associações sindicais, a visão de que os Centros de Arbitragem são organismos concorrentes aos Tribunais e que «no fundo, lhes roubam o mercado» - como consequência, na comunicação social, tem sido muitas vezes promovida, pelos Sindicatos de Juízes, uma guerra, onde consta a crítica da Arbitragem Administrativa. Também Amadeu Silva refere a desconfiança com que o CAAD foi visto, principalmente no início, junto da magistratura e de alguns advogados, no entanto refere, que esta visão se tem vindo a alterar à medida que o papel do CAAD é clarificado – “a existência de um meio de resolução de litígios complementar e auxiliar dos tribunais”, vem permitir que as mais variadas matérias sejam consideradas referências relevantes para os tribunais e desta forma exista a uniformização de jurisprudência.

6.9. Liderança

As características de personalidade e comportamento dos líderes das organizações conduzem a diferenças na forma como estes direcionam e gerem a organização (Cruz,

2015). A liderança está relacionada com a visão individual, a comunicação interpessoal e a capacidade do líder em motivar e mobilizar as suas equipas, de forma a atingirem os objetivos estipulados.

“A liderança é um componente da gestão, mas não é a gestão... Liderança é a capacidade de persuadir outros a prosseguir com entusiasmo objetivos definidos. É o fator humano de união do grupo e que o motiva a atingir os seus objetivos. Atividades de gestão como planejar, organizar e tomar decisões são embriões adormecidos até que o líder acione nas pessoas o poder da motivação e as oriente no sentido da prossecução dos objetivos”²⁶

Os conceitos de liderança e gestão são indissociáveis (Yukl, 1989). Uribe (2005), refere que a gestão está relacionada com a forma como se “enfrenta” a complexidade das organizações, enquanto a liderança está relacionada com as alterações necessárias para projetar a organização num ambiente dinâmico.

O desempenho do dr. Nuno Villa-Lobos, Presidente do CAAD desde a sua criação, tem “orientado e impulsionado a instituição a seu cargo até ao nível de excelência” atual e é reconhecido e unânime entre os entrevistados e realçado por Manuel Serra. O presidente do Conselho Deontológico refere que o atual nível de excelência foi conseguido “quer pela melhoria da estrutura inicialmente estabelecida, quer pelo respetivo desenvolvimento por via de aturada inovação em áreas de suporte da correspondente função jurisdicional; tudo a merecer justo reconhecimento por quem recorre ao CAAD, cujo êxito, de resto, tem sido aplaudido, não só em Portugal, mas também no estrangeiro, como bem demonstram as elogiosas referências que em todo o lado lhe são feitas, num sistema de arbitragem que, aliás, tem constituído um exemplo, estudado e, até, adaptado em vários países”.

Os Árbitros E, Amândio Silva e João Silveira olham para a atual dinâmica e sucesso do CAAD como sendo fruto da liderança do dr. Villa-Lobos, destacando a sua postura, arrojo, audácia e dedicação como fundamentais para o «ótimo desempenho» deste organismo, o que tem permitido o crescimento do CAAD, quer em número de processos, quer em número de entidades que o utilizam, realçando:

- Contacto permanente com *stakeholders* externos (p.e. legisladores);

²⁶ Davis, K., (1967). Human Relations at Work, Nova Iorque: Mcgraw-Hill, pp 96-97

- Garantia de que a imagem passada para o exterior é de eficiência e rigor (nos diversos níveis: árbitros, serviços e infraestruturas);
- Proatividade e procura por incorporar boas práticas e pela aceitação de sugestões.

Amadeu Silva destaca que a liderança de um projeto da dimensão do CAAD é fundamental e que, embora no início tenha existido algum ceticismo sobre este projeto, pelo que o dr. Nuno Villa-Lobos e a sua equipa desenvolveram esforços em várias dimensões, desde a criação de confiança na sociedade e outros atores judiciais, passando pela sua promoção e pelo trabalho permanente e na procura pela melhoria do regime.

Por sua vez, o ex-Secretário de Estado da Justiça, João Silveira, particularizou a atenção dada, pelo presidente, à gestão do CAAD, bem como à garantia dos aspetos defendidos por este organismo (justiça rápida e acessível). A nível pessoal e de personalidade, o juiz árbitro em matéria administrativa realça a proatividade, o papel interventivo e o dinamismo trazidos, considerados fundamentais para que o CAAD seja mais reconhecido e mais utilizado.

6.10. Inovação

“Tantas vezes acusado de seguidismo no plano das soluções normativas em matéria tributária, hoje Portugal pode orgulhar-se de ter sido pioneiro na aprovação de um regime jurídico de arbitragem em matéria tributária, sem paralelo nos ordenamentos da mesma família jurídica – ordenamentos esses em que o debate ainda se centra em torno do Dogma da (in)disponibilidade do crédito tributário”

Tânia Carvalhais Pereira (2018).

O CAAD é um modelo associativo *sui generis*, uma vez que, apesar de ser uma associação privada sem fins lucrativos, tem uma componente pública muito forte: os associados são entidades de interesse público, com vários representantes da Direção-Geral de Política de Justiça do Ministério da Justiça (que define os objetivos estratégicos), com um presidente do Conselho Deontológico designado pelo Conselho Superior dos Tribunais Administrativos e Fiscais (entre juízes de tribunais superiores que tenham exercido funções na área da justiça administrativa e fiscal). O papel inovador do CAAD para a

Arbitragem e para o acesso à Justiça em Portugal é facilmente encontrado em diversos exemplos já abordados anteriormente neste estudo.

A existência de órgãos sociais no CAAD apresenta um caráter inovador, quando comparamos este organismo com os Tribunais Estaduais. A rotatividade de entidades associadas pelos diversos órgãos sociais permite obter contributos nas várias áreas atribuídas a estes, permitindo a pronuncia, por parte dos representantes, em assuntos e propostas, bem como na aprovação de objetivos estratégicos e de planos de atividades, orçamentos, relatórios e contas. Este modelo, em oposição ao modelo instituído nos Tribunais, com gestão centralizada e atribuída apenas ao Ministério da Justiça, permite uma atuação mais direcionada e flexível, alcançando objetivos em linha com as métricas e estratégia definidas anualmente pelo CAAD.

Luísa Fernandes (2018) classifica o CAAD como pioneiro e inovador em ambas as áreas do Direito, servindo de modelo de estudo e de inspiração a várias jurisdições internacionais. A resolução de litígios relacionados com disputas laborais (contra o Estado) só foi possível após a mudança de paradigma, pelo legislador português, que introduziu alterações que permitiram que o âmbito da arbitragem fosse alargado às relações jurídico-administrativas (Fernandes, 2018). Por sua vez, a Arbitragem Tributária, introduzida no ordenamento jurídico nacional pelo decreto-lei n.º10/2011, de 20 de janeiro de 2011, merece um especial destaque quanto ao seu caráter inovador, constituindo um meio alternativo de resolução jurisdicional de litígios em matéria tributária, no qual Portugal foi pioneiro e inovador, no mundo inteiro, e que, de igual forma, tem merecido o reconhecimento internacional.

A criação do CAAD está inteiramente relacionada com o “reconhecimento da existência de uma convicção pública generalizada acerca do elevado volume processual dos litígios relativos à função pública e o consequente défice de capacidade de resposta dos tribunais administrativos” (Villa-Lobos, 2020), algo que foi discutido no tópico referente à análise da Gestão Estratégica, e amplamente debatido pelos intervenientes. O papel inovador do CAAD como facilitador do acesso ao Direito em Portugal, como modelo de inovação, dinâmico e flexível, que permite, segundo Teresa Lourenço e Miguel Antão, a qualquer pessoa, a possibilidade de acesso a uma justiça rápida e especializada, independentemente dos seus recursos financeiros e, reforçado por Amândio Silva, “acrescenta um acervo

jurisprudencial relevante para todo o sistema judicial e para a comunidade, pode e deve ser destacado”.

Um exemplo onde as características de inovação e de facilitador do acesso ao Direito, referido por Villa-Lobos e pelo árbitro Amândio Silva, são mais visíveis, respeita a litígios de valor reduzido da área de Arbitragem Tributária. Pelo baixo valor envolvido e expectativa de uma resolução no curto prazo, existem litígios que nunca chegam a entrar em tribunal (isto é, nunca chegam a procurar uma tutela judicial), o que pode ser considerado como «negação do estado de direito» – exemplo: alguém que tenha um litígio de emprego público, de 3000 euros, e litigar para um tribunal administrativo durante 6/7/8 anos, se for feita uma relação custo/benefício com aquilo que vai despende se tiver de contratar um advogado, com o tempo de espera e tudo o que está envolvido no processo, face a poder recorrer ao CAAD e resolver o mesmo litígio em 4 meses, pagando 50 euros de taxa (arbitragem administrativa em relações jurídicas de emprego público), tornando-se um litígio em que, quer ganhe ou perca, vai existir sempre uma tutela, com possibilidade de aceder à justiça. Na prática, indivíduos que tenham litígios que envolvam quantias de valores mais baixos, acabavam por se conformar para não estarem vários anos a litigar (envolvendo, grande parte das vezes, a insolvência das empresas envolvidas), num tribunal estatal, por um valor tão reduzido, enquanto que, o recurso ao CAAD, lhes vai dar uma decisão célere e com qualidade (mesmo para valores reduzidos e permitindo o acesso a indivíduos com condições socioeconómicas mais frágeis). Os árbitros entrevistados concordam que o CAAD contribui para uma justiça mais eficiente e acessível e que procura responder, cada vez mais, à “efetivação do direito de acesso ao direito”, mesmo por contribuintes com menor capacidade financeira para litigar. O Árbitro E acrescenta que considera o modelo adaptável a qualquer país democrático, mediante a garantia de rigor e controlo da Lei.

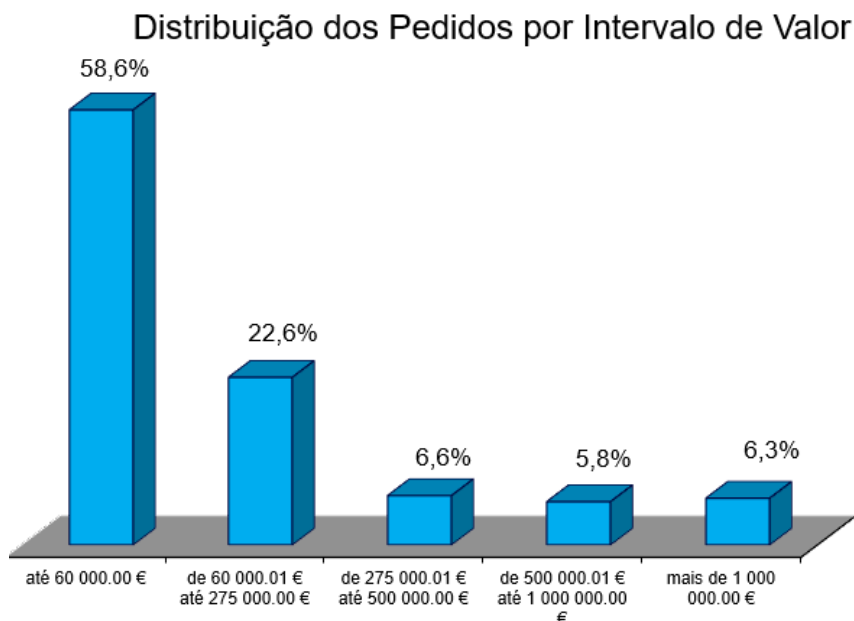


Figura 19 - Distribuição dos litígios em Arbitragem Tributária no CAAD por intervalo de valor. Fonte: CAAD

As estatísticas relativas à distribuição de litígios em função do valor – figura 19 – são concordantes com o referido no parágrafo anterior. São os litígios de menor valor em matéria tributária que captam mais litigantes para o CAAD, com uma percentagem de cerca de 60% dos litígios a serem inferiores a 60 000€, sendo este grupo de contribuintes constituído, essencialmente, por pequenas e médias empresas (Villa-Lobos, 2015).

A organização e gestão dos recursos humanos, quando comparada com o modelo existente nos tribunais estaduais, pode ser considerada inovadora. A especialização e multidisciplinidade dos árbitros, na área de Arbitragem Tributária (no Direito Administrativo apenas existe a possibilidade de os árbitros poderem ser juristas), é, como já foi discutido anteriormente, vista como uma vantagem competitiva – “na lista dos árbitros estão grandes especialistas” o que faz, segundo Villa-Lobos, com que o “processo de elaboração do acórdão, na resolução do processo de litígio, seja resolvido com bastante eficácia, rapidez e celeridade”. Esta vantagem competitiva é percebida pelos vários intervenientes e traduz-se ao nível da qualidade média das decisões e do tempo de resolução dos litígios, tendo em conta critérios específicos de independência, imparcialidade e isenção. De igual forma, o algoritmo usado na distribuição dos árbitros pode também ser visto como inovador, obedecendo princípios do código deontológico

(conforme o definido no Código Deontológico e o Regulamento de Seleção de Árbitros em Matéria Tributária).

A gestão de conhecimento do CAAD, através do SGP, é outra das inovações do CAAD, permitindo a desmaterialização completa do processo e o seu acesso remoto pelos vários intermediários, ao contrário do que acontece nos tribunais estaduais. Ainda nesta área, o percurso do CAAD é descrito, por Teresa Lourenço e Miguel Antão, como consistente e transparente e o seu carácter inovador pode igualmente ser percebido pelo facto de este contribuir para as últimas reformas da justiça, com a introdução de publicitação da decisão arbitral em matéria administrativa (seguindo o exemplo do CAAD) e da arbitragem fiscal – que já “assumia o compromisso de [...] publicar no respetivo *website* todas as decisões arbitrais em matéria administrativa e tributária” (Villa-Lobos, 2020).

A forma como o CAAD gere o conhecimento, com a completa desmaterialização dos processos é, sem dúvida, algo que merece destaque, uma vez que se opõe ao modo de funcionamento da maioria dos organismos do Estado. A pandemia Covid-19 acelerou a necessidade de criação e aplicação de um Plano de Ação para a Transição para o Digital – a Resolução do Conselho de Ministros n.º 30/2020²⁷ veio definir um conjunto de medidas e ações prioritárias que ambicionam que a Transição Digital seja o «motor de transformação do país», tendo sido definidos três pilares principais: i. capacitação e inclusão digital das pessoas; ii. Transformação digital do tecido empresarial; iii. Digitalização do Estado. A Digitalização do Estado tem o objetivo de facilitar “acesso dos cidadãos aos serviços públicos e a simplificação e desmaterialização dos procedimentos administrativos”, apostando num setor público dinâmico, ao nível das tecnologias de informação e comunicação, bem como ao nível da modernização e inovação tecnológica, permite, em termos globais, aumentar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados”. No CAAD a Transição para o Digital foi delineada desde o início, o que permitiu que, durante a pandemia Covid-19, os serviços continuassem a ser prestados, apenas com necessidade de pequenos ajustes, nomeadamente os que permitiram que as decisões finais fossem realizadas por videoconferência.

²⁷ Resolução do Conselho de Ministros n.º 30/2020, disponível em <https://www.portugal.gov.pt/gc22/portugal-digital/plano-de-acao-para-a-transicao-digital-pdf.aspx>, acedido em 14 de julho 2021

CONCLUSÕES

“Desde a sua criação, por impulso governativo, em 2009, para responder à insustentável situação de pendências e atrasos nos tribunais administrativos e fiscais, com terríveis consequências para o nosso país – pessoas e empresas –, o CAAD tem feito tudo o que está ao seu alcance para diferenciar-se positivamente daquilo que é tido como a arbitragem tradicional, isto é, a arbitragem não regulada e *ad hoc*”

Villa-Lobos (2021)

Os problemas de acessibilidade e morosidade do sistema judicial português, sob impulso da reforma da justiça administrativa em 2004, levaram a que fosse contemplada a criação do Centro de Arbitragem Administrativa, com competência para dirimir litígios relativos a funcionalismo público e de contratação. Os seus objetivos e estratégia foram cautelosamente definidos, de forma a não comprometer a atuação deste organismo e tendo em conta ultrapassar as dificuldades do contexto judicial português anteriormente observada.

Em 2009, aquando da criação do CAAD, as suas competências passavam pela resolução de conflitos em matéria de contratos, relações jurídicas de emprego público e apoios financeiros às Artes. Desde esta altura, o total de processos entrados acumulados têm subido gradualmente e as decisões arbitrais têm sido proferidas com um prazo máximo de seis meses, com media de três meses e meio. Este desempenho, por si só, já foi um sucesso e justificou a criação do CAAD, uma vez que mostrou conseguir ser mais eficiente do que os tribunais administrativos, cujas estatísticas mostram tempos de resolução de litígios manifestamente superiores²⁸ e pode dizer-se que se tornou um exemplo de nova governança na área da justiça.

Em 2011, e dado o sucesso alcançado na área do Direito Administrativo, foi aprovada uma alteração que dotou o CAAD com competência para dirimir litígios de Direito público também na área tributária, que possibilita a resolução por via arbitral de litígios relacionados com a legalidade de atos tributários.

²⁸ Consultar *website* Direção-Geral da Política de Justiça – Estatísticas da Justiça, disponível em estatisticas.jutca.gov.pt, onde se encontram várias análises estatísticas do desenvolvimento processual nos Tribunais

Este estudo consiste numa abordagem em Ciências de Gestão sobre a problemática do CAAD, não aprofundando questões teóricas nas áreas do Direito e das Ciências Políticas, na análise da justiça, das normas ou legislação. Pretende-se que este seja um estudo complementar aos que já foram feitos anteriormente na área do Direito. Na tentativa de compreender de que forma os aspetos da gestão do CAAD têm impacto no seu desempenho global, procurou-se estudar algumas das funções de gestão – objetivos, estratégia, organização, liderança, recursos humanos, gestão do conhecimento e inovação.

“Como qualquer outra organização, a justiça necessita de um sistema eficiente e eficaz de governo” (Garoupa, 2011). Se tentássemos criar uma analogia, poder-se-ia dizer que o CAAD é a definição de bom aluno, que tentou aprender, com o exemplo dos tribunais, a forma de conseguir uma resolução de litígios mais rápida e não muito onerosa (principalmente para pequenas e médias empresas e em matéria de litígios emergentes das relações de emprego público), i.e., é possível observar que a estratégia delineada teve em conta o ambiente externo, que foi claramente analisado (mesmo que de forma pouco consciente), com foco nos Tribunais, nos “clientes”, na regulação e na tecnologia. Um dos objetivos do CAAD, referido por todos os entrevistados, é que este resolva litígios de forma célere e mais barata, satisfazendo os indivíduos que a si recorrem e «competindo» eficazmente com os Tribunais tradicionais. Esta «competição» permite não só captar mais processos, influenciando o equilíbrio do “mercado”, como o seu desempenho e visibilidade também permitem captar melhores profissionais, nomeadamente árbitros altamente qualificados. A eficiência deste organismo permitiu, a curto prazo, prescindir das subvenções estatais, tornando-se financeiramente independente.

Se, quando falamos de regulação, esta está bem especificada e a sua adoção é imperativa para que se garanta a independência e credibilidade do sistema judicial português, verificamos que ao nível tecnológico houve um esforço, da parte do CAAD, para usar a tecnologia para melhorar os seus serviços e o seu desempenho. A criação e constante atualização do SGP permite obter várias vantagens – a possibilidade de apresentação de um pedido inicial sem necessidade de deslocação às instalações do CAAD (que existem apenas em Lisboa), a desmaterialização e gestão eletrónica dos processos, possibilitando o seu acesso pelas partes interessadas e pelos juízes, em qualquer lugar e hora, simplificando este processo, reduzindo os formalismos e tornando o processo mais eficiente. Embora tenha sido reconhecido pelos entrevistados que o SGP tem margem para melhorar (tendo sido sugeridas propostas concretas que permitiriam tornar o sistema

mais robusto, nos campos de apoio à decisão e de autonomia), este foi considerado uma mais-valia para o CAAD, permitindo tornar a gestão processual mais eficiente, principalmente quando em comparação com o sistema informático utilizado em tribunais.

Deve ser ainda observada a dimensão tecnológica do SGP, que possui características que o tornam inovador (como a desmaterialização processual) e que constituiu um fator facilitador de difusão de informação, de apoio à decisão e com impacto positivo no capital intelectual do CAAD. Devemos realçar a importância do SGP ao nível da gestão do conhecimento, uma área da gestão considerada crucial para conservar o conhecimento no interior das organizações e que permite que esta se torne menos redundante e mais eficiente (Robbins, 2009). “A tomada de decisão é um dos aspetos centrais da gestão das empresas e das organizações (...) abrange todas as funções clássicas da gestão: a direção e a liderança, a estratégia e o planeamento, a organização e a gestão dos recursos humanos e o controlo e as auditorias” (Jacquinet e Curado, 2019). Neste sentido, o SGP é um dos elementos que contribui para o sucesso organizacional do CAAD, uma vez que foram identificadas as necessidades de conhecimento ao nível da gestão processual dos litígios e desenvolvido um sistema que tem como objetivo auxiliar e “orientar” os intervenientes no processo, para as atividades e passos a seguir, tornando o processo de tomada de decisão ou a análise de um determinado problema mais eficiente e integrativa.

Ainda no que concerne à temática de Gestão do Conhecimento, deve ser realçado que a publicitação das decisões tomadas no CAAD pode ser vista também como positiva, uma vez que, além de demonstrar transparência nos processos, estas decisões são, muitas vezes, utilizadas como jurisprudência, isto é, poderão ser utilizadas na resolução de litígios semelhantes, quer em Tribunais Arbitrais, como em Tribunais Estatais, permitindo “uniformizar” determinado ponto ou interpretação do Direito.

Ao nível da Gestão de Recursos Humanos, tratando-se de uma organização pequena e com poucos recursos humanos, verificou-se que apresenta uma estrutura de departamentalização por função, feita de acordo com as “tarefas” existentes, constituídos por indivíduos especialistas nos assuntos. De acordo com o presidente do CAAD, tal tem como objetivo tornar a organização mais ágil e melhorar o seu desempenho global, o que vai de encontro a alguns autores na área da gestão, como referido anteriormente, na discussão de resultados. A qualificação e a multidisciplinariedade dos árbitros de Arbitragem Tributária são fatores que serão considerados no campo da inovação, uma

vez que tal vai trazer um aumento de valor ao CAAD e potenciar o seu desempenho e visibilidade.

A comunicação interna existe e é feita em duas vertentes: em Assembleia Geral (de carácter anual) e em reuniões de rotina. As reuniões de rotina não têm uma frequência definida, sendo realizadas “sempre que exista necessidade”, com tendência semanal, essencialmente com reuniões entre o departamento jurídico e de secretariado, com o objetivo de controlar e acompanhar a atividade desenvolvida, identificação de questões e da elaboração de um ponto de situação. À semelhança da justificação usada no tópico anterior, também aqui poderemos justificar a falta de uma rotina de reuniões concreta, com o facto de o CAAD ser uma organização pequena e com poucos recursos humanos.

A avaliação da *performance* é realizada de forma contínua, com uma análise dos tempos médios e outros parâmetros de natureza estatística, que são disponibilizados para o exterior. A análise interna destes dados permite à organização fazer um controlo interno e ter métricas e indicadores que permitam observar o seu desempenho e manter os padrões de qualidade e de celeridade.

A gestão de topo tem um papel importante e fundamental, quer na definição de prioridades e na continuidade e manutenção de projetos, quer na afetação de recursos – recursos humanos, financeiros e de tempo (Dantas, 2001). Nuno Villa-Lobos é administrador de um organismo que assume a função do Estado de “aplicar a justiça”, desde a sua criação, pelo que a sua liderança merece destaque. As características de personalidade de Villa-Lobos enquadram-se com a estratégia e objetivos do CAAD, destacando-se o dinamismo, proatividade e procura por manter contacto com *stakeholders* e por privilegiar a relação com universidades e outros organismos.

Por fim e, não menos importante, deve ser destacado o carácter inovador do CAAD e a importância que a inovação tem tido para o desenvolvimento deste organismo. Este organismo, que surge como pioneiro na Arbitragem em Direito Tributário, também se destaca, quando comparado com os Tribunais, por recorrer a árbitros multidisciplinares e por contrariar a obsolescência processual. Se a “abertura” a uma nova área de resolução de litígios aumentou a visibilidade do CAAD, tornando-se um estudo de caso um pouco por todo o mundo, também a especialização dos árbitros em matéria tributária merece atenção, sendo usado o argumento de que tal vai contribuir para decisões mais fundamentadas e robustas. Realça-se ainda a possibilidade de muitos contribuintes

poderem ter, através da Arbitragem Fiscal, decisões rápidas, contribuindo para melhorar a ideia que os cidadãos têm acerca do modo como o Estado “faz justiça”.

A principal fonte de inovação do CAAD aparenta estar relacionada com a análise e a observação do funcionamento dos tribunais estatais. A criação do CAAD veio permitir a cidadãos e empresas a resolução de conflitos com entidades públicas, de forma mais célere, e diminuir o congestionamento de tribunais administrativos, permitindo uma melhor gestão de recursos, o aumento da celeridade e ao mesmo tempo conseguir melhorar a imagem das entidades públicas, mostrando que estas “aceitam meios alternativos capazes de melhorar a justiça” (Silveira, 2018).

Ainda no campo da inovação, podemos considerar que as Universidades e Ministérios são provedores de *inputs* essenciais às atividades, organização e desenvolvimento do CAAD. A relação com estes organismos, além de servir para promover o debate alargado e mostrar/promover o que é feito no CAAD, possibilita ainda, sendo os organismos referidos fontes de recursos especializados, minimizar os riscos associados à implementação de inovação. Por outro lado, dada a elevada regulação e burocratização necessária a um sistema de direito, poder-se-á inferir que a complexidade do ponto de vista normativo (entenda-se em normas jurídicas) poderá constituir um obstáculo, que atrasa a coordenação e implementação de políticas de inovação. Apesar deste argumento, o CAAD é um dos organismos que prova que é possível inovar na área da justiça e vai de encontro ao que é defendido por Silvano (2015), quando refere que “o dinamismo das sociedades contemporâneas, emergente do desenvolvimento económico-social e da revolução tecnológica [...], requer uma regulação jurídica mais aberta, flexível, tecnicamente complexa e, por vezes, até experimental”.

Para Manuel Serra, o acesso ao CAAD privilegia o acesso a “uma justiça para todos, uma justiça verdadeiramente democratizada”, independentemente da condição económica. Por sua vez, e como referido no tópico referente aos Recursos Humanos, em Portugal, a arbitragem tributária é vista como “absolutamente inovadora” (Santiago e Pinto, 2018) e como um *case study* na Europa e mesmo a nível mundial (Rodrigues, 2013). O sucesso da implementação da Arbitragem em Direito Administrativo veio contribuir para a atribuição, em exclusivo ao CAAD, da implementação de um regime de arbitragem em matéria tributária, sem paralelo a nível internacional.

Tendo em conta o que foi discutido anteriormente, e concordando com Ferreira (2018) no que concerne ao número de processos entrados, na área de Arbitragem Tributária [e Administrativa], os números não permitem afirmar, com certeza, que se alcançou justiça fiscal [e administrativa] em geral ou que os problemas «clássicos» ficaram resolvidos, no entanto, a metodologia de gestão adotada pelo CAAD, bem como a sua experiência, poderão continuar a contribuir com melhorias para futuras reformas na justiça

No que se refere ao futuro do CAAD, existe a convicção que “o âmbito material de jurisdição (...) pode e deve crescer”, com matérias relativas à “responsabilidade civil da Administração, sistemas públicos de proteção social e urbanismo” a serem apontadas pelo professor João Tiago Silveira (Silveira, 2013), como tendo a possibilidade de conferir vantagem se fossem dirimidas pelo CAAD. Em 2003, o advogado e professor de Direito, que desempenhou vários cargos públicos, entre os quais de Secretário de Estado da Justiça e Diretor do Gabinete de Política e Planeamento do Ministério da Justiça, referiu ainda que i) “conflitos que venham a surgir no quadro de contratos para financiamento de projetos no âmbito do ciclo de fundos comunitários (2014-2020)”, ii) “questões em matéria de reabilitação urbana, tendo em conta incentivos já aprovados e novidades legislativas nesta matéria” e iii) “assuntos relacionados com a contratação pública, especialmente relativamente a procedimentos prévios à celebração dos contratos” são áreas com potencial, onde existe necessidade de aumentar a celeridade dos processos. Para Silveira e Villa-Lobos (2016), e de acordo com informação presente na Brochura de Arbitragem Administrativa (2018), o CAAD continua com potencial por explorar, nomeadamente em litígios em matéria de Direito Administrativo que envolvam autarquias locais, onde a “adesão à sua jurisdição pode ser um importante fator de competitividade”, “procedimentos prévios à celebração de contratos públicos (contencioso pré-contratual previsto no artigo 376º, n.º1 e Anexo XII CCP, que entra em vigor a 01-01-2018)”, “contratos para financiamento de projetos no âmbito de fundos comunitários” e voltam a abordar o “urbanismo”. Na área Fiscal, Amadeu Silva sugere o foco no reforço das relações com o Estado, em áreas onde o CAAD ainda não tem competências, como por exemplo a Segurança Social – área das Contribuições Contributivas, indo de encontro às potencialidades sugeridas na Brochura de Arbitragem Administrativa (2018), com a inclusão de uma área destinada aos “Sistemas públicos de proteção social”. Este último árbitro lembrou ainda a necessidade de tornar o acesso ao Direito universal, pelo que sugere a consolidação da relação entre a Arbitragem e os Tribunais, permitindo a existência de mecanismos excecionais e permanentes, que

garantam uma decisão em tempo útil a todos os cidadãos. Faltará acrescentar a visão de futuro partilhada pelo árbitro Amadeu Silva, que incentiva a crescente vinculação de outras instituições públicas ao CAAD, com foco naquelas onde a existência de conflitos com os administrados é mais premente a resolver, nomeadamente a Segurança Social.

O CAAD merece a atenção tanto na vertente do investigador, como do cidadão e do decisor político, de forma a permitir formar um juízo de valor sobre a justiça em Portugal e mesmo a nível internacional. Este organismo tem assumido a função do Estado de “aplicar a justiça” de uma forma bastante eficiente, tentando descongestionar os Tribunais de um conjunto de processos. No entanto, apesar de se conseguir fazer uma comparação sistemática entre prazos, custos e gestão processual, é impossível estabelecer uma comparação direta CAAD-Tribunais, uma vez que a sua dimensão, volume processual e complexidade de litígios é díspar.

Este estudo permitiu refletir sobre a justiça e sobre a reforma da justiça, na medida em que nos indica novos modelos de gestão dentro do sistema judicial e novas abordagens que poderiam ser estudadas em trabalhos futuros.

PERSPETIVAS FUTURAS

Sugere-se continuar o estudo comparativo, de forma a conseguir comparar a tipologia e complexidade dos processos que tramitam no CAAD e nos Tribunais, em virtude de conseguir averiguar em que matérias adicionais o CAAD traria, ou não, benefícios (tendo em conta necessidades burocráticas, tais como o segredo de justiça, meios de prova, etc.) e em que áreas o CAAD teria margem para crescer.

Será relevante uma parte do estudo incidir sobre quais os limites do modelo do CAAD para a justiça. Será que todo o tipo de processos pode ser transportado dos tribunais para o CAAD (incluindo megaprocessos e processos mediáticos)? No âmbito do Direito Penal, o modelo de atuação do CAAD teria limites? Como seria ultrapassado o conflito de atuação simultânea dos Tribunais e CAAD?

Noutra vertente, sugerem-se os seguintes estudos:

- i) sugere-se a análise de uma possível contribuição do CAAD, como órgão consultivo, em futuras reformas judiciais, com dupla incidência – i) contributo do CAAD, fruto da sua experiência, nas reformas da justiça; ii) aumento dos níveis de confiança no CAAD atraindo para si mais utilizadores;
- ii) tendo, neste estudo de caso, sido sugerido que o CAAD tem alcançado bons resultados, fruto da sua gestão, com foco na estratégia, recursos humanos, gestão do conhecimento e da inovação, considera-se pertinente aferir a satisfação por parte de utilizadores e litigantes, de forma a consolidar estas conclusões;
- iii) a pré-vinculação de entidades ao CAAD mostrou benefícios recíprocos. Ao nível da notoriedade do CAAD, é imperativo que existam mais entidades que aceitam previamente a sua jurisdição. Desta forma, considera-se pertinente estudar a possibilidade de imposição de pré-vinculação aos restantes organismos da Administração Pública, central e local, bem como as restantes entidades de Direito público;
- iv) nas diversas entrevistas realizadas, foi questionado quais as áreas com possibilidade de expansão da jurisdição do CAAD. Como forma de continuar a procura pela diferenciação e inovação, considera-se igualmente pertinente o estudo da viabilidade de expansão a outras áreas, como por exemplo Segurança Social e Urbanismo.

BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Albino, V., Garavelli, A. C., & Gorgoglione, M. (2004). Organization and technology in knowledge transfer. *Benchmarking: An International Journal*.v.11, n.6 584-600

Azeitão, J.; Roberto, J. (2010). “O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME”. *Revista TOC* nº120, 57-68, disponível em https://www.occ.pt/fotos/downloads/files/1269613558_57_68Gestao.pdf, acedido em 3 de setembro 2019

Barañano, A., (2008). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão – Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*. Edições Sílabo

Bartol, K., Martin, M., (1998). *Management 3.rd Edition (International Edition)*. McGraw-Hill

Bergeron, B. (2003). *Essentials of knowledge management (Vol. 28)*. John Wiley & Sons.

Brochura de Arbitragem Administrativa (2013), [em linha] caaad.org.pt/publicacoes/livros?view=article&id=555:brochure-de-arbitragem-administrativa&catid=34:livros, acedido em 10 de março 2021

Dantas, J. (2001). *Gestão da Inovação*. Vida Económica

Dias, A., (2018). *Transferência de Conhecimento em Design: Estratégias de aproximação das instituições de ensino superior (IES) aos mercados e sociedade portuguesa*. Faculdade de Arquitetura da Universidade de Lisboa – Dissertação de Doutoramento

Diniz, B., Lopes, M., (2018). Um Direito mais social e acessível? A importância da linguagem. *Actualidad Juridica Actualidad Juridica (1578-956X)*, p. 48-54

Direção-Geral de Política de Justiça: “O Acesso ao Direito e aos Tribunais”, disponível em <https://dgpj.justica.gov.pt/Documentos/Acesso-ao-direito/Acesso-ao-direito-e-aos-tribunais>, acedido 16 de março 2020

CAAD - Arbitragem tributária portuguesa pode servir de exemplo ao Brasil. Lisboa (2019), [em linha] <https://www.caad.org.pt/comunicacao/arbitragem-tribut%C3%A1ria-portuguesa-pode-servir-de-exemplo-ao-brasil>, acedido em 3 de outubro 2019

CAAD Conference – Arbitragem e Mediação Administrativa: Um desafio lançado ao contencioso administrativo português. Faculdade de Direito, 30 de setembro 2014

Caetano, A. & Vala, J. (2007). Gestão de Recursos Humanos: Contextos, processos e técnicas, Lisboa: Editora RH, 1-101.

Cardoso, L., (2003). Gestão Estratégica das Organizações – como vencer nos negócios no século XXI. Editorial Verbo

Carvalho, L., Bernardo, M., Dias de Sousa, I., Negas, M., (2014). Gestão das Organizações – Uma abordagem integrada e prospetiva. Edições Sílabo Lda

Centro de Arbitragem Comercial, disponível em https://www.centrodearbitragem.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=133&lang=pt, acedido em 20 de julho 2020

Coello Pulido, A., (2016). El juego de la mediación – El espacio cooperativo en la negociación assistida civil y mercantil. J.M. Bosch Editor

Código Deontológico do CAAD [em linha] https://www.caad.pt/files/documentos/regulamentos/CAAD_CD-Codigo_Deontologico-2021-04-14.pdf, acedido em 13 de junho 2021

Comargos, M., Dias, A., (2003). Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica (ensaio). Caderno de pesquisas em Administração, S. Paulo, v.10 n1

Comissão das Comunidades Europeias (2002). LLIVRO VERDE sobre os modos alternativos de resolução dos litígios em matéria civil e comercial [em linha] <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52002DC0196&from=ES>

Contumélias, F., Contumélias, M., (2009), Justiça à Portuguesa. Livros d’Hoje – Publicações D. Quixote

Cruz, A., Frezatti, F., Bido, D., (2015). Estilo de Liderança, Controle Gerencial e Inovação: Papel das Alavancas de Controle. Revista de Administração Contemporânea, v.19, n.6, art. 6, pp 772-794

Davis, K., (1967). Human Relations at Work, Nova Iorque: Mcgraw-Hill, pp 96-97

Decreto-Lei n.º 34/2008 – Regulamento das Custas Processuais – na sua redação atual (Custas para Tribunais Administrativos e Fiscais)

Decreto-Lei n.º 10/2011 – Diário da República n.º14/2011, Série I de 2011-01-20 – Regime jurídico da arbitragem em matéria tributária [em linha] Regime Jurídico da Arbitragem em Matéria Tributária, acessado em 13 de junho 2021

Despacho n.º 5097/2009 do Gabinete do Secretário de Estado da Justiça [em linha] https://www.caad.pt/files/documentos/regulamentos/despacho_5097-2009.pdf, acessado em 13 de junho 2021

Direção-Geral de Política de Justiça, disponível em <https://dgpj.justica.gov.pt/Resolucao-de-Litigios/Arbitragem/O-que-sao-Centros-de-Arbitragem>, acessado em 15 de janeiro 2020

Dogson, M., Gann, D., (2010). Innovation – A very short introduction. New York: Oxford University Press

Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J., (2000). ADMINISTRAÇÃO – Princípios de Gestão Empresarial, McGraw-Hill

Enterprise Europe Network (s.d.), [em linha] <https://www.een-portugal.pt/info/investigacao/Paginas/gestinov.aspx>, disponível em 15 de agosto 2020

Estatutos do CAAD (s.d.), [em linha] <https://www.caad.org.pt/caad/estatutos>, acessado em 10 de abril 2021

Fernandes, J., (2014). “Actual Utilization of a Benefits Management Process in IS/IT Projects.” Atas Da Conferência Da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, v.13 50-66

Ferreira, R. F. (2018). A Arbitragem tributária em Portugal (Perspetiva de um Advogado). Arbitragem em Direito Público, CAAD – FGV Projetos [em linha] https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/fgv_publicacao_arbitragem_miolo.pdf, acessado em 1 de outubro 2020

Freire, A., (1995). Estratégia: Sucesso em Portugal. Verbo

Gama, J. (2013). Decisões arbitrais públicas (finalmente) públicas. CAAD Newsletter (n.º1., p.1)

Garoupa, N., (2011). O Governo da Justiça. Fundação Francisco Manuel dos Santos

Garoupa, N., (2012). SEM MELHORIA CONSISTENTE E ESTRUTURAL. Revista XXI, Ter Opinião N.º 2 – Fundação Francisco Manuel dos Santos (<https://www.ffms.pt/artigo/426/sem-melhoria-consistente-e-estrutural>)

Gil, A., (2007). Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais (1.ª edição). São Paulo: Atlas

Glaister, K., Falshaw, J., (1999). Strategic Planning: Still Going Strong? Elsevier: Long Range Planning

Goh, S. C. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. Journal of knowledge management, v.6, n.1 23-30

Gomes, C., (2015). Justiça e Eficiência: O debate e os desafios à Gestão dos Tribunais. Cronos - [em linha] https://eg.uc.pt/bitstream/10316/43735/1/Justi%c3%a7a%20e%20efici%c3%aancia_o%20debate%20e%20os%20desafios%20a%20gest%c3%a3o%20dos%20tribunais.pdf,
acedido em 8 de julho 2021

Gonçalves, C., Filho, C., Neto., M., (2017). Estratégia Empresarial. Editora Saraiva

Hamdam, H., & Damirchi, G. V. (2011). Managing intellectual capital of small and medium size enterprises in Iran case study: Ardabil province SMEs. Interdisciplinary journal of contemporary research in business, v.3, n.2 233-240

Internationak Chamber of Commerce Portugal – The world business organization, disponível em <https://www.icc-portugal.com/Servicos/arbitragem#vantagens-de-recorrer-a-uma-instituicao-para-administrar-arbitragem>,
acedido em 10 de março 2020

Jacquinet, M., Curado, H., (2019). Uma breve introdução à tomada de decisão. REA – Gestão e Economia [em linha] <https://repositorioaberto.uab.pt/handle/10400.2/8663>,
acedido em 15 de novembro 2020

Jacquinet, M., (2004). La question de l'accès au droit dan le cadre de la réforme de la justice : Ver une méthode comparative

Jacquinet, M., (2019). Contexto empresarial e peso da justiça. Repositório Universidade Aberta - URI: <http://hdl.handle.net/10400.2/8660>

Jacquinet, M., (2019). Gestão do Conhecimento

Lei n.º 15/2002, de 22 de fevereiro

Lei n.º 63/2011, de 14 de dezembro

Likar, B., Fatur, P., Mrgole, U., Chovan, C., Medova, S., Tsaggaris, V., Sancho, A., Dominguez, C., Macho, A., Álvarez, P., Martire, F., Kalivas, Y., Gkofa, F., Rakovitis, C., Tonkov, A., Petrov, V., (2013). Innovation management 1.st Edition - Korona plus d.o.o., Institute for Innovation and Technology

Littmann, A., Richter, A., (2013). Encyclopedia of Management Theory (Chapter: Strategy and Structure). Sage, Editors: Eric Kessler

Lodi, J., (1969). Planejamento a longo prazo. Revista de Administração de Empresas

Lopes, D., (2015). A justiça que temos – A justiça em Portugal funciona mal e é de difícil acesso. Público - Opinião, [em linha] <https://www.publico.pt/2015/04/10/opiniao/opiniao/a-justica-que-temos-1691589>,
acedido em 20 de novembro 2020

Machado, I., Silva, K., (2012). Tempo na ou da justiça criminal brasileira: uma discussão metodológica. Opinião Pública, Campinas, v.18, n.2, p355-382

Malheiro, G. (2015). Recurso à arbitragem é uma alternativa óbvia? Jornal Económico, disponível em <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/recurso-a-arbitragem-e-uma-alternativa-obvia-39613>,
acedido em 10 de janeiro 2020

Martins, J. (2010). Gestão do Conhecimento: Criação e transferência de conhecimento. Edições Sílabo

Mintzberg, H., (2004). Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico. Bookman

Novo Regulamento de Arbitragem Administrativa [em linha]
https://www.caad.org.pt/files/documentos/regulamentos/CAAD_AA-Regulamento_Arbitragem_Administrativa.pdf, acessido em 13 de junho de 2021

Novo Regulamento de Arbitragem Administrativa – Tabelas de Encargos Processuais [em linha] https://www.caad.pt/files/documentos/regulamentos/CAAD_AA-Tabela_Encargos_Processuais_2019-12-12.pdf?v=1, disponível em 13 de junho 2021

Ordem dos Advogados: “O que é o Acesso ao Direito e aos Tribunais?”, disponível em <https://portal.oa.pt/cidadaos/acesso-ao-direito/>, acessido em 16 de março 2020

Paiva, M., Cunha, G., Junior, C., Constantino, M., (2017). Inovação e os efeitos sobre a dinâmica de mercado: uma síntese teórica de Smith e Schumpeter. *Interações* v19, n.1 (p.155-170)

Pereira, T. C., (2018). Migração de Processos dos Tribunais Tributários Estaduais para os Tribunais Arbitrais. *Arbitragem em Direito Público, CAAD – FGV Projetos* [em linha] https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/fgv_publicacao_arbitragem_miolo.pdf, acessido em 1 de outubro 2020

Petiz, J. (2019). Processos fiscais: arbitragem resolve em 4,5 meses, Estado demora 5,4 anos. *Dinheiro Vivo*, [em linha] <https://www.dinheirovivo.pt/economia/processos-fiscais-arbitragem-resolve-em-45-meses-estado-demora-54-anos/>, acessido em 3 de outubro 2019

Pfeffer, J. e Veiga, F. (1999), “Putting people first for organizational success.”, *The Academy of Management Executive*, May 1999 v.13, n.2 37-48

Porter, M., (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*

Quinn, J., Hilmer, F. (1995), Strategic Outsourcing, *The McKinsey Quarterly*, n.º 1, pp. 48-70;

Regulamento de Custas nos Processos de Arbitragem Tributária [em linha] https://www.caad.pt/files/documentos/regulamentos/CAAD_AT-Regulamento_de_Custas_ARBITRAGEM_TRIBUTARIA-alteracao_setembro_2017-aplicavel_a_partir_01-01-2018.pdf

Regulamento de Custas nos Processos de Arbitragem Tributária - Tabela I Artigo 4º e Tabela II Artigo 5.º [em linha]

[https://www.caad.pt/files/documentos/regulamentos/CAAD_AT-](https://www.caad.pt/files/documentos/regulamentos/CAAD_AT-Regulamento_de_Custas_Tabela_com_HONORARIOS_Arbs-2016-03-01.pdf)

[Regulamento_de_Custas_Tabela_com_HONORARIOS_Arbs-2016-03-01.pdf](https://www.caad.pt/files/documentos/regulamentos/CAAD_AT-Regulamento_de_Custas_Tabela_com_HONORARIOS_Arbs-2016-03-01.pdf), acessado em 13 de junho 2021

Relatório da Justiça 2015-2020 [em linha]

<https://justica.gov.pt/Portals/0/Ficheiros/Organismos/JUSTICA/RelatorioJustica-2015-2020-final.pdf>

Resolução do Conselho de Ministros n.º 30/2020, disponível em <https://www.portugal.gov.pt/gc22/portugal-digital/plano-de-acao-para-a-transicao-digital-pdf.aspx>, acessado em 14 de julho 2021

Revista Internacional de Arbitragem e Conciliação, da Associação Portuguesa de Arbitragem, Livraria Almedina, 2008, pág. 61-74

Robbins, S., (2009). Comportamento Organizacional. Pearson Prentice Hall

Santos, A., (2008). Gestão Estratégica: conceitos, modelos e instrumentos. Lisboa: Escolar Editora

Santiago, B., Pinto, D., (2018). Liquidações de Imposto de Valor Superior a 10 Milhões de Euros. CAAD – Arbitragem tributária, [em linha] https://www.mlgts.pt/xms/files/v1/Publicacoes/Outras_Publicacoes/2018/Sobre_a_posibilidade_de_submeter_a_arbitragem_liquidacoes_de_imposto_de_valor_superior_a_10_milhoes_de_euros.pdf, acessado em 19 de agosto 2020

Sarmiento, A. (2019). “Atrasos judiciais custam fortunas aos contribuintes”. Jornal Económico, [em linha] <https://www.caad.org.pt/files/documentos/noticias/2018-11-26/entrevista-JE-2018-11-26.pdf>, acessado em 3 de outubro 2019

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016) *Research Methods for Business Students* (7th Edition). Harlow, England: Pearson

Silva, J., Jordão, J., (2000). Strator: estratégia, estrutura, decisão, identidade (3.^a edição). Publicações Dom Quixote

Silvano, G., (2015). Os tribunais e as urgências das respostas da justiça ao cidadão. Revista Jurídica n.14, p.81-91, disponível em http://repositorio.uportu.pt:8080/bitstream/11328/1290/1/05_GONCALO-SILVANO.pdf, acessado em 20 de março 2021

Silveira, J. (2013). O potencial do CAAD para a resolução de conflitos de Direito Administrativo. CAAD Newsletter (n.1, p. 26-29)

Silveira, J., (2018). Justiça arbitral: mitos e factos. Expresso

Silveira, J., Villa-Lobos, N., (2016). Arbitragem Administrativa e Poder Local. CAAD Centro de Arbitragem Administrativa CONFERENCE

Sousa, M. J., Duarte, T., Sanches, P. G. e Gomes, J. (2006). Gestão de Recursos Humanos - Métodos e Práticas (6.^a edição). Lidel: Lisboa

Serra, M. (2013). Breves Notas sobre a Arbitragem Administrativa. CAAD Newsletter (n.º 1, p.3)

Sousa Santos, B., Marques, M., Pedroso, J., (1995). Os Tribunais nas Sociedades Contemporâneas. Oficina do CES – Centro de Estudos Sociais de Coimbra

Stair, R., Reynolds, G. (2010). “Princípios de Sistemas de Informação” (Tradução 9.^a Ed. Norte-Americana). Cengage Learning.

Sousa, M., Guimarães, T., (2014). Inovação e desempenho na administração judicial: desvendando lacunas conceituais e metodológicas. Revista de Administração e Inovação, v11, n.2, p 321-344

Taxa de congestão nos tribunais em % entre 1960 e 2019 (retirado e adaptado do portal PORDATA - [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+congest%C3%A3o+nos+tribunais+\(percentagem\)-631](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+congest%C3%A3o+nos+tribunais+(percentagem)-631), acessado em 15 de março de 2021

Taxa de Congestão de Tribunais de 1.^a Instância no período 2009-2013 (retirado do portal PORDATA - <https://www.pordata.pt/Europa/Taxa+de+congest%C3%A3o+dos+Tribunais+de+1%C2>

%AA+inst%C3%A2ncia+tipo+de+processos+%28percentagem%29-3335-302143631,
acedido em 15 de março 2021

Teixeira, S., (2011). Gestão Estratégica. Escolar Editora

Toledo, G., Quelopana, E., Pollero, A., (2007). Posicionamento Estratégico e Liderança em Mercado Globalizado sob o Enfoque do Modelo Delta: o Caos de uma Holding Latino-Americana Líder em P&D&I. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal

Uribe, M. (2005). A liderança docente na construção da cultura escolar de qualidade. Revista Prelac, 1, pp. 106-116, disponível em <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001446/144666por.pdf>, acessado em 15 de abril 2020

Varajão, J. (2002). “Função de Sistemas de Informação: Contributos para a melhoria do sucesso da adoção de tecnologias de informação e desenvolvimento de sistemas de informação nas organizações” (Dissertação de Doutoramento). Universidade do Minho – Departamento de Sistemas de Informação

Vicente, D. M., (1990). Da Arbitragem Comercial Internacional – Direito Aplicável ao Mérito da Causa, Coimbra Editora, pág. 27.

Villa-Lobos, N. (s.d.). Nota introdutória. Separata CAAD: Arbitragem no CAAD: Contratação Pública e Relações Jurídicas de Emprego Público. CAAD

Villa-Lobos, L. (2011). Arbitragem Tributária – Porquê?. OJE – [em linha] caad.org.pt/files/documentos/artigos/NUNO_VILLA_LOBOS-O7.pdf, acessado em 10 de março 2021

Villa-Lobos, N. (2020). Análise da evolução das políticas públicas de implementação da arbitragem administrativa no CAAD, [em linha] http://livraria.aafdl.pt/index.php?id_product=977&id_product_attribute=0&rewrite=revista-de-direito-administrativo-ano-iii-n-7&controller=product&id_lang=2, acessado em 25 de maio 2020

Villa-Lobos, N. (2021). Artigo de Opinião - Vencer o rumor, fazer justiça. Público [em linha] publico.pt/2021/02/03/opiniaio/noticia/vencer-rumor-justica-1948920 acedido em 10 de março 2021

Villa-Lobos, N, Carvalhais Pereira, T., (s.d.). Arbitragem em Direito Público. FGV Projetos – CAAD

Villa-Lobos, N., Carvalhais Pereira, T., (2017). Guia de Arbitragem Tributária Revisto e Atualizado (3.ª Ed.). Almedina

Wheelen, T., Hunger, J., (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13rd Ed.). Pearson

Yukl, G. (1989). Leadership in organizations (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

ANEXO A – Entrevistas

Anexo A1 – Questões colocadas na entrevista ao Dr. Villa-Lobos

Anexo A2 - Questões colocadas na entrevista à Dr.^a Teresa Lourenço

Anexo A3 - Questões colocadas na entrevista ao Dr. Miguel Antão

Anexo A4 – Respostas conjuntas entrevista Dr.^a Teresa Lourenço e Dr. Miguel Antão

Anexo A5 - Questões colocadas na entrevista ao Doutor João Silveira

Anexo A6 - Questões colocadas na entrevista ao “Árbitro E”

Anexo A7 – Entrevista ao Juíz Manuel dos Santos Serra

Anexo A8 – Entrevista ao Dr. Amândio Silva

Anexo A1 - Entrevista 1

Nome: Nuno Villa-Lobos

Função: Presidente CAAD desde 2009

Data: 21 de maio de 2020

Notas: Licenciado em Direito. Antes do CAAD trabalhou no Gabinete da Direção-Geral da Administração Judicial do Ministério da Justiça e no Gabinete para Resolução Alternativa de Litígio (ambos pertencentes ao Ministério da Justiça)

Local: Entrevista presencial nas instalações do CAAD, com recurso a gravação, com consentimento do Dr. Nuno Villa-Lobos

Estratégia	
Missão e Objetivos	<input type="checkbox"/> Qual a visão e missão do CAAD?
	<input type="checkbox"/> A missão tem subjacente uma visão a longo prazo?
	<input type="checkbox"/> Os objetivos caracterizam a missão e são mensuráveis? Pode dar-me exemplos?
Gestão Estratégica	<input type="checkbox"/> Foi feita uma análise do ambiente (consumidores, concorrentes e do próprio "setor")?
	<input type="checkbox"/> A visão inicial de como seria o CAAD está em linha com o atual modelo de funcionamento? Em que medida?

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Verifica-se que houve uma estratégia de crescimento quando decidiram alargar o funcionamento do CAAD à área fiscal. Esta estratégia estava delineada desde início e esperaram por um momento que a situação do CAAD fosse estável e tivessem aumentado a vossa "quota de mercado" ou foi uma decisão mais tardia que procurou pela inovação e pela tentativa de procurar novos segmentos de mercado? <input type="checkbox"/> Como vê a articulação entre a o Direito Administrativa e o Direito Fiscal? <input type="checkbox"/> Têm registos ao longo do tempo do volume de processos (por área), das subvenções, das taxas cobradas e de recursos humanos? <input type="checkbox"/> Quem é o principal responsável pela comunicação com o exterior? <input type="checkbox"/> Como é gerida a relação institucional do CAAD com Ministérios, Universidades, etc.? <input type="checkbox"/> Considera que a promoção do CAAD e a relação com instituições tem contribuído para a visibilidade, para o crescimento e eficiência do CAAD? <input type="checkbox"/> Como funciona a gestão dos acordos entre o CAAD e entidades?
<p>Gestão Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Como está estruturado o CAAD? Existe um organograma que reflita esta estrutura? <input type="checkbox"/> Existe uma estrutura funcional? I.e. o trabalho é agrupado em departamentos funcionais sob a orientação de um responsável? Se sim, acha que esta especialização contribui para a eficiência do CAAD? A existência de uma estrutura funcional facilita a coordenação das atividades dentro de cada função?

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Com que frequência reúne a direção? E com os restantes órgãos de funcionamento? <input type="checkbox"/> Os pareceres e decisões tomadas ficam registadas em ata de reunião?
<p>Inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Como classificaria o percurso do CAAD? <input type="checkbox"/> Como vê o CAAD no papel de facilitador do acesso ao Direito? (Do ponto de vista do trabalhador / da administração fiscal / ...) <input type="checkbox"/> Poderia descrever como conseguiu o que podemos chamar um “modelo de sucesso”? <input type="checkbox"/> Considera o CAAD um modelo inovador para a Justiça? Se sim, qual a principal inovação trazida? <input type="checkbox"/> Considera que o modelo do CAAD possa vir a contribuir para futuras reformas na justiça? <input type="checkbox"/> Na abordagem mais institucional, quais as características do CAAD que o tornam distinto dos tribunais e restantes centros de arbitragem? <input type="checkbox"/> Quais considera serem as principais áreas de atuação do CAAD no futuro? <input type="checkbox"/> Quais foram os maiores desafios? Quais considera serem os desafios no futuro?
<p>Gestão de Processos/tarefas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> No CAAD existe, de forma clara, a redefinição da gestão dos processos? Pode dar-nos exemplos?

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Nos documentos do CAAD disponibilizados ao público, é referido que existe o princípio da desmaterialização e todo o processo é gerido eletronicamente. Existe o recurso a uma plataforma informática que permite o acesso pelos árbitros em qualquer ponto do país? Consegue explicar-nos sucintamente como funciona esta plataforma? <input type="checkbox"/> Esta plataforma é inovadora ou já existe um modelo semelhante nos tribunais estatais? <input type="checkbox"/> De onde surgiu esta ideia? <input type="checkbox"/> Esta plataforma existe desde a criação do CAAD? No início pensaram adotar um sistema de informação mais próximo do usado nos tribunais ou idealizaram logo uma plataforma que pudesse agilizar o vosso modo de funcionamento? <input type="checkbox"/> Considera esta plataforma uma mais valia, tornando a vossa organização mais orientada para a informação, mais eficiente e otimizada, possibilitando a obtenção de resultados mais eficientes?
<p>Gestão de Não Conformidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Como são geridas as "não conformidades" ou os problemas que vão surgindo? Pode dar exemplos? Que tipo de "não conformidades"/problemas é usual surgirem? É frequente? (Ex. processos em atraso?) <input type="checkbox"/> Têm referências para tipificar algum tipo de problemas que sejam mais frequentes e com sugestões de soluções mais comuns? <input type="checkbox"/> Quando se deparam com um problema novo ou um tipo de litígio mais complicado e sem precedentes, como atuam?

<p>Comunicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sendo o CAAD uma instituição em que os colaboradores são de localizações diversas, como é estabelecida a comunicação entre os vários colaboradores? <input type="checkbox"/> De que forma é feita a comunicação entre os vários intervenientes? (Ex. Árbitros e pessoal administrativo, comunicação com as partes envolvidas, etc.). Há registo de todas as comunicações? <input type="checkbox"/> São feitas, com frequência, discussões, debates e reuniões onde sejam discutidas algumas das decisões tomadas?
<p>Gestão de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Como é feita a seleção dos árbitros? Sempre foi desta forma ou no início os critérios de reputação e conhecimento tinham um peso maior? <input type="checkbox"/> Qual a relevância de ter profissionais de áreas distintas? (Multidisciplinares) <input type="checkbox"/> Uma vez que têm uma vasta lista de árbitros, como é feita a escolha do árbitro para determinado processo? (Competências, Conhecimentos, etc.?) Seguem sempre uma ordem aleatória de acordo com o que está preconizado no Regulamento de Seleção de Árbitros? <input type="checkbox"/> É possível que a escolha do árbitro para um processo mais complexo e mediático ser feita em função dos processos e historial anteriores? Segue a mesma ordem aleatória, permitindo que todos os árbitros, independentemente da sua experiência possam ficar com este tipo de processos ou, excecionalmente, pode ser feito de acordo com o grau de conhecimento e competências dos mesmos? <input type="checkbox"/> Existe algum registo do historial de recursos humanos ao longo do tempo?

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se sim é possível termos acesso de forma a analisar a estrutura e a sua evolução ao longo do tempo? P.e. entradas e saídas de colaboradores, bem como o volume de processos e a quantidade de RH disponíveis? <input type="checkbox"/> Existe algum sistema de avaliação de desempenho? <input type="checkbox"/> Têm apenas colaboradores internos ou recorrem a outsourcing? Considera o recurso ao outsourcing estratégico para o CAAD conferindo algum tipo de vantagem competitiva? <input type="checkbox"/> Existem colaboradores externos ao CAAD a quem tende a recorrer em caso de necessidade de apoio ou de recurso a ideias, competências, práticas externas ao CAAD? (Ex. recurso a faculdade de direito, etc.)
<p>Qualidade: Controlo e Feedback</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Este sistema de gestão de processos tem controlos que permitam avaliar a performance em vários níveis? (Feedback sobre processos em aberto, tipologia dos processos, recursos a tribunais de 1.ª instância, tempo de resolução, etc.)) <input type="checkbox"/> Caso não permita: É feita uma análise dos processos de forma a obter medidas de performance do CAAD? De que forma?
<p>Percurso do Presidente</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Qual o seu percurso antes de chegar ao CAAD? <input type="checkbox"/> Que elementos nos podem ajudar a compreender o seu percurso profissional?

Anexo A2 - Entrevista 2

Nome: Dr.^a Teresa Lourenço

Função: Vogal da Direção do CAAD

Data: setembro 2020

Notas: Antes do CAAD, trabalhou no GRAL e na DGAE nas áreas da Mediação, Julgados de Paz e Arbitragem, ambos pertencentes ao Ministério da Justiça.

Modelo da entrevista: Em suporte escrito (questões enviadas por e-mail e respondidas através de suporte escrito)

	<input type="checkbox"/> Qual a sua função no CAAD? <input type="checkbox"/> Há quanto tempo está no CAAD? <input type="checkbox"/> Qual o seu percurso profissional antes de chegar ao CAAD?
Gestão Estratégica	<input type="checkbox"/> Qual a visão e missão do CAAD? <input type="checkbox"/> A missão tem subjacente uma visão a longo prazo? <input type="checkbox"/> A visão inicial de como seria o CAAD está em linha com o atual modelo de funcionamento? Em que medida? <input type="checkbox"/> Como vê a articulação entre a o Direito Administrativa e o Direito Fiscal?
Gestão de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> Qual a relevância de ter árbitros de áreas distintas? (Multidisciplinares) <input type="checkbox"/> Têm apenas colaboradores internos ou recorrem a outsourcing? Considera o recurso ao outsourcing

	<p>estratégico para o CAAD conferindo algum tipo de vantagem competitiva?</p> <p><input type="checkbox"/> Existem colaboradores externos ao CAAD a quem tende a recorrer em caso de necessidade de apoio ou de recurso a ideias, competências, práticas externas ao CAAD? (Ex. recurso a faculdade de direito, etc.)</p>
<p>Gestão do Conhecimento</p>	<p><input type="checkbox"/> Como é gerido o conhecimento dentro do CAAD? Isto é, existem procedimentos internos claramente definidos, que especifiquem as tarefas de cada funcionário ou é feito de forma informal e as diretrizes são dadas sempre que necessário?</p> <p><input type="checkbox"/> Da entrevista com o Dr. Villa-Lobos, tivemos informação que o CAAD tem um Sistema Informático desenvolvido e adaptado às vossas necessidades e que auxilia bastante a gestão do conhecimento. Consegue explicar-nos, sucintamente, como é que este funciona (genericamente, desde a receção de um processo através do <i>website</i>, até à resolução do mesmo; funcionalidades, etc.)?</p> <p><input type="checkbox"/> Considera que esta plataforma constitui um instrumento que auxilia o processo de tomada de decisão? De que forma?</p> <p><input type="checkbox"/> Como funcionam os alertas que o Sistema Informático dá (de que forma desencadeiam uma decisão da parte do CAAD)? São simultaneamente para alertar o árbitro que deverá tomar uma decisão ou poderão também servir para alertar as “partes” que devem ter atenção aos prazos?</p> <p><input type="checkbox"/> Relativamente ao primeiro passo, a receção de um litígio, como é decidido se este pode desencadear a abertura do processo ou se tem alguma não-conformidade e tem de ser revisto (falta de dados, imprecisões, etc.)? Neste caso, como procedem?</p> <p><input type="checkbox"/> Existe diferença entre o tratamento de processos entrados em matéria administrativa e processos de matéria fiscal?</p>

<p>Inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quais considera serem as principais áreas de atuação do CAAD no futuro? <input type="checkbox"/> Como classificaria o percurso do CAAD? <input type="checkbox"/> Como vê o CAAD no papel de facilitador do acesso ao Direito? (Do ponto de vista do trabalhador / da administração fiscal / ...)
<p>Comunicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Da reunião com o presidente Villa-Lobos, ficámos com ideia que, internamente, reúnem várias vezes para analisar o estado/fazer ponto de situação acerca dos processos, para analisar se é necessário dar assessoria em algum assunto, etc. Estas reuniões têm carácter informal? São feitas com que frequência (média ou em função de que parâmetros)? <input type="checkbox"/> São feitas, com frequência, discussões, debates e reuniões onde sejam discutidas algumas das decisões tomadas?
<p>Entidades pré-vinculadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Gostaríamos de compreender melhor como funciona a pré-vinculação das diversas entidades ao CAAD. Qual a sua opinião acerca desta pré-vinculação? (Considera que do ponto de vista do CAAD pode ser vista como uma espécie de “marketing” que ajuda a promover e dar visibilidade ao mesmo?)

Anexo A3 - Entrevista 3

Nome: Dr. Miguel Antão

Função: Vogal da Direção

Data: setembro 2020

Notas: Formação em Estatística. Antes do CAAD, trabalhou na Fernsult S.A./Metropolitano de Lisboa e foi Subdiretor Geral na DGAE (Ministério da Justiça).

Modelo da entrevista: Em suporte escrito (questões enviadas por e-mail e respondidas através de suporte escrito)

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Qual a sua função no CAAD? <input type="checkbox"/> Há quanto tempo está no CAAD? <input type="checkbox"/> Sempre desempenhou a mesma função? <input type="checkbox"/> Qual o seu percurso profissional antes de chegar ao CAAD? <input type="checkbox"/> A seu ver, qual a vantagem de ter um profissional de estatística na direção de um centro de arbitragem?
<p>Gestão Estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Qual a visão e missão do CAAD? <input type="checkbox"/> A missão tem subjacente uma visão a longo prazo? <input type="checkbox"/> A visão inicial de como seria o CAAD está em linha com o atual modelo de funcionamento? Em que medida? <input type="checkbox"/> Como vê a articulação entre a o Direito Administrativa e o Direito Fiscal?

<p>Gestão de Recursos Humanos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Qual a relevância de ter árbitros de áreas distintas? (Multidisciplinares) <input type="checkbox"/> Têm apenas colaboradores internos ou recorrem a outsourcing? Considera o recurso ao outsourcing estratégico para o CAAD conferindo algum tipo de vantagem competitiva? <input type="checkbox"/> Existem colaboradores externos ao CAAD a quem tende a recorrer em caso de necessidade de apoio ou de recurso a ideias, competências, práticas externas ao CAAD? (Ex. recurso a faculdade de direito, etc.)
<p>Qualidade: Controlo e Feedback</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> É feito algum estudo estatístico acerca da eficiência do CAAD? - Quantidade de litígios, tempo para resolução, aferição o grau de satisfação das partes, etc.? Podemos ter acesso a esses dados? <input type="checkbox"/> De que forma o tratamento estatístico destes dados poderá ser útil para o CAAD? (Se a média de tempo da resolução de processos aumenta(r)se significativamente, poderia servir de alerta para procurarem e solucionar um possível problema? / Se a quantidade de litígios entrados num determinado ano for bastante inferior, poderá despoletar a investigação da causa e dinamizar formas de publicitar o CAAD? /...)
<p>Inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quais considera serem as principais áreas de atuação do CAAD no futuro? <input type="checkbox"/> Como classificaria o percurso do CAAD? <input type="checkbox"/> Como vê o CAAD no papel de facilitador do acesso ao Direito? (Do ponto de vista do trabalhador / da administração fiscal / ...)

Anexo A4 – Respostas Conjuntas Entrevistas 1 e 2

Foi rececionado um único documento com as respostas de ambos os inquiridos

Há quanto tempo está no CAAD?

11 anos (2009)

Gestão Estratégica

Qual a visão e missão do CAAD?

Permitir o acesso democratizado à Justiça Arbitral de direito público, ou seja, administrativa e fiscal, em complemento aos tribunais do Estado. Esta resposta complementar deverá ser célere, especializada e de qualidade.

A missão tem subjacente uma visão a longo prazo?

A visão de longo prazo consiste em conjugar o objetivo de aumento exponencial de novos casos (e assim também contribuir para o descongestionamento dos tribunais do Estado) sem comprometer quer o acesso democratizado (o que se consegue com a manutenção do valor das custas alinhado com os valores dos tribunais do Estado) quer a própria celeridade. A este respeito, é a própria aposta no perfil profissionalizado dos árbitros que potencia a celeridade, sem descurar aqui obviamente o papel do CAAD no apoio ao funcionamento dos tribunais.

A visão inicial de como seria o CAAD está em linha com o atual modelo de funcionamento? Em que medida?

O modelo de funcionamento e a própria estrutura têm-se adaptado ao enorme crescimento da atividade, com a maximização das soluções tecnológicas.

Ora o crescimento não descaracterizou a missão e a estratégia do CAAD: acesso democratizado e transparente a uma justiça arbitral pública célere, especializada e de qualidade, mas obrigou obviamente a adaptações permanentes.

Como vê a articulação entre a o Direito Administrativa e o Direito Fiscal?

Do ponto de vista legislativo há cada vez mais pontos de contacto entre a arbitragem administrativa e fiscal, para o vem contribuindo o exemplo do CAAD.

Pese embora essa tendência de aproximação legislativa, ao nível da sua regulação no CAAD, existem:

- Regulamentos diferentes.
- Listas de árbitros diferentes; o Tabelas de custas diferentes.

O que há de idêntico assenta na missão do CAAD:

- o Publicidade das decisões; o Garantias de independência e imparcialidade.
- o Valor de custas moderado.
- o Notificação das decisões ao Ministério Público.

Gestão de Recursos Humanos

Qual a relevância de ter árbitros de áreas distintas? (Multidisciplinares)

São áreas com naturais especificidades. Como decerto saberá, os tribunais administrativos e fiscais também estão divididos em ambas as áreas. A especialidade é a porta de acesso para a qualidade.

Têm apenas colaboradores internos ou recorrem a outsourcing? Considera o recurso ao outsourcing estratégico para o CAAD conferindo algum tipo de vantagem competitiva?

Temos colaboradores internos e recorremos ao outsourcing essencialmente para trabalhos especializadas nas áreas do desenvolvimento informático e de contabilidade.

Existem colaboradores externos ao CAAD a quem tende a recorrer em caso de necessidade de apoio ou de recurso a ideias, competências, práticas externas ao CAAD? (Ex. recurso a faculdade de direito, etc.)

Temos uma ligação privilegiada a várias Faculdades, de Portugal e não só. Com frequência realizamos eventos conjuntos, incluindo ações de formação.

Além destes eventos, também temos uma cadência regular de publicações, onde também aqui existem parcerias com Faculdades.

Gestão do Conhecimento

Como é gerido o conhecimento dentro do CAAD? Isto é, existem procedimentos internos claramente definidos, que especifiquem as tarefas de cada

funcionário ou é feito de forma informal e as diretrizes são dadas sempre que necessário?

Existem procedimentos internos claramente definidos. A relativa informalidade no trato não prejudica que à medida que o nível de detalhe aumenta as tarefas se encontrem naturalmente mais delimitadas, correspondendo às inúmeras tarefas que se praticam na gestão de cada processo.

Da entrevista com o Dr. Villa-Lobos, tivemos informação que o CAAD tem um Sistema Informático desenvolvido e adaptado às vossas necessidades e que auxilia bastante a gestão do conhecimento. Consegue explicar-nos, sucintamente, como é que este funciona (genericamente, desde a receção de um processo através do *website*, até à resolução do mesmo; funcionalidades, etc.)?

O Sistema de Gestão Processual - SGP assegura a gestão e tramitação dos processos tributários e administrativos do CAAD, fornecendo os meios de registo, pesquisa e consulta dos processos e a execução dos respetivos atos processuais.

Estes atos possibilitam a gestão de prazos genéricos, a produção de documentos, o envio direto de e-mails e o envio de notificações.

Considera que esta plataforma constitui um instrumento que auxilia o processo de tomada de decisão? De que forma?

Sim, na facilidade do acesso a toda a informação que consta dos processos, pois toda a documentação que é junta ao processo é inserida na SGP e disponibilizada às partes.

Como funcionam os alertas que o Sistema Informático dá (de que forma desencadeiam uma decisão da parte do CAAD)? São simultaneamente para alertar o árbitro que deverá tomar uma decisão ou poderão também servir para alertar as "partes" que devem ter atenção aos prazos?

Os alertas do SGP são para a gestão processual do CAAD.

Relativamente ao primeiro passo, a receção de um litígio, como é decidido se este pode desencadear a abertura do processo ou se tem alguma não conformidade e tem de ser revisto (falta de dados, imprecisões, etc.? Neste caso, como procedem?

Existem requisitos definidos na lei e/ ou no regulamento do CAAD para a aceitação dos pedidos de constituição do tribunal arbitral. O complemento de elementos em falta é solucionado com um contato telefónico ou por email.

Existe diferença entre o tratamento de processos entrados em matéria administrativa e processos de matéria fiscal?

No tratamento dos processos não propriamente, mas no seu percurso sim, pois são matérias diferentes com fluxogramas diferentes.

Inovação

Quais considera serem as principais áreas de atuação do CAAD no futuro?

O trajeto é uma construção em andamento e a resposta depende dos impulsos legislativos e da própria vinculação de novos ministérios. O CAAD estará preparado.

Como classificaria o percurso do CAAD?

Consistente e transparente.

Como vê o CAAD no papel de facilitador do acesso ao Direito? (Do ponto de vista do trabalhador, da administração fiscal, ...)

O CAAD permite que qualquer pessoa, independentemente dos seus recursos financeiros, possa aceder a uma Justiça rápida e especializada.

Comunicação

Da reunião com o presidente Villa-Lobos, ficámos com ideia que, internamente, reúnem várias vezes para analisar o estado/ fazer ponto de situação acerca dos processos, para analisar se é necessário dar assessoria em algum assunto, etc. Estas reuniões têm carácter informal? São feitas com que frequência (média ou em função de que parâmetros)?

São feitas, com frequência, discussões, debates e reuniões onde sejam discutidas algumas das decisões tomadas?

Ao nível da coordenação geral do Centro existem reuniões (cuja periodicidade é variável) de profundidade, de controlo da atividade e de acompanhamento do exercício.

Ao nível da gestão dos processos, existem reuniões praticamente semanais entre os departamentos envolvidos.

Entidades pré-vinculadas

Gostaríamos de compreender melhor como funciona a pré-vinculação das diversas entidades ao CAAD. Qual a sua opinião acerca desta pré-vinculação?

(Considera que do ponto de vista do CAAD pode ser vista como uma espécie de "marketing" que ajuda a promover e dar visibilidade ao mesmo?)

A pré-vinculação funciona como a manifestação de vontade do Estado em aceitar a jurisdição do CAAD, para um certo tipo de matérias e valores delimitados no instrumento de pré vinculação. Quando não existe pré-vinculação, esta manifestação de vontade faz-se caso a caso.

Um maior número de pré-vinculações exponencia o número de litígios a resolver no CAAD e atribui aos particulares o poder de por sua exclusiva iniciativa (porque o Estado já está pré vinculado) resolver o litígio no CAAD.

Anexo A5 - Entrevista 4

Nome: Doutor João Silveira

Função: Juiz-Árbitro CAAD / Advogado Sociedade de Advogados Morais Leitão/
Professor de

Direito na Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa/ Membro da Direção do
Instituto de Ciências Jurídico-Políticas / Membro Comissão Nacional do Partido
Socialista

Data: 12 de novembro de 2020

Notas: Desempenhou vários altos cargos públicos, entre os quais os de Secretário de
Estado da

Justiça, Secretário de Estado da Presidência do Conselho de Ministros e Diretor do
Gabinete de Política Legislativa e Planeamento do Ministério da Justiça / Esteve na
génese do diploma que deu origem ao CAAD

Modelo da Entrevista: Via plataforma Zoom

Gestão Estratégica	<ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Como concebe a missão do CAAD? <input type="checkbox"/> Como classifica o desempenho global do CAAD ao longo dos anos? <input type="checkbox"/> O CAAD foi criado pelo Despacho n.º 509/2009 de 27/1, quando o senhor era Secretário de Estado da Justiça. Considera que o que na altura foi idealizado está de acordo com o modelo atual do CAAD? Em que medida? <input type="checkbox"/> Quais considera serem as origens do CAAD? Qual a visão política aquando o desenvolvimento deste projeto? A criação do CAAD esteve relacionada com o diagnóstico dos problemas existentes na justiça, na altura sua criação, e surgiu como resposta a alguns deles?
---------------------------	---

	<p><input type="checkbox"/> Considera que a missão do CAAD contribui para o sistema de justiça atual? De que forma? Qual o impacto sobre o sistema judicial português?</p> <p><input type="checkbox"/> Como vê a articulação entre o Direito Administrativo e o Direito Fiscal?</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p>Como vê a relação entre o CAAD e outras instituições? Centros de Arbitragem, Tribunais, outros.</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p>Como descreve o funcionamento do CAAD e como compara o seu desempenho com os Tribunais Estatais?</p>
<p>Gestão de Recursos Humanos</p>	<p><input type="checkbox"/> Qual o seu atual nível de colaboração com o CAAD?</p> <p>Como árbitro do CAAD e da experiência que daí advém:</p>
	<p><input type="checkbox"/> Considera que para os árbitros a experiência anterior é uma mais valia para o CAAD?</p> <p><input type="checkbox"/> Qual a sua opinião em relação aos juíz-arbitros? Considera uma vantagem o recurso a indivíduos e áreas multidisciplinares em vez de usar juízes com formação em Direito?</p>
<p>Gestão do Conhecimento</p>	<p><input type="checkbox"/> Como é gerido o conhecimento dentro do CAAD? Isto é, desde que tem acesso ao processo existem procedimentos internos claramente definidos, que especifiquem as suas tarefas, datas, etc. ou tal é feito de forma informal e as diretrizes são dadas sempre que necessário?</p>

	<p>Considera que o Sistema Informático desenvolvido e adaptado pelo CAAD colmata as necessidades e auxilia a gestão do conhecimento? Como compara este sistema com outros com os quais tenha tido contacto? Ex. Tribunais, empresas, etc.</p> <p><input type="checkbox"/></p>
<p>Liderança</p>	<p><input type="checkbox"/> De acordo com vários autores na área da Gestão, as características de personalidade e comportamentais dos líderes das organizações conduzem a diferenças na forma com estes conduzem e gerem a organização. O Dr. Nuno Villa-Lobos desempenha funções de Presidente do CAAD, desde que este foi criado. Considera que a visão individual, a dinâmica e a capacidade de liderança do Presidente do CAAD têm «moldado» o desenvolvimento deste organismo? De que forma?</p> <p><input type="checkbox"/> Qual a sua opinião acerca do papel desenvolvido pelo presidente do CAAD?</p>
<p>Inovação</p>	<p><input type="checkbox"/> Como classificaria o percurso do CAAD desde a sua criação em 2009?</p> <p><input type="checkbox"/> Se tivesse de enumerar apenas uma característica que caracterize o contributo do CAAD, qual seria? Porquê?</p> <p><input type="checkbox"/> Como relaciona a atuação do CAAD em relação a outras instituições e tribunais?</p> <p><input type="checkbox"/> Como vê o CAAD no papel de facilitador no acesso ao Direito? (Do ponto de vista do trabalhador / da administração fiscal / ...)</p> <p>Quais considera serem as principais áreas de atuação do CAAD no futuro? E os principais desafios?</p> <p><input type="checkbox"/></p>

Anexo A6 - Entrevista 5

Nome: Professor Dr. (Anónimo)

Função: Árbitro CAAD desde 2012 / Professor na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

Data: 16 de outubro de 2020

Notas: “Árbitro E”

Modelo da Entrevista: Via telefone

	<input type="checkbox"/> Há quantos anos desempenha a função de Árbitro no CAAD?
Gestão Estratégica	<input type="checkbox"/> Como concebe a missão do CAAD? <input type="checkbox"/> Como classifica o desempenho global do CAAD ao longo dos anos? <input type="checkbox"/> Considera que a missão do CAAD contribui para o sistema de justiça atual? De que forma? Qual o impacto sobre o sistema judicial português? <input type="checkbox"/> Como vê a articulação entre o Direito Administrativo e o Direito Fiscal? <input type="checkbox"/> Como vê a relação entre o CAAD e outras instituições? Centros de Arbitragem, Tribunais, outros.

	<p><input type="checkbox"/></p> <p>Como descreve o funcionamento do CAAD e como compara o seu desempenho com os Tribunais Estatais?</p>
<p>Gestão de Recursos Humanos</p>	<p>Como atual árbitro do CAAD e da experiência que daí advém:</p> <p><input type="checkbox"/> O professor tem sido um dos maiores defensores das vantagens da multidisciplinidade dos árbitros</p>

	<p>observada no CAAD. Pode-nos explicar sucintamente as mais valias de termos indivíduos altamente especializados e se podemos tomar como garantido que tal é uma das «armas» do CAAD?</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p>Qual a sua opinião em relação aos juiz-arbitros? Considera uma vantagem o recurso a indivíduos de áreas multidisciplinares em vez de usar juizes com formação base em Direito?</p>
<p>Gestão do Conhecimento</p>	<p><input type="checkbox"/> Enquanto árbitro, como é gerido o conhecimento dentro do CAAD? Isto é, desde que tem acesso ao processo existem procedimentos internos claramente definidos, que especifiquem as suas tarefas, datas, etc.</p> <p>ou tal é feito de forma informal e as diretrizes são dadas sempre que necessário?</p> <p><input type="checkbox"/> Considera que o Sistema Informático desenvolvido e adaptado pelo CAAD colmata as necessidades e auxilia a gestão do conhecimento?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Como compara este sistema com outros com os quais tenha tido contacto? Ex. Tribunais, empresas, etc. <input type="checkbox"/> Quando está a ficar em atraso com algum processo pendente, o sistema informático tem algum tipo de aviso ou é alertado diretamente por algum elemento do CAAD?
<p>Liderança</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De acordo com vários autores na área da Gestão, as características de personalidade e comportamentais dos líderes das organizações conduzem a diferenças na forma com estes conduzem e gerem a organização. O Dr. Nuno Villa-Lobos desempenha funções de Presidente do CAAD, desde que este foi criado. Considera que a visão individual, a dinâmica e a capacidade de liderança do Presidente do CAAD têm «moldado» o desenvolvimento deste organismo? De que forma? <input type="checkbox"/> Qual a sua opinião acerca do papel desenvolvido pelo presidente do CAAD?
<p>Inovação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Como classificaria o percurso do CAAD desde a sua criação em 2009? <input type="checkbox"/> Se tivesse de enumerar apenas uma característica que caracterize o contributo do CAAD, qual seria? Porquê? <input type="checkbox"/> Como relaciona a atuação do CAAD em relação a outras instituições e tribunais?

	<p>Existem em Portugal entidades comparáveis ao CAAD? Juízes de Paz, outros Centros de Arbitragem, etc.?</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p><input type="checkbox"/></p> <p>Como vê o CAAD no papel de facilitador no acesso ao Direito? (Do ponto de vista do trabalhador / da administração fiscal / ...)</p> <p>Quais considera serem as principais áreas de atuação do CAAD no futuro? E os principais desafios? Que mudanças e aprofundamentos sugere?</p> <p><input type="checkbox"/></p>

Anexo A7 - Entrevista 6

Nome: Manuel Fernando dos Santos Serra

Função: Presidente do Conselho Deontológico do CAAD desde 2009

Data: Janeiro 2021

Modelo da entrevista: Em suporte escrito (questões enviadas por e-mail e respondidas através de email)

Há quantos anos desempenha funções no Conselho Deontológico do CAAD?

R: Em Dezembro de 2009, e pelo Conselho Superior dos Tribunais Administrativos e Fiscais, fui nomeado para presidir ao Conselho Deontológico do Centro de Arbitragem Administrativa (CAAD), funções essas que, portanto, exerço há mais de onze anos.

Como concebe a missão do Conselho Deontológico em termos gerais? Pode exemplificar, em termos práticos, o trabalho/missão do Conselho Deontológico?

R: Em termos gerais, a missão do Conselho Deontológico insere-se no modelo implementado no e pelo CAAD com a aprovação de um Código Deontológico, aplicável, sem distinção, tanto no âmbito da arbitragem tributária, como no da arbitragem administrativa. A existência de um Código Deontológico, conforme temos salientado, articulando as regras ético-deontológicas que devem nortear a conduta dos árbitros que integram os tribunais arbitrais sob a égide do CAAD, tem-se revelado da maior importância para estabelecer os parâmetros da intervenção do Conselho Deontológico na sua função de designação, supervisão e eventual substituição dos árbitros, mas de acrescida importância também para promover a confiança das partes e de terceiros na arbitragem como meio idóneo e expedito para a resolução de litígios em matéria profundamente sensível, como é a tributária.

Em termos práticos, a tarefa do Conselho Deontológico torna-se mais visível sempre que decide, a solicitação das partes ou por via oficiosa, sobre incidentes de afastamento/recusa de um árbitro, caso existam circunstâncias que suscitem sérias dúvidas quanto à sua independência, imparcialidade, isenção e/ou competência.

Em que matérias o Conselho Deontológico atua para avaliação da proteção de interferências externas e garantia de independência e transparência? (processos, árbitros, etc...)

R: Fundamentalmente, e na observância do regime jurídico da arbitragem em matéria tributária, ao Conselho Deontológico compete, entre o mais, quer a pronúncia sobre a elaboração da lista de árbitros, selecionados em obediência a parâmetros previamente fixados e norteados por requisitos de comprovada capacidade técnica, idoneidade moral e sentido de interesse público, a exigir em elevado grau, quer a posterior designação, segundo critérios objetivos e instrumentos técnicos totalmente transparentes, dos árbitros que irão formar os tribunais arbitrais a constituir.

É comum o Conselho Deontológico aperceber-se de “pressões” por parte das “partes” envolvidas? Como atuam/atuariam nesse caso?

R: Não é “comum” a verificação de “pressões” por parte de quem quer que seja. Mas, se ocorrer um qualquer tipo de “pressões”, tal situação será imediatamente tratada e solucionada pela mesma forma da que seria aplicada em tribunais judiciais.

Do ponto de vista do Conselho Deontológico, que limites não podem ser ultrapassados?

R: Em bom rigor, não será de colocar “limites” nesta área específica da arbitragem, pela simples e decisiva razão de que nunca será de aceitar a ofensa, por mínima que seja, a qualquer dos parâmetros estruturantes do sistema de arbitragem a funcionar no CAAD.

Como descreve a evolução do Conselho Deontológico no percurso do CAAD? Qual a importância deste organismo no dia-a-dia do CAAD?

R: A evolução do Conselho Deontológico confunde-se com o percurso do CAAD, na exata medida em que é comum o objetivo de assegurar e reforçar o clima de confiança na idoneidade deste sistema de arbitragem, na certeza de que o Conselho Deontológico, no seu labor de garante ético, tem sido inteiramente correspondido, como bem demonstra o elevado índice de confiança traduzido no constante aumento do número de petições dirigidas ao CAAD.

Como classificaria o percurso do CAAD desde a sua criação em 2009?

R: Decorridos onze anos após a criação do Centro de Arbitragem Administrativa, a avaliação da arbitragem neste centro não pode deixar de ser globalmente positiva, mas, como bem refere o Presidente Dr. NUNO VILLA-LOBOS, “encontra-se ainda aquém do seu potencial efetivo em virtude do reduzido número de entidades públicas pré-vinculadas. Neste sentido, será de admitir uma mudança no modo de vinculação da Administração Pública, antecedida, talvez, por uma posição conjunta do Conselho de Ministros. A qualidade dos serviços públicos (também) depende da existência de uma boa justiça para os funcionários públicos, uma justiça rápida, de fácil acesso, com saber e

experiência – o mesmo é dizer, no CAAD”. Desde a respetiva criação foram várias as entidades da Administração Pública que já se vincularam à arbitragem a funcionar junto do CAAD. Refira-se, desde logo, o próprio Ministério da Justiça (em 2009), o Ministério da Cultura (em 2010) e o Ministério da Educação (em 2014). Há a destacar ainda a vinculação à arbitragem a funcionar junto do CAAD de um conjunto de instituições do ensino superior, trazendo para o âmbito arbitral um conjunto de litígios relativos a emprego público sem, contudo, se esgotar a capacidade instalada do Centro que tem sabido adaptar-se aos desafios que as relações de Direito público colocam. Por último, o sucesso da implementação da arbitragem em Direito administrativo também contribuiu para a atribuição ao CAAD, em 2011, e em exclusivo, da implementação de um regime de arbitragem em matéria tributária, sem paralelo a nível internacional. Dois regimes cuja influência recíproca resulta evidente e que, em comum, têm a prevalência do interesse público da administração da justiça de forma transparente, célere e especializada.

Em termos jurídicos como define o CAAD a um cidadão português?

R: O Centro de Arbitragem Administrativa é uma associação com a natureza de pessoa coletiva de direito privado, sem fins lucrativos, constituída por tempo indeterminado, com âmbito nacional e carácter especializado, e tem por objeto a resolução de litígios respeitantes a contratos, relações jurídicas de emprego público e matéria fiscal, através de informação, mediação, conciliação ou arbitragem, nos termos definidos pelo seu regulamento e que por lei especial não estejam submetidos exclusivamente a tribunal judicial ou a arbitragem necessária.

Como vê o CAAD no papel de facilitador no acesso ao Direito? (Do ponto de vista do trabalhador / da administração fiscal / ...)

R: Constituindo a arbitragem uma forma de resolução de conflitos próxima da via jurisdicional propriamente dita – proximidade que se traduz, desde logo, no facto de o árbitro ser um juiz e a sua decisão uma sentença, que faz caso julgado e que fica em condições de ser objeto de execução judicial –, encontra plena justificação a entrega da arbitragem tributária, não a tribunais arbitrais "ad hoc", mas ao CAAD, um centro de arbitragem institucionalizado, com forte ligação ao CSTAF, nos moldes acima assinalados e realçados, a apontar, seguramente, no sentido de que a arbitragem tributária é exercida sob a égide do poder judicial, garantindo-se, assim, o necessário ambiente de confiança na idoneidade quer deste regime de arbitragem, quer do centro institucionalizado que o acolhe, quer ainda, e sobretudo, de todos os árbitros que o irão pôr em prática. O que neste contexto significa, muito em concreto, que as decisões arbitrais devem ser expressas e claramente fundamentadas, bem como dar provas inequívocas de uma aplicação correta, objetiva e igualitária das leis tributárias, sem concessões a influências indevidas ou a arranjos oportunistas.

Decisões tomadas pelo direito constituído estrito, e que, apesar de decorrerem de um processo menos formal e mais célere do que o seguido nos tribunais do Estado, têm de se mostrar igualmente fiáveis. Uma fiabilidade que deverá ser, de resto, submetida ao

escrutínio da comunidade fiscal alargada, nela incluídos os contribuintes, sendo este escrutínio possibilitado pela publicidade – isto é, pela publicação célere e de fácil acesso online das decisões arbitrais.

Em boa verdade, sendo a arbitragem fiscal uma arbitragem necessariamente qualificada pela especificidade da matéria envolvida, dela se exige um arriegado sentido de interesse público, que começa logo na garantia de democraticidade no acesso à justiça arbitral.

Esta não pode ser a justiça de uma minoria privilegiada, que, em função da sua condição económica favorável, pode beneficiar de uma justiça célere e especializada.

Pelo contrário, e como a experiência do CAAD vem demonstrando, a justiça arbitral fiscal pode, e deve, ser uma justiça para todos, uma justiça verdadeiramente democratizada, de que nenhum contribuinte se veja arredado por insuficiência de meios económicos.

Quais considera serem as principais áreas de atuação do CAAD no futuro? E os principais desafios? Que mudanças e aprofundamentos sugere?

R: Como é bom de ver, a área de intervenção do Conselho Deontológico respeita à missão que legalmente lhe é atribuída no sentido de impor um elevado nível de exigência quanto à isenção, independência, imparcialidade e competência dos árbitros, quer, desde logo, no momento do respetivo recrutamento, quer, depois, no acompanhamento até final do processo arbitral.

Por isso, e relativamente a “principais áreas de atuação do CAAD no futuro”, a “principais desafios” e a sugestão de “mudanças e aprofundamentos”, o Conselho Deontológico continuará sempre com o seu labor de garante ético, nos moldes já salientados, independentemente das áreas, presentes ou futuras, de atuação do CAAD.

De acordo com vários autores na área da Gestão, as características de personalidade e de comportamento, dos líderes das organizações, definem a forma como estes conduzem e gerem a organização. O Dr. Nuno Villa-Lobos desempenha funções de Presidente do CAAD desde que este foi criado. Qual a sua opinião acerca do papel desenvolvido pelo presidente do CAAD?

R: O Senhor Dr. Nuno Villa-Lobos, Presidente da Direção do CAAD desde que este centro foi criado em 2009, tem orientado e impulsionado a instituição a seu cargo até ao nível de excelência, nível atingido quer pela melhoria da estrutura inicialmente estabelecida, quer pelo respetivo desenvolvimento por via de aturada inovação em áreas de suporte da correspondente função jurisdicional. Tudo a merecer justo reconhecimento por quem recorre ao CAAD, cujo êxito, de resto, tem sido aplaudido, não só em Portugal, mas também no estrangeiro, como bem demonstram as elogiosas referências que em todo o lado lhe são feitas, num sistema de arbitragem que, aliás, tem constituído um exemplo, estudado e, até, adaptado em vários países.

Anexo A8 - Entrevista 7

Nome: Amândio Amadeu Fernandes Silva

Função: Árbitro em Matéria Tributária (áreas dos impostos sobre o rendimento, fiscalidade internacional e impostos especiais sobre o consumo) desde 2011

Data: Fevereiro 2021

Modelo da entrevista: Em suporte escrito (questões enviadas por e-mail e respondidas através de suporte escrito)

Há quantos anos desempenha a função de Árbitro no CAAD?

R: Desde 2011 até à data.

Como concebe a missão do CAAD?

R: A missão do CAAD é permitir aos contribuintes o acesso a um mecanismo alternativo de resolução de litígios que seja célere e simples. Garante-se, deste modo, uma decisão definitiva num curto espaço de tempo com o reforço da segurança jurídica do contribuintes e Estado.

Como classifica o desempenho global do CAAD ao longo dos anos?

R: O desempenho global do CAAD tem sido bastante positivo. Desde logo, pela sua natureza inovadora, veio demonstrar que é possível estabelecer um mecanismo de arbitragem tributária, garantindo aos contribuintes um meio alternativo aos tribunais judiciais.

Em segundo lugar, não é possível hoje falar em jurisprudência tributária sem falar do CAAD e das suas decisões. Esta afirmação é uma demonstração clara e inequívoca da afirmação e consolidação do trabalho dos árbitros e partes nos processos.

Considera que a missão do CAAD contribui para o sistema de justiça atual? De que forma? Qual o impacto sobre o sistema judicial português?

O CAAD contribui para o sistema de justiça atual porque oferece aos cidadãos e empresas um sistema alternativo de resolução de litígios fiscais e administrativos, de natureza voluntária e que permite, em prazos mais céleres, a conclusão do processo e prolação de uma decisão.

O impacto é, por isso, bastante relevante a vários níveis: (i) consolida e democratiza a arbitragem enquanto meio de resolução de litígios; (ii) oferece aos cidadãos a possibilidade de obtenção de uma decisão num curto espaço de tempo; e, por fim, (iii) acrescenta um acervo jurisprudencial relevante para o todo o sistema judicial e para a comunidade.

Como descreve o funcionamento do CAAD e como compara o seu desempenho com os Tribunais Estatais?

R: O funcionamento do CAAD baseia-se num processo simplificado versus um processo bastante mais complexo presente nos tribunais administrativos e fiscais. Mais de uma década depois da institucionalização do CAAD, a autonomia dos árbitros na gestão dos processos, com integral respeito pelos princípios da igualdade e contraditório, permite que se faça justiça num curto espaço de tempo.

É uma experiência que nos traz um conhecimento que importa discutir e utilizar para mitigar algumas obstruções visíveis nos tribunais.

Como vê a articulação entre o Direito Administrativo e o Direito Fiscal num único Centro de Arbitragem?

R: O Direito Administrativo e o Direito Fiscal, enquanto ramos de Direito Público, partilham a mesma natureza, princípios e regras relativas ao procedimento e processo. É por isso salutar a presença do CAAD no desenvolvimento de uma matriz comum de resolução de litígios a todas as áreas de relação entre a administração pública e o cidadão.

Faltará, diria, a coragem para estender a vinculação à arbitragem de outras instituições públicas com elevada conflitualidade com os administrados, como por exemplo a segurança social.

Como árbitro do CAAD e da experiência que daí advém: Existem vários artigos que apoiam e realçam a importância da multidisciplinariedade dos árbitros observada no CAAD. Qual a sua opinião em relação aos juíz-arbitros? Considera uma vantagem o recurso a indivíduos de áreas multidisciplinares em vez de ter juízes unicamente com formação base em Direito? Concorda que poderá ser uma mais valia ter indivíduos altamente especializados e que tal é uma das «armas» do CAAD?

R: A multidisciplinariedade é uma característica muito relevante do CAAD porque permite trazer para o foro arbitral o conhecimento e experiência de especialistas não juristas com conhecimento em áreas relacionadas com a matéria fiscal. A densidade e elevada qualidade de algumas decisões arbitrais que envolvem, por exemplo, matérias contabilísticas é a prova dessa mais-valia.

Enquanto árbitro, como é gerido o conhecimento dentro do CAAD? Isto é, desde que tem acesso ao processo existem procedimentos internos claramente definidos, que especifiquem as suas tarefas, datas, etc. ou tal é feito de forma “informal” e as diretrizes são dadas sempre que necessário?

R: Cada árbitro gere os seus processos com autonomia, nos termos definido no Regime Jurídico da Arbitragem em Matéria Tributária. No entanto, o CAAD disponibiliza, em permanência, uma equipa de juristas que, além de assessorar as diligências presenciais, está sempre disponível para apoiar os árbitros nas dúvidas e questões que se suscitem. Na plataforma informática temos também disponível um conjunto de minutas que podem servir de apoio.

Este apoio é também prestado aos Autores (contribuintes) que pretendam apresentar um pedido arbitral, o que gera confiança e segurança, principalmente quando é a primeira vez que os contribuintes ou os seus advogados se dirigem ao CAAD.

Pode descrever, sucintamente, o Sistema Informático do CAAD?

R: A plataforma informática do CAAD é bastante intuitiva e permite que todas as diligências e formalidades possam ser realizadas online, sem que os árbitros/partes tenham que se deslocar à sede do CAAD. Após a constituição do tribunal, os árbitros e partes inserem todos os requerimentos e pedidos na plataforma, o que permite, não só, consultar sem dificuldade todos os documentos, como garantir a celeridade exigida no processo.

Considera que o Sistema Informático desenvolvido e adaptado pelo CAAD colmata as necessidades e auxilia a gestão do conhecimento?

R: A simplicidade da plataforma e o apoio técnico permanente são uma fonte de confiança para todos os envolvidos.

Como compara este sistema com outros com os quais tenha tido contacto? Ex. Tribunais, empresas, universidades, etc.

R: Todos os advogados que utilizam o Citius e o SITAF já sentiram as dificuldades de inserir requerimentos, juntar documentos e consultar os processos. O conhecimento e experiência consolidados poderiam inspirar o Ministério da Justiça na evolução da plataforma. Reforço, no entanto, que o sucesso da plataforma também resulta do apoio permanente que a equipa do CAAD presta aos intervenientes.

De acordo com vários autores na área da Gestão, as características de personalidade e comportamentais dos líderes das organizações conduzem a diferenças na forma

com estes conduzem e gerem a organização. O Dr. Nuno Villa-Lobos desempenha funções de Presidente do CAAD, desde que este foi criado. Considera que a visão individual, a dinâmica e a capacidade de liderança do Presidente do CAAD têm «moldado» o desenvolvimento deste organismo? De que forma?

R: A liderança de um projeto desta dimensão, pelo arrojo e novidade, são sempre o reflexo daqueles que o pensaram e trabalharam para o concretizar. A postura, audácia e dedicação do Dr. Nuno Villa-Lobos são reconhecidas por todos como fundamentais para o sucesso do CAAD.

Qual a sua opinião acerca do papel desenvolvido pelo presidente do CAAD?

R: Se recuarmos ao início do projeto, o ceticismo sobre um projeto de arbitragem tributária inovador a nível mundial era dominante. O trabalho desenvolvido pelo Dr. Nuno Villa-Lobos teve várias dimensões: criar confiança na sociedade e atores judiciários; promover o CAAD como um parceiro dos Tribunais Administrativos e Fiscais e não como um concorrente; promover os benefícios e virtudes desta solução; trabalhar de forma permanente para as melhorias do regime.

Passados estes anos, diria que os objetivos foram cumpridos e é da mais elementar justiça reconhecer o papel de quem lidera e da equipa que o acompanha.

Como relaciona a atuação do CAAD em relação a outras instituições? (Tribunais, Autoridade Tributária, outros Centros de Arbitragem, etc.)

R: Como referi, o CAAD foi visto com alguma desconfiança por alguns atores judiciários, principalmente na magistratura e também junto de alguns representantes de advogados. Creio que hoje o seu papel é claro: constituir um mecanismo de resolução de litígios complementar e auxiliar dos tribunais. A jurisprudência do CAAD sobre as mais variadas matérias constitui uma referência relevante para os tribunais que permite, por exemplo, que o STA uniformize jurisprudência de forma mais rápida, trazendo mais segurança jurídica aos contribuintes.

O mesmo acontece com a Autoridade Tributária e Aduaneira. A discussão das matérias no âmbito do CAAD permite à AT aprofundar as interpretações e fundamentação das suas decisões, o que traz maior segurança ao seu trabalho e permite, em simultâneo, reduzir a litigância com os contribuintes.

Considera o CAAD um modelo inovador para a Justiça? Se sim, qual a principal inovação trazida?

R: A principal inovação do CAAD foi institucionalizar a arbitragem com uma entidade pública numa matéria especialmente complexa como são os impostos.

Considera que o modelo do CAAD possa vir a contribuir para futuras reformas na justiça?

R: É fundamental que os atores judiciais analisem as características do processo arbitral e daí não retirem lições relevantes para a reforma da justiça, principalmente no que diz respeito à simplificação do processo. Se processos com especial complexidade são decididos num curto espaço de tempo no CAAD, o que impede que tal aconteça nos tribunais?

Os resultados já obtidos dão-nos algumas pistas sobre como otimizar o processo e contribuir para o descongestionamento dos tribunais tributários e não tenho visto os responsáveis políticos e judiciais a fazerem esta reflexão.

Como vê o CAAD no papel de facilitador no acesso ao Direito? (Do ponto de vista do trabalhador / da administração fiscal / ...)

R: Esta perspetiva não tem sido especialmente salientada na discussão pública, mas gostaria de reforçar a nota de que o número de processos arbitrais apresentados por pequenos contribuintes, em que o valor não é elevado, são bastante relevantes. Esta realidade demonstra que o CAAD não se destina apenas a contribuintes com processos de elevado valor mas responde, cada vez mais, à efetivação do direito de acesso ao direito dos contribuintes com menor capacidade financeira para litigar.

Quais considera serem as principais áreas de atuação do CAAD no futuro? E os principais desafios? Que mudanças e aprofundamentos sugere?

R: Há que reforçar a arbitragem em áreas da relação com o Estado em que o CAAD ainda não tem competências, nomeadamente na área das contribuições contributivas para a segurança social.

Por outro lado, deve consolidar-se a relação entre a arbitragem e os tribunais, no sentido de o acesso ao CAAD ser permitido sempre a todos os contribuintes que não tenham uma decisão em tempo útil nos tribunais. Os mecanismos excecionais que existiram devem ser permanentes como forma de garantia do Estado a todos os cidadãos de que é possível obter uma decisão em tempo útil.