

RESUMO: O modelo de gestão dos tribunais desenvolvido no contexto do *New Public Management*, com preocupações de eficácia, eficiência, *accountability*, e definição de objetivos organizacionais é abordado na sua semelhança com os modelos de gestão privada e na sua especificidade, beneficiando de instrumentos testados, a adaptar ao Judiciário ou para ele criados, e analisado na expressão concreta da Lei de Organização do Sistema de Justiça de 2013, procurando articular o âmbito de definição dos objetivos estratégicos e operacionais, do sistema macro à mais pequena unidade orgânica, propondo um procedimento para a fixação destes últimos, na observância do princípio da gestão baseada em factos e mediante a utilização das reuniões de planeamento legalmente previstas como lugar de debate e consensualização.

Palavras-chave: Gestão dos tribunais; Lei de Organização do Sistema de Justiça; Objetivos estratégicos e operacionais

1. Introdução¹

O tema que se encontra proposto para esta comunicação é o da fixação de objetivos estratégicos e processuais no contexto da reforma judiciária portuguesa e, especificamente, da reforma do modelo de gestão dos tribunais judiciais de primeira instância.

Tendo em atenção os propósitos deste Encontro, que se realiza no final da segunda semana de vigência da Lei 62/2013, de 26 de agosto (LOSJ), e se centra na reflexão sobre aspetos práticos da gestão dos tribunais judiciais de primeira instância, pareceu-nos que a abordagem do âmbito e procedimentos da fixação de objetivos, decorrente da leitura das normas pertinentes da LOSJ, poderia ser um método de aproximação ao tema adequada àquele propósito de utilidade prática.

Tentaremos assim (i) enquadrar sinteticamente os modelos gestionários dos judiciários no contexto das novas perspetivas sobre a administração pública, (ii) abordar o planeamento e gestão estratégica como lugares da fixação de objetivos, (iii) descrever modelos propostos para a fixação de objetivos e avaliação do seu cumprimento, (iv) surpreender o âmbito da fixação de objetivos tal como previsto na LOSJ e (v) propor linhas de procedimento na fixação de objetivos das unidades orgânicas das comarcas.

Embora intrinsecamente ligada a esta questão, não se abordará especificamente a avaliação de cumprimento dos objetivos fixados, sem prejuízo de referências incidentais, por não caber tal análise no tema e tempo disponíveis.

¹ Na língua portuguesa utilizar-se-á a norma do Acordo Ortográfico exceto na citação de textos que o não utilizam, caso em que se mantém a grafia do autor. Traduzir-se-ão no corpo de texto as citações escritas originariamente em outras línguas, mantendo nas citações em rodapé a língua original.

2. A gestão estratégica nos tribunais de primeira instância²

No final do século passado³, o movimento de renovação da administração pública exprimiu-se sobretudo na aproximação entre a gestão privada e a gestão pública. Este movimento, denominado *New Public Management* (NPM), estendeu-se pelo menos a todo o mundo ocidental, buscando um novo modo de encarar as funções do Estado e o funcionamento da administração pública, centrado na prestação de contas e na gestão eficiente dos recursos.

O antigo modelo de administração (PPA⁴) cunhado em torno dos conceitos de democracia e de Estado de Direito baseava-se em dois princípios chave:

- (i) distinção nítida entre o sector público e o sector privado em matérias como os valores, os métodos de acção, o desenho organizacional, os recursos humanos, as recompensas e as carreiras; e
- (ii) protecção contra a discricionariedade política e gestionária, de modo a proteger do favorecimento e da corrupção, mantendo um braço de ferro entre políticos e agentes de serviço público⁵.

Ora são estes pontos-chave da administração que irão ser postos em causa já que «a base do NPM reside em transformar as duas doutrinas cardeais da PPA; ou seja, esbater ou remover as diferenças entre os sectores público e privado e colocar a ênfase nos resultados e não nos procedimentos. Contabilizar é o novo elemento chave nesta nova concepção de responsabilização, reflectindo grande confiança no mercado e nos métodos do sector privado (...) e pouca confiança nos servidores públicos (...) cujas actividades precisam doravante de ser custeadas rigorosamente e avaliadas de acordo com técnicas de contabilidade»⁶.

A Nova Gestão Pública (NGP ou NPM) é assim despoletada pelas questões relacionadas com o aumento dos gastos do Estado-Providência, pela crescente complexidade da máquina da administração, pelas exigências crescentes dos cidadãos, cientes dos direitos de cidadania, e pelas tendências de transparência da estrutura do Estado e de flexibilização da resposta dos seus serviços⁷.

As principais implicações da NGP residem em fazer mais com menos, reduzindo e controlando custos, mediante uma profissionalização da gestão e um aperfeiçoamento dos desenhos e estruturas organizacionais.

² Seguimos neste ponto de perto o que escrevemos em “Os objetivos da Justiça. A Justiça como objetivo”, Julgar n.º 20, maio-agosto – 2013.

³ Para uma visão histórica do percurso da “racionalidade soberana à lógica gestionária” cf. **Fonte especificada inválida.** e quanto à NGP e justiça (FRYDMAN, 2011, p. 102).

⁴ O Autor refere que emprega o termo “progressive public administration” (PPA) para denominar o modelo de administração pública que emergiu nos finais do século XIX inícios do século XX, época que denomina como “era progressiva”, centrada no combate à corrupção e no estabelecimento de um sistema baseado na legalidade de procedimentos, equidade e tratamento igualitário, sistema que evolui para o modelo gestionário tributário das empresas privadas (Hood, 1995, pp. 93, nota 2).

⁵ (Hood, 1995, p. 94).

⁶ (Hood, 1995, p. 94).

⁷ (CARAPETO & Fonseca, 2006, pp. 23-24).

Deste contexto é tributária a Reforma Judiciária Portuguesa expressa nas leis de organização do século XXI⁸ e nele se compreende o preâmbulo do Decreto-Lei 49/2014, de 27 de março (RLOSJ) onde pode ler-se:

«Esta reorganização introduz, ademais, uma clara agilização na distribuição e tramitação processual, uma simplificação na afetação e mobilidade dos recursos humanos e uma autonomia das estruturas de gestão dos tribunais, que permite, entre outras, a adoção de práticas gestionárias por objetivos⁹», esclarecendo adiante que «a gestão de cada tribunal judicial de primeira instância é garantida por uma estrutura de gestão tripartida, composta pelo presidente do tribunal, centrada na figura do juiz presidente, pelo magistrado do Ministério Público coordenador e pelo administrador judiciário, num modelo que desenvolve e aprofunda aquele que já havia merecido consenso com a aprovação do regime das comarcas piloto, pela Lei n.º 52/2008, de 28 de agosto».

Esta corrente de transposição da gestão privada para a gestão pública, não prescinde, todavia, de uma adaptação de conceitos às especificidades de campo.

A Reforma Judiciária decorre da insatisfação com a resposta dos judiciários e assenta no pressuposto da falha organizativa, pretendendo constituir uma resposta ao aumento da procura judiciária e à alteração desta procura que determinou, a um tempo, uma inadequada resposta quantitativa e uma cada vez mais escrutinada resposta substantiva, atribuindo aos tribunais uma visibilidade inaudita¹⁰.

Aos sistemas judiciais deixou de bastar a legitimação constitucional da sua instituição e regras essenciais como a publicidade e fundamentação das decisões tomadas por terceiro independente e imparcial num ambiente de igualdade das partes e de respeito pelos direitos, liberdades e garantias fundamentais.

Passou a exigir-se-lhes a legitimação de exercício decorrente não apenas da resposta formalmente justa mas também atempada¹¹ e da *accountability* quanto à utilização eficiente dos recursos face aos *outcomes* do sistema.

Esta perspetiva de exercício centra a atenção na organização mais do que na instituição e convoca a concetualização das organizações para o centro da gestão dos tribunais, que já não podem ser conjuntos de entidades diversas com lógicas e finalidades próprias, antes se exigem com uma forte perspetiva da missão e valores e com necessidade de uma liderança que se exprime em ações concretas¹².

⁸ Lei 52/2008, de 28 de agosto (NLOFTJ), e Lei 62/2013, de 26 de agosto (LOSJ), regulamentada pelo Decreto-Lei 49/2014, de 27 de março (RLOSJ).

⁹ Nosso sublinhado.

¹⁰ *“Procura-se no juiz não só o jurista ou a figura do árbitro, mas também o conciliador, o apaziguador das relações sociais e até o animador de uma política pública (...)”* in (GARAPON, 1996), p. 20.

¹¹ Cf. artigo 6º da CEDH e toda a jurisprudência que os juizes europeus foram impondo como obrigatória aos judiciários dos Estados Membros a qual implica também uma reflexão sobre as prioridades e fontes do direito supranacional a que alude (HABERMAS, 2012, p. 82 e ss).

¹² A busca da reforma nas leis de processos e substantivas que multiplicou as dificuldades de resposta do sistema cedeu por isso o lugar às perspetivas de reforma da organização, discernindo-se ser nesta que se concentram as ineficiências.

3. Planeamento e gestão estratégica: objetivos estratégicos, táticos e operacionais

A estratégia consiste numa forma de pensamento que visa enquadrar e dirigir uma ação humana determinada (missão e valores), partindo da análise da situação existente e definindo a situação pretendida no futuro (visão), ponderando os meios disponíveis (recursos) e definindo as ações que permitirão, num dado tempo, transformar a situação existente na pretendida.

Neste contexto, os objetivos estratégicos traduzem as metas que permitem concretizar a situação futura pretendida, sendo definidos a prazo mais ou menos longo e reportando-se à organização como um todo.

Considerando o caso dos judiciários, podem referir-se à globalidade do sistema de Justiça ou a uma concreta comarca.

Estes objetivos estratégicos enquadram a definição de objetivos táticos de prazo mais curto em cada unidade orgânica, alinhados em ordem ao cumprimento daqueles, e de objetivos operacionais, de curtíssimo prazo, constituídos pela execução das ações destinadas a concretizar os objetivos táticos e estratégicos¹³.

Num exemplo:

Partindo da MISSÃO (administrar a justiça) e VALORES (independência, imparcialidade e fundamentação) do sistema de justiça;

Estabelecer quanto à pretendida situação futura o integral cumprimento do dever de fundamentação de decisões sobre questões controvertidas – VISÃO;

A sua expressão enquanto OBJETIVO ESTRATÉGICO consistiria no propósito de atingir em cinco anos a cabal fundamentação de todas as decisões judiciais sobre matérias controvertidas;

A traduzir em cada unidade orgânica na diminuição em 20% das decisões não fundamentadas em cada ano do período em causa como OBJETIVO OPERACIONAL;

Estabelecendo como ações a empreender a organização de atividades de formação sobre a fundamentação das decisões e a consideração em cada decisão da fundamentação como ponto argumentativo autónomo – AÇÕES;

A mensurar com base no número de recursos em que é provida a arguição de nulidade por falta de fundamentação, com ou sem decisão substitutiva da Relação - INDICADOR DE MEDIDA.

¹³ «What the business enterprise needs is a principle of management that will give full scope to individual strength and responsibility, and at the same time give common direction of vision and effort, establish team work and harmonize the goals of the individual with the common weal. The only principle that can do this is management by objectives and self-control». (Drucker, 2011, p. 117)

4. Instrumentos de gestão estratégica

A efetivação de uma gestão estratégica dos tribunais que enquadre a missão, visão e valores do tribunal organização e permita, a um tempo, definir os seus objetivos e avaliar o grau do seu cumprimento tem sido preocupação constante dos Judiciários desde, pelo menos, os anos oitenta do séc. XX.

Diversos instrumentos foram criados ou adaptados para prosseguir aquelas finalidades. De entre eles iremos aludir resumidamente à adaptação do *Balanced Scorecard* às entidades da administração pública, ao International Framework for Court Excellence (IFCE) e às *CourTools* definidas pelo National Centre for State Courts (NCSC) dos Estados Unidos da América¹⁴.

4.1. *Balance Scorecard* (BSC)¹⁵

A origem do BSC¹⁶ resultou da consideração de que os indicadores meramente financeiros estão voltados para o passado da organização, para os resultados decorrentes de iniciativas e atividades pretéritas, sendo de pouco interesse do ponto de vista da gestão de médio e longo prazo, em circunstâncias de forte e rápida mudança de ambiente.

Tornou-se também patente que indicadores financeiros muito satisfatórios podiam mascarar uma situação de incapacidade de resposta aos desafios do ambiente ou uma situação de inviabilidade da empresa a médio ou longo prazo, por incapacidade de adaptação ou inovação. Baseando-se apenas nesses indicadores, a gestão não estaria apta a tomar as medidas que permitissem à organização sobreviver no futuro¹⁷.

A constatação de que nasce o BSC relaciona-se ainda com a descoberta da necessidade de contabilizar, na valorização de uma organização, ativos muito importantes que não se expressam em valor financeiro, nomeadamente o *know-how*, o conhecimento e competências dos gestores e empregados, as relações com os clientes: «A crescente importância do conhecimento organizacional,

¹⁴ Com proveito poderia ainda recorrer-se na definição das áreas de fixação de objetivos, embora sem quadro avaliativo específico, às áreas de referência propostas no relatório de 2006 do Canadian Judicial Council quanto aos modelos de gestão do judiciário onde se refere (p.75): «for a court to achieve the objectives (...) it must develop and maintain effective and efficient administrative activity in five areas», indicando serem, elas: liderança e direção (competências dos órgãos de gestão), organização e responsabilidades (definição e articulação dos órgãos de gestão), estratégias, táticas e procedimentos (explicitação de uma visão da organização, fixação de objetivos e processos de trabalho), recursos (competências de gestão de recursos humanos, financeiros e materiais) e sistemas de suporte (gestão da informação) (COUNCIL, 2006).

¹⁵ Na apresentação do *Balanced Scorecard* seguiremos texto nosso inédito apresentado na Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, no contexto do 1.º Curso de Especialização em Gestão e Organização da Justiça.

¹⁶ (Kaplan & Norton, 1992, p. 71) indicam o contexto que deu origem ao *Balanced Scorecard*: «os executivos sabem que o sistema de avaliação da sua organização influencia fortemente o comportamento de gestores e empregados e sabem também que os tradicionais indicadores financeiros de retorno de investimento ou mais valias pode transmitir sinais enganadores quanto à melhoria contínua de desempenho ou às atividades de inovação num exigente ambiente de concorrência. Os indicadores financeiros de desempenho funcionavam na perfeição na era industrial mas não para aferir das capacidades e competências que as empresas hoje necessitam controlar».

¹⁷ «O BSC captura as atividades críticas de criação de valor geradas por competentes e motivados elementos da organização. Enquanto mantém, pela perspetiva financeira, o interesse no desempenho de curto prazo, o BSC revela claramente os determinantes que proporcionarão a superioridade financeira e competitiva de longo prazo» (Kaplan & Norton, 1996, p. 8)

enquanto ativo competitivo, foi reconhecida por numerosos autores que viram o interesse da medição dos ativos intelectuais»¹⁸.

Mas o BSC não se limita a este alargamento da natureza dos indicadores relevantes, antes relaciona a definição destes indicadores com a estratégia global da empresa e com a missão que a justifica. Ou seja, passa das iniciativas isoladas de departamentos a uma consideração global da organização, vista na sua missão e na estratégia que a prossegue, em ordem a definir as áreas de interesse e, nestas, os objetivos globais e setoriais, em cascata, a expressar em indicadores de medida tanto quanto aos resultados como quanto aos indutores de atuação.

«Os objectivos e indicadores do BSC são mais do que uma espécie de colecção ad hoc de medidas de desempenho financeiras e não financeiras; eles derivam de um processo top-down conduzido pela missão e estratégia da empresa. O BSC deve transmitir a missão e estratégia da empresa em objectivos e indicadores»¹⁹.

O BSC engloba então, na proposta inicial de (Kaplan & Norton, 1996) a partir da estratégia da empresa, objetivos estratégicos, indicadores de medida, ações e iniciativas, considerando quatro perspetivas fundamentais de concretização da visão da organização: financeira, dos clientes, dos processos internos, da aprendizagem e crescimento²⁰

Na área pública e não lucrativa, as perspetivas deverão ser objeto de adaptação, pois há que transpor os conceitos de eficácia e eficiência. Transposição que implica abordar esses conceitos no seu sentido intrínseco e não apenas na sua concretização na área da economia de mercado, dando-lhes um âmbito autónomo de potencialidades, de que a sua concretização naquela área económica é apenas uma das suas atualizações possíveis.

Queremos dizer que os conceitos de eficiência e eficácia revelados na dimensão económica da vida moderna são a concretização numa área da atividade humana de conceitos mais amplos: a adequação da ação humana aos seus fins²¹, com respeito “ecológico” pela utilização mínima de recursos escassos, aplicável transversalmente às diversas áreas de atividade humana.

Assim considerada a questão, a eficiência que se busca em sede da Justiça ou de qualquer outra área não é a da contabilização de resultados quantitativos mas antes a da verificação das realizações, relacionadas a um tempo com a finalidade do campo (autónomo) e com a utilização mínima dos recursos.

O BSC incorporando indicadores e perspetivas financeiras e não financeiras aparece-nos por isso como particularmente apto a servir como instrumento de gestão e de medida na área da justiça. Por outro lado e sobretudo, uma adequada supremacia da missão na definição da estratégia, determinando as

¹⁸ (DALKIR, 2011, p. 16)

¹⁹ (Kaplan & Norton, 1996, p. 8; 10)

²⁰ «(...) O balanced scorecard inclui indicadores financeiros que evidenciam os resultados que as iniciativas tiveram e complementa-os com indicadores operacionais - sobre a satisfação dos clientes, os processos internos e a inovação e crescimento da organização – que são os motores do futuro desempenho financeiro» (Kaplan & Norton, 1992, p. 71)

²¹ A adequação da acção aos fins na área da justiça não pode esquecer que este é um domínio em que os meios têm relevância teleológica central que se traduz, por exemplo, na centralidade do *processo justo e equitativo* ou, na formulação anglo-saxónica, do *due process of law*.

perspetivas a considerar, a hierarquia entre elas e a fixação de objetivos e indicadores de medida, determinando o planeamento e possibilitando a avaliação do desempenho, permite satisfazer as reivindicações de especificidade e de introdução de indicadores de qualidade, incorporando a questão fundamental e constitucional das funções dos tribunais na sociedade.

Para tal há que definir/adaptar as perspetivas do BSC para a área da justiça, a sua hierarquia, os objetivos estratégicos e o modo como devem ser fixados os indicadores de medida, tendo ainda em atenção a cascata descendente de objetivos (aos níveis macro, meso e micro) e a quantificação dos indicadores de medida, permitindo que eficiência e equidade não sejam conceitos em relação de competição ou rivalidade mas antes em relação de cooperação e complementaridade.

Prescindindo da análise concreta da determinação das perspetivas, pode propor-se a organização das perspetivas relevantes em sede de tribunais judiciais, em ordem a enquadrar a atividade de fixação de objetivos, como segue:

a) perspetiva constitucional os objetivos estratégicos decorrem da *vontade dos instituidores* expressa na normatividade fundamental do campo, na teleologia da organização. Por exemplo: independência (arts. 203/216/217 da CRP), equidade processual e razoável dilação (art. 6 da CEDH), organização (arts. 209-214/218 da CRP), acesso (15/213 da CRP e 230 TCE), inamovibilidade e exclusividade dos juizes (216/1-3 da CRP), certeza, evolução e conhecimento da jurisprudência, fundamentação e publicidade das decisões (205-1/206 da CRP), liberdade de patrocínio (208), autonomia do Ministério Público (219/220 da CRP), princípio do juiz natural.

b) perspetiva das pessoas/utentes atuais ou potenciais, os objetivos decorrem das necessidades destas face ao sistema. Por exemplo: qualidade da relação entre o juiz e as partes, qualidade da relação entre os magistrados/funcionários e os intervenientes, clareza das decisões, exequibilidade das decisões, reconhecimento social das decisões, notificação efetiva dos conteúdos.

c) perspetiva dos processos internos a crítica e modificação dos procedimentos diversos não legalmente impostos, ou seja, distintos dos processuais. Por exemplo: utilização de comunicações eletrónicas, formulários de atos processuais, identificação dos fluxos inúteis.

d) perspetiva da aprendizagem e crescimento o desenvolvimento das aptidões dos recursos humanos e dos meios de trabalho. Por exemplo: formação, tecnologias de informação, informação para a gestão.

e) perspetiva financeira a procura de uma afetação suficiente e de uma utilização racional dos recursos, sempre subordinada à perspetiva constitucional. Por exemplo: controle das despesas processuais, informação sobre o custo dos processos, ponderação do tempo/juiz, ponderação do tempo/diligências.

4.2. International Framework for Court Excellence (IFCE)²²

O Quadro Internacional para a Excelência dos Tribunais tem sido desenvolvido no contexto de um Consórcio Internacional de grupos e organizações²³ estabelecido com o objetivo de apresentar um conjunto de valores, conceitos e ferramentas que permita aos tribunais de todo o mundo avaliar voluntariamente a qualidade da justiça e da gestão dos tribunais²⁴.

Indicando a importância da avaliação e fixação de objetivos refere o Relatório de 2013, na apresentação do Quadro de Avaliação, que a sua adoção permitirá assegurar que os tribunais estão habilitados a prestar o serviço de qualidade essencial para que cumpram o papel e função que lhes é atribuído na sociedade²⁵.

O Quadro parte da consideração dos valores dos tribunais consensuais na comunidade internacional, enunciando-os como segue: igualdade perante a lei, equidade, imparcialidade, independência no processo decisório, competência, integridade, transparência, acessibilidade, pontualidade e certeza.

Valores como equidade e imparcialidade constituem os padrões de conduta dos tribunais. Valores como a independência e a competência exprimem as aptidões dos juizes para proferirem decisões baseadas apenas no seu entendimento sobre a lei aplicável e na sua convicção sobre os factos. A integridade convoca a transparência do processo, da decisão e do decisor. A justiça não só deve ser feita como deve ser vista a ser feita. A acessibilidade implica a facilidade de aceder ao procedimento legal e às próprias instalações. A pontualidade exprime o equilíbrio entre o tempo necessário a um adequado apuramento dos factos e apresentação de argumentos e a utilização do tempo inutilmente, tornando desrazoável a administração da justiça, a certeza exprime a noção de que haverá uma decisão definitiva²⁶.

A consideração destes valores é essencial em qualquer modelo de gestão pois a sua realização é a expressão do serviço de qualidade prestado pelos tribunais.

Fundado nos valores assim enunciados, o Quadro pretende fornecer um método para a avaliação a efetuar pelos tribunais da realização dos valores nas suas diversas atividades, papéis e funções. Fá-lo identificando sete áreas de relevância: liderança e gestão, planeamento e estratégias, recursos (humanos, materiais e financeiros), procedimentos, necessidades e satisfação dos utentes, acesso, confiança dos cidadãos.

Considerando estas áreas de referência e os valores definidos, o Quadro de Avaliação propõe que cada tribunal se interroge sobre o modo como os valores estão ou não a ser evidenciados em cada área, estabelecendo a ligação entre uns e outros, identificando áreas de melhoria e estabelecendo os

²² (Excellence, 2013)

²³ Australasian Institute of Judicial Administration (AIJA), Federal Judicial Center, National Center for State Courts (NCSC), Subordinate Courts of Singapore, Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça (CEPEJ), Spring Singapore e Banco Mundial.

²⁴ (Excellence, 2013)

²⁵ «Adoption of the Framework will help ensure courts are able to deliver the quality court services essential to fulfilling their critical role and functions in society» (Excellence, 2013, p. 8)

²⁶ Traduzindo livremente de (Excellence, 2013, p. 9)

objetivos concretos dessa melhoria e o modo de medir o seu cumprimento, desenvolvendo um questionário de avaliação, com pontuações pré-definidas. Este questionário permite a um tempo a percepção das áreas que carecem de melhoria, a definição das melhorias a prosseguir e a avaliação das melhorias pretendidas.

Neste caminho duas ideias-chave são indicadas no Quadro de Avaliação essenciais neste domínio: «ninguém é perfeito» e «o propósito da avaliação não é apontar culpas, mas perceber as deficiências e corrigi-las».

4.3. CourTools²⁷

Nos tribunais estaduais norte-americanos, depois de experiências com baterias de objetivos e indicadores de medida, foi tomada a opção pela enunciação de um número restrito que permitisse o foco dos serviços²⁸. Foram assim selecionadas dez áreas de avaliação: acesso e equidade; taxa de resolução, tempo de duração dos processos, duração dos processos pendentes, realização de diligências na marcação, fiabilidade e integridade dos processos, execução de condenações monetárias, uso efetivo do júri, satisfação dos funcionários, custo por caso.

Cada uma destas medidas de performance é instruída com uma ficha de definição, finalidade e método de medida, com a indicação dos diversos passos a seguir na avaliação, a construção dos questionários para inquéritos e as fórmulas e folhas de cálculo.

1. O regime da LOSJ: o âmbito de fixação de objetivos

A Lei 62/2013, de 26 de agosto (LOSJ), contém nos artigos 90.º e 91.º as normas essenciais sobre o modelo gestor por objetivos indicado na exposição de motivos da Proposta de Lei 114/XII, que lhe deu origem²⁹.

5.1. Objetivos estratégicos trienais

O artigo 90.º, n.º 1, prevê a fixação trienal de objetivos estratégicos para o conjunto dos tribunais judiciais (a articular entre o Conselho Superior da Magistratura (CSM), o Procurador-Geral da República e o Ministro da Justiça).

A norma refere a fixação de objetivos estratégicos quanto ao desempenho dos tribunais judiciais de primeira instância, sem restringir o âmbito.

²⁷ Consultado em <http://www.courttools.org/~media/Microsites/Files/CourTools/CourToolsOnline-Final.ashx>

²⁸ (COURTS, 2005)

²⁹ Onde se lia: «A reorganização consagrada na presente proposta de lei não se confina, assim, a uma simples modificação da conformação territorial das novas comarcas. Pretende-se ir mais além, aprofundando e alargando substancialmente ao interior do país a especialização da oferta judiciária e introduzindo uma clara agilização na distribuição e tramitação processual, uma facilitação na afetação e mobilidade dos recursos humanos e uma autonomia das estruturas de gestão dos tribunais, que lhes permita, designadamente, a adoção de práticas gestórias por objetivos».

Este primeiro nível de objetivos, em cuja fixação intervêm os órgãos de gestão e disciplina das magistraturas e o membro do Governo responsável pela área da Justiça, reporta-se ao desempenho dos tribunais sem outra referência explicitadora, cumprindo analisar o que deve entender-se como tal.

É sabido que a atividade própria dos tribunais não se limita à atividade jurisdicional do juiz³⁰, antes abrange também a estrutura administrativa na qual aquela se exerce e que a apoia.

Deve considerar-se que a norma, ao referir o desempenho dos tribunais os toma enquanto atividade jurisdicional (mesmo enquadrando as unidades de processos funcionalmente dependentes dos juizes em exercício de funções jurisdicionais) ou enquanto atividade global?

Tendo em atenção outros passos da LOSJ como os artigos 91.º, n.º 5, 94.º, n.º 2, alínea b), e n.º 4, alíneas a) e b), em que a dimensão administrativa é tida em conta, cremos que tem de definir-se como âmbito desta fixação de objetivos a inteira atividade dos tribunais nas diversas vertentes em que se desenvolve³¹.

Num primeiro momento de delimitação, concluímos assim que toda a atividade dos tribunais judiciais de primeira instância³² deve ser enquadrada na definição de objetivos estratégicos a que alude o artigo 90.º, n.º 1, da LOSJ.

Mais e mais determinante nesta sede de fixação dos objetivos estratégicos de médio prazo³³, é enquadrar na fixação destes objetivos a própria atividade dos serviços da administração central do estado que gerem os tribunais e a dos órgãos de gestão da comarca.

Tal enquadramento não é sem consequências, pois permite uma visão holística do desempenho dos tribunais que envolve, não só os resultados processuais em sentido estrito, mas também a atividade dos organismos da administração central na afetação e gestão de recursos que, em larga medida³⁴, compete ao Executivo e aos órgãos da administração central.

Cremos que é esse o sentido útil da menção à articulação com o membro do Governo responsável pela área da justiça (n.º 1 da norma) ou o apelo à ponderação dos meios afetos no n.º 2 referente aos objetivos para o ano subsequente.

Desse modo, a LOSJ estabelece uma decidida e indispensável relação entre os meios afetos e os objetivos definidos, em termos de poder considerar-se que a afetação de recursos em concreto

³⁰ Ou as diversas funções exercidas pela magistratura do Ministério Público.

³¹ Não cabendo no objeto deste texto, sempre seria interessante aprofundar os motivos que determinam que a fixação de objetivos se restrinja aos tribunais de primeira instância e não se estenda aos tribunais da Relação.

³² Não deve portanto considerar-se que a fixação de objetivos estratégicos se limita ao âmbito da atividade puramente jurisdicional, antes envolve toda a atividade administrativa de apoio. As unidades de processos, por a sua atuação ser diretamente influenciada e influenciadora da atividade jurisdicional, a atividade administrativa de enquadramento, por indiretamente se encontrar ligada à prossecução da atividade jurisdicional, influenciando também o seu desempenho.

³³ Embora o médio prazo seja o mais que a lei equaciona, não prevendo a necessidade de um consenso que perdure no tempo e atravesse as legislaturas, este é absolutamente essencial, na medida em que muitas das decisões de afetação de recursos não podem restringir-se a programas de quatro anos, do que é exemplo a correta definição dos equipamentos judiciários, mormente as instalações dos tribunais.

³⁴ Apenas a afetação de magistrados não estará inteiramente dependente do executivo, embora tenha uma dependência indireta decorrente da competência para a abertura de vagas para as respetivas carreiras. Vejam-se as competências do Ministério da Justiça (Decreto-Lei n.º 123/2011, de 29 de Dezembro) e de órgãos da administração direta (DGAJ, Decreto-Lei n.º 165/2012, de 31 de julho, e DGPJ, Decreto-Lei n.º 163/2012, de 31 de julho) e indireta do estado (IGFEJ, Decreto-Lei n.º 164/2012, de 31 de julho).

ponderada constitui a um tempo adequação dos objetivos à realidade, mas também fixação de objetivos ao Poder Central na sua competência de providenciar os meios de exercício do Poder Judicial.

Parece evidente que a articulação a que se refere o artigo 90.º, n.º 1, da LOSJ, entre os órgãos de cúpula das magistraturas e o Governo, na fixação de objetivos estratégicos, não pode prescindir de uma detalhada indicação dos meios a afetar ou afetos que possibilitem o funcionamento do sistema, não só em termos de descrição da realidade como também de indicação normativa ao Executivo.

A este respeito veja-se o mapeamento de objetivos estratégicos possíveis e de afetação de recursos que foi proposto para ponderação das entidades competentes para a fixação de objetivos estratégicos trienais e anuais pelo Grupo de Trabalho para a Implementação da Reforma Judiciária (GTIRJ)³⁵.

Do mesmo modo, a consensualização quanto às necessidades mínimas de afetação de recursos humanos às secretarias judiciais que decorre da Portaria 161/2014 é já um primeiro passo nesse sentido, constituindo uma inovação no estabelecimento de critérios que permitam uma afetação de recursos coerente em todos os tribunais.

Com o que concluímos por um segundo patamar de delimitação³⁶: os objetivos estratégicos abrangem, para além de toda a atividade dos tribunais judiciais, a atividade de gestão do sistema de justiça e de afetação de recursos numa dupla vertente: a consideração dos recursos efetivamente afetos e a indicação dos recursos indispensáveis e do faseamento da sua obtenção.

É apodítico que os objetivos estratégicos trienais se reportam à globalidade do sistema de Justiça de primeira instância e que envolvem uma compromisso dos Poderes Legislativo e Executivo e não apenas a quantificação de resultados do poder Judicial.

5.2. Os objetivos estratégicos anuais

Os objetivos estratégicos têm ainda um outro patamar temporal - anual – como resulta do artigo 90.º, n.º 2, da LOSJ.

No que se refere aos objetivos anuais, a norma do artigo 90.º, n.º 2, da LOSJ estabelece o alinhamento com a definição trienal, a ponderação dos meios afetos e a adequação entre os valores de referência processual e os resultados registados em cada tribunal.

Numa primeira abordagem dir-se-ia que a referência a objetivos estratégicos anuais se reduz aos objetivos processuais, vista a menção dos resultados obtidos em relação com os valores de referência

³⁵ Autonomizaram-se nomeadamente as seguintes grandes áreas de organização dos objetivos: Gestão e Organização dos Tribunais, Simplificação, Celeridade e Qualidade, Satisfação do Serviço, Simplificação de procedimentos, Redução da pendência, Recursos Orçamentais, técnicos e humanos e Eficiência operacional.

³⁶ Não sendo considerada a fixação de objetivos nas áreas de atividade administrativa e de gestão dos tribunais (ambas relevantes em sede de avaliação do serviço de justiça prestado aos cidadãos), ficariam estas áreas arredadas da fixação conjunta de objetivos em que intervêm os Conselhos e o Ministro da Justiça, situação que estabeleceria uma assimetria de intervenção, com o Ministro da Justiça a intervir na fixação dos objetivos processuais e os Conselhos alheados da fixação de objetivos administrativos ou de gestão de recursos de que aqueles estão dependentes.

processual, sabido que é que estes medem apenas *outputs* de resolução dos processos, tendo natureza exclusivamente quantitativa³⁷.

Não cremos que assim seja.

A conexão entre os objetivos estratégicos anuais e os valores de referência processual não se destina a restringir o âmbito dos objetivos estratégicos, mas a definir-lhe o sentido: a atividade processual entendida como o *core business* dos tribunais, melhor dizendo a atividade jurisdicional de administração da justiça³⁸.

Dizendo de outro modo, os objetivos estratégicos a definir anualmente têm o âmbito global que indicámos quanto aos objetivos trienais, devendo permitir colocar todos os objetivos dos diversos campos de atividade dos tribunais ao serviço da sua atividade central e única portadora de sentido – a jurisdicional –, ponderando a situação específica dos tribunais tanto no que respeita a meios afetos em concreto como a resultados anteriores efetivamente obtidos, especificidade que o n.º 5 prevê para a fixação dos valores de referência processual.

A norma dá-nos ainda indicação de que a definição dos valores de referência processual é seguramente uma atividade prévia e um inelutável objetivo estratégico a cumprir nos termos do artigo 90.º, n.º 1, da LOSJ.

Do que se conclui que os objetivos anuais, aliás estabelecidos pelas mesmas entidades, têm âmbito idêntico aos trienais que concretizam, eventualmente faseando a sua prossecução no campo temporal delimitado, devendo ter em conta os recursos efetivamente afetos.

Como os objetivos trienais, referem-se à globalidade do sistema de Justiça de primeira instância.

5.3. Os objetivos da comarca

A definição de objetivos particulariza-se em cada comarca mediante a proposta de objetivos processuais anuais a apresentar pelo presidente do tribunal e pelo magistrado do Ministério Público coordenador nos termos do artigo 91.º³⁹.

Esta norma indica o que deve entender-se por objetivos processuais, quais os critérios da sua fixação, qual o prazo para a apresentação das propostas pelas comarcas e da sua homologação pelos Conselhos, quais os seus limites e consequências.

Os objetivos processuais em causa estão reportados ao número de processos findos e ao tempo de duração dos processos, embora essa enumeração seja exemplificativa como decorre da utilização do

³⁷ Veja-se o que a respeito estabelece o artigo 90.º, n.º 4, da LOSJ.

³⁸ Que cabe aos juizes de direito e se exprime na ação jurisdicional em variadas vertentes, nomeadamente de fiscalização da constitucionalidade, declaração e constituição de direitos, composição de litígios, certificação, execução coerciva, apreciação e reação penal, proteção de direitos, liberdades e garantias – artigos 202.º, n.º 2, e 204.º, da CRP.

³⁹ Dispõe o n.º 2 do artigo 91.º, que «os objetivos processuais da comarca devem reportar -se, designadamente, ao número de processos findos e ao tempo de duração dos processos, tendo em conta, entre outros fatores, a natureza do processo ou o valor da causa, ponderados os recursos humanos e os meios afetos ao funcionamento da comarca, por referência aos valores de referência processual estabelecidos».

advérbio “designadamente”. Uma primeira conclusão é justamente essa: a enumeração não exclui que sejam considerados outros objetivos.

De notar, aliás, que a enumeração se cinge a aspetos quantitativos, embora com óbvia incidência em dimensões qualitativas. No entanto, esta restrição não parece constituir um limite ou opção do legislador já que em outros lugares é manifesto o alargamento a objetivos qualitativos⁴⁰.

A exemplificação constante da norma parece decorrer mais das preocupações concretas do momento em que decorreu o processo legislativo⁴¹ do que de uma opção do legislador de afunilamento do domínio de fixação de objetivos.

Aliás, o necessário alinhamento dos objetivos da comarca com os objetivos estratégicos globais indica necessariamente uma conclusão de alargamento de âmbito, sem o que a definição destes não se repercutia no efetivo funcionamento dos tribunais de primeira instância⁴², o que não é admissível considerar querido pelo legislador.

Entendemos assim que o alinhamento imposto com os objetivos estratégicos globais implica que a definição de objetivos táticos e operacionais ao nível da comarca tenha o mesmo âmbito, com a limitação óbvia à comarca e suas especificidades, não constituindo a norma do artigo 91.º restrição de âmbito.

Quanto aos critérios a ter em conta, a norma estabelece apenas critérios relacionados com os exemplos de objetivos processuais a que alude: valores de referência processual, natureza do processo ou valor da causa, recursos humanos e meios afetos.

Ou seja, estabelece como critérios fatores intrínsecos aos processos tratados e fatores relacionados com os meios afetos, salientando os humanos.

No que respeita aos limites, o n.º 4 dispõe que *«os objetivos processuais da comarca não podem impor, limitar ou condicionar as decisões a proferir nos processos em concreto, quer quanto ao mérito da questão, quer quanto à opção pela forma processual entendida como mais adequada»*.

Se a repercussão ou influência nas decisões substantivas a proferir constitui redundância, embora útil, face ao constante do artigo 203.º, da Constituição da República Portuguesa (CRP), reveste-se a nosso ver de grande interesse a expressão do decidido entendimento de que a independência interna do juiz implica não só a decisão substantiva, como a forma adjetiva escolhida, numa compreensão que reputamos exata da repercussão da questão adjetiva, processual, e da exclusiva disponibilidade dela pelo juiz, salvaguardados os poderes dispositivos das partes⁴³.

⁴⁰ Veja-se por exemplo o artigo 94.º, n.º 4, alínea b) que atribui ao juiz presidente competência para *«acompanhar e avaliar a atividade do tribunal, nomeadamente a qualidade do serviço de justiça prestado aos cidadãos (...)»*.

⁴¹ Em situação de vigência do Memorando de Entendimento entre a República Portuguesa, a Comissão Europeia, o Fundo Monetário Internacional e o Banco Mundial (MoU).

⁴² Anote-se que a LOSJ sentiu necessidade de referenciar especificamente os Tribunais de Competência Territorial Alargada (TCTA) sendo interessante a questão de saber da integração destes no modelo de gestão instituído, do que não se pode tratar neste texto, afigurando-se manifesta a inclusão.

⁴³ Esta opção está aliás em consonância com os poderes de adequação formal concedidos ao juiz pelo Código de Processo Civil com expressão máxima nas normas dos artigos 6.º e 547.º. Em apontamento se dirá que diametralmente oposta foi a orientação da Reforma Judiciária Espanhola com a *Nueva Oficina Judicial*, com a *Ley de Enjuiciamiento Civil* de 2003. A respeito (BERENGUER & MARTÍN, 2005) referem como 31.ª conclusão do Seminário sobre a Nova Oficina Judicial: *«uma vez que a*

Quanto à repercussão da fixação de objetivos na avaliação dos oficiais de justiça, embora se concorde com ela, entende-se que o sistema avaliativo centrado nos indivíduos não quadra com o novo modelo de gestão dos tribunais e com a própria gestão estratégica, antes devendo ser considerado um sistema de avaliação dos serviços e, neles enquadradas, das pessoas, que dispensaria a referência.

De todo o modo, esta avaliação pessoal, com influência na carreira, não é a avaliação de desempenho a operar em sede de gestão estratégica, pelo que a inserção nesta norma talvez fosse de evitar.

No que toca ao n.º 6, com as mesmas reservas, constitui norma aberta a integrar pelos Conselhos Superiores, sendo certo que, o Regulamento de Inspeções Judiciais previa já essa ponderação pois, ao invés de consagrar apenas a avaliação de mérito dos Juizes, indica a avaliação dos serviços como seu escopo fundamental⁴⁴.

5.4. Os objetivos operacionais das unidades orgânicas

Para além da proposta relativa aos objetivos globais da comarca, o artigo 94.º, n.º 4, alínea a), da LOSJ, determina que, em observância do disposto nos artigos 90.º e 91.º, o presidente da comarca deve «implementar métodos de trabalho e objetivos mensuráveis para cada unidade orgânica».

Tendo em atenção a diferença de funções, dimensão e características concretas das diversas unidades orgânicas que compõem a secretaria do tribunal⁴⁵, deve nelas repercutir-se diferenciadamente a concretização dos objetivos definidos e do tempo da sua realização, a enunciação das ações a empreender e a definição dos critérios de medida que permitam a avaliação de cumprimento.

oficina judicial tem um carácter instrumental relacionado com a atividade jurisdicional, a sua nova configuração não pode afetar de nenhuma maneira a função jurisdicional própria de juizes e tribunais, antes deve orientar-se para os aliviar do exercício de faculdades que não são propriamente jurisdicionais, atribuindo-as aos secretários judiciais».

As questões relativas à coordenação da atividade das diferentes unidades, a fusão de elementos administrativos, jurisdicionais e processuais e o papel de «simples espetadores» dos «titulares dos órgãos jurisdicionais» são salientadas por (SOTO, 2008).

⁴⁴ Vejam-se as normas que se transcrevem do Regulamento das Inspeções Judiciais publicado no Diário da República, IIª série, n.º 235, de 5 de Dezembro de 2012:

«Artigo 3.º

Incumbe aos serviços de inspeção nas inspeções aos tribunais:

a) *Nas acções inspectivas periódicas, recolher e transmitir ao Conselho Superior da Magistratura indicações completas sobre o modo como os tribunais inspeccionados funcionaram durante o período abrangido pela inspeção, designadamente quanto ao preenchimento dos quadros, níveis de organização e eficiência, movimento processual, pendência real e níveis de distribuição das cargas de serviço, registando as anomalias e deficiências verificadas;*

b) *Facultar ao Conselho Superior da Magistratura, a solicitação deste, o conhecimento rápido e actualizado do estado dos serviços nos tribunais, designadamente quanto à organização, preenchimento, adequação e eficiência dos quadros, movimento processual real, produtividade e níveis de distribuição das cargas de serviço;*

c) *Apontar, em qualquer caso, as necessidades e carências que forem detectadas nos tribunais, sugerindo as providências adequadas ao seu suprimento».*

⁴⁵ Cf. artigos 39.º a 47.º do Decreto-Lei 49/2014, de 27 de março.

6. O procedimento da fixação de objetivos: informação, comunicação e consensualização

A orientação legal centra-se no *timing* impondo que até 31 de maio de cada ano sejam fixados os objetivos estratégicos para o ano subsequente, pressupondo a fixação trienal prévia a essa data.

Por seu turno, os objetivos da comarca deverão ter em conta os objetivos anuais fixados, pelo que deverão aguardar por essa fixação para apresentação da proposta até 30 de junho, a qual deverá estar homologada até 31 de agosto, véspera do início do ano judicial.

Em momento algum da lei está definido o procedimento de fixação de objetivos. Por se afigurar que neste fórum mais útil será apreciarmos o que se refere à fixação de objetivos na comarca, restringiremos este ponto a esse âmbito.

6.1. Unidade ou dissociação da proposta comarcã

Quanto ao específico procedimento da fixação por objetivos, a lei limita-se a referir que o administrador judiciário é ouvido pelo juiz presidente e pelo magistrado do Ministério Público coordenador.

A primeira questão que se coloca é se a proposta é conjunta ou distinta para os serviços judiciais e do Ministério Público.

Sem grande preocupação de dilucidação da questão dir-se-á que, tendo em atenção o âmbito definido aos objetivos, a proposta poderá ser conjunta quanto a atividades que sejam transversais aos respetivos serviços, sem prejuízo da diferenciação e independência das áreas próprias.

Isso mesmo resulta aliás da norma do artigo 91.º, n.º 2 onde se lê: «*As propostas a que se refere o número anterior são apresentadas, até 30 de junho de cada ano, respetivamente ao Conselho Superior da Magistratura e ao Procurador-Geral da República, para homologação até 31 de agosto*».

A utilização do advérbio “respetivamente” indica que haverá propostas distintas que serão homologadas pelos órgãos distintos.

Temos então que, não afastando a possibilidade de propostas transversais ou com aspetos transversais comuns, as propostas dos serviços judiciais e dos serviços do Ministério Público, são diversas e homologadas por entidades diversas, o que não dispensa, antes exige, uma compatibilização em diversos aspetos.

Estas propostas, visto o constante do artigo 108.º, n.º 2, alínea d), da LOSJ, e em prol da coerência do serviço de justiça prestado e da interação existente entre os serviços, deverão ser submetidas a deliberação do Conselho de Gestão, não estando, embora definido o valor dessa deliberação.

O conjunto de competências do Conselho Consultivo, nomeadamente as descritas no artigo 110.º, n.º 1, alínea d), e n.º 2, alíneas a), b), c) e e), aconselham a que lhe sejam submetidas para discussão as propostas a apresentar.

6.2. Procedimento de formação da proposta

A segunda questão, mais determinante e a que a lei não dá solução – nem teria de dar – é a de saber qual o processo de formação da proposta.

Temos como critérios chave no que a tal respeita que a formação da proposta deve permitir que a missão e visão que são por ela expressas sejam comunicadas eficazmente a todos no tribunal, segundo as suas respetivas responsabilidades, exigindo que todos sejam ouvidos na sua formulação, de um ou outro modo.

O procedimento de formação deve envolver um reconhecimento da situação específica da unidade orgânica, a sua análise à luz dos objetivos globais da comarca alinhados com os objetivos estratégicos do sistema de Justiça, a enunciação das metas a atingir, das ações a empreender e sua concretização no tempo e a definição dos indicadores de medida.

O reconhecimento da situação pode fazer-se através da tipificada análise⁴⁶ de pontos fracos, pontos fortes, oportunidades e ameaças/constrangimentos, com a participação dos diversos elementos da unidade orgânica, sob a orientação do respetivo juiz e do juiz presidente.

A recolha de informação para a gestão – a que se referirá a comunicação seguinte deste painel - deve merecer o maior cuidado e ter em atenção o princípio fundamental da *gestão baseada em factos*⁴⁷ implicando a recolha de dados exatos, a possibilidade de acesso a esses dados daqueles a quem cumpre a tomada de decisões aos diversos níveis, a análise dos dados selecionando os pertinentes à decisão a tomar, conjugando-os segundo as suas relações significativas, cuja realidade é transmitida pela experiência empírica e pela intuição.

Não são quaisquer dados os que importam a este princípio de gestão. Na verdade, importa desde logo que os dados sejam pertinentes ao objetivo prosseguido pela decisão, rigorosos na transmissão da realidade, atuais e não referentes a uma realidade pretérita e acessíveis quando necessários.

Na enunciação das metas e ações, afigura-se que o instrumento ideal no percurso de fixação de objetivos é o das reuniões de planeamento a que a lei alude no artigo 94.º, n.º 2, alínea c), da LOSJ, as quais podem envolver, juízes, funcionários, juízes e funcionários, de modo a permitir o conhecimento direto dos problemas, o diagnóstico das causas e a intervenção dos diferentes decisores.

As reuniões de planeamento e avaliação são também de enorme relevância para a comunicação da estratégia do tribunal a todos os intervenientes e para a compreensão da avaliação como promoção da melhoria e não da censura.

⁴⁶A denominada análise SWOT é uma ferramenta de uso generalizado correspondendo à sigla formada pelas iniciais das palavras inglesas *strenghts*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*.

⁴⁷ O princípio da gestão baseada em factos vem indicado na norma ISO 9004 (2008) como um dos oito princípios da qualidade - focalização no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, abordagem por processos, abordagem da gestão como um sistema, melhoria contínua, abordagem à tomada de decisões baseadas em fatos, relações mutuamente benéficas com fornecedores – e corresponde à conclusão de que a gestão enquanto atividade de organização de recursos não pode basear-se apenas na intuição, na experiência empírica ou nas realizações pretéritas, antes deve fundar-se na recolha e análise de dados objetivos (PFEFFER & SUTTON, 2006) maxime 3-27.

A concreta fixação de objetivos, fundada numa adequada recolha de informação, na sua transformação em conhecimento organizacional, e numa comunicação interna motivadora que permita o alinhamento de todos numa mesma estratégia, implica a consideração da natureza destes que a teoria descreve sob a sigla global SMART, utilizando as iniciais inglesas das palavras *specific, measurable, action-oriented, realistic e relevant, time-based*.

S*pecific* porque os objetivos devem ser definidos de forma tão clara que permita responder às questões: o quê? quem? onde? quando? porquê?

M*asurable* porque devem permitir medir a realização e os resultados respondendo à pergunta: quanto?

A*ction-oriented* possibilitando a descrição do resultado pretendido

R*ealistic* exprimindo que podem ser atingidos, sendo porém suficientemente desafiantes e *relevant* por partilharem de sentido na organização.

T*ime-based* por incluírem o limite temporal da sua realização respondendo à pergunta: para quando?

2. Conclusão

1. A reforma judiciária Portuguesa é tributária do movimento de renascimento da administração pública denominado *New Public Management* que esbateu a diferença entre público e privado e colocou ênfase nos resultados e na prestação de contas ao invés dos procedimentos.
2. No entanto, a transposição entre as áreas privada e pública exige uma adaptação de conceitos à especificidade de campo, o que é determinante da área da Justiça.
3. A gestão por objetivos enunciada no contexto do *NPM*, a que a lei de organização do sistema de justiça adere, permite a definição dos resultados pretendidos à luz da missão constitucional específica e dos valores que caracterizam os tribunais, podendo beneficiar na sua implementação de modelos testados fora e dentro da área da Justiça.
4. Os objetivos estratégicos a que a LOSJ alude têm como âmbito todo o sistema de Justiça, envolvendo a atividade de gestão e administração do global sistema de Justiça ao nível da primeira instância e toda a atividade do tribunal de comarca, em dois horizontes temporais: o trienal e o anual.
5. A fixação de objetivos para o sistema de justiça implica também o compromisso do Poder Legislativo e do Poder Executivo na afetação dos recursos a longo, médio e curto prazo.
6. Os objetivos estratégicos da comarca, alinhados com os definidos para o sistema de Justiça em primeira instância, não se cingem aos objetivos processuais, antes abrangem toda a atividade do tribunal e a qualidade do serviço de Justiça prestado aos cidadãos.

7. Os objetivos das diversas unidades orgânicas da comarca devem estar alinhados com os objetivos estratégicos da comarca, implicando informação exata e acessível, comunicação interna, participação universal e consensualização.
8. As reuniões de planeamento legalmente previstas constituem relevante instrumento no procedimento de fixação de objetivos na comarca.

11 de setembro de 2014
Ana de Azeredo Coelho

Obras Citadas

BERENQUER, M. & MARTÍN, J., 2005. *Seminario sobre la nueva oficina judicial - Conclusões*. Madrid, Consejo General del Poder Judicial.

CARAPETO, C. & Fonseca, F., 2006. *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Sílabo.

COUNCIL, C. J., 2006. *Alternative Models of Court Administration*, Ottawa, Ontário: s.n.

COURTS, N. C. f. S., 2005. www.ncsconline.org/D_Research/CourTools/index.html. [Online] [Acedido em Fevereiro 2012].

DALKIR, K., 2011. *Knowledge Management in Theory and Practice*. Massachusetts: MIT Press.

Drucker, P. F., 2011. *The practice of management*. Nova Iorque: Routledge.

Excellence, I. C. f. C., 2013. *Internacional Framework for Courts Excellence, 2v, s.l.:* <http://www.courtexcellence.com/~media/Microsites/Files/ICCE/The%20International%20Framework%20E%202014%20V3.ashx>.

FRYDMAN, B., 2011. Le management comme alternative à la procedure. In: *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges*. Paris: Dalloz, pp. 101-110.

GARAPON, A., 1996. *O guardador de promessas - justiça e democracia*. s.l.:Instituto Piaget.

HABERMAS, J., 2012. *Um ensaio sobre a constituição da Europa*. Lisboa: Edições 70.

Hood, C., 1995. The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme". *Accounting Organizations and Society*, n.º 2/3 volume 20, pp. 93-109.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1992. The Balanced Scorecard - measures that drive performance. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, January-February, pp. 71-79.

Kaplan, R. S. & Norton, D. P., 1996. *The Balanced Scorecard - translating strategy into action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

PFEFFER, J. & SUTTON, R., 2006. *Hard facts, dangerous half truths & total nonsense*. Boston, Massachusetts: Harvard business school press.

SOTO, C. B., 2008. *El proceso civil y la nueva oficina judicial*. [Online]
Available at: www.uv.es/coloquio/coloquio/comunicaciones/cp1bla.pdf