

## O Juiz Presidente e a Gestão Processual

1. Um percurso: a invasão do “case management” pelo “court management”
2. Duas interrogações: o “porquê” e o “para quê”.
3. Um conceito de gestão definido pelos seus limites
4. O caso português – breves explicitações concretas.

There is only one element of rationality in our attempts to know the world : it is the critical examination of our theories.

These theories themselves are guesswork. We do not know, we  
only guess.

If you ask me: “How do you know?” my reply would be, “I  
don't”;

I only propose a guess.

Karl Popper, “‘Conjectures and Refutations’”

1. Os antigos sábios chineses prezavam a estabilidade, melhor caminho para se obter a felicidade na vida terrena. E quando desejavam a alguém “tempos interessantes” profetizavam agitação, intranquilidade e desassossego.

No âmbito do Processo Civil, durante décadas a fio, desde sempre, a gestão processual viveu, sossegadamente, confinada ao respectivo Código, prevista já, previamente à revisão de 1995/1996, no art.264º, nº3, o primeiro sobressalto surgiu com o acolhimento do modelo dito inquisitório a partir justamente daquela revisão<sup>1</sup>. Admitiu-se, então, peremptoriamente, que o procedimento normativo não podia ser omnisciente e, no reconhecimento dessa limitação, entregou-se ao juiz o poder-dever de ajustar a sequência processual sempre que a tramitação processual prevista na lei se não adequasse às especificidades da causa.<sup>2</sup>

Estes novos “tempos interessantes” conheceram ainda dois alvoroços mais recentes, sobretudo com o novo Código do Processo Civil (CPC)<sup>3</sup>, mas sempre circunscritos ao espartilho

---

<sup>1</sup> Sobre a evolução normativa destas normas, vide Freitas, José Lebre de, *Introdução ao Processo Civil – conceitos e princípios gerais*, 2ª edição, Coimbra: Coimbra Editora, 2006, pg.154 e sgs. e Rego, Carlos Lopes do, *Comentários ao Código do Processo Civil*, 2ª edição, Coimbra: Editora Almedina, 2004, vol.I, pag.259 e sgs.

<sup>2</sup> Para uma sümula desenvolvida dos poderes instrutórios do juiz após 1995, alargando o “inquisitório moderado” anterior, referido por Pessoa Vaz, veja-se Machado, António Montalvão, *O dispositivo e os poderes do Tribunal à luz do novo Código de Processo Civil*, 2ª edição, Coimbra, Editora Almedina, 2001, pgs. 333 a 338.

<sup>3</sup> Aludimos, como é bom de ver, ao regime processual experimental, em especial à primeira parte do art.2º, al. a) do DL. nº108/2006, de 8 de Junho, e, em especial, ao artigo 6º do novo

das normas processuais e, sobretudo, ao ambiente privativo e reservado do processo.

O agora denominado “dever de gestão processual”, tributário de uma pretendida agilização e simplificação de procedimentos, confinava-se, necessariamente, à muralha definida por aquele concreto processo com número próprio e irrepetível. Mais do que isso: o depositário desse crédito de confiança, concedido pela lei tinha um destinatário exclusivo, a quem foram sendo atribuídos acrescidos poderes discricionários: o juiz desse concreto processo, crismado a partir de uma distribuição, assente no princípio do juiz natural.

O sistema, ainda que acentuando a vertente dita inquisitorial, mantinha-se, afinal, fiel a si próprio, delimitando o “case management” a partir da ecologia definida pelo processo judicial, com indiferença absoluta relativamente à organização do tribunal onde o mesmo processo era tramitado.

Pois bem. Dir-se-á que o tema ora em apreço, em que a gestão processual fica a cargo dos diferentes órgãos de

---

Código do Processo Civil (Lei nº41/2013, de 26 de Junho) que consagra logo no título I, denominado Das Disposições e dos Princípios Fundamentais, o “dever de gestão processual”.

administração dos tribunais, configura mais que um sobressalto, um abalo telúrico.

Assim, a Lei n.º 62/2013, de 26 de Agosto (Lei de Organização do Sistema de Justiça, doravante LOSJ) atribui a um novo órgão - o presidente do tribunal - competências de gestão processual (cf. art. 94.º, n.º 1 e 4).

Mas com este novo actor, surgem outros protagonistas: na verdade, as competências de gestão processual do presidente do tribunal, por sua vez, são exercidas com observância de objectivos definidos pelo Conselho Superior da Magistratura (CSM) e o Procurador-Geral da República em articulação com o membro do governo responsável pela área da justiça.

Ao presidente da comarca, no exercício das suas competências de gestão processual, cumpre implementar métodos de trabalho e objectivos mensuráveis para cada unidade orgânica (cabendo, porém, ao CSM a fixação dos indicadores do volume processual adequado); acompanhar e avaliar a actividade do tribunal, nomeadamente a qualidade do serviço de justiça prestado aos cidadãos, tomando por referência as reclamações ou as respostas aos questionários de satisfação, e submeter essa avaliação à apreciação de um outro órgão, o conselho de gestão; acompanhar o movimento processual do

tribunal, identificando, designadamente, os processos que estão pendentes por tempo considerado excessivo ou que não são resolvidos em prazo razoável, informando o CSM e promovendo as medidas que se justifiquem; promover a aplicação de medidas de simplificação e agilização processuais, tarefa que respeita, como vimos acima, ao núcleo essencial do próprio “case management”; propor ao CSM a criação ou extinção de outros graus de especialização nas unidades de processos, designadamente para as pequenas causas; propor ao CSM a reafectação de juízes, respeitando o princípio da especialização dos magistrados, a outra secção da mesma comarca ou a afectação de processos, para tramitação e decisão, a outro juiz que não seja o seu titular, tendo em vista o equilíbrio da carga processual e a eficiência dos serviços; propor ao CSM o exercício de funções de juízes em mais de uma secção da mesma comarca, respeitando o princípio da especialização dos magistrados, ponderadas as necessidades do serviço e o volume processual existente; solicitar o suprimento de necessidades de resposta adicional, nomeadamente através do recurso aos quadros complementares de juízes (art. 94.º, n.º 4, e 108, n.º 2, al. d));

Ou seja, a gestão processual redefine-se, conceptualmente, no caso português, a partir da reforma organizacional do

judiciário. Deixa de ser entendida, enquanto “case management”, como a direcção activa e dinâmica do processo tendo em vista a rápida e justa resolução do litígio e irrompe, decidida, para uma vertente de “court management”, enquanto instrumento para uma melhor organização do trabalho do tribunal, visando uma reforçada produtividade.

Desenha-se, pois, possivelmente, uma linha de ruptura com procedimentos clássicos, emulando a emergência de facções do pensamento jurídico que, colocando o enfoque nas questões da administração judiciária, se interrogam hoje sobre um novo “modus operandi” da tarefa jurisdicional em que o processo surge integrado (e, seguramente, menorizado) numa visão sistémica da realização da justiça, anulando-se a dimensão processual entretanto assimilada pela vertente organizacional e mantendo-se operantes apenas princípios processuais, decorrentes dos princípios do contraditório, da igualdade de armas, etc., que avoquem a expressão de uma exigida “espessura constitucional”.

O fenómeno, diga-se, não é novo, sendo transversal à realidade europeia, já desde o início do milénio, com implicações profundas e controversas na actividade diária dos

tribunais e dos juizes<sup>4</sup>. Estas alterações vêm sendo acompanhadas por tensões, por vezes intensas, motivadas por aventados conflitos de valores designadamente entre a independência judicial, por um lado, e a produtividade, por outro.

Nestes tempos interessantes que há muito se tornaram perigosos, importa, antes do mais, enquadrar estes novos fenómenos. Disso falaremos de imediato.

2. Virgílio Ferreira ensinava: “Uma pergunta não interroga: uma pergunta diz a resposta. Porque uma pergunta está do lado do problema a resolver, do ainda simplesmente desconhecido; e a interrogação está do lado do insondável. A

---

<sup>4</sup> Desenvolvidamente, vide *L'administration de la justice en Europe et l'évaluation de sa qualité* sobre a direcção de Jean-Paul JEAN, Marco FABRI, Philip LANGBROEK e Hélène PAULIAT com coordenação de Noelle RIVERO-CABONAT, Mission de Recherche Droit et justice, Collection Grands Colloques, Editora Montchestien. Há mais de uma década que a gestão por objectivos na prática judiciária foi introduzida mesmo em países latinos como a França por via da *Loi organique relative aux lois de finance*, de 1.8.2001, que obriga à apresentação de orçamentos subordinados a objectivos de performance e resultados ou a Itália através do Dec. Lei nº 165, de 30 de Março de 2001 (*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*) que aprofundou o anterior DL nº 286, de 30 Julho de 1999, nº 286 (*Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle Amministrazioni Pubbliche*) aplicável no sistema judicial através do D.P.R. 6 Março 2001, n. 55, *Regolamento di organizzazione del Ministero della Giustizia*.

*pergunta desenvolve-se na clara horizontalidade; a interrogação, na obscura verticalidade.”*

*O novo modelo de organização e gestão dos tribunais está prestes a ser implementado numa configuração que é hesitante, feita de avanços e recuos mas, receamos bem, demonstra-se, sobretudo, impenetrável.*

*Por isso, não será este o tempo das perguntas mas das interrogações perante o muito que continua insondável.*

*Desde logo, a interrogação primeira: porquê?*

*Nas actuais sociedades da comunicação e com a crise continuada da lei, há muito que se esgotou a concepção clássica de jurisdição que atribuía aos tribunais a tarefa singela de “aplicar o direito”.*

*A relevância social decisiva da actividade dos tribunais, o seu escrutínio permanente na era hedonista do “aqui e agora”, plagiando Lipovestsky, confere aos procedimentos organizativos e às práticas profissionais uma importância e visibilidade centrais.*

*Por isso, na arquitectura do sistema, exige-se ao juiz europeu um compromisso com a gestão do seu tribunal<sup>5</sup>. Num*

---

<sup>5</sup> Veja-se, a título de exemplo sintomático, como recentemente foi concedida a certificação ISO 9001 a Tribunais, no caso os de comércio de Pontoise e de Toulouse. A norma ISO 9001

mesmo diapasão, crescem as vozes que reclamam uma renovada atitude, remetendo a actividade dos magistrados para uma dimensão assumidamente moral na expressão de Figueiredo Dias<sup>6</sup>.

A causa – o porquê – destas novas necessidades sociais exigentes que se colocam ao judiciário decorre, naturalmente, de uma evolução histórica sobre o modo como é avaliada a qualidade dos tribunais, explicável, telegraficamente, em três etapas fulcrais<sup>7</sup> que hoje ainda se interpenetram. Assim, após a Revolução Francesa, num contexto de desconfiança jacobina perante o arbítrio dos juízes, prevaleceu, de forma praticamente irrestrita, um controlo dos tribunais que se afirmava a partir, e em função, da realidade legislativa. Com os ensinamentos

---

constitui uma referência internacional para a Certificação de Sistemas de Gestão da Qualidade. A Certificação de acordo com a ISO 9001 reconhece o esforço da organização em assegurar a conformidade dos seus produtos e/ou serviços, a satisfação dos seus clientes – curiosa expressão – e a melhoria contínua.

<sup>6</sup> DIAS, Figueiredo, *Acordos sobre a sentença em processo penal – O « fim » do Estado de Direito ou um novo « princípio »?*, Conselho Distrital do Porto da Ordem dos Advogados, Coleção Virar de Página, pg. 114.

<sup>7</sup> Socorrendo-nos aqui, em boa medida, dos critérios definidos por FRIEDMAN, a propósito da avaliação da qualidade na justiça. Vide FRYDMAN, Benoît, *L' evolution des critères et des modes de controle de la qualité des décisions de justice*, Working Papers do Centro Perelman de filosofia de direito nº2007/4, disponível em <http://www.philodroit.be>. Desenvolvidamente, pode ler-se também artigo da nossa autoria, publicado online em [https://www.csm.org.pt/ficheiros/eventos/8encontroscsm\\_igrejamatos.pdf](https://www.csm.org.pt/ficheiros/eventos/8encontroscsm_igrejamatos.pdf)

cruéis das grandes guerras e o desencanto com um positivismo descarnado de valores, assistiu-se a uma transformação em que emergiu, numa fase subsequente, um parâmetro avaliador a partir de um controlo da motivação das decisões. Porém, a globalização da economia e a valorização dos mecanismos procedimentais vem induzindo uma modelização internacional do Direito em especial nas componentes do “case management” e do “court management”.

E é em função da importância deste terceiro momento que se revalorizam as questões da gestão do judiciário, impulsionadas pela emergência de organismos internacionais para tanto vocacionados, como o CEPEJ, no caso europeu, e se encaminha a discussão para a avaliação e controlo dos actores judiciais e do modo como são rentabilizados os recursos postos à disposição de cada tribunal.

Ou seja, num retorno à perspectiva aristotélica, cada vez mais os tribunais validam-se a partir da qualidade de desempenho daqueles que neles trabalham.

Por outro lado, os novos tempos, numa Europa empobrecida, definem-se cada vez mais a partir de uma escassez continuada de meios com uma particular exigência na administração dos recursos disponíveis, numa lógica de

austeridade<sup>8</sup>. Daí também o aparecimento de estruturas de gestão pública, como, por exemplo, as modernas administrações hospitalares, vocacionadas para uma racionalização de custos, no limite, por vezes, do tolerável.

Esta genealogia de causas que conduziram ao actual estado das coisas, em que a gestão processual se evadiu dos processos e é detectada, por força de lei, nos corredores dos tribunais e nas alcatifas dos gabinetes dos Conselhos Superiores ou dos Ministérios, impõe-nos que, com racionalidade – como explica A. Sen, a Justiça é sempre uma questão da razão, exigindo recuo e prudência, ainda que sejam, muitas vezes, sentimentos irracionais e epidérmicos, ligados ao repúdio da injustiça, que nos levam a procura-la –, se explicitem cuidadosamente os fins visados pela reforma.

Daí que, na interrogação sucedânea – o para quê? – a sua delimitação assente, a nosso ver, sobremaneira, na imposição de limites.

Como ponto de partida, haverá, desde logo, que saber do risco dos nossos processos juridicamente enformados acabarem

---

<sup>8</sup> Muito embora, com Tony Judt, se deva insistir que austeridade não é, necessariamente, a moderna alcunha do nome pobreza. Explicando como a austeridade exige seriedade moral na vida pública, conclui que “O oposto de austeridade não é a prosperidade mas *luxe et volupté*.” – in *O Chalet da Memória*, Tony Judt, Edições Setenta, Outubro de 2011, pg.38.

menorizados por força de técnicas estatísticas, numéricas e informáticas que desconstruem o direito da mesma forma que o dito ultraliberalismo se propôs apoucar o Estado. Se o Direito sobreviveu através dos revezes da História moldando-se em cada momento, de Deus para o príncipe, depois, com o advento da Idade Moderna, para o povo, e finalmente para o indivíduo – a pessoa humana –, trata-se agora de lidar com os ditames da gestão e da economia. Onde, a aposta na vertente da gestão na área da Justiça conhece, melhor será admiti-lo, temores e riscos que obrigam a limites impostos pelo interesse público, percebendo que as normas próprias da gestão não são um “infra-direito” mas afirmam-se, necessariamente, como uma tecnologia de poder.

A visão gestionária do processo, com as suas raízes na *common law*, assenta numa pré-compreensão dogmática segundo a qual a eficiência resulta, não apenas das mudanças das regras processuais, mas da continuada monitorização do desempenho funcional dos tribunais e dos seus agentes, acreditando que os factores de morosidade, ou ineficiência, se

combatem com mecanismos de controlo e responsabilização judicial<sup>9</sup>.

O dever de gestão endo-processual, cometido ao juiz titular do processo, restrito ao denominado “case management”, está subordinado à prossecução dos objectivos da “justa composição do litígio em prazo razoável” (art.6º, nº1 do novo CPC); por outro lado, caso estejam em causa os princípios da igualdade ou do contraditório, a aquisição processual de factos ou a admissibilidade de meios probatórios, o controlo recrudesce através da admissibilidade de recurso para o tribunal superior, nos termos do art. 630º, nº 2 do CPC, relativamente aos despachos exarados no uso desse dever de gestão.

Porém, nesta mesma área da gestão processual, a liderança exercida pelos Presidentes dos Tribunais persegue fins bem distintos e serão outros os controlos a exercitar: por uma via, visa-se tornar mais célere e eficaz o sistema judicial de modo a potenciar a eficiência deste mas, numa dimensão que não é menor, este novo protagonismo serve para apoiar uma

---

<sup>9</sup> FIX-HIERRO, Héctor, *Courts, Justice & Efficiency – A Socio-Legal Study of Economic Rationality in Adjudication*, pg.230. Os estudos do Observatório Permanente para a Justiça permitem obter um variado manancial de informação em matéria de gestão e administração de tribunais, constituindo incontornável objecto de trabalho.

redobrada exigência de “accountability” perante a comunidade<sup>10</sup>.

Finalmente, os poderes de gestão processual cometidos ao Presidente do Tribunal não estão ao serviço da função jurisdicional; entendida classicamente como a aplicação do Direito ao caso concreto. Não podem, portanto, em caso algum, fazer perigar os limites estruturais que respeitam à não invasão do espaço do julgador perante a irredutibilidade do momento da decisão jurisdicional.

3. A delimitação geopolítica de um qualquer Estado é feita a partir das suas fronteiras. Ora, o poder dos Presidentes dos Tribunais, em sede de gestão processual, delimita-se, no essencial, a partir dos seus limites.

Numa análise comparativa entre os papéis do gestor hospitalar e os do juiz presidente, exercício frequente em estudos especializados na precisa medida em que nos dois casos se visam assegurar valências fundamental para o cidadão - a saúde e a justiça - ressalta, uma especificidade nuclear do

---

<sup>10</sup> Entendendo o conceito de “prestação de contas, genericamente, como o dever de fornecer informação sobre o funcionamento de uma dada organização a par da imposição de métodos e técnicas que assegurem que os membros dessas mesmas organizações actuem segundo valores fundamentais da comunidade, transparentemente definidos. Vide, a propósito, *Reconciling independence and accountability in judicial systems*, de Francesco CONTINI e Richard MOHR, in *Utrecht Law Review*, Volume 3, Número 2, Dezembro de 2007, pgs.26 a 43.

judiciário: a que decorre da ausência de subordinação hierárquica ou funcional dos juizes em relação ao respectivo Presidente. E depois um outro condicionamento, a montante, qual seja a exigência que o gestor do tribunal seja um juiz, o único com legitimação como líder, agindo “inter-pares”. Nos hospitais, a presença de gestores profissionais, não médicos, destaca este contraste.

A liderança entre iguais é o reverso da dita “musculada”; afirma-se como partilhada, inclusiva e participada, num ambiente em que todas as opiniões são respeitadas e todas as contribuições avaliadas, consagrando-se uma gestão de proximidade que reflecta a ponderação das especificidades da governação de cada comarca.<sup>11</sup>

4. Em sede de experiência comparada, existe um lastro acumulado de ensinamentos, em particular nos países do Norte da Europa, que devem ser aproveitados na reforma portuguesa que se inicia. Um factor positivo na actividade de gestão processual é a de existir uma consagração expressa da obrigação do Presidente acompanhar “a qualidade do serviço de justiça prestado aos cidadãos, tomando por referência as reclamações

---

<sup>11</sup> O conceito de “gestão de proximidade” tem sido explicitado em sucessivos estudos e pareceres provindos do Conselho Superior da Magistratura, disponíveis no seu site.

ou as respostas a questionários de satisfação” (al. b) do nº4 do art.94º da Lei 52/2013).

Talvez se possa encontrar aqui o âmago da actividade de gestão do Presidente do Tribunal: orientada para as pessoas, os cidadãos, que recorrem ao Tribunal da Comarca.

Numa imagem caricatural, a gestão processual do Presidente do Tribunal deve servir os interesses do cidadão e não do processo, enquanto realidade jurisdicional. Assim, a intervenção no âmbito processual, por força, designadamente, da promoção da aplicação de medidas de simplificação e agilização processuais (al.d) do citado preceito), reveste-se, necessariamente, de uma dimensão exógena – sugere-se uma dada medida por se ter detectado, em termos genéricos, na actividade do tribunal como um todo, algum estrangulamento e não porque se perscrutou da actividade do juiz no processo – e assume-se como indicativa, não impositiva; aliás, a expressão “promover” induz esse carácter congregador<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Na leitura que propomos dos poderes de gestão do Presidente do Tribunal, impor-se-á que este ausculte os magistrados da comarca, por exemplo, no processo de elaboração dos regulamentos internos dos respectivos serviços judiciais, ainda que o art. 94.º, nº6, al.b) apenas imponha, escassamente, a audição do magistrado do Ministério Público coordenador e do administrador judiciário.

Em qualquer caso, a gestão processual pode induzir uma relação de proximidade do sistema de justiça com o cidadão. Aludimos, exemplificativamente, a uma preocupação nova com questões antigas, aparentemente menores, como o acolhimento ao balcão, a orientação sinalética no interior dos tribunais, a qualidade da informação telefónica prestada, o acesso a pessoas com deficiência em especial em jurisdições como as de Trabalho, o tempo de espera das testemunhas e o modo como é gerido, as deslocações inúteis a tribunal e a problemática dos adiamentos, a preocupação com a humanização dos espaços públicos no interior dos tribunais, em especial aqueles que lidam com crianças e jovens, como a jurisdição da Família<sup>13</sup>, etc. Qualquer sistema judicial assenta num pacto de confiança com os cidadãos, a quem serve; inverter um afastamento que se prolonga entre o judiciário e a população, pressupõe uma comunicação próxima com os que diariamente se dirigem aos tribunais; nesta matéria, o contributo pioneiro dos Presidentes dos Tribunais deve constituir um factor positivo.

---

<sup>13</sup> Na jurisdição das crianças e jovens, ganha sentido renovado a ideia de “maison de justice”, por contraponto ao “palais de justice”, investindo numa relação de proximidade e de desconcentração – a este propósito vide Commaille, Jacques, Territoires de Justice – Une sociologie politique de la carte judiciaire, Coleção Droit et Justice, Edição PUF, pgs:40 e 111/121.

O Presidente de Tribunal deve mostrar liderança o que implica, na vertente interna, providenciar segurança aqueles que estão envolvidos na organização respectiva; donde a liderança deverá ser orientada através do uso da persuasão e do diálogo permanentes com os outros juízes, numa lógica de cooperação integrada.

A vertente avaliativa e a sancionatória devem estar afastadas nesta interdependência entre a gestão dos processos e do tribunal.

Ao contrário do que sucede na generalidade dos países europeus, em particular naqueles sistemas judiciais que têm desenvolvido modelos de gestão eficientes e de qualidade, Portugal dispõe, há dezenas de anos, de um sistema de inspecção dos seus juízes. Daí que o perigo de condicionar a actividade jurisdicional, “emparedando” os juízes entre o controlo, através do Inspector da sua área, e a monitorização do respectivo Juiz Presidente, deva ser clara e liminarmente afastado; o mais precioso trunfo trazido pelos magistrados judiciais assentará sempre na independência e imparcialidade do seu ofício, exercido sem condicionamentos internos ou externos.

É, pois, crucial que nesta fase inicial da reforma se assumam a importância de uma cisão profunda entre a gestão, designadamente, processual conduzida pelo Presidente e a vertente profissional própria da carreira judicial, entregue aos corpos inspectivos e disciplinares do CSM<sup>14</sup>.

Isto dito, parece também que a actividade inspectiva, como as tarefas desenvolvidas pelos vogais eleitos pelo CSM, em particular os da primeira instância, terão que acomodar-se à nova realidade decorrente da Lei 62/2013. Em particular, não faz mais sentido que aos serviços de inspecção continuem a ser cometidas tarefas como a transmissão ao Conselho Superior da Magistratura de “indicações completas sobre o modo como os tribunais inspeccionados funcionaram (...) 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, ou ainda a de facultar ao Conselho Superior da Magistratura o conhecimento do estado dos serviços

---

<sup>14</sup> As opiniões do Conselho Consultivo dos Juizes Europeus (CCJE), no âmbito do Conselho da Europa, vêm enfatizando a possibilidade real de conflitos entre diferentes funções dos Conselhos Superiores nacionais, defendendo que um modelo que permite evitar tais conflitos será exactamente o de separar rigorosamente estas tarefas distintas entre os vários órgãos internos dos Conselhos (vide Opiniões 10/2007 e 4/2003).

nos tribunais, designadamente quanto à organização, preenchimento, adequação e eficiência dos quadros, movimento processual real, produtividade e níveis de distribuição das cargas de serviço (cf. arts. 2º e 3º, al.a) e b) do Regulamento de Inspeções Judiciais).

Manifestamente existe uma dúbia duplicação de estruturas organizacionais, visando os mesmos fins: repita-se, impor-se-ia uma clara separação de atribuições e funções entregando aos Presidentes dos Tribunais, e demais estruturas de gestão, as competências exclusivas de administração dos tribunais, naturalmente sob a coordenação e direcção do CSM, ao passo que aos serviços de inspecção caberiam, com uma estanque compartimentação, as funções atinentes com a carreira judicial, em particular a avaliação e a disciplina. Mais: cremos que a nova estrutura organizacional, a que acresce a implementação plena dos concursos curriculares de acesso aos Tribunais da Relação, demandaria uma reponderação das competências dos serviços inspectivos, reduzindo a periodicidade da avaliação dos juizes, direccionando-a para a monitorização necessária aos primeiros anos da carreira e, depois, concentrando-a apenas nas etapas de previsível promoção, designadamente como pressuposto de acesso a

tribunais especializados, onde se prescreve uma classificação de mérito.

Uma nota última: qualquer reforma dos tribunais exige um planeamento estratégico que potencie uma adequada gestão da mudança, envolvendo os canais de comunicação no interior e exterior do sistema e, sobretudo, as pessoas afectadas pelo processo que dele devem ser intervenientes activos; neste contexto, um esforço, sólido e continuado, de formação constitui pressuposto essencial e iniludível.

José Igreja Matos