

A função do Juiz Presidente do tribunal - Gestor e interlocutor/ agregador proactivo de consensos na salvaguarda da independência dos juízes perante as eventuais entropias da pressão de eficiência? O papel das assessorias judiciais nesse confronto.

Agostinho Torres

A função do Juiz Presidente do Tribunal de Comarca

Gestor e interlocutor/agregador proactivo de consensos na salvaguarda da independência dos juízes perante as eventuais entropias da pressão de eficiência?

O papel das assessorias judiciais nesse (des)encontro. ⁽¹⁾ ⁽²⁾ ⁽³⁾

Agostinho Torres ⁽⁴⁾

“Quanto mais souberes mais serás capaz de controlar os acontecimentos” (Sir Francis Bacon, 1597)⁽⁵⁾

“Colocar as perguntas erradas ou não agir em conformidade em resposta às questões certas é o mesmo que dar respostas que realmente não relevam.” (Ingo Keilitz) ⁽⁶⁾

“insufficient and arbitrary funding of the judiciary, can make individual independence an empty shell” -F. van Dijk, F. & G. Vos (2018).
⁽⁶⁾

Resumo (Abstract)

O papel do juiz presidente de tribunal de comarca situa-se num ponto de cruzamento entre a defesa dos princípios fundamentais e as exigências de uma gestão de excelência que mantenha intactas as garantias fundamentais do cidadão e a independência dos juízes, e saiba criativamente adequar as boas práticas a uma cultura de eficiência e qualidade das decisões. A relevância destas no confronto com a pressão e mensuralidade dos fluxos processuais exige dele uma pro-actividade e uma postura de consensualidade entre os seus pares. Mas a

1 Trabalho elaborado no âmbito do III Curso de Juízes Presidentes de Tribunal de Comarca- 2020

2 Seguiu-se por opção o anterior acordo ortográfico, sem prejuízo de se respeitar diferente grafia em passagens transcritas em que tal opção não foi a seguida.

3 O tema inscreve-se pois, na sua essencialidade, na temática do módulo IV (e em parte no Mod II) do programa do III Curso de Formação Específico para o exercício das funções de Juiz Presidente de Tribunal de Comarca.

4 Juiz Desembargador no Tribunal da Relação de Lisboa

5 Keilitz, Ingo - *“Independence and Accountability through the “Lens” of Performance measurement and Management”* -International Journal for Court Administration 9 No. 3, December 2018

6 F. van Dijk, F. & G. Vos (2018).

A função do Juiz Presidente do tribunal - Gestor e interlocutor/ agregador proactivo de consensos na salvaguarda da independência dos juízes perante as eventuais entropias da pressão de eficiência? O papel das assessorias judiciais nesse confronto.

Agostinho Torres

proposição de métodos de trabalho e inovação nos recursos passa também pela ponderação das vantagens da activação de assessorias e gabinetes de apoio aos juízes.

Neste trabalho veremos sinteticamente essas interligações e em que estado se encontra a implementação desse núcleo de potenciais vantagens bem como as entropias que as dificultam para a diminuição de pendências e o aumento da qualidade das decisões.

Palavras-chave: Juiz Presidente, Eficácia, Independência, Court management, Assessorias.

*

Justificação e delimitação do tema

O nível de funcionamento dos tribunais é uma componente fundamental para a vida das pessoas, sendo-o também para o desempenho económico. Uma justiça lenta, cara, inoperante ou ineficaz gera inevitáveis violações nos direitos dos cidadãos. O seu bom funcionamento é, pois, uma garantia estruturante da cidadania no seu mais amplo sentido.

A crescente mais-valia dos tribunais tem vindo a centrá-los na charneira das preocupações colectivas a propósito da confiança na sua eficácia. A galopante litigância de massa ou de maior complexidade tem-lhes imposto um nível mais acentuado no seu desempenho.

O crescente movimento reformista na justiça tem surgido, assim, à escala internacional, visando tornar o sistema judicial mais célere, simplificado, digital, transparente e sobretudo mais eficiente para os cidadãos.

A função central do juiz presidente de tribunal de comarca convoca questões importantes na articulação entre a *accountability*, lida como responsabilidade numa gestão de excelência e aqueles princípios fundamentais e a sua compatibilização com necessidades de conseguimento de objectivos processuais previamente fixados, no quadro de uma correlação articulada com o Conselho Superior da Magistratura, os órgãos de gestão de comarca e a avaliação sistemática a que estão sujeitos.

A qualidade que se pressupõe do sistema judiciário (e não a quantidade ou a pressão estatística) é a qualidade das suas decisões e dos seus procedimentos (⁷) mas os poderes e os limites dos poderes do juiz presidente na relação com os restantes juízes seus pares convocaram já entropias e questões que a história recente dessas reformas demonstrou não serem de

⁷ Cfr: *Homem*, António Pedro Barbas in “*Prefácio- FORMAÇÃO ÉTICA DO MAGISTRADO- ÉTICA E DEONTOLOGIA JUDICIÁRIA*- Tomo I- ed. e-book CEJ.

resolução pacífica na comunidade jurídica e na sua interpelação com o órgão de gestão e disciplina (v.g. o CSM).

O Juiz Presidente justifica-se como gestor interpares mas também lhe é solicitada uma pro-actividade criativa que, além do bom senso e da procura de consensualidade, preveja dificuldades, acompanhe com realismo a evolução dos fluxos de trabalho e anteveja soluções, propondo boas práticas e medidas tempestivas.

Porém, se das palavras aos actos, por vezes a distância é grande, pois a pressão dos números (fluxo processual, pendências e tempo de decisão) é uma realidade que quase sempre esconde a falta de consideração real pela maior qualidade da justiça e da sua componente humana, há que reflectir também em que medida o aumento de recursos, nomeadamente através de efectiva instalação de assessorias e gabinetes de apoio aos juízes bem estruturados e dimensionados, aproveitando as experiências colhidas já, aqui e noutros países, poderá servir de alavancagem para a conciliação entre uma gestão mais eficaz para a criação de níveis mais elevados de confiança pública mas também libertando os juízes de tarefas administrativas e procedimentais impróprias da sua condição de julgadores. Afinal, os juízes são pagos para decidirem bem e não para serem maioritariamente escritores de despachos de expediente.

Propõe-se aqui delinear aquela correlação entre actores judiciais, princípios e objectivos do *court management*, na sua estrutura e dinâmica essenciais, salientando-se derradeiramente o valioso papel das assessorias, tão proclamado quanto esquecido, numa estratégia de melhoria significativa do funcionamento dos tribunais, a par de um maior respeito por quem produz a justiça e pela qualidade desta.

*

INDICE

Resumo

Justificação e delineação do tema

Introdução

Capitulo I - A independência dos juízes e as reformas judiciais na dependência da produtividade, eficácia e brio profissional.

1.1- A independência judicial como interrelação e responsabilidade

1.2- A independência dos juízes, a eficiência do sistema judicial e *accountability*;

1.3- A afirmação codificada dos valores da independência e da eficiência no plano internacional.

Capitulo II- A pressão da eficiência, produtividade e qualidade.

2.1 - O Papel dos Juizes Presidentes: funções, deveres, desafios e interrogações.

2.2 - No Plano internacional - acções e preocupações.

Capitulo III - O papel e importância das assessorias nos tribunais

3.1- Legislação e normas reguladoras nacionais relevantes, sua evolução cronológica em matéria de assessorias e gabinetes de apoio nos tribunais superiores e de 1ª instância.

3.2- No Plano internacional.

3.3 - O CCJE e o papel dos assessores judiciais. Recomendação nº 22.

3.4- A proposta de parecer e as recomendações sugeridas pelo CCJE.

Conclusões

Bibliografia e textos de consulta

* _ *

Introdução

A sociedade complexa que cada vez mais nos surge estruturada e digital, na pressão de resultados económicos de maior grandeza e o evitar de políticas orçamentais fortemente deficitárias, vem exigindo também aos tribunais uma resposta mais dinâmica, eficiente e eficaz e a discussão de modelos de trabalho e organizacionais visando um maior grau de produtividade dos serviços e de qualidade de vida.

Foi assim que, também nesse processo, a partir de meados dos anos 90, com a utilização da Internet, várias instituições da Administração da Justiça e da Magistratura criaram os seus próprios *sites* e plataformas digitais (o STJ, a PGR, o CSM em 1996) e os próprios actores judiciários (magistrados, advogados, etc) se manifestam em debate e partilha de informação mais ampla em rede e/ou em redes sociais.

Sendo certo que o nível de confiança dos cidadãos parece ter vindo a diminuir em relação à forma e resultados da gestão pública judiciária, procurou-se então desenvolver e envolver reformas da administração pública a partir de modelos mais próximos dos da gestão privada, visando um serviço público de qualidade, mas assumindo o Estado um papel regulador. Essa evolução e necessidade da gestão pública, naturalmente, influenciou de forma também mais intensa a administração das secretarias dos tribunais (*New Public Management*), sobretudo tendo

A função do Juiz Presidente do tribunal - Gestor e interlocutor/ agregador proactivo de consensos na salvaguarda da independência dos juizes perante as eventuais entropias da pressão de eficiência? O papel das assessorias judiciais nesse confronto.

Agostinho Torres

como objectivo a diminuição do fluxo e pendências de processos, nomeadamente nas áreas cível e em particular na acção executiva. (8)

Com este modelo, os diferentes actores da Administração, integrados em rede, começaram a beneficiar da oportunidade de exercício de maior pro-actividade na estruturação das políticas públicas, deixando de ser tanto uma responsabilidade exclusiva do Estado, num aparente “retorno ao conceito original de Democracia” onde o Poder está intimamente ligado ao Povo.

O Modelo predominante nas últimas décadas começou a perder força dando lugar à *Governance/NeoWeberianism/New Public Administration* colocando o cidadão (e não o cliente) e a participação públicas como elementos activos da reforma, contribuindo, desta forma, para o desenvolvimento das democracias contemporâneas (Ferraz e Madureira, 2009, *ibid cit*).

Enquanto num modelo mais burocrático o cidadão é tratado como administrado/utente, no modelo de Gestão Pública há mudança, vendo-se porém excessivamente o cidadão quase apenas como cliente, por influência decorrente da modelação da gestão privada; e no modelo *Governance* o cidadão é tido como “*parceiro/utente, ou apenas como cidadão, em virtude da sua passagem para um papel mais central no processo de construção da agenda política das entidades públicas*” (ib., cit. Alves, 2011).

A análise do tema da administração judiciária convoca, desde logo, a atenção para dois princípios básicos do *court management* e da governação/organização da justiça:

-O pleno respeito da independência e da autonomia do poder judicial; e a responsabilização pelo desempenho qualificado e eficiente do serviço público de justiça por parte do sistema judicial (*accountability*) (COELHO, 2015)

O Juiz presidente, no seu papel pluridimensional (9) de direcção do “*court management*” e como representante da governação institucional do tribunal está dotado de estatuto em

8 cfr. Santos, Patrícia Carla, *Teletrabalho nos Tribunais Judiciais, Administrativos e Fiscais em Portugal - Realidade ou ficção?* - ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa Setembro, 2018:-“ “O conceito de Nova Gestão Pública aparece nos anos 80 procurando substituir a gestão pública tradicional por processos e técnicas de gestão empresarial. Ele surge num ataque ao modelo de gestão pública associado ao Estado de Providência (*Welfare State*) e serve sobretudo, para identificar os esforços levados a cabo nas últimas décadas do século XX, para modernizar e reformar o modelo de gestão pública, baseando-se na insatisfação do modelo de gestão adotado pelo *Welfare State* (Hood 1991:4), que é acusado de ser ineficiente, demasiado lento a reagir às necessidades dos cidadãos e prejudicial ao desenvolvimento e o crescimento económico”.)

resultado das concepções subjacentes ao juiz “*primus inter pares*”. Posiciona-se sobretudo no cruzamento da exigência cada vez maior de padrões de qualidade que conferem legitimação à actividade dos tribunais na efectivação dos direitos fundamentais, em prazo razoável, amplamente sublinhada nos diversos tipos de políticas públicas de justiça reformistas, em instrumentos e declarações internacionais sobre o desempenho do sistema judicial, com independência, equidade, com celeridade [tempo razoável], com eficácia e com qualidade . (COELHO, 2015)

Segundo este, (2017:16 e 112) em Portugal a matriz do modelo de administração e gestão dos tribunais está configurada, a nível central, num “modelo de competências bicéfalo, repartido entre Ministério da Justiça e os órgãos do poder judicial (os conselhos superiores das magistraturas) e os órgãos superiores do Ministério Público (OPJ, 2017:71), exercício este conseguido porque a estrutura orgânica do Ministério da Justiça permite que órgãos de administração indireta (IGFEJ) responsáveis pela centralização da gestão financeira, do património, das tecnologias e da informação da justiça se articulem com órgãos de administração direta (DGAJ e DGPIJ) e que centralizam competências de planeamento e gestão estratégica da política de justiça e de gestão de recursos humanos, com excepção dos magistrados (DGAJ).”

“Também na justiça houve necessidade de reformas estruturais e agrupáveis em quatro tipos:

-processuais;-governança;-gestão e organização do sistema de justiça;-desjudicialização ou descriminalização de certas condutas e criação de meios alternativos de resolução de litígios.

Houve pois necessidade de condicionar a gestão dos tribunais:

i) a renovação de recursos humanos; ii) ao redimensionamento das estruturas dos serviços e dos métodos de trabalho; iii) à implementação de novos procedimentos jurisdicionais e à introdução de gestão e de ferramentas de avaliação. (*apud* Coelho, *ibidem*)”

Em concreto, as reformas no âmbito da administração e gestão dos tribunais judiciais, assentam em dois pressupostos essenciais:

9 “Destacam-se vários planos na análise do sistema judicial- -macro, respeitante ao sistema judicial na sua organização macro ou institucional;- médio, que cuidará da organização e administração dos tribunais; e o-plano micro, relativo ao núcleo decisional, isto é, ao núcleo atomístico da tarefa jurisdicional”- (Coelho,2015) Gestão dos Tribunais e Gestão Processual NUNO COELHO- Março de 2015- Ed CEJ

A função do Juiz Presidente do tribunal - Gestor e interlocutor/ agregador proactivo de consensos na salvaguarda da independência dos juízes perante as eventuais entropias da pressão de eficiência? O papel das assessorias judiciais nesse confronto.

Agostinho Torres

-“Na adopção de uma nova concepção de administração pública, assente no abandono do modelo de gestão burocrático e na adoção dos modelos gestor e da qualidade total.

- No reconhecimento de que os défices de organização, gestão e planeamento dos sistemas de justiça são responsáveis por grande parte da ineficiência e ineficácia do seu desempenho funcional (...)” (OPJ, 2006:201).⁽¹⁰⁾

Portugal, de igual modo, onde as medidas gestórias desempenham um papel central nos objectivos da política pública da justiça (maior consolidação, qualidade e eficiência do sistema), iniciou uma reforma estrutural através da “Reforma do Mapa Judicial” (11) pela Lei n.º 52/2008.

O novo mapa judiciário criado por esta Lei n.º 52/2008, de 28 de agosto – Lei de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais (LOFTJ) – visou a instalação de jurisdições especializadas criando novos modelos de gestão e procedendo a uma reorganização profunda da estrutura dos tribunais concebida como uma fase preliminar de preparação de infra-estruturas e de instrumentos normativos necessários à instalação das comarcas piloto a 14 de abril de 2009.

A sua concretização e implementação reformista deu-se em 1 de setembro de 2014, com a Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto (Lei de Organização do Sistema de Justiça – LOSJ) regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 49/2014, de 27 de março, esta precedida pela entrada em vigor do Novo Código de Processo Civil (aprovado pela Lei 41/2013, de 26/8), e com o Plano de Ação para a Justiça na Sociedade de Informação.

Um dos principais objetivos da reforma foi permitir uma gestão, concentrada e autónoma, por cada uma das 23 comarcas, num **modelo de gestão por objetivos**, para maior eficácia e qualidade, que caberia implementar aos Conselhos de Gestão, formados por um Juiz Presidente, um Procurador Coordenador e um Administrador Judiciário.

Em janeiro de 2017 foi aprovada a Lei n.º 40-A/2016, de 22 de dezembro, a qual procedeu à primeira alteração àquela Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto, visando suprir os constrangimentos

10 *vide* Conclusões apresentadas, no estudo realizado pelo Observatório Permanente da Justiça (2006) “*Como gerir os tribunais? Análise comparada de modelos de organização e gestão da justiça*” e que teve como objetivo central a análise comparada de modelos de organização e gestão da justiça de Espanha, Bélgica, Holanda, Noruega, Irlanda e do Estado do Michigan, sobretudo com referência aos tribunais judiciais

A função do Juiz Presidente do tribunal - Gestor e interlocutor/ agregador proactivo de consensos na salvaguarda da independência dos juízes perante as eventuais entropias da pressão de eficiência? O papel das assessorias judiciais nesse confronto.

Agostinho Torres

sentidos pelo modelo anterior (v.g o excessivo afastamento entre o cidadão e as estruturas judiciárias) no plano dos julgamentos criminais e no domínio da jurisdição de família e menores.

Com a regulamentação da nova LOSJ pelo Decreto-Lei n.º 86/2016, de 27 de dezembro reactivaram-se as 20 circunscrições extintas, bem como 23 das secções de proximidade.

Através da Lei n.º 4/2017, de 25 de agosto, operou-se uma nova redação aos artigos 47.º e 54.º da LOSJ. Por sua vez, o artigo 11.º da Lei n.º 94/2017, de 23 de agosto concretizou nova redação ao artigo 114.º da LOSJ.

Por fim, uma quarta alteração ocorre com a Lei n.º 23/2018 – *in* DR n.º 107/2018, Série I de 2018-06-05, introduzindo uma nova redação aos artigos 54.º, 67.º e 112.º, definindo-se novas regras em sede de competência material do Tribunal da Concorrência, Regulação e Supervisão.

Na área da gestão governativa, em áreas conexas com a organização e funcionamento interno dos tribunais e métodos de trabalho, foram tomadas duas iniciativas importantes:

i) A execução do *Projeto Tribunal+*, na melhoria do atendimento e do encaminhamento dos cidadãos que se relacionam com o sistema judiciário e da otimização do funcionamento das secretarias judiciais e do Ministério Público, no Tribunal de Sintra, em expansão para os Juízos da Amadora, Cascais e Oeiras que, segundo o Ministério da Justiça, permitiu a poupança em 11% do tempo total de trabalho dos funcionários e uma diminuição relevante da pendência processual e,

ii) O aumento da celeridade no tratamento dos processos e de gestão das comarcas, por recurso a novas tecnologias, no âmbito do *Programa Justiça + Próxima*.

De seguida, faremos uma maior aproximação à ligação das reformas e objectivos aos valores como a independência judicial, a eficácia e o papel das assessorias na sua consolidação, olhando de perto as recomendações e experiências internacionais bem como a sua evolução normativa.

Capítulo I- A independência dos juízes e as reformas judiciais na dependência da produtividade, eficácia e brio profissional.

1.1- A independência judicial como inter-relação e responsabilidade

É ponto assente que o poder judicial tem como missão garantir a existência do Estado de Direito e assegurar a correcta aplicação do Direito, de modo imparcial, justo, *equitativo e eficaz*. Se constituem pressupostos indispensáveis para o seu funcionamento e desiderato a

independência e a imparcialidade do juiz, é também certo que a qualidade e a *eficácia* do sistema judicial são um elemento importante para garantirem essa mesma independência.

Cabe assim ao Estado prover e assegurar, mediante prévia acção co-participativa ou de consulta dos órgãos representativos do poder judicial, os meios humanos, materiais e económicos indispensáveis para o bom funcionamento da justiça e a sua administração eficiente. Os juízes e os seus órgãos independentes de governação e disciplina, no âmbito das respectivas atribuições e sem prejuízo da sua própria idiosincrasia, não podem nem devem enjeitar a **responsabilidade de prestação pública de contas** sobre o funcionamento dos tribunais perante os cidadãos e os outros poderes soberanos do Estado.⁽¹²⁾

Mas, sendo a independência “(...) *uma interrelação que pressupõe uma base de pertença e de relacionamento, isto é, de interdependência, (...) como espaço de liberdade e de autonomia* – pressupõe-se a partir dela, até para a reforçar na confiança pública, também *alguma responsabilidade (mais ou menos marcada) da entidade ou da instituição que se assume como independente (...)*” e “(...) *espera-se que a actividade dos juízes consiga responder ao seu efectivo papel social, concedendo-lhes autoridade e legitimação perante o mundo exterior ao seu respectivo núcleo jurisdicional*” (Coelho, *ibidem*)

1.2- A independência dos juízes, a eficiência do sistema judicial e a *accountability*;

O respeito e a legitimação por parte dos cidadãos estarão na proporção e em consonância com o superior desempenho dos tribunais e da qualidade de decisões judiciais, compreensíveis, convincentes e, de não menos importância, publicadas em prazo razoável.

Daí a noção (defendida em Coelho, *op.cit.*) “*multidimensional e de cariz dinâmico*” em que se deve compreender o conceito de independência judicial em co-relação directa com o valor auto-garantístico da responsabilidade (*accountability*) entrecruzado na acção de *transparência, prestação de contas e da assunção ética da responsabilidade*, ético-socialmente responsabilizável.

O gerencialismo inoperante assumido nos métodos tradicionais (burocracia e excesso de regulação procedimental) foi rapidamente engolido no volume e complexidade do fluxo

12 Vide (COMPROMISSO ÉTICO DOS JUÍZES PORTUGUESES-PRINCÍPIOS PARA A QUALIDADE E RESPONSABILIDADE- 2009)- in <https://a.storyblok.com/f/46533/x/42c9e058b1/compromisso-etico-dos-juizes-portugueses-2009.pdf>

processual da actual litigância judicial, pouco satisfatórios para as necessidades de rapidez e de qualidade exigidos pela sociedade e economia contemporâneas.

Daí que não seja de admirar que as matrizes da gestão pública tenham procurado adaptar-se a procedimentos e estilos da gestão privada empresarial, (como a autonomia na gestão e responsabilidade dos serviços, a gestão por objectivos, obtenção de maior eficiência e resultados, ou mesmo desenvolvendo-se numa nova concepção da administração pública com padrões organizacionais mais modernos e profissionais (nova administração pública ou *-new public management*).- (Coelho- *ibid.*)

Fica assim constatada a interligação aludida num esforço adaptativo emergente.

1.3- A afirmação codificada dos valores da independência e da eficiência no plano internacional.

A consagração de princípios que visam garantir, em planos e alcance idênticos, o estatuto universal de um poder judicial independente, efectivador da justiça e de respeito pelos direitos humanos, tem sido levado a cabo continuamente por um amplo movimento internacional.

A temática da independência (externa e interna e a sua correlação com a eficiência e a boa gestão dos tribunais) é contextualizado por inúmeras referências muito diversificadas, de entre os quais citamos a título de exemplo algumas das mais relevantes:

- ONU- Basic Principles On The Independence of the Judiciary (13)
- O Estatuto Universal do Juiz de 17NOV99 : (14)
- Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia- 2000 (artº 47º)
- Os princípios de Bangalore- (15)
- A Résolution de la Commission des droits de l'homme 2005/33 sur l'indépendance et impartialité du pouvoir judiciaire, des jurés et des assesseurs et indépendance des avocats (16)

13 Adoptados no 7º Congresso da ONU sobre Prevenção do Crime e Tratamento dos agressores- Milão- Agosto/Set 1985 e adoptada pelas Resoluções 40/32 de 29/Nov e 40/146 de 13 de dez da AG da ONU.

14 Artigo 6.º O Juiz deve cumprir as suas obrigações profissionais num prazo razoável e accionar todos os meios necessários que assegurem uma maior **eficácia**.

15 Elaborados pelo Grupo de Integridade Judicial, constituído sob os auspícios das Nações Unidas. A sua elaboração teve início no ano de 2000, em Viena (Áustria), os princípios foram formulados em abril de 2001, em Bangalore (Índia) e oficialmente aprovados em novembro de 2002, em Haia (Holanda)

16 Disponível em: <http://www.deontologie-judiciaire.umontreal.ca/en/textes%20int/documents/>

A função do Juiz Presidente do tribunal - Gestor e interlocutor/ agregador proactivo de consensos na salvaguarda da independência dos juízes perante as eventuais entropias da pressão de eficiência? O papel das assessorias judiciais nesse confronto.

Agostinho Torres

• The International Principles on the Independence and Accountability of Judges, Lawyers and Prosecutors (17)

• Practitioners Guide n.º 1 adopted in 1999 by the African Commission on Human and People's Rights. (18)

• Beijing Statement of Principles of the Independence of the Judiciary in the LAWASIA Region (the Beijing Principles) (19)

• -Comentário n.º 1 (2002) do grupo de trabalho do Conselho Consultivo dos Juízes Europeus (CCJE-GT) sobre o projecto de Bangalore relativo ao Código de Deontologia da Magistratura;

• Do Conselho da Europa: -Conselho Consultivo dos Juízes Europeus (CCJE): (20)

-Parecer n.º 1 (2001) do CCJE sobre as normas relativas à independência e à inamovibilidade dos juízes;

-Parecer n.º 3 (2002) do CCJE sobre os princípios e regras que regulam os imperativos profissionais aplicáveis aos juízes e em particular a deontologia, as incompatibilidades e a imparcialidade;

-Carta Europeia sobre o Estatuto dos Juízes, Conselho da Europa, Julho de 1998.

-Magna Carta dos Juízes", aprovada em 18 de Novembro de 2010, pelo Conselho Consultivo dos Juízes Europeus

Recommendation CM/Rec(2010)12 of the Committee of Ministers to member states on judges: independence, efficiency and responsibilities (*Adopted by the Committee of Ministers on 17 November 2010 at the 1098th meeting of the Ministers' Deputies*) (21). (22)

17 Practitioners Guide No. 1 International Commission of Jurists, 2007-Geneva <https://www.csm.org.pt/wp-content/uploads/2018/12/4a7837af2.pdf>

18 <https://www.achpr.org/>

19 <http://www.asianlii.org/asia/other/CCJAPRes/1995/1.html> - adoptada pela 6ª Conferência de Presidentes dos Supremos Tribunais, agosto de 1997

20 Para uma lista mais completa vide <https://a.storyblok.com/f/46533/x/42c9e058b1/compromisso-etico-dos-juizes-portugueses-2009.pdf> - e, em particular, os comentários ao princípio da diligência.

21 In https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805afb78

22 [No texto inglês original] :

“Chapter II – External independence

12. Without prejudice to their independence, judges and the judiciary should maintain constructive working relations with institutions and public authorities involved in the management and administration of the courts, as well as professionals whose tasks are related to the work of judges in order to facilitate an effective and **efficient** administration of justice. (...).”

Chapter V – (...) 30. The **efficiency** of judges and of judicial systems is a **necessary condition for the protection of every person's rights**, (...).” 31. **Efficiency** is the delivery of quality decisions within a reasonable time following fair

A função do Juiz Presidente do tribunal - Gestor e interlocutor/ agregador proactivo de consensos na salvaguarda da independência dos juizes perante as eventuais entropias da pressão de eficiência? O papel das assessorias judiciais nesse confronto.

Agostinho Torres

Rapport 2009-2010 do GRUPO DE TRABALHO da RECJ (Deontologia Judiciária) (23)

• Das Associações Internacionais de Magistrados:

(entre muitos outros):

-UIM – União Internacional de Magistrados – Estatuto Universal do Juiz (Taipé 1999);

-MEDEL – Magistrados Europeus para a Democracia e as Liberdades – Elementos de um estatuto europeu da magistratura (Palermo 1993);

Capitulo II - A pressão da eficiência- produtividade e qualidade

2.1 - O Papel dos Juizes Presidentes de tribunal de comarca: - *funções, deveres, desafios e interrogações.*

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.º 94.º, n.º 1 e 4).

A este cumpre propor e aplicar regras de boas práticas, métodos de trabalho consensualizados e objectivos mensuráveis para cada “unidade orgânica” (o CSM fixa os indicadores do volume processual adequado); acompanhar e avaliar a actividade do tribunal, nomeadamente a qualidade do serviço de justiça dando o devido relevo às reclamações ou as respostas aos questionários de satisfação, e submeter essa avaliação à apreciação de um outro órgão, o conselho de gestão; acompanhar o fluxo processual do tribunal e identificar os processos pendentes por tempo considerado excessivo ou que não são resolvidos em prazo razoável, informando disso o CSM e promovendo as medidas que se justifiquem; (art.º 94.º, n.º 4, e 108, n.º 2, al. d).

consideration of the issues. (...)” 32. The authorities responsible for the organisation and functioning of the judicial system **are obliged to provide judges with conditions** enabling them to fulfil their mission and should achieve efficiency while protecting and respecting judges’ independence and impartiality.

Resources

(...)35. A sufficient number of judges and **appropriately qualified support staff** should be allocated to the courts.36. To prevent and reduce **excessive workload** in the courts, measures consistent with judicial independence should be taken to **assign non-judicial tasks to other suitably qualified** persons.(negritos nossos)

Courts’ administration

(...) 41. Judges should be encouraged to be involved in courts’ administration.(...) 65. Judges should regularly update and develop their proficiency.”

Assim, os principais desafios (Fialho: 2019) que se lhe apresentam giram em torno do potenciar as suas competências em **liderança co-participada** com o máximo de consensualidade entre os seus pares, o M^oP e pessoal de secretaria, da criatividade com certa plasticidade e da capacidade de adaptação (gestão de proximidade) e de ganhos de eficiência com conseguimento de decisões em prazo razoável mas sempre garantindo a independência dos juízes, sendo o exemplo máximo de observância deste, impedindo sempre que se criem ambientes relacionais de dependência funcional ou hierárquica perante os órgãos de gestão.

Têm sido detectadas áreas de exercício da gestão conflituantes: - ordens, provimentos e instruções dos juízes, delegação de competências nos juízes coordenadores, a determinação ou quantificação do trabalho e do volume processual diário, a prática de actos fora do edifício onde o juízo se encontra sediado, a reafecção de juízes, a afectação de processos ou a acumulação de funções, entre outras, como as propostas ao CSM de reafecção de juízes ou a afectação de processos, tendo em vista o equilíbrio da carga processual e a eficiência dos serviços.

Creemos estarem já na sua maioria devidamente pacificadas mas detectam-se ainda, por vezes, bolsas de algum conflito mas, aparentemente, mais facilmente resolvidos com maior consensualidade na relação com o CSM e os pares.

A gestão em torno da exigência de alcance dos objectivos pré-determinados (a pressão “estatística”) em circunstâncias de austeridade é outra dificuldade de relevo não necessariamente potenciadora da maior qualidade das decisões.

No plano relativo à gestão do expediente diário do juiz, *“importa igualmente estabelecer regras de funcionamento adequadas que deixem de transformar a “cadeia de produção processual” numa anarquia ou no mencionado “combate” entre a secção de processos e o juiz, induzindo a práticas processuais inadequadas de gestão aparente do processo”* - ²⁴.

Sabido é que o elevado fluxo de despachos de mero expediente, que deveria ser encargo de assessores ou de funcionários experientes, preenche desde há muito, excessivamente, a actividade diária dos juízes e desadequa invariavelmente qualquer bem intencionada gestão processual.

24 Fialho, António José -A Gestão Processual ao serviço da independência dos Tribunais e dos Juízes- 2019- Ed CEJ

2.2. No Plano internacional - acções e preocupações

Esta preocupação com a carga excessiva de trabalho e volume processuais reflecte-se desde logo na Recomendação n.º R (86) 12 do Comité de Ministros dos Estados Membros relativa às Medidas para evitar e reduzir a carga excessiva nos tribunais (Adoptada pelo Comité de Ministros em 16 de Setembro de 1986):

“(….)Tendo em conta o número crescente de casos apresentados aos tribunais, que são susceptíveis de interferir com o direito de qualquer pessoa a uma audiência dentro de um prazo razoável, nos termos do Artigo 6.1 da Convenção Europeia dos Direitos Humanos; Considerando, ainda, o elevado número de tarefas extrajudiciais a desempenhar por juízes que, em alguns países, tende a aumentar; Convencidos do interesse de limitar o número de tarefas extrajudiciais desempenhadas pelos juízes, bem como de reduzir qualquer carga de trabalho excessiva dos tribunais, a fim de melhorar a administração da justiça; Convencidos ainda do interesse em assegurar de forma permanente uma distribuição equilibrada dos processos entre os tribunais e de fazer o melhor uso possível de seus recursos humanos,

Convida os governos dos Estados membros, além de atribuir ao judiciário os meios necessários para lidar efetivamente com o crescente número de processos judiciais e tarefas não judiciais, a considerarem a conveniência de prosseguir um ou mais dos seguintes objetivos como parte de seu processo judicial política:

(…)

II. Não aumentando, mas *reduzindo gradualmente as tarefas extrajudiciais confiadas aos juízes, atribuindo-as a outras pessoas ou organismos.(…)*”

Por sua vez, veja-se também o Plano de acção global para os Juízes na Europa -CCJE -12 Fev 2001: ⁽²⁵⁾

“1.O funcionamento dos sistemas judiciários dos Estados membros do Conselho da Europa é uma das principais preocupações da Organização.

O quadro de acção global leva em consideração o Artigo 6 da Convenção para a Protecção dos Direitos Humanos e das Liberdades Fundamentais, que estabelece que “todos têm o direito a uma audiência justa e pública em um prazo razoável por um tribunal independente e imparcial estabelecido por lei”. Tem também em consideração o acervo do Conselho da Europa no domínio da justiça, resumido no documento MJU-22 (99) 5. Isto diz respeito, em particular, à Recomendação n.º R (94) 12 sobre a independência, eficiência e papel dos juízes.

25 <https://rm.coe.int/CoERMPublicCommonSearchServices/DisplayDCTMContent?documentId=0900001680657eee>

A função do Juiz Presidente do tribunal - Gestor e interlocutor/ agregador proactivo de consensos na salvaguarda da independência dos juízes perante as eventuais entropias da pressão de eficiência? O papel das assessorias judiciais nesse confronto.

Agostinho Torres

Além disso, tem em conta o Relatório sobre medidas eficazes em termos de custos para aumentar a eficiência da justiça (preparado pelo Comité de Peritos em Eficiência da Justiça (CJ-EJ) e apresentado na Conferência de Londres dos Ministros da Justiça Europeus em Junho de 2000 por o CDCJ e o CDPC)

(...) Neste contexto, prepare opiniões, nomeadamente sobre:

(...) II. Administração e gestão dos tribunais a) (...) b) os poderes dos juízes na administração e gestão dos tribunais (...) c) modelos de administração e gestão dos tribunais, nomeadamente no que diz respeito às novas questões das tecnologias da informação e uso de métodos estatísticos (...) e) case management “²⁶

Capitulo III- O papel e importância das assessorias nos tribunais

3.1- Legislação e normas reguladoras nacionais relevantes e sua evolução cronológica em matéria de assessorias e gabinetes de apoio nos tribunais superiores e de 1ª instância.

A implementação da Assessoria aos Juízes nos Tribunais Judiciais apenas se concretizou, em termos de continuidade e funcionamento efectivo no STJ, apesar de efémeras e mal aproveitadas experiências incursas na 1ª e 2ª instância. O legislador, porém, num esforço inconsequente na prática, quase sempre manteve a projecção de criação de assessorias nos tribunais da Relação e na 1.ª instância, como se poderá concluir de uma breve análise a vários diplomas:

- Lei 38/87 de 23.12, Lei Orgânica dos Tribunais Judiciais, que previa no âmbito do funcionamento do Supremo Tribunal de Justiça, no art.º 36, que as Secções “(...) *dispõem de assessores, que coadjuvarão os juízes na recolha de elementos necessários ao exame e decisão dos processos*”(apoio iniciado só em novembro de 1995)
- DL 214/88, de 17.06, que regulamentou a Lei Orgânica dos Tribunais Judiciais, consignou no art.º 3 a previsão de Assessores do Supremo Tribunal de Justiça.

26 3.4.“Case Management” vs “Court Management”.:” O case management encontra-se sobretudo no setor empresarial visando conferir maior agilidade de procedimentos, potenciar a produtividade dos recursos ou desenvolver a actividade através de *redução de custos*. Esta última parece estar também na volição da sua implementação nos sistemas de administração judicial.

- A Lei 2/98, de 8.01, estendeu aos magistrados do Ministério Público junto do Supremo Tribunal de Justiça a coadjuvação por assessores e instituindo a assessoria a ambas magistraturas nos Tribunais de Relação e em certos tribunais de 1.^a instância.
- Portaria n.º 260/95 de 23.08, II série, fixou o número de assessores junto do Supremo Tribunal de Justiça.
- Deliberação n.º 538/98, do CSM, de 17 de setembro, in DR, II série, de 20.10.1998, aprovou o Regulamento da Assessoria no Supremo Tribunal de Justiça,
- Lei 3/99, de 13.01, Lei de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais, alterando a Lei 38/87, de 23.12, consignando *assessores no STJ, e nos tribunais judiciais de 1.^a instância, quando o volume ou a complexidade do serviço o justifiquem*”.
- Portaria 184/99 de 20.03, fixou o número de assessores para os magistrados judiciais nos tribunais de Relação e para os tribunais de 1.^a instância
- DL 177/2000, de 9.08, atribuição da autonomia administrativa aos tribunais superiores da ordem dos tribunais judiciais e da ordem dos tribunais administrativos e fiscais, em execução do seu
- DL 74/2002, de 26.03, veio reorganizar os serviços de apoio ao Supremo Tribunal de Justiça, prevendo-se no âmbito da sua Estrutura Geral, entre os órgãos e serviços, art.º 3, e), o Gabinete de Apoio aos Juízes Conselheiros e dos Magistrados do Ministério Público.
- Portaria n.º 111/2000, foram definidos os critérios de provimento, distribuição e colocação de assessores nos Tribunais da Relação e nos Tribunais Judiciais de Primeira Instância, em concretização dos artigos 7.º a 9.º da Lei n.º 2/98, e chegou a materializar-se a sua colocação ainda que temporariamente.
- DL 330/2001, de 20.12 - Criação dos designados assistentes judiciais, assessorando Juízes em tribunais ou juízes com elevado fluxo processual ou em situações excepcionais de funcionamento anómalo.
- DL 74/2002, de 26.03, veio reorganizar os serviços de apoio ao Supremo Tribunal de Justiça, prevendo-se entre os órgãos e serviços, art.º 3, e), o Gabinete de Apoio aos Juízes Conselheiros e dos Magistrados do Ministério Público
- Lei 2/2008, de 14.01, regulando o ingresso nas magistraturas, estrutura e funcionamento do Centro de Estudos Judiciários- no art.º 112, em regime transitório, previa que os assessores que preenchessem os requisitos previstos no art.º 15 da Lei 2/98 de 8.01,

podiam candidatar-se aos cursos de ingresso na formação inicial nos termos do regime aplicável aos candidatos referidos na segunda parte da alínea c) do art.º 5

➤ Lei 52/2008, de 28.08 (LOFTJ), previa no art.º 14, sob a epígrafe, Assessores e Gabinetes de Apoio, no n.º 1 para o STJ e Tribunais da Relação, mas que nestes últimos nunca foi adequadamente implementado.

➤ Lei 62/2013, de 26.08 – (LOSJ), veio prever no art.º 34, que “*O Supremo Tribunal de Justiça e os Tribunais da Relação dispõem de assessores(...), e no art.º 35.º “Cada comarca, ou conjunto de comarcas pode ser dotada de gabinetes de apoio destinados a prestar assessoria e consultadoria técnica aos presidentes dos tribunais e aos magistrados judiciais e do Ministério Público(...)*”

➤ DL 49/2014, de 27.03, regulando a lei de organização do sistema judiciário, dispendo no art.º 29º que os gabinetes de apoio aos magistrados judiciais são dirigidos pelo presidente do Tribunal.

Assim, em conjunto com a liderança da função de administração e gestão dos tribunais, têm sido propalados outros componentes essenciais desse processo e que se atêm “*a gabinetes de apoio à actividade dos tribunais no seu todo, tanto ao nível das matérias que dizem respeito ao exercício da função jurisdicional (auxiliando na tomada de decisão jurisdicional, no domínio factual e no domínio jurídico), como também para o auxílio e complemento em tarefas de cariz material, administrativo, informativo ou mesmo comunicacional que são inerentes ao funcionamento de uma instituição organizativa como é um tribunal*” (apud Coelho, op.cit.).

Seriam pois fundamentais “*auxiliares funcionais ou assessorias para o expediente processual ou para as tarefas mais rotineiras ou materiais, incluindo com delegação de poderes; e com o advento do mencionado Art.º 6.º/§1 da CEDH, que proclama o direito de ser julgado num prazo razoável, a celeridade dos procedimentos judiciais tornou-se uma noção de alcance inequivocamente jurídico.*” (ibidem)

3.2- No Plano internacional

Para além do já aludido em 2.2. (Recomendação nº. R (86) 12 do Comité de Ministros dos Estados Membros do CoE relativa às Medidas para evitar e reduzir a carga excessiva nos Tribunais (adoptada pelo Comité de Ministros em 16 de Setembro de 1986) e o PLANO DE AÇÃO GLOBAL PARA OS JUIZES NA EUROPA -CCJE de 12 Fevereiro 2001 atente-se ao relevo dado pelo CoE ao papel dos Presidentes dos Tribunais na gestão com independência e eficácia

como decorre da Recomendação nº. 19 de 10 de Novembro 2016, nessa matéria tendo em atenção, entre outras, a Recomendação R (2010) 12 e para cuja leitura remetemos.

3.3 - O CCJE e o papel dos assessores judiciais. Recomendação nº 22.

Em execução de mandato do Comité de Ministros do CoE, o CCJE (Conselho Consultivo dos Juízes Europeus) elaborou uma proposta de opinião/parecer, de 13 de Setembro de 2019, sobre **“O papel dos Assistentes e Assessores dos Juízes e o seu relacionamento com estes”**.

Tal tema surgiu da necessidade de estudo mais aprofundado acerca da confirmação da adjudicação de assessores judiciais (*“legal assistants”*, na terminologia inglesa) ao trabalho e decisões dos Juízes poder contribuir e em que medida, para melhorar a respectiva qualidade e eficiência, no quadro do interesse da sociedade e dos participantes (*parties*) nos processos judiciais.

Foi tal parecer preparado tendo em consideração anteriores pareceres do CCJE, a Magna Carta dos Juízes (2010), e os instrumentos relevantes do Conselho da Europa, em particular a Carta Europeia do Estatuto dos Juízes (1998), a Recomendação CM/Rec (2010) 12 sobre os Juízes, do Comité de Ministros: independência, eficiência e responsabilidades.

Na preparação da dita Opinião nº. 22 (2019) do CCJE e sobre tal matéria foi elaborado um questionário dirigido aos Estados Membros do Conselho da Europa (*“on the role of court clerks and legal assistants within the courts and their relationships with judges”*) ao qual responderam 37 Estados Membros, tendo-se obtido um sumário/síntese dessas respostas e uma proposta preliminar preparada pela perita académica indicada pelo Conselho da Europa, Prof^a. Dra. Anne Sanders (Universidade de Bielefeld/Tribunal de Apelação de Hamm).

O referido questionário abordou cinco grandes temas:

1. Como são apoiados/coadjuvados os juízes; Organização das assessorias judiciais; Contexto e selecção dos assessores judiciais; Estatuto e regulamentação das assessorias judiciais; Considerações gerais sobre o apoio aos juízes.

Culminou todo o estudo e trabalho desenvolvido com um projecto de parecer nº 22 de onde constam 14 recomendações.

O CCJE teve uma reunião no início de Novembro de 2019 em Estrasburgo, onde a MEDEL gozou de estatuto de observador (sem direito de voto, mas poderia propor contributos) onde seria discutida nessa ocasião a referida opinião sobre o papel dos assessores judiciais. A

pedido da Presidência da MEDEL foi solicitado um prévio contributo de possíveis ideias e sugestões que se entendessem mais relevantes acerca da proposta de opinião nº 22 do CCJE.

Tem sido preocupação do CCJE a questão dos perigos que a existência de assessores pode representar para a independência do Poder Judicial (basicamente, a colocação/nomeação pelo poder executivo de assessores “amigos” e depois o alargamento gradual das competências), como aconteceu na Polónia e em outros países. Importaria assim uma atenção especial na abordagem de questões como a necessidade de definição de regras claras e transparentes de recrutamento, atribuição de competências, supervisão e disciplina a Conselhos Superiores e afins.

3.4- A proposta de parecer e as recomendações sugeridas pelo CCJE

Num primeiro momento, caberá salientar a inevitável “estranheza” perante o facto de Portugal não fazer parte do número de países (37) respondentes ao sobredito questionário. Desconhece-se qualquer tipo de intervenção, directa ou indirecta do representante português no mesmo ou de outras instituições nacionais relevantes bem como se as mesmas teriam sido contactadas para alinharem os seus eventuais contributos. A omissão ou inexistência dos mesmos, face à magnitude, oportunidade e importância do tema, gera pois perplexidade. Perdeu-se uma excelente oportunidade de Portugal demarcar claramente a sua posição, tanto mais que, como se sabe, apesar do quadro da orgânica judiciária prever a criação e instalação de assessorias, apenas se encontram, à data, em funcionamento junto dos Supremos Tribunais e do Tribunal Constitucional, não obstante a previsão legal da sua criação junto dos Tribunais da Relação e de gabinetes de apoio aos juízes na 1ª instância.

Num segundo momento e descendo agora mais em concreto à substância das 14 recomendações propriamente ditas, cumpre-nos salientar a opinião seguinte:

No seu conjunto, ainda que algumas de modo um pouco generalista e abstracto, reflectem de uma forma bastante positiva a abordagem às diversas vertentes do tema das assessorias, perante o quadro de respostas na diferente idiosincrasia dos vários sistemas jurídicos de inspiração da *civil law* ou da *common law*, ainda que diversas ou nem sempre necessariamente coincidentes, dos 37 EM participantes.

A elaboração do questionário revelou preocupação de relevo com o problema da autonomia, independência e objectividade das decisões dos juízes bem como a posição de independência externa e interna dos assessores judiciais.

Teve em conta estudos recentes e muito importantes acerca dos vários problemas que as assessorias judiciais podem criar ou de que podem padecer (v.g., *vide* referência à publicação de *Holvast*, Nina, nota 12 do projecto) e que certamente não serão, ou não deveriam ser, desconhecidos dos Conselhos de Magistratura.

Não se manifesta discordância de fundo acerca das recomendações, sem prejuízo de alguns aspectos em particular, vendo nelas um contributo muito positivo para a implementação, incremento ou melhoria das assessorias judiciais.

No plano da **conceptualização da tarefa** dos assessores judiciais como uma função permanente ou não, optando-se, como parece ser sugerido, pela possibilidade de não permanência além dos 5 anos, tal como acontece com os presidentes dos tribunais, (veja-se o ponto 46 do projecto e Recomendação nº 9) crê-se que, face à experiência de países com sistemas jurídicos mais desenvolvidos, essa função deveria ser tendencialmente permanente ou com prazo mais alargado. Sendo a formação de assessores caracterizada como um processo lento (*smooth*) e em crescendo ao longo do tempo, a experiência acumulada não pode perder-se, dados os enormes ganhos de eficácia quer perante os juízes quer perante a desejável futura orientação/preparação de assessores mais novos, ainda que possa encarar-se a existência de assessores numa perspectiva de formação de futuros profissionais (juízes, procuradores, advogados, etc).

No plano da **organização e adjudicação** das assessorias (vide ponto 51 do projecto), sem prejuízo de alguma maior especialização em casos justificados, a sua subordinação aos juízes adjudicantes deveria ser considerada de forma a ter em conta que é perante eles que os assessores estão subordinados directamente - e não perante os presidentes dos tribunais-, mas a sua formação em equipas multidisciplinares ou com formação multidisciplinar permitiria a sua alocação não apenas a um juiz mas a diferentes juízes. A sua compreensão dos problemas do mundo do direito e da vida seria mais vasta e susceptível de maior aprofundamento e intercâmbio na relação com e a partir de diferentes juízes.

Deveria ser dada mais relevância à importância da adjudicação de assessores judiciais em todos os tribunais, independentemente da instância respectiva (terceiro modelo referido no ponto 51.) e à desnecessidade de prevalência de formação de mais juízes em detrimento da formação de assessores judiciais.

No plano da **eficácia e da eficiência**, um dos vectores mais importantes num modelo de justiça que procure com maior vigor ou premência a produtividade e a compatibilização com as

exigências do direito a uma justiça célere e equitativa no quadro de defesa de direitos fundamentais tantas vezes sublinhado pela jurisprudência do TEDH, seria o da sua comprovação no terreno como aconteceu por exemplo com a Croácia (vide nota 13 ao ponto 15 do projecto).

Mas é surpreendente e desconcertante que, apesar da magnitude e abrangência do inquérito, a maioria dos EM respondentes não tenha dado informação adequada e clara acerca dos níveis de eficiência atingidos, não obstante alguns terem já uma larga e positiva experiência de funcionamento com assessorias e à evidente utilidade de tal informação no quadro de uma futura argumentação mais persuasiva junto do poder político no sentido de chamar à atenção do mesmo para a importância das assessorias aos juízes.

Existe algum reporte, ainda que informal, de juízes em diferentes países, que apontam para níveis de eficácia superiores a 30%.

A “**participação “activa”** de assessores judiciais na decisão judicial deveria ser de todo eliminada e bem sublinhada numa recomendação complementar, a fim de evitar o perigo real de uma “confusão” entre o papel dos juízes e o daqueles e a gradual “perda de independência” destes, com a evidente danosidade na imagem externa da justiça perante os cidadãos.

Sobre a **recomendação nº 13** e a necessidade de os assessores deverem revelar potenciais *conflitos de interesse*, parece ser exagerado o que se pretendeu. Os assessores não decidem nem, no plano de uma boa e saudável relação com os juízes, influenciam as decisões na prática. Sujeitar os assessores a regras formais de escusa como o são os juízes é equiparar a demasiado “perto” destes a sua posição, o que não fica bem aos olhos da opinião pública e pode gerar conflitos internos de relacionamento bem como contribuir para o inflacionamento da “importância” dos assessores, parecendo bastante que os mesmos sejam apenas vinculados a códigos claros de conduta, probidade, transparência, reserva e confidencialidade. O papel dos assessores não é uma tarefa judicial decisória, nem formal, nem em substância.

Sugerir-se-ia pois a eliminação da recomendação nº 13 ou então a sua redacção no contexto e com as limitações que se acabou de mencionar.

Finalmente, no tocante ao **financiamento e remuneração** dos assessores, deveria ter-se em conta de forma mais clara que os mesmos o deverão ser com dignidade equivalente às funções desempenhadas, de forma a permitir uma carreira estimulante e respeitada mas de forma não demasiado próxima dos salários dos juízes, a fim de evitar sentimentos de injustiça entre estes e face à evidente maior responsabilidade que lhes é pedida. Um assessor não é juiz

A função do Juiz Presidente do tribunal - Gestor e interlocutor/ agregador proactivo de consensos na salvaguarda da independência dos juízes perante as eventuais entropias da pressão de eficiência? O papel das assessorias judiciais nesse confronto.

Agostinho Torres

nem o seu substituto (ver Recomendação nº1) mas um auxiliar do mesmo na sua função e a este subordinado, embora com uma função peculiar como se de um funcionário superior se tratasse.

Em suma, as recomendações, em geral, devem ser aplaudidas, sem prejuízo dos aspectos em particular de discordância, avivamento, complementaridade ou de crítica que sublinhámos, sendo de vital importância o relevo que deve dar-se na sua compreensão e alcance à **síntese das respostas** dos EM, dando-se nota, mais uma vez, da incompreensão que gera o facto de Portugal, aparentemente, não ter dado qualquer contributo relevante. (27)

Por sua vez, a MEDEL emitiu posição, dizendo em breve síntese:

“(..).Visto o papel importante que as actividades e pareceres do CCJE desempenham nos Estados-Membros, a opinião e, sobretudo, as conclusões, devem ser mais assertivas no tratamento dos diferentes aspectos dos estatutos dos assistentes judiciais nos Estados-Membros.

Na opinião de MEDEL, existem duas linhas principais que o parecer deveria seguir de forma mais decisiva:

1. a importância da implementação eficaz dos Assistentes Judiciais como instrumento essencial para promover a eficiência e a qualidade do sistema judiciário - reforçando assim o direito fundamental dos cidadãos de terem acesso a um sistema judicial independente e eficiente, constantemente lembrado pela jurisprudência da CEDH;

2. a necessidade de regular o trabalho dos Assistentes Judiciais em um quadro que impeça qualquer tipo de influência externa ou interna que possa comprometer a independência judicial.

3. Seguindo a primeira diretriz acima exposta, na opinião da MEDEL - e acreditamos que também é do CCJE - a existência de Assistentes Judiciais (desde que a sua actividade seja regulamentada por um quadro jurídico sólido) é da maior importância para assegurar uma administração da Justiça eficiente e de qualidade, devendo o CCJE manifestar-se a esse respeito.

4. Não esqueçamos que em alguns países - mesmo onde a existência de Assistentes Judiciais é estabelecida por lei, embora não implementada (como por exemplo Portugal, como a nossa associação membro referiu nas suas observações sobre este parecer) - não há qualquer ajuda para os Juízes em seu trabalho diário, excepto em alguns tribunais de instâncias superiores. Se razões orçamentárias são frequentemente apresentadas para justificar isso, devemos reconhecer que a falta de assistência aos

27 Adoptamos aqui, por facilidade de escrita, grande parte do texto que escrevemos em parecer de 14.10.2019 que nos foi solicitado a propósito do tema, pela ASJP, a pedido da MEDEL e que terá servido em parte de reflexão e contributo para a posição desta como observadora consultada.

Juízes, deixando-os sozinhos, com uma carga de trabalho claramente exagerada, cria-se uma maneira fácil de influenciar sua capacidade de decidir de forma eficiente e oportuna.

5. Embora de extrema importância para a eficiência e qualidade, conforme exposto acima, o Assistente Judiciário pode revelar-se uma perigosa porta de entrada para influências indevidas no Judiciário, afectando sua independência.

6. Mesmo nos Estados em que a independência formal se encontra configurada, através, nomeadamente, da existência de Conselhos Superiores da Magistratura Judicial com maioria de magistrados na sua composição (conforme recomendação do CCJE), os governos que procurem controlar a actividade dos tribunais podem adoptar legislação que estabelece a existência de assistentes judiciais sem regras claras de selecção e atribuindo-lhes competências que devem pertencer aos juízes.

7. Mesmo nos Estados em que a independência formal seja constituída, através, nomeadamente, da existência de Conselhos Superiores da Magistratura com maioria de magistrados na sua composição (conforme preconizado pelo CCJE), os governos que procurem controlar a actividade dos tribunais podem adoptar legislação que estabelece a existência de assistentes judiciais sem regras claras de selecção e atribuindo-lhes competências que devem pertencer aos juízes.

8. Não é apenas o processo de selecção de Assistentes Judiciais que é importante para evitar influências indevidas sobre o Judiciário. Toda a “carreira” dos Assistentes Judiciais (no que se refere à ética, nomeação e exoneração ou gestão e distribuição dos processos) deve estar sob total controle do Judiciário, de preferência um Conselho Superior da Magistratura com maioria de Juízes.”

Nesta sequência, e ainda a propósito do referido inquérito realizado pelo Conselho Consultivo de Juízes Europeus para elaboração do assinalado parecer do CCJE n.º 22 (2019), os resultados demonstraram que, **em 36 dos estados membros participantes no estudo, os juízes em todas as instâncias eram apoiados no exercício das suas funções por assessores** de duas categorias: assistentes administrativos, com competências para tarefas administrativas do tribunal, e os assistentes judiciais, com formação em direito, que lhes prestam apoio na actividade jurisdicional. ⁽²⁸⁾

O **objetivo prosseguido** com a assessoria nos países participantes no estudo foi libertar os juízes das tarefas administrativas e burocráticas e melhorar a sua produtividade e eficiência. O sistema judicial pode tornar-se mais eficiente, se os juízes não forem sobrecarregados com tarefas menos exigentes. Ao deixar a preparação, pesquisa e redacção das decisões processuais para um nível menor de competência, obtêm-se ganhos de eficiência associados à redução de custos.

28 Vide mais desenvolvidamente, comunicação “ *Juízes de direito: assessoria e assistência funcional* - Idalina Ribeiro , por ocasião do XIV Encontro Nacional do CSM – Bragança- novembro 2019.

Os assistentes judiciais nos países participantes do estudo desempenham as seguintes **funções**:

- **Pesquisa**, resumida sob a forma de memorando: elaboram um resumo dos factos do processo e da legislação relevante aplicável ao caso. Em alguns países apresentam, também, uma sugestão da decisão;

- **Participação na elaboração de decisões**: os assistentes judiciais na maioria dos Estados-Membros estão envolvidos na redação de decisões. Nuns países essa participação é limitada à matéria de facto, noutros redigem integralmente a sentença segundo diferentes metodologias. Antes de começar a trabalhar nas decisões, o juiz discute com o assistente judiciário e dá-lhe instruções precisas e apoio.

- **Trabalho administrativo**: elaboração de atas das diligências; organização de processos, correspondência com as partes, preparação de cópias de decisões para publicação (incluindo anonimização) e recolha de dados estatísticos.

Concluiu-se, no estudo sob consideração, que os juízes dos Estados Membros participantes precisavam de mais apoio dos assistentes judiciários em todos os tribunais, especialmente na primeira instância. Com apoio acrescido, a qualidade e a rapidez das decisões judiciais obteria ganhos.

O CSM realizou posteriormente um inquérito para perceber se os juízes concordavam com a existência de um serviço de assessoria aos Juízes nos tribunais, que tipo de assessoria precisavam, quais os juízes que deviam ser apoiados por assessores, de que forma deviam ser distribuídos os assessores, que competências deviam desempenhar sob a direção do juiz e que benefícios esperavam obter se lhes fosse assegurado apoio por assessores.

As perguntas do questionário do inquérito realizado pelo Conselho Consultivo de Juízes Europeus para preparação do parecer do CCJE n.º 22 (2019), foram adaptadas ao contexto nacional português, ajustando-as à cultura organizacional judiciária ao quadro legal. As competências atribuídas aos assessores, objeto de respostas de escolha múltipla resultaram, também, da adaptação ao quadro legal nacional.

Os resultados obtidos no inquérito realizado pelo CSM evidenciam que a quase totalidade dos 299 inquiridos concordou com a existência de um serviço de assessoria; mais de metade respondeu que necessita em simultâneo de assessoria judicial e consultoria; os assessores devem ser distribuídos por juiz (considerou o maior número de participantes); as três competências mais relevantes que o assessor deve desempenhar são: pesquisa da legislação,

jurisprudência e doutrina necessárias à preparação das decisões e das promoções dos processos; sumariar as decisões e promoções, a legislação, a jurisprudência e a doutrina de maior interesse científico e integrá-las em ficheiros ou base de dados e elaboração de peças processuais; os três principais benefícios que os participantes consideraram estar associados ao apoio no seu trabalho por assessores foram a maior celeridade das decisões, uma melhor gestão do tempo e uma maior qualidade das decisões.

Estes resultados, apresentados em Novembro de 2019 em Bragança no XIV Encontro Nacional do CSM,²⁹ **permitem concluir** que, na primeira e segunda instâncias, os juízes precisam indubitavelmente de assessoria e que há a percepção de que ela será útil para melhorar substancialmente o desempenho e a qualidade das decisões.

De salientar que ao sistema de colocação dos assistentes judiciais pelo método *pool* foi associada uma diminuição de produtividade pelos participantes no primeiro estudo analisado. Naquele e no inquérito realizado pelo CSM, os juízes preferiram a assessoria individual;

Vantagens:

É uma solução mais económica, fácil de implantar. Liberta definitivamente o juiz dos atos de mera secretaria, com possibilidade de aplicar o tempo e energia na realização de diligências e prolação de decisões de mérito, com incremento da qualidade das decisões.

A diminuição/ eliminação do encargo com a elaboração de despachos de mero expediente permite maior investimento de tempo para a prolação das decisões de fundo ou mesmo para incremento da formação pessoal do magistrado. É factor de motivação e satisfação no trabalho para o juiz de direito que passa a ter um recurso muito relevante na prossecução do seu trabalho diário. Potenciará as funções do especialista dos gabinetes de apoio, quando for implementado.(apud Ribeiro-2019)”

Entretanto, na Holanda, um estudo empírico de âmbito nacional⁽³⁰⁾ investigou a relação entre as exigências e os recursos do trabalho e por ele se concluiu que: “o aumento do volume de

29 O XIV Encontro Anual do Conselho Superior da Magistratura trouxe à ribalta o problema tão mal legislado e ainda piormente esquecido do apoio aos juizes através de implementação de assessorias e gabinetes de apoio aos juízes, tendo como base aquela recomendação e o inquérito europeu efectuado, retomando, finalmente, o interesse por este segmento dos aspetos qualitativos relacionados com os magistrados judiciais.

30 Cfr referência de Ribeiro, Idalina, in “Juízes de direito: assessoria e assistência funcional”-XIV encontro anual do Conselho Superior da Magistratura- Bragança, Novembro de 2019.

trabalho dos juízes teve como efeito direto a diminuição da qualidade” (mas positivamente relacionada com as exigências do trabalho, pressão de tempo e dos objetivos de desempenho) e que os recursos fornecidos não foram suficientes para lidar com as altas exigências do trabalho (Visser et al., 2019 apud Ribeiro -2020).

Para gerir a crescente complexidade técnica dos processos e atingir os objetivos fixados, os juízes passaram a trabalhar mais horas por dia. A perda de recursos de trabalho foi associada à diminuição da autonomia; o trabalho tornou-se cada vez mais burocrático e com acréscimo de obrigações, como a participação em reuniões de planeamento e de fixação de objetivos. (*ibid.* Visser et al., 2019)

Não sendo completamente consensuais quanto ao modelo, as vantagens da implementação das assessorias em todas as instâncias são porém indiscutíveis e não se compreende como foi possível até hoje ignorar-se tal no nosso país, tendo em conta, ao menos, a relação custo-produtividade-qualidade.

Noutro estudo sobre esta temática, (31) testou-se a aplicação da “*teoria da escolha racional*” (vide nota de rodapé 32) à adjudicação (distribuição) de casos aos juízes por meio de quatro hipóteses, três das quais com suporte comprovado. Assim, percebeu-se que, ao nível global e individual, a produtividade aumenta com o número de casos distribuídos. Tal estaria de acordo com a expectativa de que os juízes sacrifiquem o lazer ou a qualidade das decisões para criar ou manter uma boa reputação, reduzindo os atrasos. No critério por número de casos, o aumento do número de assistentes não está associado a um aumento no número de casos resolvidos, enquanto o número de juízes está.

Uma outra teoria sustenta a expectativa de que a nomeação de novos assessores/e funcionários reduza as pendências, levando os juízes a dedicarem mais tempo ao lazer ou à melhoria da qualidade de suas decisões, hipótese esta porém não confirmada.

Ao definir e testar as funções de maximização da utilidade do juiz e do assistente judicial e ao mostrar como o assistente/assessor judicial afecta as preferências temporais do juiz, este

31 Vide Anne Sanders* and Nina Holvast : Anne Sanders, and Nina Holvast, ‘Empirical Studies on the Role and Influence of Judicial Assistants and Tribunal Secretaries’ (2020) 11(3) International Journal for Court Administration 1. DOI: <https://doi.org/10.36745/ijca.359>

Anne Sanders, ‘Judicial Assistants in Europe – A Comparative Analysis’ (2020) 11(3) International Journal for Court Administration 2. DOI: <https://doi.org/10.36745/ijca.360>

estudo forneceu uma aplicação da teoria da escolha racional para a adjudicação de casos que inclui o papel cada vez mais importante de assessores judiciais.

Na literatura, duas explicações ainda, mas diferentes, foram dadas para a associação positiva entre o número de casos e a produtividade. Enquanto alguns pesquisadores sugerem que os juízes sacrificam o lazer por uma boa reputação, reduzindo as pendências ou acumulações, outros argumentam que é a qualidade de sua decisão que eles sacrificam.³²

No tocante às preferências de juízes e assistentes judiciais questionados em entrevistas, juízes que trabalhavam em sistemas de pool apontaram que um sistema de *pool* (este sistema seria coordenado em Portugal pelo Juiz Presidente, se implementado) permitia trabalhar com assistentes judiciais com diferentes qualidades e especializações, mas que nem sempre eram compatíveis com assistentes diferentes. Os juízes que trabalharam em sistemas de gabinete, por exemplo, na FCC alemã e no CJEU, destacaram a importância da relação de trabalho de confiança com os seus assistentes. Isso pode realmente ser importante em tribunais onde casos de alta importância política são decididos. Assistentes judiciais do TPI, onde diferentes abordagens são usadas e assistentes judiciais especialistas altamente qualificados em direito penal internacional profundamente envolvidos tanto nos procedimentos quanto na formulação de decisões, disseram que preferiam uma abordagem de pool porque gerava trabalho em equipe. O sistema de gabinete, por sua vez, teria como finalidade incentivar o trabalho intensivo entre juízes e assistentes, em vez de se trabalhar em um grupo separado de assistentes judiciais de longa duração, como no TEDH.

No fundo, o resultado, a ser verdadeiro, supõe ser plausível que um sistema de gabinete possa incentivar a formação de equipes (*pool*), ou seja, entre um juiz e seus assistentes judiciais, enquanto um sistema de *pool* p.d. pode levar a mais formação de equipes entre os assistentes judiciais.³³ Ou seja, as vantagens são inegáveis em qualquer um dos sistemas e os níveis de produtividade e celeridade estariam potencialmente equilibrados adequadamente numa boa relação custo/resultado. Temos leis e quadro de implementação, sabemos as vantagens e inconvenientes mas continua por explicar, a não ser pela total falta de vontade

32 Vide Fatih Deyneli and Peter Mascini, 'Utility Maximizing Judges and Judicial Assistants: Testing Rational Choice Theory in 22 EU Countries' (2020) 11(3) International Journal for Court Administration 6. DOI: <https://doi.org/10.36745/ijca.361>

33 - Keilitz, Ingo – "Independence and Accountability through the "Lens" of Performance measurement and Management"- International Journal for Court Administration n.º. 3, December 2018

política e até por alguma convivência de sectores mais tradicionais da magistratura interessados numa avaliação do mérito pela capacidade de trabalho, a razão da quase inexistência de assessorias, ao contrário do que foi amplamente recomendado e seria expectável.

CONCLUSÕES

1. O papel do juiz presidente de comarca (novo interlocutor na relação com o CSM e dotado de estatuto em resultado das concepções subjacentes ao juiz “*primus inter pares*”) posiciona-se sobretudo no cruzamento da exigência cada vez maior de *padrões de qualidade que conferem legitimação* a uma cultura de eficiência em prazo razoável e qualidade das decisões e convoca questões importantes na articulação entre a *accountability* e os princípios fundamentais, como o da independência dos juízes e a sua compatibilização com necessidades de conseguimento de objectivos processuais e de maior confiança dos cidadãos. Os principais desafios que se lhe apresentam giram em torno do potenciar as suas competências em liderança co-participada com o máximo de consensualidade.

2. Na avaliação do desempenho dos juizes passou a relevar o grau de cumprimento dos objetivos fixados. A produtividade dos juizes (desempenho ou performance) tem sido abordada pela vertente quantitativa, cujos outputs mais relevantes são expressos nas taxas de resolução e congestão por juiz/tribunal/comarca em resultado de as matrizes da gestão pública terem procurado adaptar-se a procedimentos e estilos mais próximos da gestão privada empresarial.

3. Na falta de estudos acerca dos aspetos qualitativos relacionados com o trabalho dos juizes nacionais desconhece-se ainda o impacto que o novo modelo de cariz gestor teve na estrutura do trabalho individual, no tempo despendido pelos juizes à custa da sua vida pessoal e de lazer, quais as dificuldades vividas, superações e desafios que enfrentam no seu quotidiano para cumprimento dos objetivos processuais.

4. O respeito e a legitimação por parte dos cidadãos estarão na proporção e em consonância com o superior desempenho dos tribunais e da qualidade de decisões judiciais mas o valioso e consensual papel das assessorias tem sido dramaticamente negligenciado, apesar de tão proclamado quanto esquecido, nas estratégias de melhoria significativa do funcionamento dos tribunais.

5. As vantagens da instalação de assessorias e gabinetes de apoio aos juizes são inegáveis e os níveis de produtividade e celeridade estariam potencialmente equilibrados

adequadamente numa boa relação custo/ resultado. Temos leis e quadro de implementação, sabemos as vantagens e inconvenientes mas continua por explicar, a não ser pela total falta de vontade política e até por alguma conivência de sectores mais tradicionais da magistratura interessados numa avaliação do mérito pela capacidade de trabalho, a razão da quase inexistência de assessorias, ao contrário do que foi amplamente recomendado e seria expectável.

6. A assessoria deve ser considerada, a nível nacional e internacional, um recurso necessário para enfrentar as atuais exigências quantitativas e qualitativas do trabalho do juiz.

7. Na falta de assessores especificamente formados para as inerentes funções a ideia de criação de gabinetes de apoio ao juiz, informais, dotados de oficiais de justiça preferencialmente licenciados em direito e com larga experiência de tramitação processual, do quadro da secretaria, na execução ao menos de tarefas de expediente e administrativas, já se assume em previsão legal acolhedora desde 2014 (art. 33.º do RLOSJ) mas ainda pouco utilizada.

8. A qualidade da decisão depende principalmente da qualidade da motivação e não é com excesso de carga de trabalho e a perderem tempo precioso em despachos de expediente que os juízes farão justiça de mais qualidade e mais célere. A diminuição/ eliminação do encargo com a elaboração de despachos de mero expediente permite maior investimento de tempo para a prolação das decisões de fundo ou mesmo para incremento da formação pessoal do magistrado. É factor de motivação e satisfação no trabalho.

9. O CSM realizou em 2019 um inquérito para perceber se os juízes concordavam com a existência de um serviço de assessoria aos Juízes nos tribunais e a quase totalidade dos 299 inquiridos concordou com a existência de um serviço de assessoria sendo que os três principais benefícios que os participantes consideraram estar associados ao apoio no seu trabalho por assessores foram a maior celeridade das decisões, uma melhor gestão do tempo e uma maior qualidade das decisões.

10. Existe algum reporte, ainda que informal, de juízes em diferentes países, que aponta para níveis de eficácia superiores a 30%. com a utilização de assessorias aos juízes.

11. Deveria ser dada mais relevância à importância da adjudicação de assessores judiciais em todos os tribunais, independentemente da instância respectiva (terceiro modelo referido no ponto 51.) e à desnecessidade de prevalência de formação de mais juízes em detrimento da formação de assessores judiciais.

12. Temos leis e quadro de implementação, sabemos as vantagens e inconvenientes mas continua por explicar, a não ser pela total falta de vontade política e até por alguma conivência de sectores mais tradicionais da magistratura interessados numa avaliação do mérito pela capacidade de trabalho, a razão da quase inexistência de assessorias, ao contrário do que foi amplamente recomendado e seria expectável.

*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS Complementares-Obras e artigos (além das obras citadas no texto, para mera sugestão de consulta temática)

➤ Araújo, Joaquim Filipe Ferraz Esteves de (2005). “*A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma (working paper)*”. Braga: Universidade do Minho - Núcleo de Estudos em Administração e Políticas Públicas. (<http://hdl.handle.net/1822/3274>)

➤ Bezerra, Hygina Josita Simões de Almeida (2009). *Educação para formação de juízes gestores*. Concurso de Monografia da AMB – Vencedor da Área III (Autonomia e Gestão do Judiciário). Disponível em: <http://emam.web2004.uni5.net/arquivo/documentos/4f24e31b-5c30-4a5b-9ee988974c123691.pdf> Bottini, Píerpaolo Cruz (2007). *A reforma do Judiciário: aspectos relevantes*. Revista da Escola Nacional da Magistratura. Ano II. N. 3. p. 89-99.

➤ Coelho, Nuno (2017). *Manual de organização e administração judiciais no âmbito da criminalidade organizada, corrupção, branqueamento de capitais e tráfico de estupefacientes*. Camões, I.P. - Projeto de Apoio à Consolidação do Estado de Direito, Lisboa.

➤ Costa, Daniel e Mendes, Vítor (2012). *O Administrador Judiciário na nova Organização Judiciária*, artigo Julgar n.º 20, Revista Julgar, disponível em: <http://julgar.pt/o-administrador-judiciario-na-nova-organizacao-judiciaria/>

➤ Coutinho, Ana Luisa Celino e Gradin, Gianella Bardazano (2016). “*Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça*”. V Encontro Internacional do Conpedi Montevideu - Uruguai, disponível em: <https://www.conpedi.org.br/publicacoes/9105o6b2/52p12846/4xSBPQzqrr950rHT.pdf>

➤ Ferraz, David e Madureira, César (2009). *The need of a XXI century governance paradigm for public administrations – the specific case of Portugal*, comunicação apresentada na Conferência Anual da IASIA - International Institute of Administrative Sciences, Brasil. Martins,

➤ Holvast, Nina (2017). *In The Shadow of the Judge- The Involvement of judicial assistants in Dutch district Courts-* Eleven International Publishing- The Hague.

➤ Martins, Luís Miguel Vaz da Fonseca (2017). *As competências do Juiz Presidente dos Tribunais de Comarca na actual organização judiciária, especialmente de gestão processual.* Lisboa. Verbo Jurídico. Disponível em: <http://www.verbojuridico.net/forense/tribunais/165-luizmiguelmartins-competencias-juiz-presidente.html>

➤ Morgado, Mário Belo (2014). “*O Juiz Presidente e a Gestão Processual*”, intervenção no Centro de Estudos Judiciários, integrada na ação de formação contínua “Gestão Processual”, em 6 de junho de 2014. eBook do Centro de Estudos Judiciários.

➤ Mozzicafreddo, Juan e Carla Gouveia (2011). *Contextos e Etapas de Reforma na Administração Pública em Portugal*, in Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (orgs.) *Projectos de Inovação na Gestão Pública*, Lisboa, Editora Mundos Sociais, pp. 5-62.

➤ Mozzicafreddo, Juan (2017). *Como Tornar a Administração Pública um Serviço Público no Contexto de Estados e Sociedades Complexas.* Estudos de Administração e Sociedade, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 19-46. ISSN 2525-9261. Disponível em: <http://www.revistaeads.uff.br/index.php/revista/article/view/65>

➤ Mozzicafreddo, Juan (2017). *Como Tornar a Administração Pública um Serviço Público no Contexto de Estados e Sociedades Complexas.* Estudos de Administração e Sociedade, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 19-46. ISSN 2525-9261. Disponível em: <http://www.revistaeads.uff.br/index.php/revista/article/view/65>

➤ OPJ (2006). *Como gerir os tribunais? Análise comparada de modelos de organização e gestão da justiça.* Coimbra, Centro de Estudos Sociais.

OPJ(2010). *A Gestão dos Tribunais. Um olhar sobre a experiência das comarcas piloto.* Coimbra, Centro de Estudos Sociais.

➤ Queiroz, Isis (2013). *Burocracia X Eficiência: O princípio do formalismo moderado como ferramenta de eficiência na Gestão Pública*, artigo disponível em: <https://isisqueiroz.jusbrasil.com.br/artigos/112105696/burocracia-x-eficiencia-o-principio-do-formalismo-moderado-como-ferramenta-de-eficiencia-na-gestao-publica>