



CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

JUIZ SECRETÁRIO

PROC. Proc. 2014-328/D-B – Implementação Reforma Organização Judiciária

DATA: 11-03-2015

ASSUNTO: **Fixação de objectivos estratégicos e processuais.**

Informação n.º 4/2015

Exm.º(a) Senhor(a) Juiz(a) de Direito

Dá-se conhecimento que na sessão do Plenário de 3 de Março de 2015, [ponto 3.3.16] foi deliberado por unanimidade concordar com o parecer que se junta em anexo, relativamente a fixação de objectivos estratégicos e processuais.

Lisboa, 11 de Março de 2015.

O Juiz Secretário do Conselho Superior da Magistratura,



Joel Timóteo Ramos Pereira
Juiz Secretário do CSM

CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

✉ Rua Mouzinho da Silveira, n.º 10, 1269-273 Lisboa

☎ +351 21 32 200 20

✉ juiz.secretario@csm.org.pt | 🌐 www.csm.org.pt





CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA
GABINETE DE APOIO AO VICE-PRESIDENTE E MEMBROS

Anote o Senhor Escrivão no registo GAVPM, com as referências infra.

A Sua Excelência o Senhor Conselheiro Vice-Presidente, tendo o texto circulado em projeto pelos Ex.mos Senhores Vogais Juízes.

Lisboa, 19 de fevereiro de 2015

A Chefe de Gabinete

Ana de Azeredo Coelho

Juiz de Direito

do Plenário

Lisboa, 19 de Fevereiro de 2015

O Vice-Presidente

António Joaquim Piçarra
Juiz Conselheiro

ASSUNTO: **Fixação de objetivos estratégicos e processuais**

Fixação de objetivos - Projeto de execução

Processo: Implementação da Reforma Judiciária

19-02-2015

I. A REORGANIZAÇÃO JUDICIÁRIA

1. A Reorganização Judiciária operada pelas leis de organização do sistema judiciário do século XXI indica como pilares de renovação a modificação da inserção territorial dos tribunais, a especialização das jurisdições e a instituição de um novo modelo de gestão.

2. O novo modelo de gestão assenta num propósito de descentralização, concentração e gestão integrada e de proximidade que encontra a sua expressão na instituição de órgãos de gestão em cada comarca.

De entre eles avulta a instituição de uma presidência, exercida necessariamente por um juiz, com competências de orientação genérica do administrador judiciário no exercício das competências deste, tanto próprias como delegadas, de promoção e coordenação do planeamento do trabalho nas unidades orgânicas, em articulação com os demais juízes, da indicação de pontos de estrangulamento, de promoção de acrescida especialização das unidades de processos, de afetação de processos, de reafetação de juízes, de acumulação de funções ou de colocação de juízes do quadro complementar, de implementação de métodos de trabalho e objetivos mensuráveis em cada unidade orgânica.

3. O sistema de gestão é legalmente proposto num contexto de gestão estratégica, mediante a definição de objetivos e a avaliação do seu cumprimento, tendo como critério a qualidade do serviço de justiça que implica a centralidade da missão constitucional dos tribunais no Estado de Direito e a definição de uma visão da melhoria do sistema de justiça, no curto, médio e longo prazo, pelo aprofundamento dos valores que o caracterizam.



Neste ambiente são definidos os objetivos estratégicos e, em alinhamento com eles, os objetivos processuais.

4. Por despacho de 19 de junho de 2013, de Sua Excelência a Senhora Ministra da Justiça, foi criado um grupo de trabalho, em que o Conselho Superior da Magistratura está representado, para acompanhamento da implementação da reorganização judiciária que, entre outras áreas de reflexão, se destinava ao estabelecimento dos guiões orientadores da definição dos objetivos estratégicos.

Em cumprimento dessa missão e na específica área mencionada, o grupo de trabalho considerou propor como grandes temas de organização da definição de objetivos estratégicos os seguintes:

- **Gestão e Organização dos Tribunais** (Instalação, organização e modelo gestão da comarca)
- **Simplificação, Celeridade e Qualidade** (Promover a tomada de decisões “equitativas” em prazo razoável - Melhorar o tempo de resolução dos processos)
- **Satisfação do Serviço** (Promover o acesso ao Direito e à Justiça: atendimento; acessibilidades do edificado; sinalética; compreensão dos atos enquanto participantes e/ou destinatários; condições das instalações; desenvolver a comunicação externa)
- **Simplificação de procedimentos** (Racionalizar, padronizar e simplificar procedimentos e rotinas)
- **Redução da pendência**
- **Recursos Orçamentais, técnicos e humanos**
- **Eficiência operacional** (Produtividade por Magistrado, por Unidade Orgânica, por Funcionário e carga processual por recursos humanos afetos)

Foi ainda proposto um conjunto de objetivos operacionais de desenvolvimento dos estratégicos e os respetivos indicadores de medida, dependentes em larga medida de desenvolvimentos do sistema informático.

II. CALENDÁRIO E ÂMBITO DA FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

1. O artigo 90.º, da Lei 62/2013, de 26 de agosto (LOSJ), estatui:

«1 - O Conselho Superior da Magistratura e o Procurador-Geral da República, em articulação com o membro do Governo responsável pela área da justiça, estabelecem, no âmbito das respetivas competências, objetivos estratégicos para o desempenho dos tribunais judiciais de primeira instância para o triénio subsequente.

2 - As entidades referidas no número anterior articulam, até 31 de maio, os objetivos estratégicos para o ano judicial subsequente para o conjunto dos tribunais judiciais de primeira instância, ponderando os meios afetos, a adequação entre os valores de referência processual estabelecidos e os resultados registados em cada tribunal».

Por seu turno, o artigo 91.º, n.ºs 1 e 2, da LOSJ, determinam:

«1 -Tendo em conta os resultados obtidos no ano anterior e os objetivos estratégicos formulados para o ano subsequente, o presidente do tribunal e o magistrado do Ministério Público coordenador, ouvido o administrador judiciário, articulam propostas para os objetivos processuais da comarca e dos tribunais de competência territorial alargada, ali sediados, para o ano subsequente.



CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

GABINETE DE APOIO AO VICE-PRESIDENTE E MEMBROS

2 -As propostas a que se refere o número anterior são apresentadas, até 30 de junho de cada ano, respetivamente ao Conselho Superior da Magistratura e ao Procurador-Geral da República, para homologação até 31 de agosto».

2. Em cumprimento das normas citadas urge estabelecer até 31 de maio de 2015 os objetivos estratégicos para o próximo triénio e em desagregação dos mesmos os objetivos estratégicos para o ano judicial de 2015/2016. Em alinhamento com os objetivos estratégicos definidos, devem ser apresentadas as propostas de objetivos processuais até 30 de junho de 2015, para homologação até 31 de agosto de 2015.

3. O primeiro nível de fixação de objetivos, em que intervêm os órgãos de gestão e disciplina das magistraturas e o membro do Governo responsável pela área da Justiça, reporta-se ao desempenho dos tribunais.

A atividade própria dos tribunais não se limita à atividade jurisdicional do juiz, antes abrange também a estrutura administrativa na qual aquela se exerce e que a apoia. Ou seja, toda a atividade dos tribunais judiciais de primeira instância deve ser enquadrada na definição de objetivos estratégicos a que alude o artigo 90.º, n.º 1, da LOSJ.

A natureza das atividades abrangidas determina o enquadramento necessário, na fixação de objetivos, da própria atividade dos serviços da administração central do Estado que gerem os tribunais na afetação de recursos.

Em suma, os objetivos estratégicos abrangem, para além de toda a atividade dos tribunais judiciais, a atividade de gestão do sistema de justiça e de afetação de recursos numa dupla vertente: a consideração dos recursos efetivamente afetos e a indicação dos recursos indispensáveis e do faseamento da sua obtenção.

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

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

Todavia, a conexão entre os objetivos estratégicos anuais e os valores de referência processual não se destina a restringir o âmbito dos objetivos estratégicos, mas a definir-lhe o sentido: a atividade processual entendida como o *core business* dos tribunais, melhor dizendo a atividade jurisdicional de administração da justiça. O seu âmbito global é assim idêntico ao dos objetivos trienais.

A norma dá-nos ainda indicação de que a definição dos valores de referência processual é seguramente uma atividade prévia e um inelutável objetivo estratégico a cumprir nos termos do artigo 90.º, n.º 1, da LOSJ. No entanto, faz depender a sua fixação da ponderação dos resultados registados em cada tribunal no ano anterior.

Tendo em atenção a mudança das competências materiais e territoriais dos tribunais, esta ponderação impõe um período de consolidação de resultados quantitativos que não é ainda possível para o ano de 2015/2016.

4. A definição de objetivos particulariza-se em cada comarca mediante a proposta de objetivos processuais anuais a apresentar nos termos do mencionado artigo 91.º da LOSJ.

O necessário alinhamento dos objetivos da comarca com os objetivos estratégicos globais indica que a enumeração de objetivos quantitativos não constitui restrição de âmbito.



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

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

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

O reconhecimento da situação deve fazer-se com a participação dos diversos elementos da unidade orgânica, sob a orientação do respetivo juiz e do juiz presidente, constituindo útil instrumento as reuniões de planeamento a que alude o artigo 94.º, n.º 2, alínea c), da LOSJ, que podem envolver, juízes, funcionários, juízes e funcionários, de modo a permitir o conhecimento direto dos problemas, o diagnóstico das causas e a intervenção dos diferentes decisores.

III. PROPOSTA BASE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS TRIENAIIS E ANUAIS

1. A definição de objetivos para o sistema de justiça impõe se considere a missão dos tribunais de administrar a justiça em nome do Povo, se defina como finalidade a construção de um sistema judiciário reconhecido pelos cidadãos como independente, eficiente e justo, e se atente em que o sistema de justiça assenta nos valores fundamentais da obediência à Constituição e à lei, da independência do poder judicial no exercício da atividade jurisdicional como garante da imparcialidade na administração da justiça, do acesso ao direito e ao juiz, da igualdade de tratamento concedida a todos os cidadãos, do dever de prestação de contas relativamente à utilização eficiente dos recursos públicos.

Tendo em atenção o exposto o Conselho Superior da Magistratura propõe se definam como estratégicos para o triénio de 2015 a 2018 os seguintes objetivos:

- **Implementar efetivamente o novo modelo de Gestão e Organização dos Tribunais**
- **Prover o sistema de Justiça dos meios indispensáveis ao cumprimento da sua missão**
- **Melhorar o tempo de resolução dos processos**
- **Racionalizar, padronizar e simplificar procedimentos e rotinas**
- **Promover o acesso ao Direito e à Justiça**
- **Promover a transparência na administração da Justiça**

2. Em alinhamento com tais objetivos estratégicos trienais o Conselho Superior da Magistratura propõe se definam os seguintes objetivos estratégicos para o ano de 2015/2016:



CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

GABINETE DE APOIO AO VICE-PRESIDENTE E MEMBROS

- Implementar efetivamente o novo modelo de Gestão e Organização dos Tribunais (trienal)
 - Desenvolver uma cultura organizacional de reflexão sobre o serviço prestado e de planeamento das ações a empreender
 - Definir ao nível de cada unidade orgânica metas a atingir e ações a empreender em alinhamento com os objetivos traçados
 - Avaliar internamente o cumprimento dos objetivos e metas
- Prover o sistema de Justiça dos meios indispensáveis ao cumprimento da sua missão (trienal)
 - Atribuir a cada comarca os meios indispensáveis à deslocação de processos e pessoas
 - Definir a *ratio* entre salas de audiências e juiz em cada jurisdição e analisar a realidade de cada comarca a essa luz
 - Contratar os oficiais de justiça e assistentes operacionais indispensáveis aos tribunais
 - Qualificar os recursos humanos em articulação com os órgãos de gestão de cada comarca e com os objetivos definidos
- Melhorar o tempo de resolução dos processos (trienal)
 - Definir regras dos movimentos dos oficiais de justiça que permitam ajustar a sua colocação ao movimento processual de cada comarca
 - Atribuir recursos humanos às comarcas que permitam cumprir o disposto no artigo 33.º, n.º 2, do RLOSJ
- Racionalizar, padronizar e simplificar procedimentos e rotinas (trienal)
 - Elaborar manuais de boas práticas processuais para as secretarias
 - Desenvolver automatismos do sistema CITIUS, em articulação estreita com os utilizadores
 - Estabelecer um adequado sistema de ordens ou orientações de serviço em cada comarca
- Promover o acesso ao Direito e à Justiça (trienal)
 - Monitorizar as consequências da nova definição territorial
 - Promover a operacionalidade multifacetada das secções de proximidade
- Promover a transparência na administração da Justiça (trienal)
 - Instalar as páginas *web* de cada comarca
 - Monitorizar o funcionamento dos Conselhos Consultivos
 - Estabelecer regras de comunicação com a imprensa

A proposta de fixação de objetivos estratégicos deverá ser testada na realidade dos tribunais muito ganhando com a participação alargada dos juizes. É assim essencial colocar o enunciado base a que se chegou a discussão.



3. Na circunstância atual há que ter em atenção que inexistem dados de referência pelo motivo mesmo da reorganização judiciária, não permitindo na maioria dos casos uma ponderação do movimento processual precedente a que a norma apela.

Há ainda que considerar a atual inexistência de dados estatísticos, em decorrência da falência do sistema CITIUS e da sua ligação à recolha estatística.

A fixação de objetivos processuais impõe um conhecimento detalhado da situação dos tribunais judiciais de primeira instância que beneficiará de uma atividade dos juízes presidentes de comarca dirigida à clara perceção da situação das unidades processuais, segundo critérios que não difiram de comarca para comarca.

A definição de um modelo padrão de relatório semestral por despacho do Ex.mo Senhor Conselheiro Vice-Presidente prossegue tal finalidade.

O conhecimento que for possível obter por esta via é da maior importância enquanto suporte da homologação das propostas de objetivos processuais pelo Conselho Superior da Magistratura e da atividade de gestão processual nas comarcas, devendo ser constituído um grupo de trabalho para análise dos mencionados relatórios (os quais serão entregues no decurso do mês de março).

A fixação dos objetivos processuais é um ponto fulcral da gestão processual que compete aos juízes presidentes que, pelo seu relevo, deve seguir critérios de alinhamento com os objetivos estratégicos e de uniformidade nas comarcas.

Esta realidade implica uma atividade de apoio que apenas o Conselho Superior da Magistratura pode proporcionar e que é urgente desenvolver, de modo a possibilitar uma atuação consistente e coerente, a habilitar o Conselho Superior da Magistratura com os dados necessários e a permitir o cumprimento dos prazos indicados. Do mesmo passo, permite se vá formando uma cultura de planeamento, de análise dos resultados e de afetação recursos.

A natureza desta preparação determina seja útil que a mesma se estenda aos juízes coordenadores e, bem assim, a todos os juízes da comarca, sem excluir os administradores judiciais ou os titulares de outros cargos de chefia quando os juízes presidentes entendam útil a sua participação.

Esta preparação deverá incidir sobre o âmbito, conteúdo e procedimento da fixação de objetivos processuais com o conteúdo e cronograma que se fazem constar dos capítulos seguintes.

IV. PREPARAÇÃO DO PROCEDIMENTO DE FIXAÇÃO DE OBJETIVOS PROCESSUAIS

1. O processo de preparação da fixação de objetivos processuais aconselha que as reuniões decorram em cada comarca.

A necessidade de harmonização determina que esta preparação decorra sob orientação dos Ex.mos Senhores Vogais Juizes de primeira instância e coordenação do GAVPM.

2. A ausência de dados estatísticos para além dos que empiricamente são conhecidos dos juízes e funcionários, determina se considere especialmente pertinente ter em atenção as seguintes etapas:

- **Conhecimento da realidade** (com análise da estrutura de pendências, pontos críticos e recursos disponíveis).
- **Definição das prioridades**
- **Planeamento da execução**
- **Avaliação do cumprimento**



CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

GABINETE DE APOIO AO VICE-PRESIDENTE E MEMBROS

3. Nestes termos, a base de trabalho para a preparação a realizar nas comarcas terá como princípio a proposta do Conselho Superior da Magistratura para debate e definição dos objetivos estratégicos, quer para o triénio 2015/2018, quer para o ano 2015/2016, referida supra.

Ter-se-á em consideração que a prossecução destes objetivos impõe uma absoluta necessidade de planeamento aos diversos intervenientes, numa atuação que, na vertente administrativa e organizativa, supõe um trabalho de “equipa” e uma articulação entre todos na gestão.

A realidade dos tribunais sofre uma mudança significativa com a reforma implementada. Não existe mais um juiz em cada tribunal com a “sua” secção de processos e os “seus” processos, mas um juiz inserido numa organização na qual exerce a jurisdição como titular de um órgão de soberania com inteira independência interna e externa mas em cooperação.

O planeamento apresenta-se assim como um vetor essencial com vista à organização e gestão, no caminho da prossecução dos objetivos, e assenta no conhecimento circunstanciado da realidade que permite detetar as boas práticas e os pontos críticos, bem como afetar os recursos disponíveis.

Assim considerado, o planeamento supõe:

- a) Conhecimento da realidade
- b) Definição das metas a atingir
- c) Determinação das ações a empreender
- d) Concretização da atuação no tempo
- e) Avaliação do cumprimento

Como questão prévia há que considerar a necessidade primeira de se definir e estabelecer procedimentos no relacionamento do Juiz Presidente com os Juizes Coordenadores, com os Juizes titulares, com o magistrado do Ministério Público Coordenador, com o Administrador Judicial, com as chefias das unidades orgânicas, com os funcionários e com o Conselho de Consultivo, com vista a esse mesmo planeamento.

Neste âmbito as reuniões de planeamento, com ordens de trabalho pré-estabelecidas e divulgadas e posteriormente documentadas, constituem um primeiro instrumento de gestão.

Na preparação imediata, interessa considerar sobretudo os objetivos que se dirigem à atividade:

1- Do tribunal de comarca como um todo

- a) Implementação de boas práticas
- b) Aproximação do tribunal do cidadão:
 - Informação
 - Transparência
 - Publicidade das decisões
 - Aproveitamento das secções de proximidade

2- Das jurisdições na sua especificidade

- a) Orientações de serviço
- b) Provimentos

3- De cada uma das unidades orgânicas

Avaliação da situação com subsequente planeamento da atividade de cada unidade orgânica, com a implementação de métodos de trabalho e objetivos mensuráveis, nas seguintes dimensões:

- a) Recursos humanos e equipamentos



- b) Pendência processual
 - quanto à espécie de processos
 - quanto à duração dos processos com identificação do peso dos processos mais antigos
- c) Tramitação dos processos
 - Secção de processos
 - ✓ Identificação do tipo de trabalho que se encontra atrasado:
 - ✓ Papel (junção e tratamento)
 - ✓ Atos (oficiosidades, conclusões/vistas, diligências, prazos incluindo especialmente nestes os de cumprimento dos despachos, elaboração de contas, elaboração de atas e atividade de registo)
 - ✓ Atendimento
 - Juiz
 - ✓ Agendamento
 - ✓ Realização e adiamento de diligências
 - ✓ Identificação dos atos em atraso e suas causas

V. CRONOGRAMA DA PREPARAÇÃO

Visando as ações de preparação nas comarcas sobre o âmbito, conteúdo e procedimento da definição de objetivos estratégicos e processuais a que aludem os artigos 90.º e 91.º da LOSJ, indica-se o seguinte calendário para a realização das reuniões, sem prejuízo da necessidade de eventuais alterações de pormenor a efetuar na execução:

Março

- semana de 16 a 20
 - 1 dia: Setúbal (manhã) e Faro (tarde)
- semana de 23 a 27
 - 2 dias: Évora (manhã) e Beja (tarde) / Santarém (manhã) e Leiria (tarde)

Abril

- semana de 7 a 10
 - 1 dia: Portalegre (manhã) e Castelo Branco (tarde)
- semana de 13 a 17
 - 2 dias com pernoita: Viseu (manhã) e Guarda (tarde) / Bragança (manhã) e Vila Real (tarde)
- semana de 20 a 24
 - 2 dias: Coimbra (manhã) e Aveiro (tarde) / Lisboa Oeste (manhã) e Lisboa Norte (tarde)
- semana de 27 a 30
 - 2 dias: Lisboa Central Criminal (manhã) e Local Criminal + TIC + Peq.Criminal + TEP (tarde) / Cíveis + Família (manhã) e Comércio + Trabalho + P.Intelectual (tarde)

Maio

- semana de 4 a 8
 - 2 dias com pernoita: Porto (manhã) e Porto Este (tarde) / Viana do Castelo (manhã) e Braga (tarde)
- semana de 11 a 15
 - 1 dia: Lisboa Execuções (manhã) e Lisboa Sul do Tejo (tarde)



CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

GABINETE DE APOIO AO VICE-PRESIDENTE E MEMBROS

Pela especificidade geográfica, será posteriormente acordado calendário e modo de execução para as comarcas dos Açores e da Madeira.

IV. PROPOSTA DE DELIBERAÇÃO

Reunido em sessão plenária, o Conselho Superior da Magistratura delibera:

(i) Iniciar a preparação próxima da definição de objetivos estratégicos e processuais a que aludem os artigos 90.º e 91.º da LOSJ.

(ii) Propor como base de debate o elenco de objetivos estratégicos trienais e anuais referido em III.1 e III.2.

(iii) Determinar sejam realizadas ações de preparação nas comarcas sobre o âmbito, conteúdo e procedimento da fixação de objetivos sob orientação dos Ex.mos Senhores Vogais Juizes de primeira instância e coordenação do GAVPM, nos termos referidos e, IV. e V.

(iv) Determinar seja criado um grupo de trabalho para análise dos relatórios semestrais das comarcas, a fim de analisar os dados deles constantes que possam ser pertinentes para apreciação das propostas de objetivos processuais pelo Conselho Superior da Magistratura.

(v) Comunicar à Procuradoria-Geral da República e à Senhora Ministra da Justiça o calendário estabelecido e solicitar a indicação do modo e tempo da articulação da definição de objetivos estratégicos a concluir em maio.

(vi) Determinar seja prestado apoio aos juizes presidentes das comarcas na formulação da propostas de objetivos processuais a apresentar até 30 de junho pelo grupo coordenador referido em (iii).

Lisboa, 16 de fevereiro de 2015

Ana de Azeredo Coelho

Maria Inês Moura

Gabinete de Apoio ao Vice-Presidente e Membros

