

6 — São condições especiais de admissão:

a) Satisfazer os parâmetros médicos, físicos e psicológicos de acordo com as «Tabelas Gerais de Inaptidão e Incapacidade para o Serviço Militar», nomeadamente:

i) Ter altura mínima não inferior a 1,60 m e 1,56 m, para os indivíduos dos sexos masculino e feminino, respectivamente, e altura máxima não superior a 1,90 m;

b) Satisfazer os requisitos específicos estabelecidos no aviso do concurso, nomeadamente:

i) Possuir um mestrado ou licenciatura obtidos antes da adequação ao processo Bolonha (Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março);

ii) Possuir um mestrado integrado ou licenciatura obtidos no âmbito do processo Bolonha (Decreto-Lei n.º 74/2006, de 24 de Março);

iii) Possuir mestrado e licenciatura pré-Bolonha e o mestrado integrado e licenciatura do 1.º ciclo com 240 ECTS pós-Bolonha;

iv) São aceites a concurso os mestrados e licenciaturas obtidas em estabelecimento de ensino nacional ou estrangeiro, neste caso válidos em Portugal.

6 — Discriminam-se as licenciaturas para as vacaturas existentes:

a) Enfermeiros:

Licenciatura em Enfermagem — quatro vagas;

b) Técnicos de diagnóstico e Terapêutica:

Licenciatura em Fisioterapia — duas vagas;

Licenciatura em Radiologia — duas vagas;

Licenciatura em Cardiopneumologia — uma vaga.

7 — As normas, contendo as condições de admissão e outras informações, podem ser obtidas nos seguintes locais:

Centro de Recrutamento da Armada — Instalações Navais de Alcântara — Praça da Armada, 1350-027 Lisboa — telefone: 213945469; fax: 213945566;

Número Verde: 800204635 (chamada grátis a partir da rede fixa);
Candidaturas online disponíveis em www.marinha.pt — e-mail: cra@marinha.pt — Gabinete de Divulgação e Informação da Marinha, Praça do Comércio, 1100-048 Lisboa — telefone 213429408;
Capitanias e delegações marítimas;
Câmaras municipais e juntas de freguesia.
Recrutamento e Selecção,

7 de Junho de 2010. — O Chefe da Repartição de Recrutamento e Selecção, João Ribeiro Nobre da Silva Ramos, capitão-de-mar-e-guerra M.
203351872

MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO INTERNA

Governo Civil do Porto

Despacho n.º 9958/2010

Na sequência da avaliação final do período experimental para ocupação de um posto de trabalho da carreira de Assistente Técnico, com a categoria de Coordenador Técnico, do mapa de pessoal do Governo Civil do Distrito do Porto, nos termos do disposto no n.º 6 do artigo 12.º da Lei n.º 12-A/2008, de 27 de Fevereiro (LVCR), homologo a classificação final de 16,15 valores, da trabalhadora Maria Fernanda Azevedo Nogueira.

Porto, 02 de Junho de 2010. — A Governadora Civil do Distrito do Porto, Isabel Santos.

203345213

Governo Civil de Santarém

Despacho n.º 9959/2010

Por despacho da Governadora Civil de Santarém, de 11 de Março de 2010:

Ana Margarida de Barros Gonçalves da Cruz, assistente técnica do mapa de pessoal do Governo Civil de Santarém — concedida licença sem remuneração de longa duração, pelo período de um ano, com início a 4/6/2010, nos termos do art.º 234.º e com efeitos previstos no art.º 235.º, ambos da Lei n.º 59/2008, de 11 de Setembro.

Santarém, 21 de Maio de 2010. — A Governadora Civil, Sónia Sanfona.
203347871

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

Gabinete do Ministro

Despacho n.º 9960/2010

1 — O Programa de Estabilidade e Crescimento (PEC) incluiu entre os seus objectivos a elaboração de um programa de eficiência operacional da justiça, definindo os seus objectivos nos termos seguintes:

«Com vista a aumentar a eficiência do serviço público da justiça, e durante o período de 2010-2013, serão levadas a cabo um conjunto de medidas que visem uma racionalização dos recursos da justiça, bem como a elaboração e implementação de um programa de eficiência operacional da justiça. Para a prossecução deste programa inclui-se, entre outros:

Desenvolvimento de novas ferramentas e metodologias de trabalho visando, nomeadamente, a redução do tempo médio para as fases de inquérito e de instrução;

Otimização e flexibilização da alocação de recursos humanos entre tribunais;

Criação de mecanismos de aferição da produtividade, monitorizando e divulgando os respectivos resultados;

Continuação do reforço da racionalização e capacidade de gestão dos tribunais.

Para a prossecução deste programa é necessário continuar o esforço de qualificação da justiça e, em particular, dos seus recursos humanos.»

2 — Neste âmbito, mostra-se crucial o novo quadro legal decorrente da Lei n.º 52/2008, de 28 de Agosto, que aprovou a nova Lei de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais. Esta lei assentou em três vectores estruturais:

Racionalização da organização territorial, nomeadamente com a criação de uma nova matriz territorial;

Reforço da especialização, com a definição de um novo modelo de competências;

Implementação de um novo modelo de gestão dos tribunais.

Quanto aos dois primeiros vectores, já está em curso no Ministério da Justiça o projecto de concretização a nível nacional do novo mapa judiciário, cuja equipa de trabalho, coordenada pelo Secretário de Estado da Justiça, se encontra a conceber a distribuição dos juízos especializados em todas as comarcas e a determinar, com base em valores médios de referência processual, os quadros de recursos humanos a nível nacional.

Mas, para além deste novo enquadramento estratégico, o novo modelo criou ainda um modelo de gestão que conferiu ao juiz presidente do tribunal de comarca (artigo 88.º, n.º 4) e aos magistrados coordenadores (artigos 89.º, n.º 1, e 90.º, n.º 3), inovadoras competências de gestão processual.

A lei confere ao presidente do tribunal competência para:

Implementar métodos de trabalho e objectivos mensuráveis para cada unidade orgânica, sem prejuízo das competências e atribuições nessa matéria por parte do Conselho Superior da Magistratura, designadamente na fixação dos indicadores do volume processual adequado;

Acompanhar e avaliar a actividade do tribunal, nomeadamente a qualidade do serviço de justiça prestado aos cidadãos;

Acompanhar o movimento processual do tribunal, identificando, designadamente, os processos que estão pendentes por tempo considerado excessivo ou que não são resolvidos em prazo considerado razoável, informando o Conselho Superior da Magistratura e propondo as medidas que se justifiquem;

Promover a aplicação de medidas de simplificação e agilização processuais;

Propor ao Conselho Superior da Magistratura a especialização de secções nos juízos;

Propor ao Conselho Superior da Magistratura a reafecção dos juízes no âmbito da comarca, tendo em vista uma distribuição racional e eficiente do serviço;

Proceder à reafecção de funcionários dentro da respectiva comarca e nos limites legalmente definidos;

Solicitar o suprimento de necessidades de resposta adicional, nomeadamente através do recurso ao quadro complementar de juízes.

Por sua vez, as competências de gestão processual do magistrado judicial coordenador são exercidas, por força do disposto no artigo 89.º da Lei n.º 52/2008, de 28 de Agosto, nos termos das alíneas a) a c) do n.º 4 do artigo 88.º do mesmo diploma.

Quanto ao magistrado do Ministério Público coordenador, dirige e coordena a actividade do Ministério Público na comarca, emitindo ordens e instruções, nos termos do artigo 90.º, n.º 3, da Lei n.º 52/2008, de 28 de Agosto, competindo-lhe, designadamente:

Acompanhar o movimento processual dos serviços, identificando, designadamente, os processos que estão pendentes por tempo considerado excessivo ou que não são resolvidos em prazo considerado razoável, informando a procuradoria-geral distrital;

Acompanhar o desenvolvimento dos objectivos fixados para os serviços do Ministério Público por parte dos procuradores e dos funcionários;

Proceder à distribuição de serviço entre os procuradores da República da mesma comarca e entre procuradores-adjuntos, sem prejuízo do disposto na lei;

Promover a realização de reuniões de planeamento e de avaliação dos resultados do tribunal, com a participação dos procuradores e funcionários;

Adoptar ou propor às entidades competentes medidas, nomeadamente, de desburocratização, simplificação de procedimentos, utilização das tecnologias de informação e transparência do sistema de justiça;

Ser ouvido pelo Conselho Superior do Ministério Público, sempre que seja ponderada a realização de inspecções extraordinárias ou sindicâncias à comarca;

Elaborar os mapas e turnos de férias dos procuradores e autorizar e aprovar os mapas de férias dos funcionários;

Exercer a acção disciplinar sobre os funcionários em funções nos serviços do Ministério Público, relativamente a pena de gravidade inferior à de multa, e, nos restantes casos, instaurar processo disciplinar, se a infracção ocorrer no respectivo tribunal;

Definir métodos de trabalho e objectivos mensuráveis para cada unidade orgânica, sem prejuízo das competências e atribuições nessa matéria por parte do Conselho Superior do Ministério Público;

Determinar a aplicação de medidas de simplificação e agilização processuais;

Proceder à reafectação de funcionários dentro da respectiva comarca e nos limites legalmente definidos.

Por último, importa salientar que o artigo 149.º, alínea h), do Estatuto dos Magistrados Judiciais, na redacção que lhe foi dada pela Lei n.º 52/2008, de 28 de Agosto, conferiu ao Conselho Superior da Magistratura a competência para «alterar a distribuição de processos nos juízos com mais de uma secção a fim de assegurar a igualação e operacionalidade dos serviços».

3 — Uma gestão processual eficiente revela-se essencial para a melhoria da produtividade do sistema judicial e, por essa via, para a redução de custos, nomeadamente por uma adequada gestão e distribuição dos processos aos recursos humanos existentes.

Ora, por um lado, há que verificar o impacto das novas soluções legais neste domínio e detectar eventuais dificuldades a remover.

Por outro lado, importa apurar que soluções complementares poderão, no presente contexto, ajudar a melhorar a gestão processual nos vários juízos de competência especializada, contribuindo para aumentar a eficiência operacional da justiça em áreas tão distintas como a cível, criminal, execuções, trabalho, família e menores, execução de penas e outras igualmente relevantes.

Cumpre fornecer aos magistrados coordenadores os instrumentos e técnicas de gestão que os auxiliem a maximizar as suas funções.

4 — Para a realização destes objectivos exige-se a contribuição articulada de representantes de diversos serviços do Ministério da Justiça, com o apoio de peritos em ciências da organização e administração, entre outros especialistas, de forma a concretizar as medidas cuja indispensabilidade foi assumida pelo PEC, por fundadas razões, de todos conhecidas.

Estas medidas deverão ainda ser compatibilizadas e coordenadas com o trabalho já em curso de alargamento do mapa judiciário ao território nacional, até 2014, como acima se referiu, responsabilidade do Secretário de Estado da Justiça. De facto, os trabalhos de eficiência operacional terão de se compatibilizar com a estrutura judiciária subjacente ao novo mapa judiciário.

Feito este trabalho de avaliação e inovação, deve o estudo preliminar produzido ser submetido a apreciação dos operadores judiciários e das instituições do sector da justiça e levado ao Conselho Consultivo da Justiça, para dar origem a um programa cuja aprovação conte com ampla base de apoio e condições apropriadas para assegurar a sua implementação.

Sendo manifesta a urgência que deve marcar todo o processo, fixa-se prazo curto para a conclusão da primeira fase dos trabalhos.

Nestes termos, determino:

1 — É criada a Comissão para a Elaboração do Programa de Eficiência Operacional da Justiça (2010-2013).

2 — A Comissão tem a seguinte composição:

- a) Um representante da DGPJ;
- b) Um representante da DGAJ;
- c) Um representante do IGFII;
- d) Um representante do ITIJ;
- e) Um membro do Observatório Permanente da Justiça;
- f) Um elemento do gabinete de cada um dos membros do Governo do Ministério da Justiça;
- g) Um elemento do Conselho Superior da Magistratura;
- h) Um elemento da Procuradoria-Geral da República;
- i) Um elemento da Ordem dos Advogados.

3 — A Comissão conta com o apoio de três peritos em ciências da organização e administração, de reconhecido mérito e experiência, contratados pelo meu Gabinete ao abrigo da legislação aplicável.

4 — A Comissão deve concluir a primeira fase dos seus trabalhos, no prazo de 60 dias após a sua reunião constitutiva, que tem lugar no 7.º dia posterior à publicação do presente despacho.

21 de Maio de 2010. — O Ministro da Justiça, *Alberto de Sousa Martins*.

203347158

Despacho n.º 9961/2010

O PEC 2010-2013 assumiu a justiça como um dos dois sectores estruturantes, juntamente com a educação, para a melhoria da eficiência do sector público: «No domínio da justiça, estão previstas diversas medidas de melhoria na gestão de processos e recursos humanos. Com vista a aumentar a eficiência do serviço público da justiça, e durante o período 2010-2013, serão levadas a cabo um conjunto de medidas que visem uma racionalização dos recursos da justiça, bem como a elaboração e implementação de um programa de eficiência operacional da justiça.»

O novo mapa judiciário, criado pela Lei n.º 52/2008, de 28 de Agosto, apostando na instalação de jurisdições especializadas a nível nacional, criando novos modelos de gestão e procedendo a uma reorganização profunda da estrutura dos tribunais, assume o papel central em todo este processo.

Nos termos do artigo 187.º, n.º 3, do citado diploma, na redacção atribuída pela Lei n.º 3-B/2010, de 28 de Abril (Orçamento do Estado para 2010), a aplicação do mapa judiciário a todo o território nacional será feita de forma faseada, devendo o processo estar concluído a 1 de Setembro de 2014.

Trata-se de um processo de grande envergadura, dilatado no tempo, exigindo a intervenção coordenada e empenhada de diversas estruturas do Ministério da Justiça (Ministério, DGAJ, IGFII e ITIJ) e, conforme as fases, de entidades externas que deverão ser chamadas a participar.

Para assegurar essa coordenação decide-se criar o grupo de trabalho de alargamento do mapa judiciário (GTAM), presidido pelo Secretário de Estado da Justiça, representado pelo adjunto do Gabinete Dr. Rui Batista, e envolvendo as seguintes entidades, que deverão indicar os seus representantes:

- i) DGAJ;
- ii) IGFII;
- iii) ITIJ;
- iv) DGPJ.

O grupo de trabalho de alargamento do mapa judiciário ficará responsável pela elaboração do quadro de referência do novo mapa judiciário, conforme documento em anexo («Da necessidade de um quadro de referência do novo mapa judiciário»), e posterior coordenação da execução do alargamento do mapa judiciário a todo o território nacional.

21 de Maio de 2010. — O Ministro da Justiça, *Alberto de Sousa Martins*.

Da necessidade de um quadro de referência do novo mapa judiciário

I — Da importância estratégica do novo mapa judiciário

O PEC 2010-2013 assumiu a justiça como um dos dois sectores estruturantes, juntamente com a educação, para a melhoria da eficiência do sector público: «No domínio da justiça, estão previstas diversas medidas de melhoria na gestão de processos e recursos humanos. Com vista a aumentar a eficiência do serviço público da justiça, e durante o período 2010-2013, serão levadas a cabo um conjunto de medidas que visem uma racionalização dos recursos da justiça, bem como a elaboração e implementação de um programa de eficiência operacional da justiça. Para a prossecução deste programa inclui-se, entre outros:

Desenvolvimento de novas ferramentas e metodologias de trabalho visando, nomeadamente, a redução do tempo médio para as fases de inquérito e de instrução;

PRESIDÊNCIA DO CONSELHO DE MINISTROS

Resolução do Conselho de Ministros n.º 17/2011

A presente resolução do Conselho de Ministros aprova as orientações e medidas prioritárias a adoptar no sector da justiça tendo em consideração as Grandes Opções do Plano, o Programa de Estabilidade e Crescimento e os trabalhos desenvolvidos nesta área pelo Ministério da Justiça com os operadores judiciais, designadamente através da Comissão para a Eficiência Operacional da Justiça.

As Grandes Opções do Plano 2010-2013 traçaram as linhas de orientação da reforma da justiça definindo como prioridades a melhoria do serviço público de justiça que respeite os direitos humanos, mais próximo do cidadão, acessível a todos, mais célere e mais transparente, com mais vias alternativas de resolução de conflitos e mais eficaz na investigação e punição dos crimes.

O Governo tem sublinhado a importância do contributo da justiça para a promoção do desenvolvimento económico e da competitividade, criando condições para a segurança jurídica, confiança e captação de investimento interno e externo.

O Programa de Estabilidade e Crescimento (2010-2013) valorizou o papel essencial, para esse efeito, da adopção de medidas de melhoria na gestão de processos e recursos humanos.

Nesse processo importa ter em conta as reformas e as práticas que se mostraram reconhecidamente eficazes noutros países e que mais se adequam ao nosso ordenamento jurídico, bem como as linhas prioritárias definidas pela União Europeia e as recomendadas pelo Conselho da Europa nesta área.

No contexto definido pelo Tratado de Lisboa e pelo Programa de Estocolmo, as medidas para a eficácia da justiça não podem ficar desligadas das iniciativas de harmonização em curso no espaço europeu, em especial quanto à área comercial, cível, nos registos públicos, no acesso ao direito, na resolução alternativa de conflitos, bem como nos aspectos cruciais de defesa dos direitos e das liberdades dos cidadãos e da prossecução de políticas de prevenção criminal.

Por outro lado, a 30.ª Conferência de Ministros da Justiça do Conselho da Europa, realizada em Novembro de 2010, reconheceu «que a utilização das tecnologias da informação e da comunicação se tornou indispensável à modernização da justiça no sentido de a tornar mais justa, eficiente e acessível — um elemento essencial do Estado de direito — facilitando assim o acesso aos tribunais, reduzindo prazos, melhorando a qualidade dos serviços prestados e aproximando os cidadãos dos sistemas de justiça em que confiem».

Neste enquadramento, o Ministério da Justiça criou uma comissão para debater e propor um leque alargado de soluções para a eficácia operacional da justiça no actual contexto económico e financeiro. Tal comissão contou com a participação dos Ministérios da Justiça e das Finanças, dos serviços do Ministério da Justiça, Conselho Superior da Magistratura e Procuradoria-Geral da República, da Ordem dos Advogados e do Observatório Permanente da Justiça.

Os contributos apresentados revelaram a vontade e capacidade do sector da justiça português em contribuir para o esforço nacional de combate ao défice orçamental, bem como para o aumento da eficiência operacional do sistema de forma a fornecer aos cidadãos um serviço de justiça mais eficiente.

No planeamento, definição de prioridades, programas e acções a desencadear, o Governo realça como factor de êxito a participação nas fases do processo do Conselho Superior da Magistratura, da Procuradoria-Geral da República, do Conselho Superior dos Tribunais Administrativos e Fiscais, da Comissão Permanente do Tribunal de Contas, bem como da Ordem dos Advogados e demais operadores judiciais.

Importa agora assegurar a continuação desse esforço e fixar as iniciativas prioritárias, tendo em vista:

A introdução de novos modelos de gestão nos tribunais, promovendo a eficiência e o combate às pendências e à lentidão processual;

A simplificação processual e melhoria organizativa;

O aperfeiçoamento dos meios judiciais relevantes para o reforço da competitividade;

A concretização da agenda digital do sector da justiça;

O lançamento de novos meios de informação dos cidadãos e de transparência da justiça;

O reforço dos instrumentos de combate ao crime organizado e à corrupção;

A reforma do sistema de recrutamento e formação inicial e permanente dos juizes e dos magistrados do Ministério Público;

O reforço da aposta em meios alternativos de resolução de litígios;

O aperfeiçoamento de algumas medidas da reforma do contencioso administrativo;

A recuperação de pendências no contencioso fiscal;

A garantia da sustentabilidade das finanças da justiça.

Assim:

Nos termos da alínea g) do artigo 199.º da Constituição, o Conselho de Ministros resolve o seguinte:

1 — Avaliar positivamente a estratégia de mudança preconizada pelo «Relatório preliminar da Comissão para a Eficiência Operacional da Justiça», determinando que a mesma seja aprofundada, densificada e traduzida nos adequados instrumentos legislativos e demais medidas de execução.

2 — Considerar iniciativas prioritárias para a introdução de novos modelos de gestão nos tribunais, promovendo a eficiência e o combate às pendências e à lentidão processual, as seguintes:

a) O alargamento às comarcas de Lisboa e da Cova da Beira do regime do novo mapa judicial, aproveitando as lições da sua aplicação com êxito em Lisboa Noroeste, Baixo Vouga e Alentejo, por forma a ampliar o uso de novas formas de coordenação e gestão, bem como de apoio reforçado aos magistrados;

b) A instituição em 2011 dos novos tribunais nacionais de competência especializada em matéria de propriedade intelectual e regulação, supervisão e concorrência, inovando na oferta de justiça de qualidade e desagravando pendências nos tribunais de comércio;

c) A implementação de políticas de transparência sobre a tramitação dos processos e tempos de decisão, adoptando novos meios de produção e divulgação de dados estatísticos sobre a actividade judiciária que permitam a adopção de medidas de combate à lentidão e às pendências;

d) A criação de medidas de apoio ao aumento de produtividade de magistrados e funcionários.

3 — Considerar prioritárias as seguintes iniciativas na área da simplificação processual e melhoria organizativa:

a) A apresentação, em Março de 2011, de uma iniciativa legislativa que, tendo em conta as conclusões da avaliação e debate público da reforma da acção executiva, leve mais longe a simplificação e reengenharia de procedimentos;

b) A criação imediata do grupo dinamizador da detecção e liquidação de processos de execução, visando em especial os que tenham carácter inviável ou cujo pagamento se encontre por registar nos sistemas informáticos, com a participação do Conselho Superior da Magistratura, da Comissão para a Eficácia das Execuções e do Colégio da Especialidade dos Agentes de Execução;

c) A aplicação do regime do processo civil experimental definido pelo Decreto-Lei n.º 108/2006, de 8 de Junho, às comarcas do Barreiro, Matosinhos, Leiria, Portimão, Évora e Viseu, por forma a tirar partido das regras de simplificação já aplicadas com êxito nos juízos de competência especializada cível dos tribunais da comarca do Porto, Almada e Seixal;

d) O lançamento em Março de 2011 do processo de actualização do regime da insolvência, propondo a revisão dos meios e procedimentos e do enquadramento jurídico, nomeadamente clarificando a competência dos tribunais especializados de comércio e aperfeiçoando as regras sobre o exercício de funções pelos administradores de insolvência, por forma a promover a utilização de meios informáticos, a formação especializada e o exercício efectivo da competência disciplinar por órgão independente;

e) Utilização dos mecanismos legais em vigor para, nas comarcas-piloto e em outras onde tal se revele adequado, reforçar a mobilidade dos funcionários judiciais, reorganizando as secretarias.

4 — Considerar prioritário para o aperfeiçoamento dos meios judiciais relevantes para o reforço da competitividade:

a) Lançar um programa específico para a contribuição do sistema de justiça para a promoção da competitividade, com a participação das entidades representativas dos vários sectores da economia, a fim de levar aos tribunais a dinâmica que mudou os registos;

b) Continuar e ampliar a novos sectores as medidas de redução de custos de contexto no sistema de registos e colocar em prática e potenciar o SIMPLEGIS na área da justiça;

c) Aperfeiçoar as competências relacionadas com os serviços públicos de controlo e auditoria financeira e processual, que ajam simultaneamente na identificação de casos de corrupção e falta de transparência;

d) Facilitar a criação de empresas continuando o processo de eliminação de requisitos e obrigações desproporcionadas;

e) Centrar esforços nos programas em curso de incentivo às exportações e às pequenas e médias empresas, simplificando drasticamente obrigações perante os registos e outras obrigações legais;

f) Criar, através de parcerias adequadas, incentivos ao registo de patentes nacionais e aplicações inovatórias ligadas à indústria e aos serviços.

5 — Considerar prioritário para a concretização da agenda digital do sector da justiça, nos moldes decorrentes da estratégia nacional definida pela Agenda Digital

2015, aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 91/2010, de 19 de Novembro, e das recomendações da 30.ª Conferência dos Ministros da Justiça do Conselho da Europa, de 26 de Novembro de 2010:

a) Criar uma Rede Nacional de Comunicações da Justiça (RNCJ) de alta segurança, que permita à justiça ter prioridade no uso das redes de nova geração, tirando partido da banda larga e das novas funcionalidades de protecção de dados;

b) Concluir os projectos de melhoria de ferramentas digitais ao serviço da justiça, implementando no terreno os projectos CITIUS PLUS e dotando o Ministério Público da aplicação para gestão do inquérito-crime (AGIC) e do sistema de informação do Ministério Público de nova geração (SIMP 2.0);

c) Baseado na RNCJ, consolidar os servidores do CITIUS PLUS no Centro de Processamento de Dados, do Instituto das Tecnologias de Informação na Justiça (ITIJ, I. P.), procedendo à migração progressiva de todos os 350 servidores hoje existentes espalhados pelos diversos tribunais para o Centro de Processamento de Dados, daquele Instituto, obtendo ganhos significativos na sua gestão e manutenção e condições ambientais e de segurança de elevado nível;

d) Lançar o processo de virtualização dos servidores do Centro de Processamento de Dados, do ITIJ, I. P., reduzindo de 900 para 200 servidores em exploração com as consequentes vantagens de redução de consumo energético e de emissões de CO₂, de custo de ocupação de espaço e de necessidade de arrefecimento, cujas poupanças se estimam em € 500 000 anuais;

e) Garantir a curto prazo o acesso remoto aos postos de trabalho, com segurança (com autenticação forte), aos juízes e procuradores, com as mesmas capacidades de interacção e as mesmas garantias de segurança que têm presentemente no tribunal, permitindo trabalho em movimento e no domicílio;

f) Criação de um Centro de Controlo do parque informático do Ministério da Justiça, permitindo a inventariação, monitorização e distribuição automática de actualizações de *software* para todo o parque informático do Ministério da Justiça.

6 — Considerar prioritário para o lançamento de novos meios de informação dos cidadãos e de transparência da Justiça:

a) A nova versão do Portal da Justiça;

b) A criação do Portal do Acesso ao Direito;

c) A criação e divulgação de um repositório central dos serviços electrónicos prestados pelo sector da justiça;

d) O lançamento da Biblioteca Digital da Justiça;

e) A ligação do Portal CITIUS ao Portal SIMPLEGIS para troca de informações.

7 — Considerar prioritário para o reforço dos instrumentos de combate ao crime organizado e à corrupção:

a) A aprovação pelo Governo, até Março de 2011, da proposta de lei que cria e enquadra o funcionamento do Gabinete de Recuperação de Activos de organizações criminosas, revertendo os mesmos a favor do Estado;

b) A entrada em testes da aplicação para a gestão do inquérito-crime, lançando no Ministério Público a utilização em larga escala de ferramentas digitais avançadas de suporte ao combate ao crime;

c) A consagração legal da valoração da prova produzida durante a fase de inquérito ou instrução, designadamente as declarações do arguido, desde que prestadas perante juiz e com garantias plenas de defesa, incluindo a assistência de advogado.

8 — Considerar prioritário para a reforma do sistema de recrutamento e formação inicial e permanente dos juizes e dos magistrados do Ministério Público:

a) A apresentação urgente de uma proposta de lei de regime extraordinário de completamento da formação e colocação dos magistrados em formação no Centro de Estudos Judiciários (CEJ);

b) Conclusão, até Maio de 2011, do relatório do Observatório Permanente da Justiça sobre a Reforma da Formação de Magistrados, para debate alargado, designadamente com a participação do Conselho Superior da Magistratura, do Conselho Superior do Ministério Público e do Conselho Superior dos Tribunais Administrativos e Fiscais, com vista à apresentação de proposta de lei até Setembro de 2011.

9 — Considerar prioritário para o reforço da aposta em meios alternativos de resolução de litígios:

a) A regulamentação da aplicação do novo regime da arbitragem tributária, em coordenação com o Ministério das Finanças;

b) A regulamentação da nova Lei da Arbitragem Voluntária, já em apreciação no Parlamento;

c) A regulamentação da legislação que permite a introdução da arbitragem no domínio do processo executivo;

d) A aprovação da proposta de lei da mediação pública;

e) A aprovação do decreto-lei que enquadra a Rede Nacional de Centros de Arbitragem;

f) A actualização do regime dos julgados de paz, apresentando ao Parlamento a proposta de lei já submetida a debate público.

10 — Considerar prioritário no âmbito do aperfeiçoamento de algumas medidas da reforma do contencioso administrativo:

a) A avaliação de ineficiências e bloqueios do regime do contencioso administrativo em vigor desde 2003 por uma comissão composta por peritos qualificados de ambas as magistraturas e de universidades;

b) A actualização da plataforma digital que suporta a tramitação electrónica de processos administrativos e tributários, através do lançamento do SITAF 2.0.

11 — Considerar prioritário no âmbito do contencioso fiscal a programação extraordinária de liquidação de pendências, em articulação com o Ministério da Justiça, o Ministério das Finanças e da Administração Pública e o Conselho Superior dos Tribunais Administrativos e Fiscais, dotando de meios excepcionais de apoio os magistrados competentes e melhorando as plataformas de suporte ao trabalho a realizar, de forma presencial e remota.

12 — Considerar prioritárias as seguintes medidas de garantia da sustentabilidade das finanças da justiça:

a) Regulamentação e activação urgente do Fundo para a Modernização da Justiça, criado pelo Decreto-Lei n.º 14/2011, de 25 de Janeiro;

b) Aprovação até ao final do mês de Fevereiro da revisão do Regulamento das Custas Processuais, ajustando os montantes a pagar por grandes litigantes e eliminando dúvidas interpretativas.

Presidência do Conselho de Ministros, 17 de Fevereiro de 2011. — O Primeiro-Ministro, *José Sócrates Carvalho Pinto de Sousa*.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA, DA INOVAÇÃO E DO DESENVOLVIMENTO

Decreto-Lei n.º 31/2011

de 4 de Março

A regulamentação do jogo do bingo permanece inalterada desde a entrada em vigor do Regulamento da Exploração do Jogo do Bingo, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 314/95, de 24 de Novembro, não obstante terem ocorrido profundas modificações na realidade social, económica e cultural do País.

Como consequência, a aplicação daquele regime ao longo de mais de uma década torna hoje necessário introduzir alterações e, simultaneamente, dar um novo enquadramento ao exercício da actividade do jogo do bingo, de forma a melhorar as condições de exploração das salas e torná-la mais atractiva.

Nesta perspectiva e mantendo-se a natureza e interesse público da exploração do jogo do bingo enquanto jogo de fortuna ou azar, introduzem-se novas soluções e instrumentos tendo em vista à sua dinamização, adoptando práticas já experimentadas em outros países europeus, nomeadamente, quanto a uma maior diversidade no tipo de prémios, os quais configuram um factor mobilizador do interesse do jogador.

Assim, em primeiro lugar, o presente decreto-lei vem permitir a abertura de novos concursos para novas salas de jogo, salvaguardando os contratos já assumidos com os casinos. Nos municípios onde existam casinos, não será permitida a concessão de salas em número superior às que se encontravam concessionadas à data da celebração dos contratos de concessão das zonas de jogo.

Manteve-se a regra do concurso público na adjudicação das concessões do jogo do bingo, mas instituiu-se uma maior liberdade quanto aos locais onde pode ser concessionada a sua exploração, através da eliminação das condições decorrentes do número de eleitores, visando atenuar a ideia de massificação do jogo e tornar as salas de bingo pólos de animação e convívio social.

Em segundo lugar, o presente decreto-lei vem fixar que os concessionários possam ser pessoas colectivas públicas e pessoas colectivas privadas.

Em terceiro lugar, passa a admitir-se a possibilidade de as salas serem (i) dotadas de equipamentos de restauração e bebidas, (ii) de poderem realizar programas de animação para os frequentadores e (iii) de se poder instalar, nas respectivas áreas de apoio, até 10 máquinas de diversão ou meios electrónicos com as mesmas características e finalidade.

Em quarto lugar, permite-se agora a publicidade no interior e no exterior das salas de bingo aos espectáculos e programas de animação que ocorram nas salas de jogo.

Em quinto lugar, deixa-se à liberdade das concessionárias, atendendo ao seu público concreto, a fixação do



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

Comissão para a Elaboração do Programa de Eficiência Operacional da Justiça (2010-2013)

O presente Relatório foi elaborado pela Comissão para a Elaboração do Programa de Eficiência Operacional da Justiça (2010-2013) criada pelo Despacho n.º 9960/2010, publicado em Diário da República 2.ª Serie de 14 de Junho. A referida Comissão foi composta pelos seguintes membros:

- Conselho Superior da Magistratura
 - Vogal do Conselho Superior da Magistratura - Juiz de Direito Artur Dionísio Vale dos Santos Oliveira

- Procuradoria-Geral da República
 - Procuradora-Geral Adjunta da Comarca da Grande Lisboa Noroeste (Sintra) - Dra. Paula Figueiredo

- Ordem dos Advogados
 - Representante da Ordem dos Advogados - Dr. Ricardo Marques Candeias

- Gabinete do Senhor Ministro de Estado e das Finanças
 - Adjuntos do Senhor Ministro de Estado e das Finanças - Dra. Sofia Leite Borges, Dr. Pedro Couto e Dra. Susana Rodrigues.
 - Subdiretor-Geral do Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério das Finanças - Dr. Hélder Reis
 - Chefe da Divisão de Modelização e Previsão/MFAP - Prof. José Carlos Azevedo Pereira



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

- Divisão de Finanças Públicas/MFAP - Dra. Ana Filipa Correia

- Gabinete do Senhor Ministro da Justiça
 - Chefe do Gabinete do Ministro da Justiça – Dr. Nuno Ferreira da Silva
 - Adjunta do Senhor Ministro da Justiça – Dr.^a Carla Riquito

- Gabinete do Senhor Secretário de Estado da Justiça e da Modernização Judiciária
 - Adjuntos do Senhor Secretário de Estado da Justiça e da Modernização Judiciária - Dr. Jorge Almeida e Dr. Alexandre Leal

- Gabinete do Senhor Secretário de Estado da Justiça
 - Adjunto do Senhor Secretário de Estado da Justiça - Dr. Rui Batista

- Direcção-Geral de Política da Justiça
 - Directora da DG PJ: Dra. Ana Vargas
 - Chefe de Divisão - Dr. João Arsénio
 - Consultor - Dr. Pedro Correia

- Direcção-Geral da Administração da Justiça
 - Director-Geral da DGAJ – Desembargador José Rodrigues da Cunha
 - Director-Geral da DGAJ – Desembargador Pedro de Lima Gonçalves
 - Chefe de Divisão de Planeamento e Organização da Direcção de Serviços de Administração Judicial - Dra. Eva Jorge
 - Jurista da Direcção de Serviços Administrativo e Judicial da DGAJ - Dra. Cristina Calado

- Instituto de Gestão Financeira e de Infra-Estruturas da Justiça



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

- Presidente do Conselho Directivo do IGFIJ - Eng. Luís Meneses

- Instituto das Tecnologias de Informação da Justiça
 - Presidente do ITIJ - Dr. Bruno Sá

- Observatório Permanente da Justiça
 - Directora Executiva do Observatório Permanente da Justiça - Dra. Conceição Gomes
 - Dra. Paula Fernandes

- Peritos em ciências da organização e da Gestão:
 - Mckinsey - Dr. Renato Faria
 - Mckinsey - Dr. Bruno Carrilho

A Comissão foi coordenada pelo Chefe do Gabinete do Senhor Ministro da Justiça, Dr. Nuno Ferreira da Silva, e em sua substituição, pela Dr.^a Ana Vargas, Directora-Geral da DGPI.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

**Comissão para a Elaboração do
Programa de Eficiência Operacional da Justiça (2010-2013)**

I - OBJECTIVO DA COMISSÃO DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

O Programa de Estabilidade e Crescimento (PEC) 2010-2013 deve:

- Definir uma estratégia clara e credível de redução do défice e correcção do crescimento da dívida até 2013;
- Privilegiar a redução e contenção da despesa;
- Manter um quadro geral de estabilidade fiscal que não comprometa a competitividade e o emprego;
- Assegurar a sustentabilidade das finanças públicas enquanto suporte do crescimento sustentado da economia;
- Reforçar o quadro orçamental, orientando o mesmo para uma orçamentação de base plurianual;
- Articular com uma política de reformas estruturais para a modernização e competitividade da economia portuguesa e para o combate ao endividamento externo.

É muito importante que o PEC seja visto pelos agentes económicos, pelos analistas e pelas instituições internacionais como uma estratégia adequada e viável para atingir os seus objectivos, devendo, portanto, indicar as medidas necessárias para tal.

Este documento de orientação estratégica da política económico-financeira para os próximos anos deverá obter, nos seus objectivos e opções fundamentais, o contributo e a solidariedade responsável das diferentes forças políticas e dos parceiros sociais.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

Nesse sentido, o Ministério da Justiça contribui para a credibilidade e visão transversal do mesmo, estabelecendo como um dos objectivos para o Programa de Estabilidade e Crescimento do sector da Justiça, o da elaboração de um programa de eficiência operacional da justiça, com um conjunto de medidas aí plasmadas que contribuam de forma determinante para o aumento da eficiência do serviço público da Justiça e que visem uma racionalização dos recursos da Justiça. Este conjunto de medidas deverá ser aplicado durante o período de implementação do PEC, ou seja, durante o período 2010-2013.

Para a prossecução deste programa inclui-se, entre outros:

- O desenvolvimento de novas ferramentas e metodologias de trabalho visando, nomeadamente, a redução do tempo médio para as fases iniciais ou de determinados actos do processo cível (articulados, citação e saneador) e penal (de inquérito e de instrução);
- A optimização e flexibilização da alocação de recursos entre tribunais;
- A criação de mecanismos de aferição da produtividade e da qualidade de serviço, monitorizando e divulgando os respectivos resultados;
- A continuação do reforço da racionalização e capacidade de gestão dos tribunais; e
- A continuação do esforço de qualificação da Justiça e, em particular, dos seus recursos humanos.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

Neste âmbito, mostra-se crucial o novo quadro legal decorrente da Lei n.º 52/2008, de 28 de Agosto, que aprovou a nova Lei de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais.

Esta Lei assentou em três vectores estruturais:

- Racionalização da organização territorial, nomeadamente com a criação de uma nova matriz territorial;
- Reforço da especialização, com a definição de um Novo Modelo de Competências;
- Implementação de um novo modelo de gestão dos Tribunais.

Quanto aos dois primeiros vectores, está em curso no Ministério da Justiça o projecto de concretização a nível nacional do novo mapa judiciário que tem como objectivo encontrar e conceber a distribuição dos Juízos especializados em todas as Comarcas e a determinar, com base em valores médios de referência processual, os quadros de recursos humanos a nível nacional.

Mas, para além deste novo enquadramento estratégico, o novo modelo criou ainda um modelo de gestão que conferiu ao Juiz-Presidente do tribunal de Comarca (art. 88.º, n.º 4), aos magistrados coordenadores (art. 89.º, n.º 1, e 90.º, n.º 3), e aos administradores judiciários inovadoras competências de gestão processual.

A Lei confere ao Presidente do Tribunal competência para:

- Implementar métodos de trabalho e objectivos mensuráveis para cada unidade orgânica, sem prejuízo das competências e atribuições nessa matéria por parte do Conselho Superior da Magistratura, designadamente na fixação dos indicadores do volume processual adequado;



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

- Acompanhar e avaliar a actividade do tribunal, nomeadamente a qualidade do serviço de justiça prestado aos cidadãos;
- Acompanhar o movimento processual do tribunal, identificando, designadamente, os processos que estão pendentes por tempo considerado excessivo ou que não são resolvidos em prazo considerado razoável, informando o Conselho Superior da Magistratura e propondo as medidas que se justifiquem;
- Promover a aplicação de medidas de simplificação e agilização processuais;
- Propor ao Conselho Superior da Magistratura a especialização de secções nos juízos;
- Propor ao Conselho Superior da Magistratura a reafecção dos juízes no âmbito da comarca, tendo em vista uma distribuição racional e eficiente do serviço;
- Proceder à reafecção de funcionários dentro da respectiva comarca e nos limites legalmente definidos;
- Solicitar o suprimento de necessidades de resposta adicional, nomeadamente através do recurso ao quadro complementar de juízes.

Por sua vez, as competências de gestão processual do magistrado judicial coordenador são exercidas, por força do disposto no art. 89.º da Lei n.º 52/2008, de 28 de Agosto, nos termos das alíneas a) a c) do n.º 4 do artigo 88.º do mesmo diploma.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

Quanto ao magistrado do Ministério público coordenador, dirige e coordena a actividade do Ministério Público na comarca, emitindo ordens e instruções, nos termos do art. 90.º, n.º 3, da Lei n.º 52/2008, de 28 de Agosto, competindo-lhe, designadamente:

- Acompanhar o movimento processual dos serviços, identificando, designadamente, os processos que estão pendentes por tempo considerado excessivo ou que não são resolvidos em prazo considerado razoável, informando a procuradoria-geral distrital;
- Acompanhar o desenvolvimento dos objectivos fixados para os serviços do Ministério Público por parte dos procuradores e dos funcionários;
- Proceder à distribuição de serviço entre os procuradores da República da mesma comarca e entre procuradores-adjuntos, sem prejuízo do disposto na lei;
- Promover a realização de reuniões de planeamento e de avaliação dos resultados do tribunal, com a participação dos procuradores e funcionários;
- Adoptar ou propor às entidades competentes medidas, nomeadamente, de desburocratização, simplificação de procedimentos, utilização das tecnologias de informação e transparência do sistema de justiça;
- Ser ouvido pelo Conselho Superior do Ministério Público, sempre que seja ponderada a realização de inspeções extraordinárias ou sindicâncias à comarca;
- Elaborar os mapas e turnos de férias dos procuradores e autorizar e aprovar os mapas de férias dos funcionários;



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

- Exercer a acção disciplinar sobre os funcionários em funções nos serviços do Ministério Público, relativamente a pena de gravidade inferior à de multa, e, nos restantes casos, instaurar processo disciplinar, se a infracção ocorrer no respectivo tribunal;
- Definir métodos de trabalho e objectivos mensuráveis para cada unidade orgânica, sem prejuízo das competências e atribuições nessa matéria por parte do Conselho Superior do Ministério Público;
- Determinar a aplicação de medidas de simplificação e agilização processuais;
- Proceder à reafecção de funcionários dentro da respectiva comarca e nos limites legalmente definidos.

Por último, importa salientar que o art. 149.º, al. h) do Estatuto dos Magistrados Judiciais, na redacção que lhe foi dada pela Lei n.º 52/2008, de 28 de Agosto, conferiu ao Conselho Superior da Magistratura a competência para “alterar a distribuição de processos nos juízos com mais de uma secção a fim de assegurar a igualação e operacionalidade dos serviços”.

Uma gestão processual eficiente revela-se essencial para a melhoria da produtividade do sistema judicial e, por essa via, para a redução de custos, nomeadamente por uma adequada gestão e distribuição dos processos aos recursos humanos existentes.

Ora, por um lado, há que continuar a monitorizar o impacto das novas soluções legais neste domínio e detectar eventuais dificuldades a remover.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

Por outro lado, importa apurar que soluções complementares poderão, no presente contexto, ajudar a melhorar a gestão processual nos vários juízos de competência especializada, contribuindo para aumentar a eficiência operacional da justiça em áreas tão distintas como a cível, criminal, execuções, trabalho, família e menores, execução de penas e outras igualmente relevantes.

Cumprir fornecer aos magistrados coordenadores os instrumentos e técnicas de gestão que os auxiliem a maximizar as suas funções.

Para a realização destes objectivos há que contar com a contribuição articulada dos Conselhos Superiores e dos diversos serviços do Ministério da Justiça, com o apoio de peritos em ciências da organização e administração, entre outros especialistas, de forma a concretizar as medidas cuja indispensabilidade foi assumida pelo PEC.

Estas medidas deverão ainda ser compatibilizadas e coordenadas com o trabalho já em curso de alargamento do mapa judiciário ao território nacional, até 2014. De facto, os trabalhos de eficiência operacional terão de se compatibilizar com a estrutura judiciária subjacente ao novo mapa judiciário.

Após a conclusão do trabalho de avaliação e inovação, deve o estudo ora apresentado e respectivas medidas apontadas serem submetidas à apreciação dos operadores judiciários e das instituições do sector da justiça e levado ao Conselho Consultivo da Justiça, para dar origem a um programa cuja aprovação conte com ampla base de apoio e condições apropriadas para assegurar a sua implementação.

Sendo manifesta a urgência que deve marcar todo o processo, foi fixado um prazo curto de 60 dias após a sua reunião constitutiva para a conclusão da primeira fase dos trabalhos



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

Adicionalmente, ficou definido pelo Despacho do Ministro da Justiça que a composição da Comissão deveria ser a seguinte:

- a) Um representante da Direcção-Geral da Política de Justiça;
- b) Um representante da Direcção-Geral de Administração da Justiça;
- c) Um representante do Instituto de Gestão Financeira e das Infra-estruturas da Justiça;
- d) Um representante do Instituto de Tecnologias e Informação da Justiça;
- e) Um membro do Observatório Permanente da Justiça;
- f) Um elemento do gabinete de cada um dos membros do Governo do Ministério da Justiça;
- g) Um elemento do Conselho Superior da Magistratura;
- h) Um elemento da Procuradoria-Geral da República;
- i) Um elemento da Ordem dos Advogados.

A Comissão contou ainda com o apoio de peritos em ciências da organização e administração, de reconhecido mérito e experiência.

II – METODOLOGIA DE TRABALHO

Para a prossecução dos trabalhos da Comissão de Eficiência Operacional da Justiça foi estabelecido um calendário rigoroso de reuniões de trabalho, com a duração de 60 dias após a sua primeira reunião constitutiva que teve lugar em 24 de Junho de 2010, e que contou com a participação de elementos representante das entidades que compõem esta Comissão, de acordo com o definido pelo despacho de constituição desta Comissão e explanado na parte I do presente Relatório.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

Os trabalhos desenvolvidos ao longo dos meses de Julho e Agosto do corrente ano, além dos contributos que foram gerados e serão apresentados ao longo deste documento, serviram também como um importante fórum de debate entre representantes do sector da Justiça em várias das suas áreas, bem como com elementos da área das finanças e administração pública, e de peritos das ciências de gestão e organização. Desta forma, foi possível a troca de experiências sobre os temas em discussão, aportando novas perspectivas de visão e abordagem dos problemas e soluções apresentadas e debatidas, contribuindo assim para o enriquecimento de todos os seus elementos.

Na reunião constitutiva da CEPEOJ optou-se pela divisão do calendário das reuniões de trabalho em dois momentos principais, com a duração de 30 dias cada, a saber:

- (i) Um primeiro momento com o objectivo de detectar os problemas de ineficiência no âmbito da Justiça como os sistemas informáticos e indicadores do sector da justiça, organização e funcionamento dos tribunais e das comarcas, despesa e, por último, exemplos internacionais de estudos e boas práticas nesta área;
- (ii) Apresentação dos contributos de cada uma das entidades representadas nesta Comissão e debate e discussão entre todos os elementos constitutivos da CEPEOJ das vias de solução apontadas para os problemas detectados.

Neste contexto, surgem como pressupostos chave dos respectivos trabalhos, por um lado:

- (i) o actual processo de consolidação orçamental, o qual obriga a um esforço adicional de racionalização de recursos financeiros, com especial enfoque para as medidas que possam ter um impacto imediato no Orçamento de



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

Estado para 2011 e para o que vem previsto no Programa de Estabilidade e Crescimento para 2010-2013 (“PEC”);

Por outro,

- (ii) o projecto de alargamento do novo mapa judiciário, o qual, pese embora sendo de implementação progressiva até 2014, traz contributos e sinergias importantes que podem, desde já, ser aproveitados. Além disso, as medidas propostas no âmbito desta Comissão e posteriormente adoptadas devem ter em conta este processo de alargamento ao mapa judiciário, antecipando a transição para a nova forma de funcionamento e organização dos tribunais;

Na segunda parte dos trabalhos da CEPEOJ, que decorreu durante o mês de Agosto, foram debatidas as propostas de soluções e medidas a adoptar no âmbito da eficiência operacional da Justiça, com base nos contributos dos elementos desta Comissão.

A estrutura deste relatório seguiu a lógica dos trabalhos da CEPEOJ, isto é, a parte III do presente documento apresenta de forma descritiva os problemas identificados pelas entidades representadas nesta Comissão e algumas boas práticas internacionais na área da eficiência operacional do sector da Justiça, e a Parte IV do trabalho destaca as principais propostas e medidas apresentadas consideradas como mais relevantes e passíveis de ser adoptadas pelo sector da Justiça e seus actores.

O estudo e análise das propostas apresentadas para aumentar a eficiência operacional da Justiça seguiram a seguinte lógica: classificaram-se as referidas medidas de acordo com a tipologia (estruturais e operacionais) e área (informática, gestão, formação). Além disso, procurou avaliar-se o prazo de impacto da medida (curto prazo – até um ano, médio prazo – 1 a 3 anos, longo prazo - a partir do quarto ano), o seu impacto na despesa, nos materiais e nas instalações.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

III – PRINCIPAIS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

O debate ao longo das reuniões da primeira parte dos trabalhos da Comissão de Eficiência Operacional da Justiça, com base nos contributos fornecidos pelos seus membros, permitiu a identificação de um conjunto de problemas e/ou constrangimentos em áreas como a da gestão, organização e funcionamento de tribunais, da utilização de hardware e software disponibilizados, alguns indicadores de Eficiência e Produtividade do Sistema Judicial que reflectem estes problemas e constrangimentos, assim como exemplos de boas práticas internacionais na área da eficiência operacional da Justiça.

III.1 – Problemas na área da gestão

- a. Inexistência de uma gestão adequada dos tribunais, em grande medida pela inexistência de formação em técnicas de gestão dos seus recursos humanos, o que acarreta necessariamente um desperdício de recursos materiais e humanos, custos elevados com as bolsas de funcionários, entre outros. Estes desperdícios têm um reflexo inevitavelmente negativo na diminuição da produtividade no sector da justiça, contribuindo, assim, para o aumento das pendências.

Por exemplo, no caso da eliminação de pendência¹, um indicador que permite aferir a forma como um sistema gere o seu fluxo de processos, apresenta uma tendência global de evolução desfavorável desde 1991 e uma situação actual preocupante na justiça cível. Em 1991, o prazo médio de eliminação da pendência era de cerca de um ano, enquanto em 2009 o prazo ascende a 2 anos e 7 meses. No caso da justiça

¹ O *Calculated Disposition Time* das acções judiciais é a relação entre os casos resolvidos num ano e os casos não resolvidos no final desse ano, pretendendo averiguar quanto tempo demora para um determinado tipo de casos serem resolvidos.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

cível, o aumento do prazo de eliminação da pendência entre 1991 e 2009 foi de 11 meses, sendo em 2009 de 3 anos e 6 meses.

Outros indicadores que evidenciam uma evolução tendencialmente negativa e que reflectem em parte uma gestão inadequada de recursos materiais e humanos nos tribunais, relacionam-se com a produtividade² (confrontar apresentação em anexo).

Outros problemas identificados na gestão incluem:

- b. Má gestão da agenda dos magistrados e da ocupação das salas de audiência, com o consequente “*overbooking*” na marcação de audiências que resulta em juízes com agendamentos marcados mas sem possibilidade de realizarem a audiência;
- c. Excessiva circulação física de processos e outra informação, acarretando custos elevados (dinheiro, tempo, recursos humanos);
- d. Um elevado número de pendências refere-se a processos semelhantes instaurados por grandes empresas e instituições estatais, (litigância de massa), o que acarreta um desperdício de recursos ao ter várias estruturas a analisar independentemente casos que são em tudo semelhantes e, muitas vezes, com baixo valor;
- e. Ocupação do tempo dos magistrados em tarefas pouco produtivas como sejam o reporte de documentos e informação, entre outros, para o processo;

² A par da tendência estacionária ou negativa da evolução da produtividade média nacional, uma análise mais fina a nível de cada tribunal revela grandes diferenças de eficiência e tribunais com produtividade muito baixa, indiciando situações de procura insuficiente ou outros bloqueios cuja natureza deve ser estudada. A eliminação desses bloqueios permitirá libertar meios humanos para reforço de tribunais com carência de meios ou elevado número de pendências.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

III.2 – Problemas na área da organização judiciária

- i. Proliferação desnecessária de tribunais e secretarias;
- ii. Desadequação dos tribunais existentes face à procura;
- iii. Processo de implementação do novo mapa judiciário ainda em curso o que dificulta a correcção de recursos mal utilizados, como é o caso de estruturas sub e sobre dimensionadas, no curto prazo, dado o condicionamento natural às condições da implementação do novo mapa;
- iv. Constrangimentos, designadamente de natureza legal, para a mobilidade processual e de recursos humanos (magistrados e funcionários de justiça);

III.3 – Problemas na área dos recursos humanos

1. Inexistência de um sistema de gestão de recursos humanos orientado para a promoção e verificação de objectivos de eficiência e de eficácia;
2. Verificação de assimetrias nos processos e nos métodos de abordagens entre diferentes magistrados, tribunais, comarcas e funcionários, o que denota um deficit ou inadequação de formação;
3. Proliferação de estruturas e instâncias disciplinares fiscalizadoras e de controlo com visões, interpretações, objectivos, métodos e procedimentos distintos, o que agrava a dificuldade de gerir os recursos humanos dada a diversidade de critérios e de falta de coordenação necessária;
4. Falta de formação dos recursos humanos na área da gestão e no uso de ferramentas informáticas como auxiliares no aumento da produtividade (por exemplo, dispêndio em reuniões presenciais);



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

III.4 – Problemas na área dos sistemas informáticos

Controlo e monitorização:

- Inexistência de ferramentas de controlo e monitorização do parque informático do Ministério da Justiça, em especial no que se refere aos equipamentos dos tribunais, sendo necessário.
- Implementar essas ferramentas de inventariação automática dos equipamentos informáticos, de modo a manter o inventário constantemente actualizado sem dispêndio inútil de recursos humanos;
- Necessidade de concentração da contratação da aquisição de software para todo o Ministério, ao contrário da aquisição individual usada até há pouco tempo e que tem demonstrado ser mais dispendiosa;
- Implementação de uma actualização contínua de equipamentos informáticos dos tribunais que deve continuar sem interrupções/hiatos, explorando todas as formas de contratação existentes que garantam uma maior rentabilização dos mesmos;

Segurança:

- Necessidade de definição central da política de antivírus;
- Necessidade de implementar sistemas de prevenção de falhas eléctricas (UPS) nos tribunais, essencialmente nas salas de audiências aquando das gravações digitais, dado o transtorno que provoca a todos os intervenientes;
- Necessidade de controlo e monitorização no lançamento de *updates* e *releases* para as aplicações dos tribunais.

Capacidade da rede:

- A RCJ (Rede de Comunicações da Justiça) tem, em muitos locais, pouca capacidade face ao uso que lhe é conferido, sendo necessário alterar a rede



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

informática do Ministério da Justiça de modo a permitir maior capacidade de débito das aplicações, pois em muitas zonas do país os circuitos são insuficientes.

Centralização:

- A aplicação Habilus/Citius é descentralizada o que acarreta alguns problemas de segurança, dificuldades na gestão e racionalização de custos e na gestão de equipamentos e software.

Outros:

- Essencial a envolvimento dos Conselhos Superiores das Magistraturas na construção e desenvolvimento das aplicações informáticas e na definição dos equipamentos. Esta política foi já alterada, como é exemplo esta própria comissão;
- Melhorar a coordenação entre o Instituto de Tecnologias e de Informação da Justiça e a Direcção-Geral de Administração da Justiça na implementação das políticas de informática e das aplicações dos tribunais;
- Insuficiente envolvimento das instituições utilizadoras em matéria de recursos informáticos;
- Falhas na informatização e migração de dados entre serviços do Ministérios da Justiça;

III.5 – Boas práticas internacionais na área da eficiência operacional da Justiça

Prazos judiciais

Dependendo da estrutura e da organização de cada Estado, são definidas, com diferentes periodicidades, metas em termos de prazos processuais que os tribunais devem cumprir.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

Na Finlândia, por exemplo, a definição (anual) é efectivada entre os tribunais e o Ministério da Justiça, aquando da discussão orçamental. As metas e objectivos são posteriormente definidos entre o Presidente do tribunal e o Presidente de cada uma das secções, sendo definidos tempos de resolução «óptimos», os prazos «contratualizados» com cada secção são, depois, acordados com cada juiz.

Na Suécia, o Governo define as metas a atingir em sede de prazos judiciais, tanto no foro civil como no criminal. Na Dinamarca e na Noruega são definidas percentagens de processos que devem findar dentro de um certo prazo (por exemplo, 58% dos processo cíveis devem findar passado um ano da sua entrada na Secretaria do Tribunal). Na Noruega, os prazos são fixados pelo Ministério da Justiça, após aprovação pelo Parlamento (só a título de curiosidade, todos os processo cíveis devem terminar no prazo de meio ano).

Nalguns casos, para além da fixação de um prazo geral para resolução dos processos, são igualmente fixados prazos para a duração máxima de cada uma das fases processuais (exemplo: Tribunal do Comércio de Dublin).

Mas não basta definir prazos, é preciso verificar que são cumpridos. Em vários Estados, existe um controlo por parte dos Presidentes dos tribunais, recebendo periodicamente estatísticas relativas ao funcionamento do seu tribunal (e, nalguns casos, dos magistrados individualmente). Os Presidentes dos tribunais tendem a debater, com periodicidade variável, com cada um dos juízes, os processos com prazos de duração mais longos. Nalguns países, os Presidentes dos tribunais podem «reafectar» processos a outros juízes, em função da pendência processual verificada.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

A divulgação de informação estatística e o escrutínio da actividade do Tribunal, tanto pelos «*stakeholders*» internos como pelos externos, reveste particular importância na definição, monitorização e cumprimento dos prazos processuais.

Distinção entre as funções jurisdicionais e as funções gestionárias dos tribunais

A CEPEOJ alerta para as diferentes tarefas que devem ser realizadas pelo Presidente do tribunal e pelo Administrador. Ao passo que o Presidente deve lidar principalmente com a «gestão judicial», implementando estratégias que garantam a elevada qualidade das decisões judiciais, o Administrador deve ocupar-se da «gestão da organização do tribunal», o que integra o planeamento, a gestão de projectos e a gestão do pessoal pelo qual não seja responsável o Presidente do tribunal. A CEPEOJ identifica a necessidade de estabelecer um sistema de partilha de responsabilidades entre as duas figuras, uma vez que a eficiente gestão do tribunal depende da interacção que ambas estabeleçam. Nos Países-Baixos, por exemplo, os tribunais são geridos segundo o princípio da «gestão integral». Todos os membros do Conselho do Tribunal (Presidente, Vice-Presidentes e Administrador) são co-responsáveis pelo regular funcionamento do tribunal.

Informatização

A prática demonstra que, apesar dos elevados investimentos que têm sido efectuados ao nível da informatização na área da Justiça, nem sempre se alcançam os ganhos de eficiência desejados. Nota-se, aliás, que, na actualidade, muitas vezes, a maioria do investimento se destina à manutenção e à actualização dos programas já existentes, ao invés de ser dirigido para o desenvolvimento de novas aplicações.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

Exige-se, hoje, transparência e responsabilização, mesmo através da informatização judiciária. O desafio já não se centra somente na definição e desenho das aplicações, mas na sua habilidade para alcançar as expectativas criadas. Por isso, ao invés de se pensar em aplicações «desgarradas» deve elaborar-se um plano geral e estratégico de utilização das TIC na área da Justiça.

Bonificações em função da produtividade³

A atribuição de uma compensação pecuniária é solução controvertida, especialmente se estiver apenas ligada a critérios de quantidade, olvidando a qualidade das decisões; já foi ensaiada em Espanha, na França e na Antiga República Jugoslava da Macedónia (neste último Estado as compensações monetárias são atribuídas consoante o Magistrado obtenha diminuições significativas – 1/3 ou 1/2 - da pendência no seu Tribunal).

Em França, os Juízes e Procuradores recebem um bónus mensal variável entre 0 e 15% do salário bruto. A decisão de atribuição do bónus cabe ao Presidente do Tribunal da Relação, sob proposta do Presidente dos tribunais de 1.^a instância, em função do contributo dos Magistrados e dos Procuradores para o regular funcionamento do tribunal, atendendo a critérios de qualidade e volume de trabalho. Existe um sistema idêntico para os Magistrados da jurisdição administrativa.

Segundo Manuel Bagues y Berta Esteve-Volart (Performance Pay and Judicial Production: Evidence from Spain (<http://www.fedea.net/meritocracia/pdf/judges.pdf> - encontrado em Agosto de 2010) «since 2004, judges were awarded a 5% bonus if production exceeded the benchmark by 20%. We find that the introduction of this scheme increased the number of judges exceeding this threshold, and also increased

³ Tal como indicado no anexo.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

average production. Nevertheless, we find that, consistent with the deterioration of intrinsic motivation, a number of top performing judges reduced their production. Since 2007, a new scheme has been in place. Judges are awarded a 3% bonus if their production is at least 100% of the benchmark, and the bonus becomes 5% if the benchmark is exceeded by at least 20%. The evidence suggests that the introduction of the new scheme has decreased average production».

Qualidade na justiça

A qualidade na justiça baseia-se na administração e na gestão eficientes, aliadas à garantia de completa independência. Num estudo elaborado alcançaram-se duas conclusões principais nesta matéria:

- a) a contratualização na área da justiça é uma ideia generalizada na Europa, mas sujeita a diferentes objectivos e compreensões (exemplos: acordos entre os Tribunais Superiores e tribunais de 1.^a instância; acordos entre Conselhos Superiores e tribunais; contratos de desempenho); todavia, é considerada essencial para a qualidade da justiça;
- b) A qualidade da justiça depende, em grande medida, da recepção e tratamento de queixas dos cidadãos.

IV – MEDIDAS PARA AUMENTO DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA

Tendo em conta a lógica de análise apresentada na parte II deste trabalho, relativa à metodologia de trabalho, foi feito um quadro onde se reuniram todas as propostas apresentadas pelas entidades representadas.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

Tal como referido anteriormente o estudo e análise das propostas apresentadas para aumentar a eficiência operacional da Justiça seguiu a seguinte lógica: classificaram-se as referidas medidas de acordo com a sua prioridade (alta, média ou baixa), tipologia (estruturais e operacionais) e área (informática, gestão, formação). Além disso, procurou avaliar-se o prazo de impacto da medida (curto prazo – até um ano, médio prazo – 1 a 3 anos, longo prazo - a partir do quarto ano), o seu impacto na despesa, nos materiais e nas instalações.

Dos trabalhos desta comissão surgiu um conjunto de 82 medidas/propostas para aumento da eficiência operacional da Justiça, com a seguinte distribuição considerando a importância e tipologia das respectivas medidas:

Prioridade	Tipologia de Medida	Total
	Gestão	23
	Custas/Emolumentos	2
	Formação	2
	Formação - Informática	1
	Gestão	13
	Informática	2
	Organização Judiciária	3
	Organização	3
	Gestionária	1
	Informática	1
	Segurança	1
	Produtividade	29
	Formação	4



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

Gestionária - Informática	3
Informática	10
Organização Judiciária	4
Processual	8
Subtotal	
Gestão	11
Gestão	5
Informática	6
Gestão - Produtividade	1
Informática	1
Organização	7
Gestionária	4
Informática	2
Segurança	1
Produtividade	7
Formação	2
Informática	3
Organização Judiciária	2
Subtotal	
Organização	1
Informática	1
Total Geral	
	82

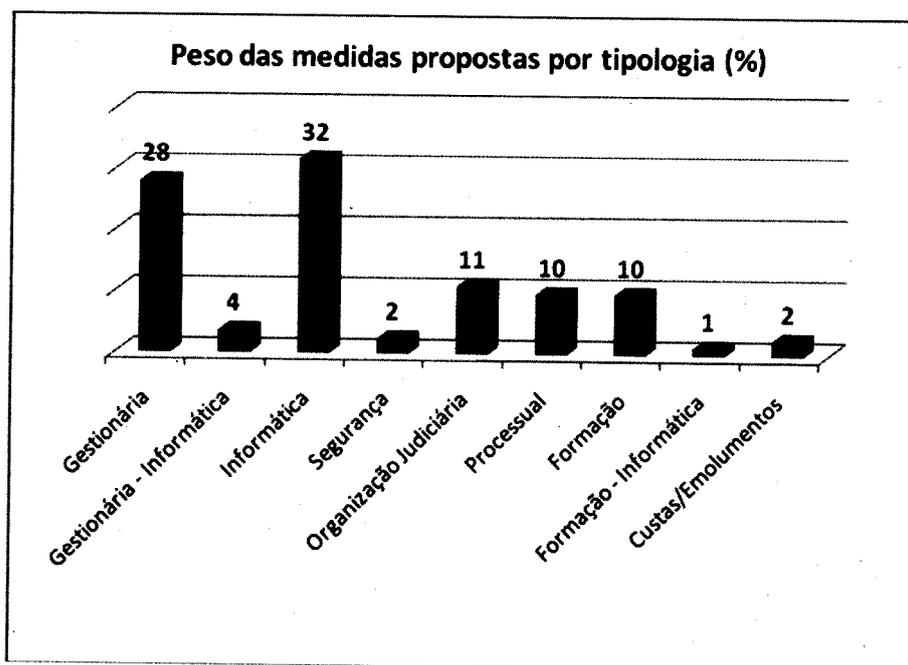
Do total de 82 medidas propostas, 67% foram consideradas classificadas com prioridade alta, o que é indicativo da urgência da avaliação que os membros da Comissão fazem do estado de arte da Justiça e da sua eficiência operacional, uma vez a implementação de uma percentagem tão significativa de medidas foi prioritária alta. Adicionalmente, 32%



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

estão relacionadas com os sistemas informáticos, 28% dizem respeito a medidas de carácter gestionário, como se pode verificar no gráfico que se segue:



Seguindo a lógica temporal de aplicação das medidas propostas, inicia-se a apresentação das mesmas, destacando as principais, fazendo uma reflexão sobre as que podem ter aplicação no curto prazo, isto é, em um ano, preferencialmente com início em 2011 para os seus efeitos já se reflectirem no próximo Orçamento do Estado.

Implementação/Tipologia	N.º
Curto	47
Informática	14
Gestão	12
Processual	6
Formação	5
Organização Judiciária	3
Gestionária - Informática	3



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

Custas/Emolumentos	2
Gestionária	2
Médio	26
Informática	10
Gestão	6
Organização Judiciária	3
Processual	2
Segurança	2
Formação - Informática	1
Formação	1
Gestionária	1
Longo	5
Gestionária	2
Formação	1
Organização Judiciária	1
Informática	1
Não aplicável	4
Organização Judiciária	2
Formação	1
Informática	1
Total Geral	82

III.1 – Medidas a ser implementadas no curto prazo (até um ano)

Assim, no **curto prazo (1 ano)**, deverá equacionar-se a implementação das seguintes medidas:

- Através de alteração legislativa à Lei 52/2008, de 28 de Agosto, permitir que a reafectação de funcionários e magistrados dentro da respectiva comarca e nos limites legalmente definidos, já prevista, seja redefinida para o círculo, facilitando desta forma a mobilidade de pessoas.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

A consagração de uma maior mobilidade dos funcionários judiciais, quer em termos geográficos, quer em termos funcionais deve incluir a realização de uma consulta prévia a todos os funcionários acerca da sua disponibilidade e interesse em integrarem o movimento de reafecção de recursos humanos dentro de determinado círculo, o que poderá facilitar o processo de aceitação do mesmo, por parte dos próprios funcionários. Se após esse período, de, no máximo, 6 meses, a consulta não tenha preenchido as necessidades, então proceder-se-á à determinação por parte do magistrado responsável pelo círculo da respectiva reafecção de recursos humanos de forma a aumentar a eficiência operacional da justiça, nomeadamente, contribuindo para a diminuição do número de pendências e do tempo de decisão de um processo.

Um dos principais critérios para promover a mobilidade de pessoas será o da transferência de recursos humanos de locais com baixa produtividade e pouca procura para locais com alta produtividade e número de pendências elevado.

- No âmbito do novo mapa judiciário podem ainda ser criadas secretarias únicas de comarca e no âmbito da Lei n.º 3/99 pode considerar-se a criação de secretarias únicas de círculo ou secretarias que respeitem a vários tribunais.

- A mobilidade de processos, em especial, no cível, é uma medida que complementa a mobilidade de recursos humanos e deve preceder a anterior, dada a maior facilidade de aplicação da mesma. Esta mobilidade deverá ser possível quer ao nível da secção, do tribunal e da comarca.

A mobilidade de processos deve ser feita de locais com muita procura para locais com pouca procura e baixa produtividade relacionada com a inexistência de procura.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

A par desta medida, bem como da mobilidade de recursos humanos do ponto anterior, deve também ser redefinido o actual modelo de atribuição do suplemento remuneratório para a recuperação da actividade processual, devido aos oficiais de justiça.

- Ao nível da organização judiciária devem ser estabelecidos níveis mínimos de actividade para manutenção de tribunais. Com base nestes níveis mínimos de actividade, poderá ser feita uma avaliação que determine a extinção de tribunais com poucos processos.
- Devem ser criados mecanismos de resolução alternativa de litígios ou pré-contenciosos, designadamente em matéria fiscal e contra-ordenacional, criando as bases para alcançar uma justiça tributária mais célere e eficaz.
- A formação na área dos sistemas informáticos, em particular dos programas informáticos da Justiça, como é o caso do CITIUS, é uma necessidade imperativa. A familiaridade dos juízes e de todos os funcionários dos tribunais com estas aplicações é condição necessária e imperativa para a diminuição da pendência processual. A par disso, estas aplicações informáticas não devem ser soluções informáticas que repliquem a burocracia existente “no papel”.

A formação aqui referida deve ser ministrada aos principais responsáveis nos tribunais que acompanham esta área. Estes elementos, que de acordo com a nova lei orgânica do ITIJ fazem agora parte do seu mapa de pessoal, deverão receber formação adequada, capacitando-os com os conhecimentos e ferramentas necessárias para fazerem parte de uma bolsa de formadores que irá formar posteriormente os presidentes das comarcas, dos tribunais e os secretários de Justiça. Assim, consegue-se uma formação em pirâmide utilizando os recursos do Ministério da Justiça, com ganhos de eficiência e custos reduzidos, não sendo por isso necessário recorrer à contratação externa de serviços.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

A par destes técnicos de informática, serão também formados elementos designados pela DGPJ para um maior conhecimento dos sistemas informáticos da Justiça e posterior articulação com os tribunais para a recolha dos dados, indicadores e estatísticas da Justiça.

- No que diz respeito a medidas informáticas que, tal como mencionado anteriormente foi a tipologia que apresentou o maior número de medidas (26), correspondendo a um peso de 32%, destacam-se as seguintes consideradas de prioridade de implementação alta, no curto prazo:

Descrição da medida	Prazo de implementação	Área
Reestruturação da rede informática do MJ, fornecendo maior capacidade à mesma, apostando na fibra óptica como tecnologia preferencial e onde for possível, beneficiando as aplicações, os tempos de resposta aos utilizadores, as comunicações, etc	Curto (menos de 1 ano)	Gestão
Definição por parte do CSM, PGR, CSTAF e DGAJ de standards e normalizações dos procedimentos, templates de ofícios, notificações, citações, sentenças, distribuição, estatística, etc. a nível nacional	Curto (menos de 1 ano)	Produtividade
Implementar como regra o princípio de não voltar a pedir informação ao cidadão e à empresa quando já a forneceu e podendo ser utilizada pelos tribunais, conservatórias e outros serviços da justiça sem necessidade de reintrodução dos dados oficiais	Curto (menos de 1 ano)	Produtividade
Criar módulos específicos na AGIC, CITIUS Plus e SITAF 2.0 que permitam aos inspectores efectuar as inspecções de forma mais célere e a partir de qualquer local	Curto (menos de 1 ano)	Produtividade
Efectuar um levantamento rigoroso e preciso de todos os fluxos internos ao MJ e externos que permitam implementar a tramitação electrónica em vez do actual circuito de papel (incluindo tribunais).	Curto (menos de 1 ano)	Produtividade
Correcção e melhoramento das aplicações Citius e H@bilus actuais, nomeadamente, melhorando o sistema de interoperacionalidade entre o Citius/Habillus e as Conservatórias, Registo Nacional de Pessoas Colectivas, DGV, T menu, Segurança Social, etc.; e permitindo a transferência electrónica de dados dos autos de notícia, entre a PSP e as Comarcas (DIAPs).	Curto (menos de 1 ano)	Produtividade
Privilegiar a utilização dos meios electrónicos em matéria de notificações, sensibilizando os oficiais de justiça para a sua utilização preferencial, salvo justificação válida em contrário	Curto (menos de 1 ano)	Produtividade

Já em curso, está o envolvimento do Conselho Superior de Magistratura na construção e desenvolvimento das aplicações informáticas e na definição dos equipamentos.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

- A formação na área da gestão dos presidentes das comarcas, dos tribunais e dos administradores judiciários, também deverá ser feita no curto prazo. Para que a aplicação desta medida seja exequível neste horizonte temporal, poderá recorrer-se ao curso do Instituto Nacional de Administração, já existente para altos dirigentes da Administração Pública, e que contém os conteúdos lectivos necessários e *supra* referidos, embora deva ser sempre complementada por uma formação mais direccionada (embora mais curta) às necessidades específicas de cada tribunal (especializado ou genérico) e de cada função definida com a colaboração dos Conselhos Superiores (Juiz Presidente ou Procurador coordenador ou Administrador Judiciário).
- É também uma medida de curto prazo estabelecer um conjunto de indicadores de produtividade e outras estatísticas, assim como objectivos qualitativos e quantitativos de actividade da Justiça, seja ao nível de cada funcionário, seja ao nível das secções, dos tribunais e das comarcas.
- O conjunto de estatísticas e indicadores de produtividade e da qualidade de serviço passarão a ser publicados no portal da justiça e estarão disponíveis em outros *links* do sector da Justiça, passando as mesmas a ser conhecidas não só pelos “*stakeholders*” do Sector, mas também aos cidadãos.

III.2 – Medidas a ser implementadas no médio prazo (um a três anos)

Por sua vez, considerou-se que no **médio prazo (1-3 anos)**, e na sequência das medidas referidas no curto prazo, são passíveis de ser aplicadas as seguintes medidas:

- A criação de um programa de definição de objectivos, monitorização da prossecução dos mesmos e sua avaliação, pode ser feita em regime de adesão voluntária e/ou



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

obrigatória com objectivos e responsabilidade partilhados por todos: magistrados e funcionários.

Destaca-se pela sua importância, o Valor de Referência Processual [(VRP) número de processos que, em média, um magistrado de determinada especialidade, pode findar, por ano], cuja definição deve ser avaliada continuamente corrigindo as distorções que sejam detectadas.

Há um conjunto de regras que podem ser tidas em consideração, mesmo sem a conclusão do mapa judiciário, como sejam:

- Sempre que o número de processos existentes em cada jurisdição especializada, na comarca, fique muito aquém do VRP, não se justifica sequer criar um juízo especializado.
- Se ficar perto do VRP, cria-se um juízo especializado com um Juiz.
- Caso seja superior, cria-se um ou mais juízos com dois ou mais juizes.
- O mesmo se pode verificar no Ministério Público.
- Poderá acrescentar-se uma margem ou folga de 100/200 processos com sobrecarga do magistrado mas sem criação de novo Juízo.

Com base neste tipo de indicador de produtividade consegue-se fazer a avaliação das necessidades e fazer uma alocação de recursos, materiais e humanos, mais sólida.

A Lei 52/2008 de 28 de Agosto institui novos órgãos de gestão, com realce para o Presidente da Comarca e para o Magistrado Coordenador (Ministério Público), tendo sido previstos amplos poderes. Ou seja, a legislação já prevê um conjunto de competências e poderes ao Presidente do Tribunal, como o de implementar métodos de trabalho e objectivos mensuráveis para cada unidade orgânica, sem prejuízo das competências e atribuições nessa matéria por parte do Conselho Superior da Magistratura, designadamente na fixação dos indicadores do volume processual



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

adequado. Este e outros poderes já consagrados são oportunidades que apelam a técnicas específicas de gestão judiciária – por exemplo, decisões “tipo” que poderiam ser partilhadas como “melhores práticas” - e indicadores específicos de gestão.

Em particular, as decisões relativas à flexibilidade e mobilidade dos recursos humanos, já referidas anteriormente como uma das propostas apresentadas no âmbito dos trabalhos da CEPEOJ, devem ser feitas com base em resultados de indicadores de gestão, indicadores de funcionamento da Justiça, mas também de uma avaliação dos custos com cada tipo de decisão (alteração de quadros, acumulações, quadros complementares de magistrados, auxiliares). As melhores práticas e indicadores podem também aproveitar aos tribunais, magistrados e funcionários ainda não abrangidos pelo novo mapa judiciário, pelo que deveriam ser criados tendo isso em mente.

A criação de regras e boas práticas em matéria de gestão de agenda dos magistrados e funcionários, marcação de salas de audiência, entre outros é uma medida importante e que deve ser acompanhada da disponibilização de ferramenta informática comum de uso obrigatório para a gestão da ocupação das salas de audiência.

Durante este período deverá concluir-se a implementação do novo mapa judiciário, pelo que será antecipada esta transição e as referidas escolhas já terão em conta a nova lógica de funcionamento.

As entidades competentes, de forma articulada, acompanharão e supervisionarão esta fase de implementação da nova lógica de funcionamento da Justiça, que depende em grande medida da adopção generalizada e homogénea de um modelo de governação para todas as comarcas, assente em princípios de responsabilização e prestação de contas.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

Definirão ainda os requisitos dos relatórios e manuais de inspecção para magistrados e funcionários. Serão revistos também os critérios de avaliação, quer de magistrados, quer de oficiais de justiça, de maneira a que a importância do desempenho geral da unidade orgânica onde se está inserido seja tão importante como o próprio desempenho individual.

Importará criar uma cultura em que a gestão individual da carreira de cada um seja também avaliada em função do desempenho do tribunal em termos de eficiência e eficácia.

- Ao mesmo tempo, este exercício de responsabilização e prestação de contas, e o acompanhamento da sua implementação, será alargado a todos os serviços dos Ministério da Justiça.

Uma das principais medidas de eficiência operacional comum a todos os serviços do Ministério, não exclusiva do universo dos tribunais, é o da concentração de competências, ainda que de forma faseada, designadamente em áreas como: gestão de bens, aprovisionamento e aquisição de serviços; recrutamento e selecção, remunerações, abonos; formação e desenvolvimento profissional.

Para uma maior operacionalidade e celeridade da Justiça há que privilegiar o recurso aos serviços do Ministério da Justiça em áreas em que os serviços tenham ou possam adquirir competência técnica através de protocolos com outros serviços do Ministério da Justiça (v.g. informática), excepto se, no caso concreto, for mais barato ou as exigências de serviço recomendarem o uso de *outsourcing*.

No médio prazo, os membros da bolsa de formadores em sistemas informáticos da Justiça constituída no curto prazo, serão responsáveis pela formação dos Presidentes dos



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

tribunais da comarca, Magistrados coordenadores, Administradores dos tribunais e Secretários de Justiça.

Além disso, e ainda no âmbito da formação informática há que considerar a medida proposta para melhorar a gestão da estatística evitando erros de contabilização, nomeadamente, uniformizando, a nível nacional, as regras de registo de dados nas aplicações e nos boletins estatísticos.

- No que diz respeito a medidas de tipologia informática, há a destacar as seguintes com carácter prioritário e com um prazo de implementação de 1 a 3 anos:

Descrição da medida	Prazo de implementação	Área
Disponibilização da AGIC - Aplicação de gestão do Inquérito-Crime que permitirá a gestão do Inquérito e torná-lo completamente desmaterializado, facilitando a tramitação e as comunicações com as diferentes entidades	Médio (1 a 3 anos)	Produtividade
Disponibilização do CITIUS PLUS - Upgrade do actual CITIUS/HABILUS que irá evoluir tecnologicamente permitindo robustecer, consolidar e expandi-la, nomeadamente para os tribunais superiores	Médio (1 a 3 anos)	Produtividade
Disponibilização do SITAF 2.0 que virá corrigir insuficiências e fragilidades da actual aplicação, robustecendo-a, com mais funcionalidades e de utilização amigável por parte de todos os intervenientes	Médio (1 a 3 anos)	Produtividade
Continuar o esforço de integração do fluxo electrónico da acção executiva entre o CITIUS PLUS/CITIUS WEB e GEPESE (Câmara dos Solicitadores), informatizando totalmente os fluxos e processos	Médio (1 a 3 anos)	Produtividade

Durante este período deverá ser sempre feita a ponte com o novo mapa judiciário.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

O “novo mapa judiciário”, criado pela Lei 52/2008 de 28 de Agosto, instituiu uma nova divisão territorial do território nacional, substituindo as anteriores 231 Comarcas por apenas 39, alargando a área de cada unidade territorial.

Este alargamento, potencia duas vertentes particularmente relevantes em sede de eficiência operacional da justiça: (i) a instalação de jurisdições especializadas a nível nacional; e (ii) a criação de novos modelos de gestão.

A Lei apenas determina a área territorial de cada uma das 39 comarcas, cabendo ao Governo instalar cada uma delas, decidindo, nomeadamente, quais os juízos a instalar, onde e com quantos magistrados e funcionários.

O alargamento do mapa judiciário representa uma oportunidade de melhoria da eficiência operacional da Justiça. No entanto, devido ao facto de o novo mapa ser de implementação progressiva, as soluções de curto e médio prazo apresentadas devem ter em conta a disposição “final” dos recursos humanos e materiais da Justiça, antecipando e facilitando a passagem para o novo mapa, que previsivelmente estará concluída em 2014.

Por isso, considerou-se ao longo dos trabalhos desta Comissão que o facto de a aplicação do novo mapa judiciário não estar concluída não é factor impeditivo de reformas estruturais e operacionais essenciais para o aumento da eficiência operacional, pois muitas delas até poderiam e deveriam ser implementadas mesmo que o referido processo não estivesse em curso, como é o caso da formação em gestão e nos sistemas informáticos da Justiça.

As seguintes propostas adicionais, podem ter valor tanto no contexto do alargamento do mapa judiciário como em momento anterior à respectiva implementação, assim:



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

1. O valor associado pelos cidadãos à proximidade - face a outros critérios como a rapidez ou qualidade das decisões, por exemplo - não é igual para todas as jurisdições. A experiência tem apontado a jurisdição de família e menores como aquela que mais afecta os cidadãos e mais carece de proximidade. Também o Ministério Público tem, nas áreas sociais, um papel fulcral de apoio ao cidadão (menores e trabalho, por exemplo).

Muitas vezes, o acesso à justiça pelo cidadão desprovido de advogado não depende tanto da proximidade do juízo mas do Ministério Público, pelo que a proximidade face a este é a que deve ser privilegiada.

Esta conclusão permite equacionar e implementar soluções de proximidade *versus* soluções de celeridade e/ ou de qualidade que são tomados em conta na estruturação do novo mapa judiciário, mas também devem ser considerados em reorganizações intermédias (extinções, concentrações, especializações, *etc.*), prévias à implementação do novo mapa.

2. Nos demais casos, faz sentido concentrar serviços e exigir a deslocação do cidadão, com a eventual transferência de custos que tal implica.
3. Apesar de todas as medidas pode suceder, no entanto, que, com determinada configuração da comarca, um ou mais magistrados fique com uma reduzida carga processual. Neste ponto, deverão ser equacionadas soluções de distribuição corrente do serviço, sobretudo naquelas jurisdições em que alguns actos podem ser praticados por outros magistrados, como por exemplo, na jurisdição cível, a elaboração de despachos saneadores ou sentenças, incluindo em incidentes declarativos nas execuções. Estas soluções fazem sentido para as



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

situações actuais de sub e sobre carga de magistrados e funcionários, pelo que poderão ser encontradas sinergias também neste ponto.

4. A necessidade de reduzir o tempo de decisão exigirá maior eficiência, novos procedimentos (a redução/simplificação dos procedimentos, com ênfase especial para o processo civil declarativo e/ou executivo, preconizados na reforma do processo civil em curso na Comissão do Processo Civil).
5. Poder-se-á ainda ponderar o desenho funcional das secretarias, centralizando funções em que não exista necessidade de contacto com o público.
6. Deverá ser avaliada a oportunidade de reponderar qualquer decisão de intervenção estrutural em edifícios antes de se conhecer a configuração da futura comarca. Este tipo de reavaliação de intervenções em infra-estruturas onde estão actualmente instalados serviços e/ou arrendamento ou construção de novas instalações deve ser um exercício aplicável não apenas aos tribunais, mas também a todos os outros serviços do Ministério da Justiça, incluindo Registos e Notariados, Serviços Prisionais, Centros Educativos, entre outros.
7. O plano de formação do Centro de Estudos Judiciários deve estar associado às necessidades dos novos juízes especializados e às necessárias novas competências de gestão. Além do curso do INA, acima mencionado e que pode servir de solução de curto prazo para colmatar as necessidades mais urgentes, o plano de formação do Centro de Estudos Judiciários deve incluir formação em outras competências não jurídicas: organização, método, gestão de processos, gestão de tempo, gestão de prioridades, trabalho por objectivos, entre outras, quer na formação inicial, quer na complementar.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

Esta reestruturação, reformulação dos planos de formação implica que o Centro de Estudos Judiciários também aplique os princípios de eficiência operacional ao seu próprio funcionamento e reavalie o número de horas de formação ministrados, o recurso a formadores externos e o aumento do recurso a novas tecnologias para ministrar os seus cursos, medidas estas que podem diminuir os custos de funcionamento da formação.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

V – Conclusões

- Há uma grande vontade das pessoas que constituem o Sector da Justiça Portuguesa em contribuir para o aumento da eficiência operacional deste sector de forma a fornecer aos cidadãos um serviço de Justiça mais eficiente, valorizando desta forma os profissionais do sector;
- Em geral, considerou-se difícil adaptar algum tipo de boas práticas de organização e gestão, dada a especificidade, particularismos e a necessidade de independência de funcionamento do sector da Justiça;
- Maioritariamente, considera-se que não é necessária a contratação de peritos em organização e gestão para gerir e administrar os tribunais. Os recursos humanos do sector da Justiça português serão os que melhor conhecem o funcionamento dos tribunais e, por isso, são esses mesmos elementos que devem ser dotados com a formação necessária em organização, gestão de recursos humanos, informática, entre outros, que os habilitem com essas capacidades adicionais, contribuindo assim para o aumento da eficiência operacional da Justiça. Sem prejuízo, é desejável a adopção generalizada e homogénea de um modelo de governação, assente em princípios de responsabilização e prestação de contas;
- A necessidade de estabelecimento de objectivos de funcionamento para o sector da Justiça e seus profissionais é reconhecida, bem como a necessidade de avaliação e verificação do cumprimento dos mesmos, com vista a aumentar a eficiência operacional e a criar um sistema de incentivos para quem contribui para esse trabalho;



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

- Não é a ausência de legislação, ou a existência de legislação inadequada que contribui, na essência, para um desempenho menos eficiente da Justiça actualmente. Nomeadamente, de entre as competências do Presidente do Tribunal, já previstas no artigo 88.º, da Lei 52/2008 de 28 de Agosto, sobre organização e funcionamento dos tribunais contam-se “Implementar métodos de trabalho e objectivos mensuráveis para cada unidade orgânica, sem prejuízo das competências e atribuições nessa matéria por parte do Conselho Superior da Magistratura, designadamente na fixação dos indicadores do volume processual adequado”;

- Acompanhar e avaliar a actividade do tribunal, nomeadamente a qualidade do serviço de justiça prestado aos cidadãos;
- Acompanhar o movimento processual do tribunal, identificando, designadamente, os processos que estão pendentes por tempo considerado excessivo ou que não são resolvidos em prazo considerado razoável, informando o Conselho Superior da Magistratura e propondo as medidas que se justifiquem;
- Promover a aplicação de medidas de simplificação e agilização processuais;
- Propor ao Conselho Superior da Magistratura a especialização de secções nos juízos;
- Propor ao Conselho Superior da Magistratura a reafecção dos juizes no âmbito da comarca, tendo em vista uma distribuição racional e eficiente do serviço;
- Proceder à reafecção de funcionários dentro da respectiva comarca e nos limites legalmente definidos;

- As questões de natureza organizacional e as relacionadas com os sistemas informáticas foram apontadas como um factor importante, tendo sido responsáveis pela apresentação de uma grande parte das medidas ora apresentadas neste Relatório;

- O sucesso das medidas e/ ou vias de solução propostas e adoptadas no contexto da eficiência operacional da Justiça, depende em grande medida da adopção generalizada e homogénea de um modelo de governação para todas as comarcas, assente em princípios de responsabilização e prestação de contas (*accountability*), como pilares necessários



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

para enquadrar o reforço das competências de gestão. Sem uma cultura de governação não será possível aproveitar as competências e métricas a desenvolver a jusante, numa dinâmica dialéctica de melhoria consistente e constante da eficiência operacional da Justiça. Este novo modelo de funcionamento passa também pela criação de uma cultura em que a gestão individual da carreira de cada um seja também avaliada em função do desempenho do tribunal em termos de eficiência e eficácia;

- A criação de estruturas de controlo de gestão compostas por pessoas com competência e formação adequadas, dotadas dos poderes e da autonomia necessários para, em conjunto, com os magistrados e funcionários com competências de gestão, elaborar orçamentos, fixar objectivos e monitorizar o desempenho nestas áreas, sendo tais pessoas responsáveis por reportar ao Ministério da Justiça as conclusões relativas ao desempenho da comarca a que respeitam;

- Para o sucesso destas medidas não é necessário aguardar pela conclusão da aplicação do mapa judiciário, prevista para o ano de 2014, para iniciar desde já esta nova cultura de funcionamento do sector da Justiça. É necessário assegurar que as medidas adoptadas e implementadas nas comarcas não abrangidas para já pelo “novo” mapa, se articulem forçosamente e antecipem a passagem para o alargamento generalizado ao mapa;

- Existe também uma necessidade de, a par desta mudança cultural, organizacional e operacional dos tribunais e do seu funcionamento, ter uma visão integrada da Justiça e de todos os outros sectores do Ministério da Justiça para potenciar o sucesso destas medidas.



MINISTÉRIO DA JUSTIÇA

COMISSÃO PARA A ELABORAÇÃO DO PROGRAMA DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL DA JUSTIÇA (2010-2013)

ANEXO

Programa de Eficiência Operacional da Justiça (2010-2013)
Eficiência e Produtividade do Sistema Judicial – Um desafio que
temos de Vencer

DGPJ

Direcção-Geral da Política de Justiça

IGFIJ IP

INSTITUTO DE
GESTÃO FINANCEIRA E DE
INFORMÁTICA DA
JUSTIÇA, I.P.

Programa de Eficiência Operacional da Justiça (2010-2013)

**Eficiência e Produtividade do
Sistema Judicial – Um Desafio que
Temos de Vencer**

20 de Julho de 2010

■ Plano da apresentação

Introdução

- **Eficiência, eficácia e qualidade de serviço**
- **Indicadores de qualidade de serviço**
- **Indicadores de eficácia**
- **Indicadores de eficiência e produtividade**
- **Propostas**

Conceitos

Introdução

▪ **Eficácia:** grau em que se atingem os resultados pretendidos

Objectivo: Alcançar mais e melhores resultados

(ex.: mais processos findos)

▪ **Eficiência:** Relação entre os resultados atingidos e os recursos utilizados

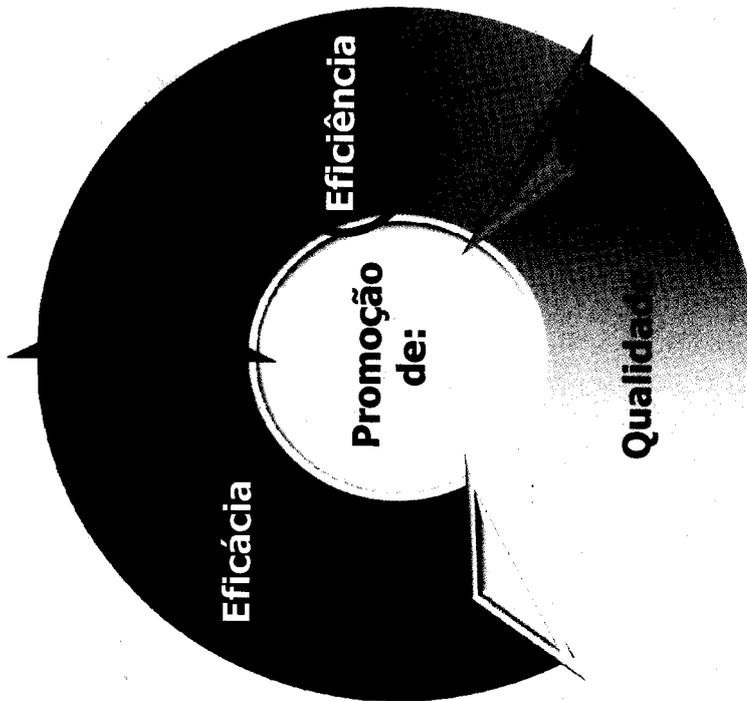
Objectivo: Obter mais resultados com menos recursos

(ex.: mais processos findos com menos recursos humanos)

▪ **Qualidade:** orientação das organizações em função das necessidades dos seus "clientes"

Objectivo: Corresponder melhor às expectativas dos utentes da Justiça

(ex.: reduzir a duração média dos processos)



■ Indicadores de qualidade de serviço

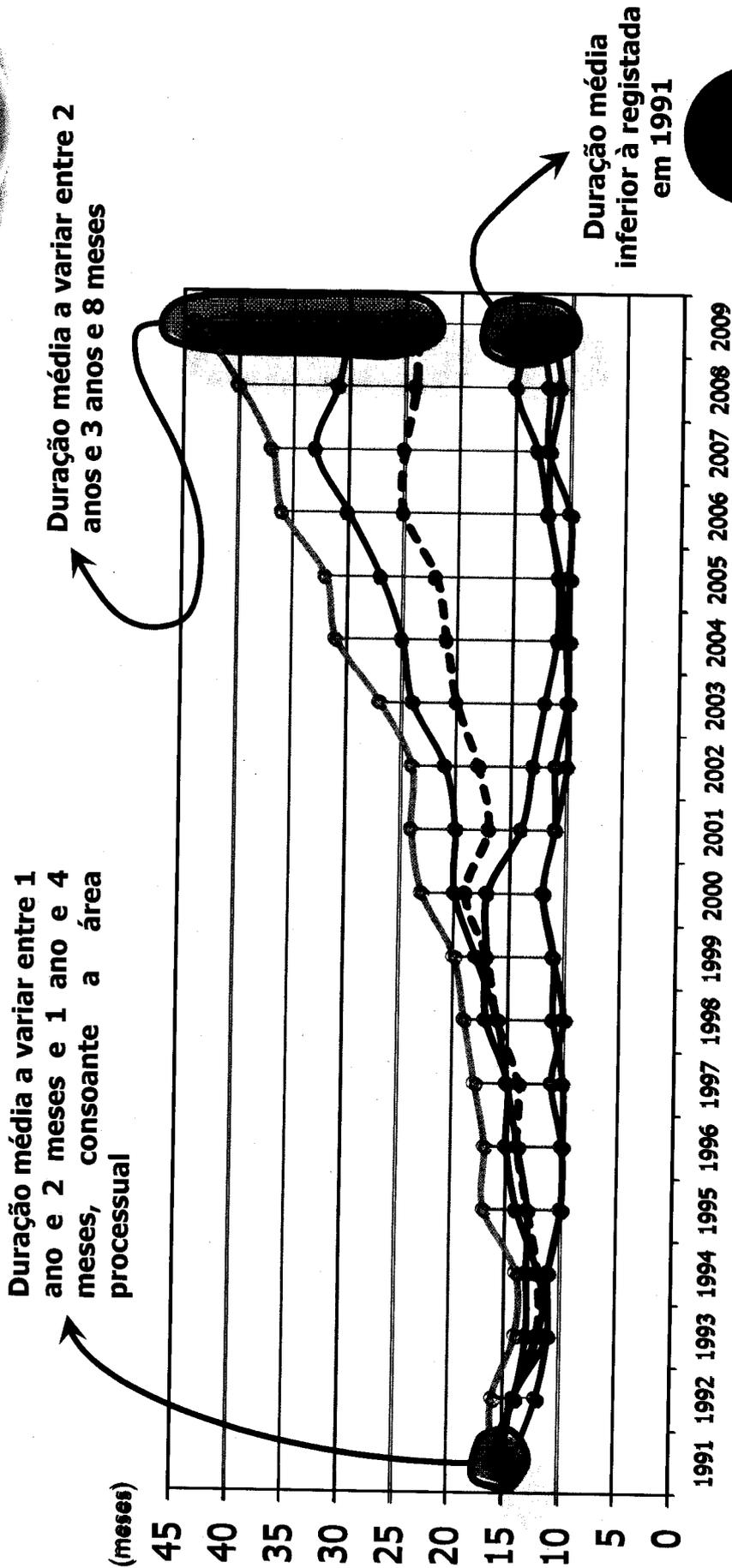
Duração média dos processos findos

Tempo médio decorrido entre a entrada do processo em tribunal e o seu termo, altura em que é proferida decisão final, na forma de acórdão, sentença ou despacho na respectiva instância, independentemente do trânsito em julgado.

Última década

Este indicador mostra uma degradação acentuada da qualidade de serviço nas acções cíveis

A evolução da duração média dos processos findos, 1991 - 2009



Indicadores de eficácia

(CEPEJ - SATURN guidelines for judicial management)

Taxa de resolução / Clearance rate

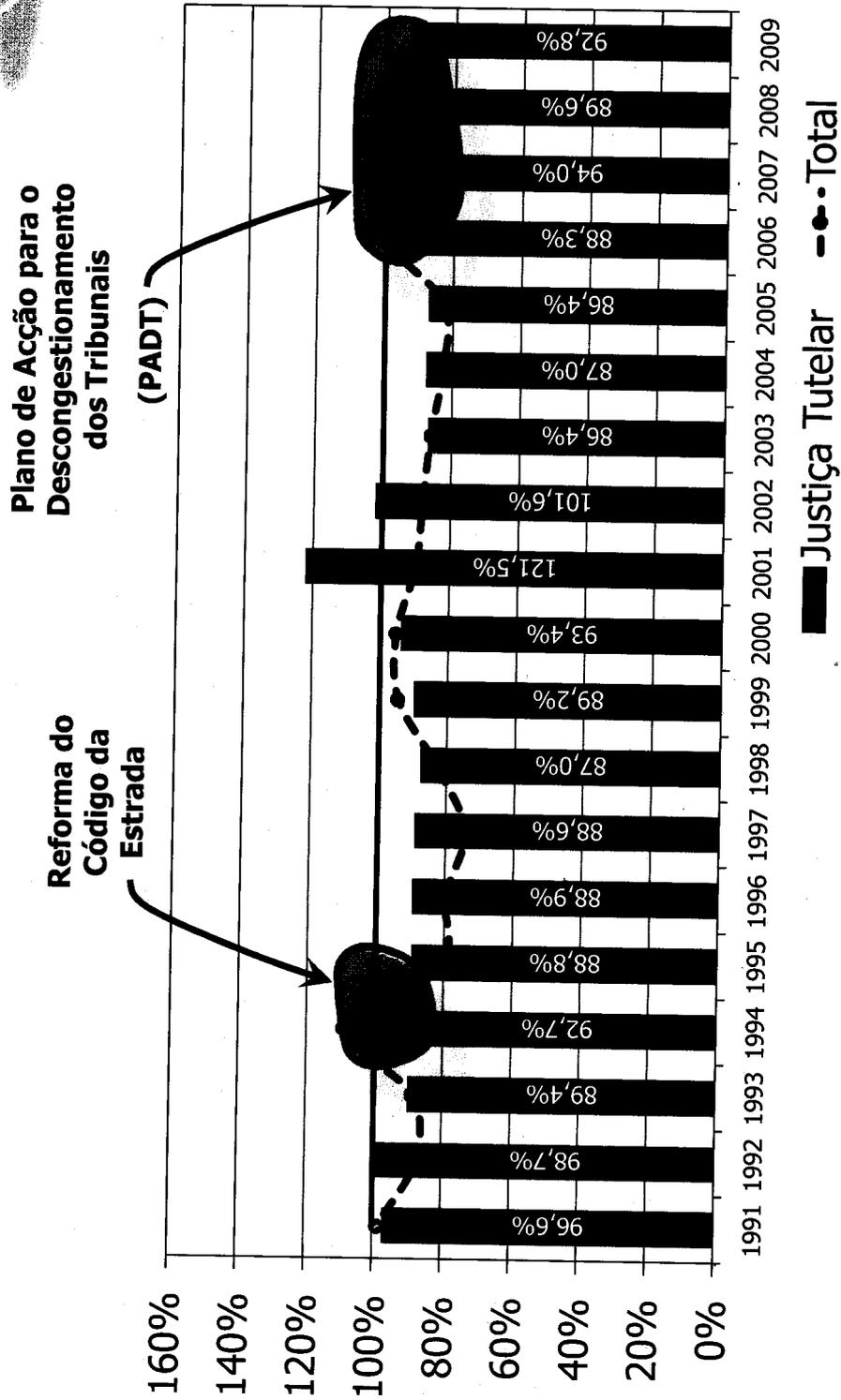
$$\frac{\text{Processos findos}_t}{\text{Processos entrados}_t}$$

- Sendo igual a 100%, o volume de processos entrados foi igual ao dos findos, logo, a variação da pendência é nula
- Sendo superior a 100%, ocorreu uma recuperação da pendência
- Se inferior a 100%, o volume de entrados foi superior ao dos findos, logo, gerou-se pendência para o ano seguinte

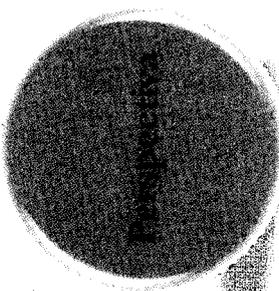
Últimos anos

Entre 2006 e 2008 houve uma redução da pendência mas em 2009 a situação voltou a agravar-se

A evolução da taxa de resolução processual (clearance rate), 1991 - 2009

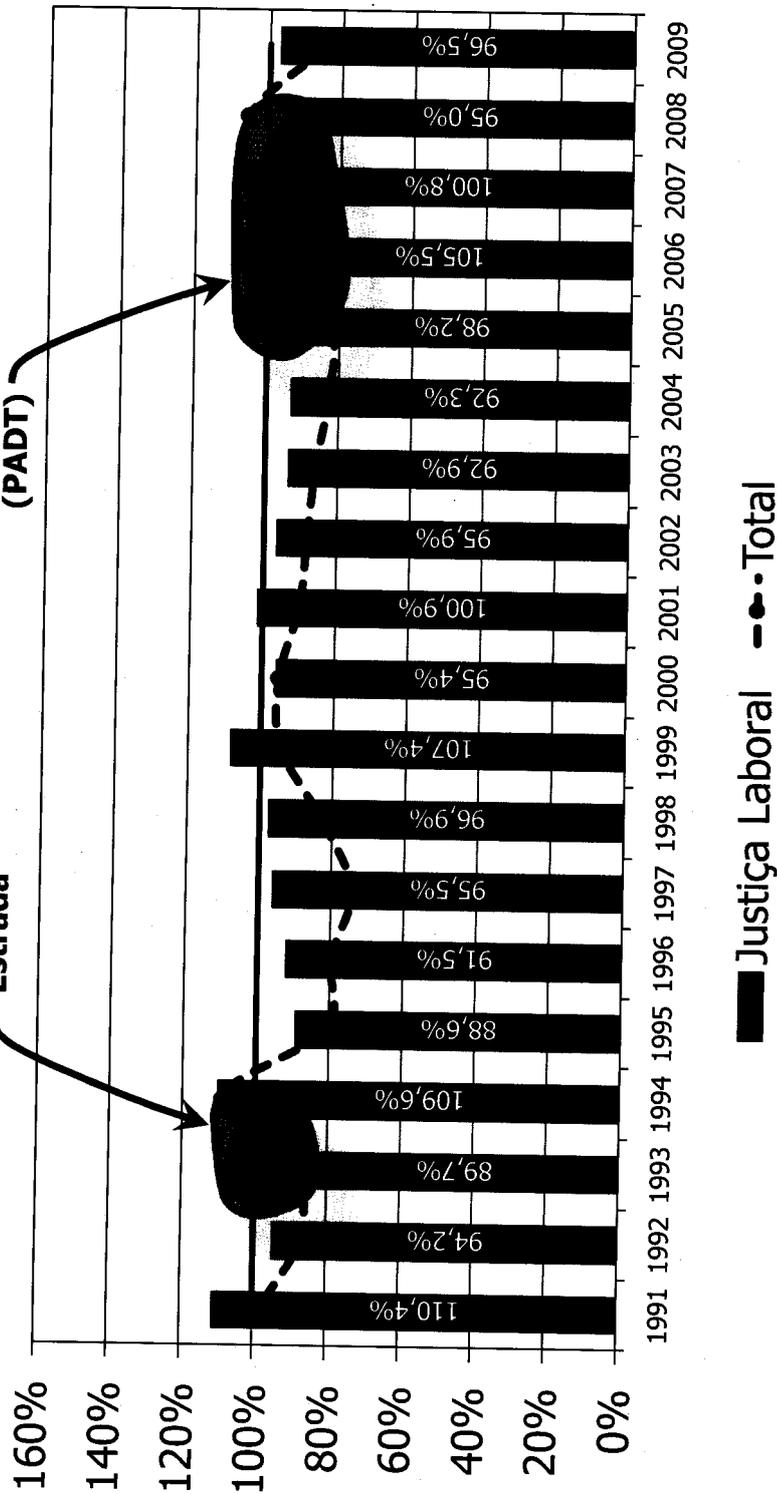


A evolução da taxa de resolução processual (clearance rate), 1991 - 2009

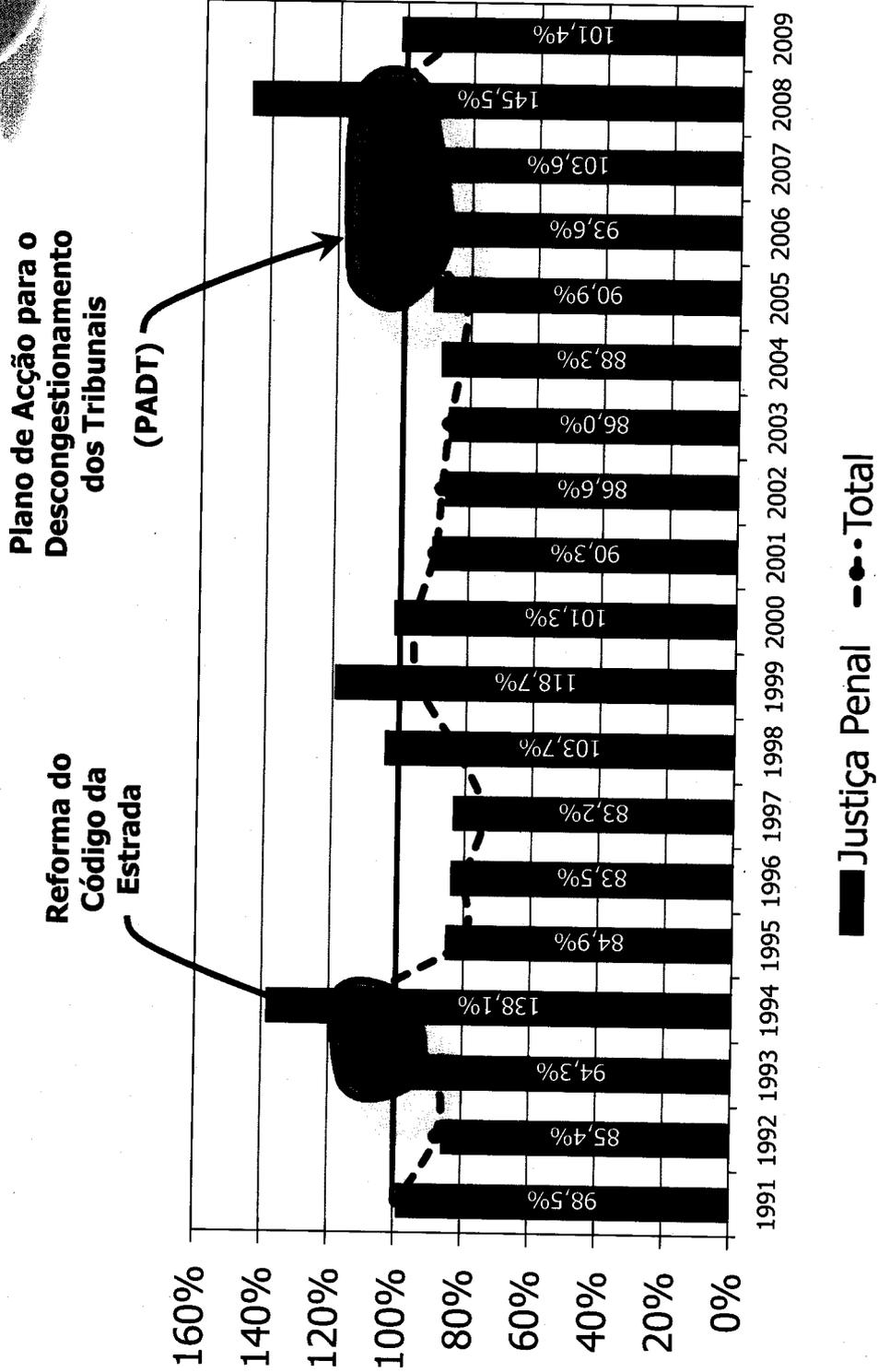


Reforma do Código da Estrada

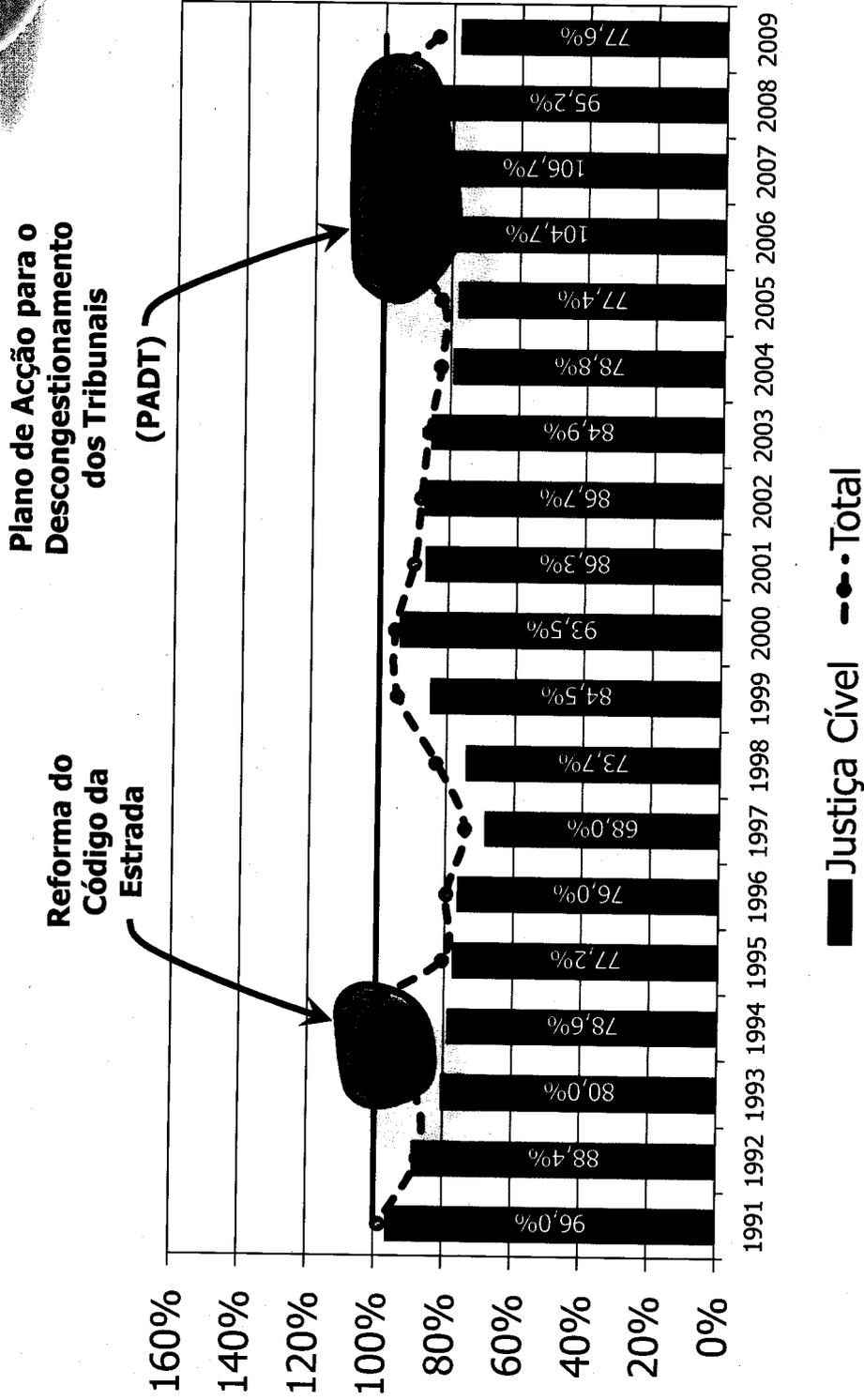
Plano de Acção para o Descongestionamento dos Tribunais (PADT)



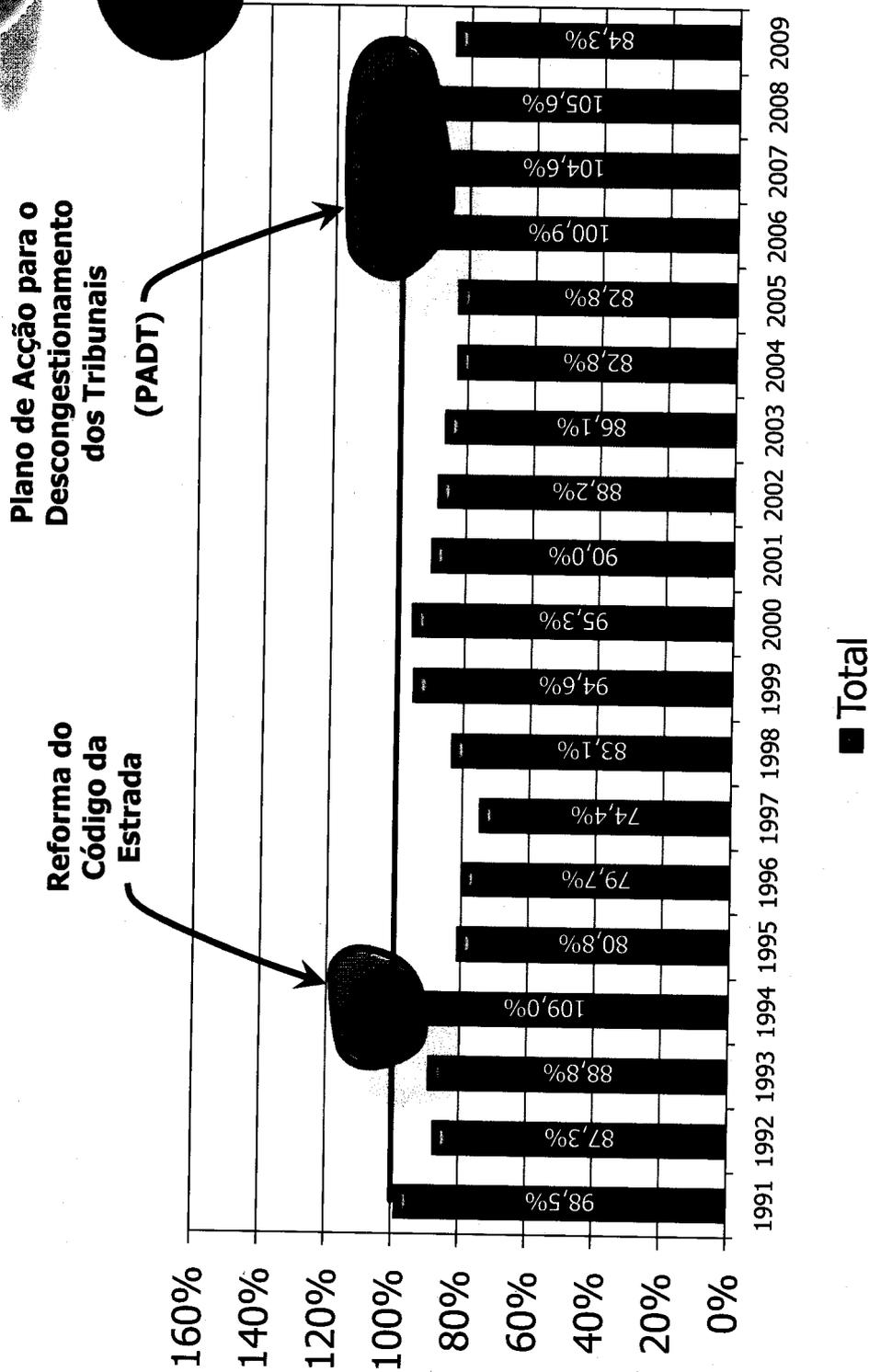
A evolução da taxa de resolução processual (clearance rate), 1991 - 2009



A evolução da taxa de resolução processual (clearance rate), 1991 - 2009



A evolução da taxa de resolução processual (clearance rate), 1991 - 2009



Indicadores de eficácia

(CEPEJ - SATURN guidelines for judicial management)

Prazo de eliminação da pendência / *Disposition time*

$$\frac{\text{Processos pendentes}_t}{\text{Processos findos}_t} \times 365 \text{ dias}$$

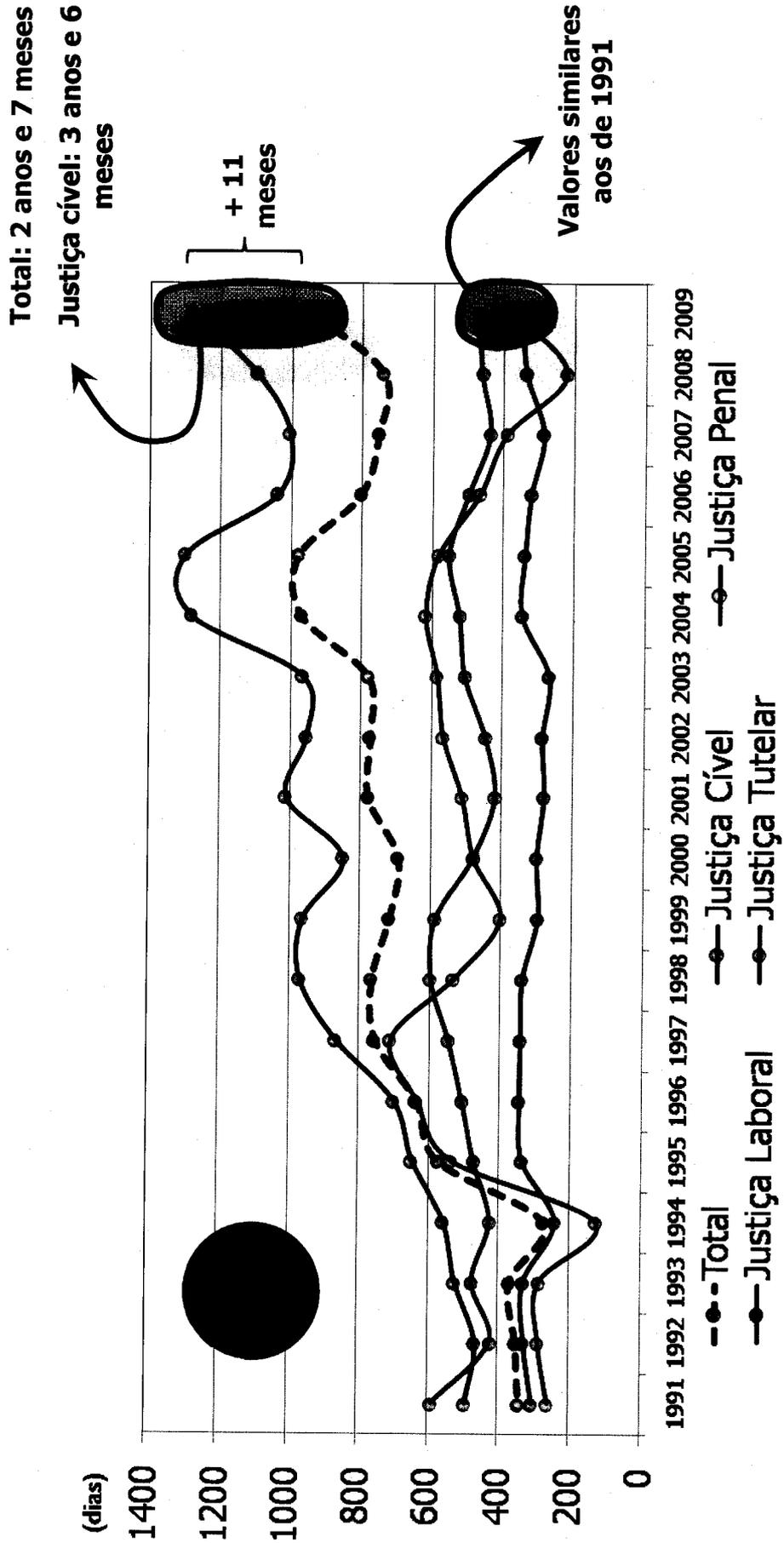
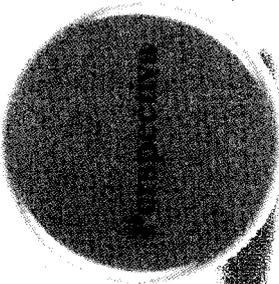
Tempo necessário, caso se mantivesse o ritmo do último ano e admitindo que não entrariam mais processos, para que a pendência se reduzisse a 0

-Este indicador permite aferir a forma como um sistema judicial gere o seu fluxo de processos

Destaques

Tendência global de evolução desfavorável desde 1991 e situação actual preocupante na justiça cível

A evolução do *disposition time*, 1991 - 2009



Indicadores de eficiência

(CEPEJ - SATURN guidelines for judicial management)

Eficiência

$$\frac{\text{Resultados obtidos}_t}{\text{Recursos empregues}_t}$$

O rácio dos resultados obtidos num determinado período dividido pelos recursos empregues nesse mesmo período

Produtividade

$$\frac{\text{Processos findos}_t}{\text{Magistrados judiciais}_t}$$

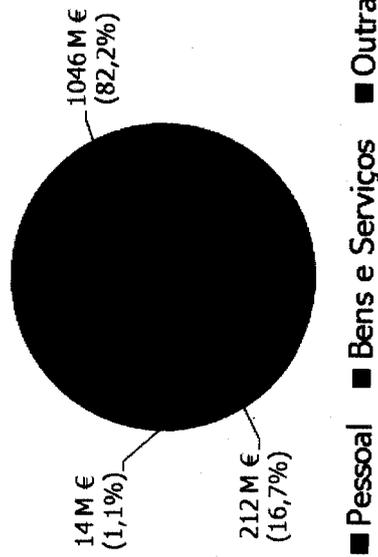
ou

$$\frac{\text{Processos findos}_t}{\text{Funcionários judiciais}_t}$$

Indicadores de Eficiência

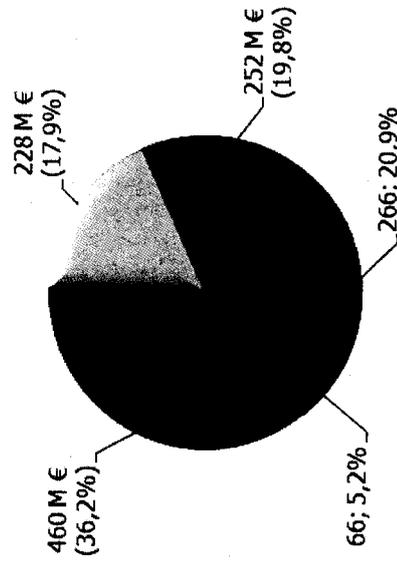
Despesa de Funcionamento do MJ (serviços integrados)

Despesa de funcionamento (2009)



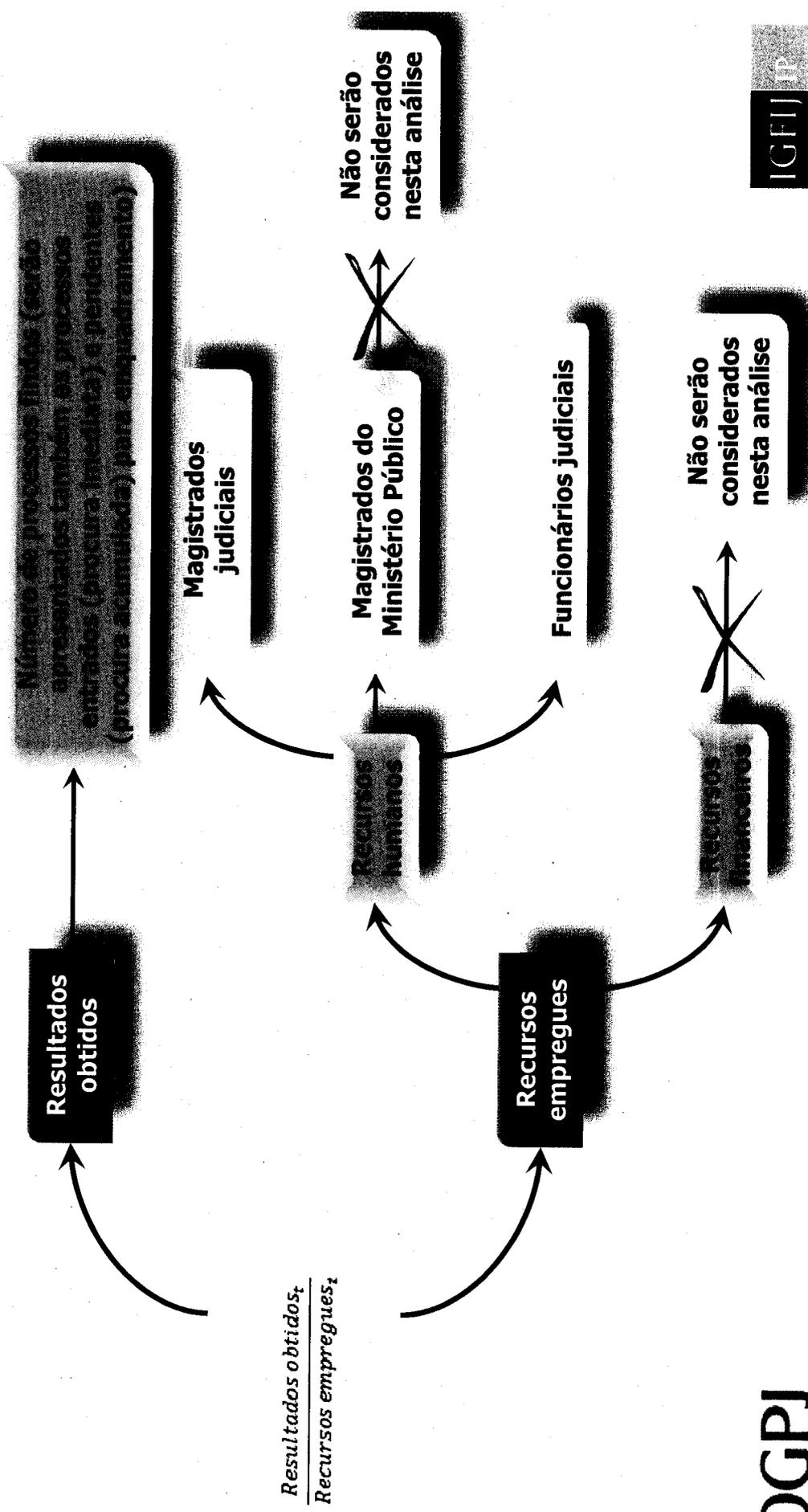
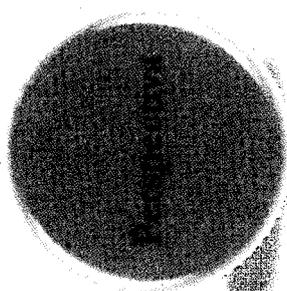
Os recursos com maior peso no sistema judicial são os recursos humanos

Despesa de funcionamento por subsistema (2009)

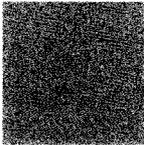


O subsistema com maior peso no sistema judicial é o subsistema tribunais

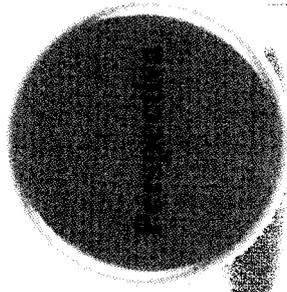
Produtividade



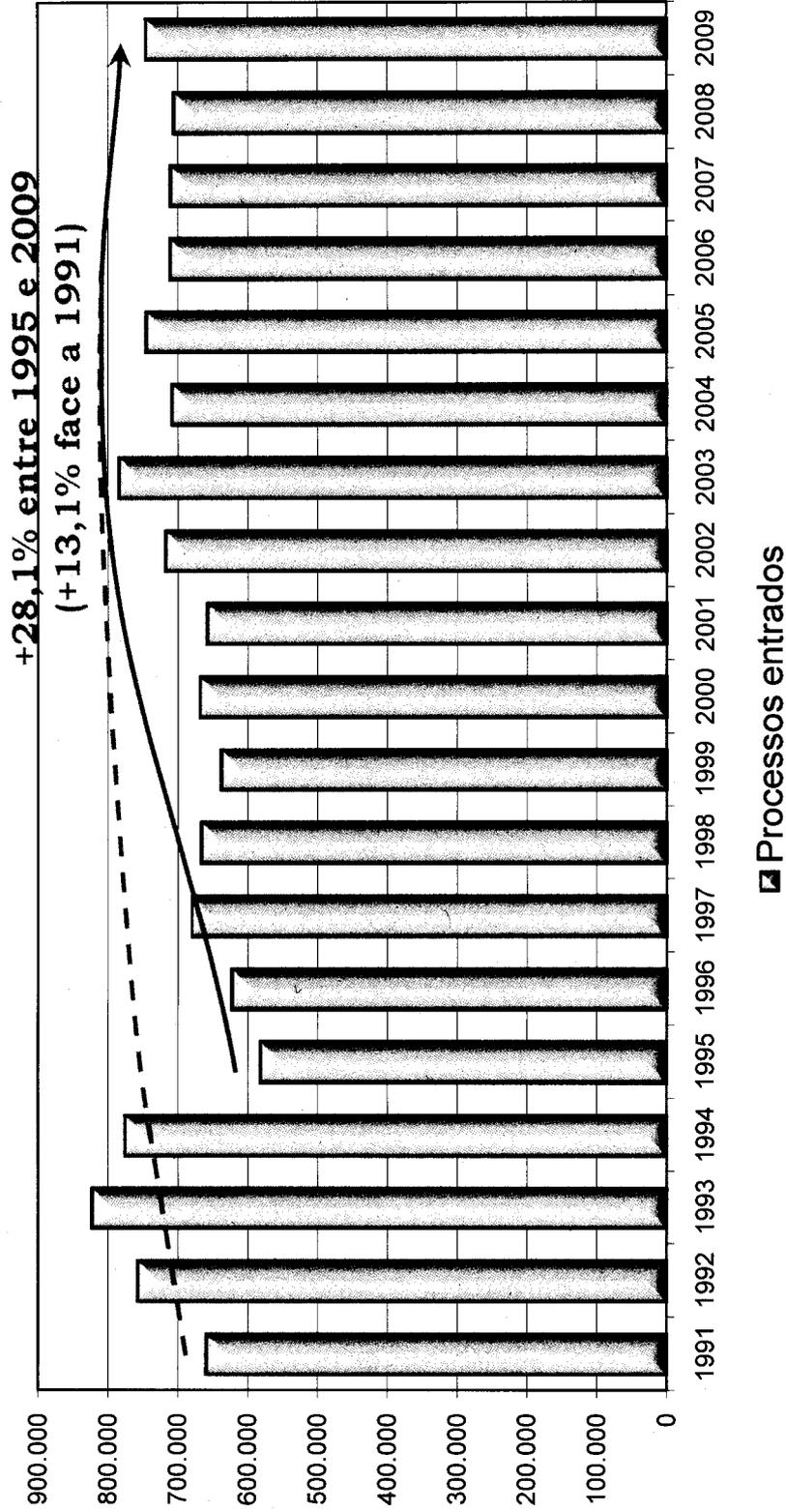
Resultados obtidos
Recursos empregues



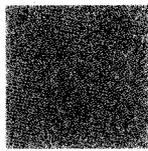
■ Procura imediata, 1991 - 2009



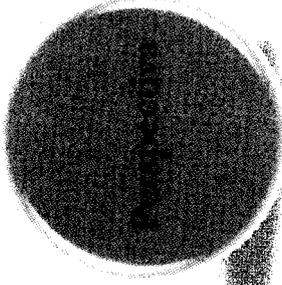
Processos entrados (procura imediata)



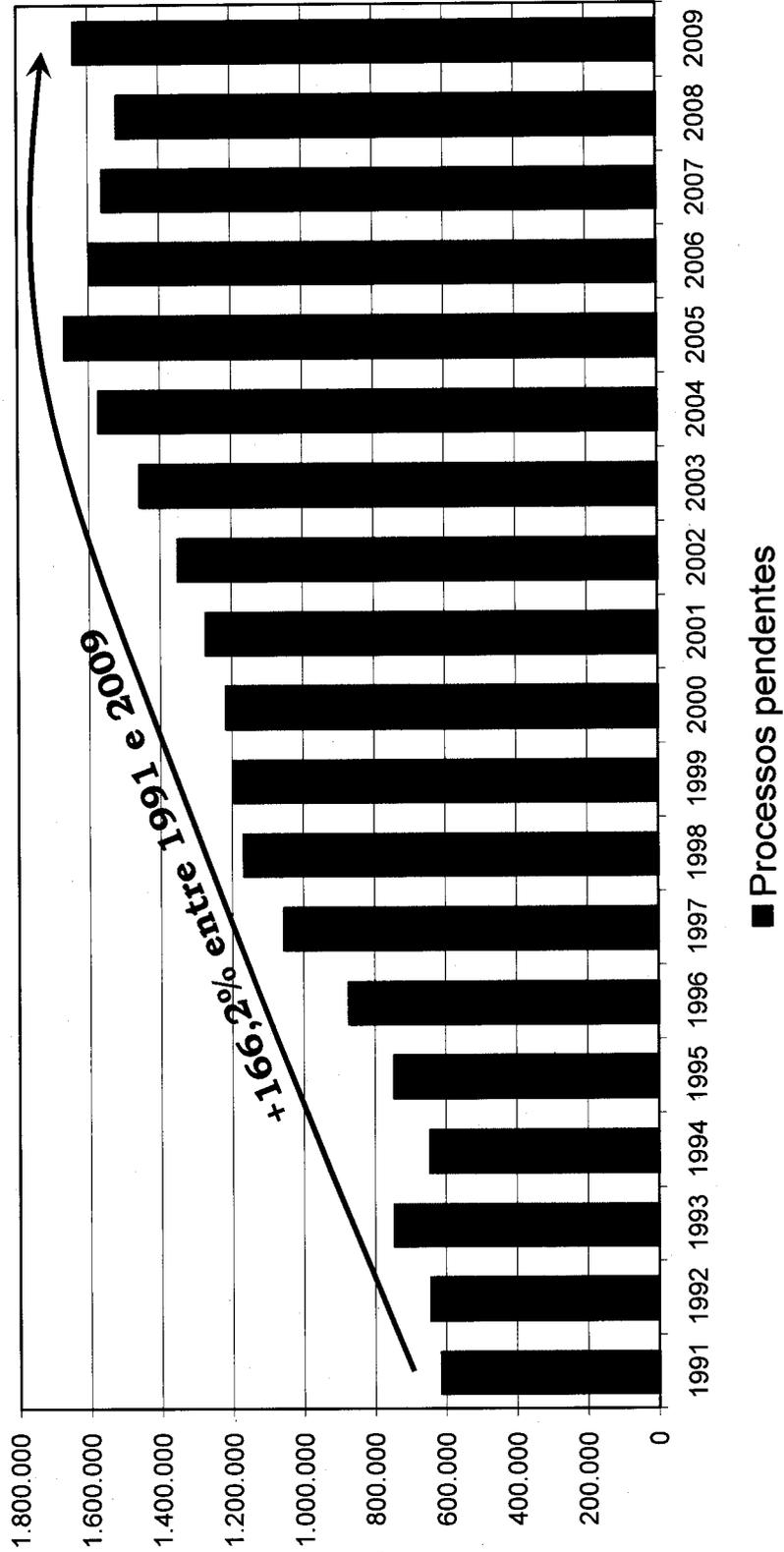
O número de processos entrados manteve-se relativamente estável (procura imediata razoavelmente constante)



■ Procura acumulada, 1991 - 2009



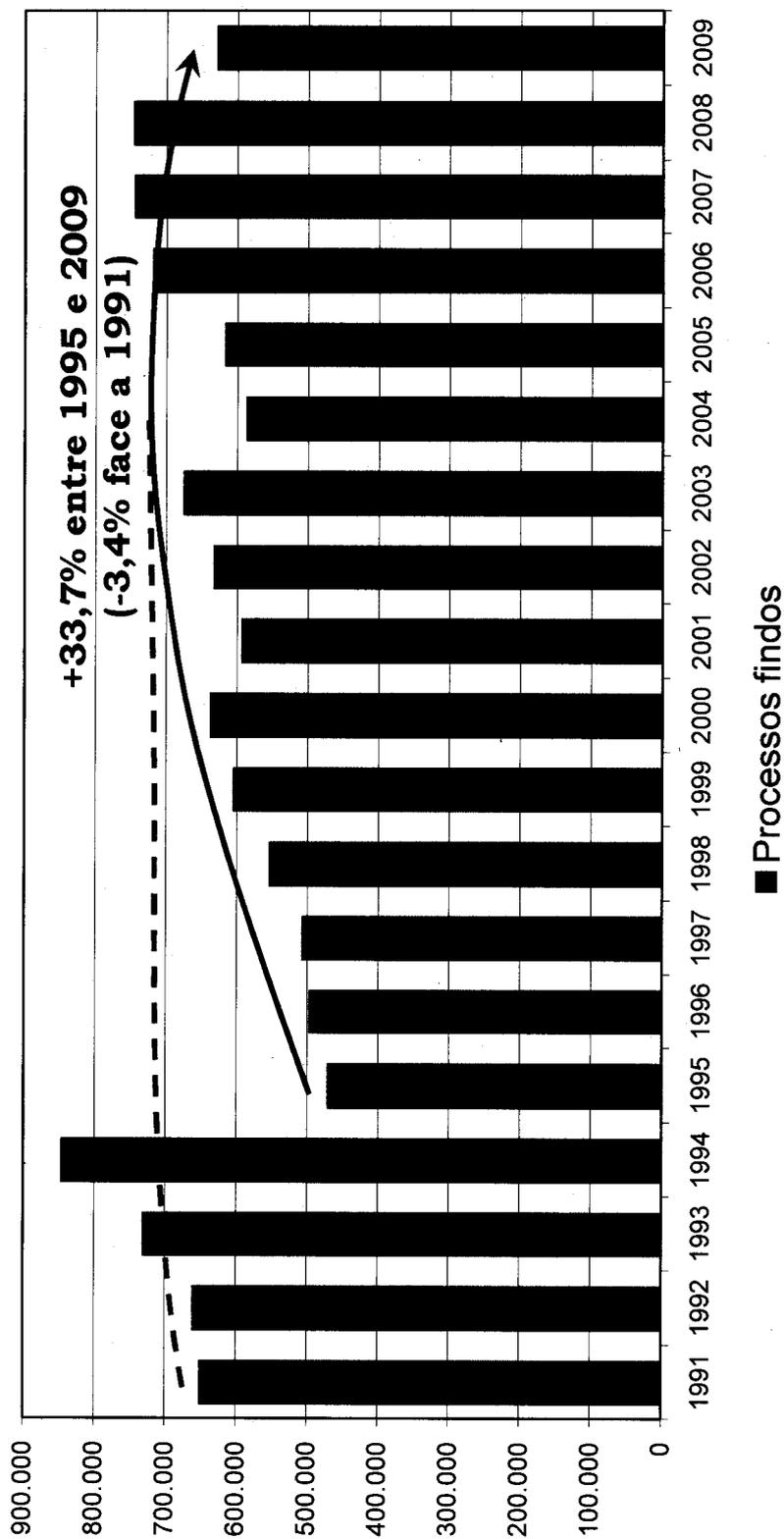
Processos pendentes (procura acumulada)



O número de processos pendentes mais do que duplicou (procura acumulada com forte crescimento)

■ Oferta (resultados obtidos), 1991 - 2009

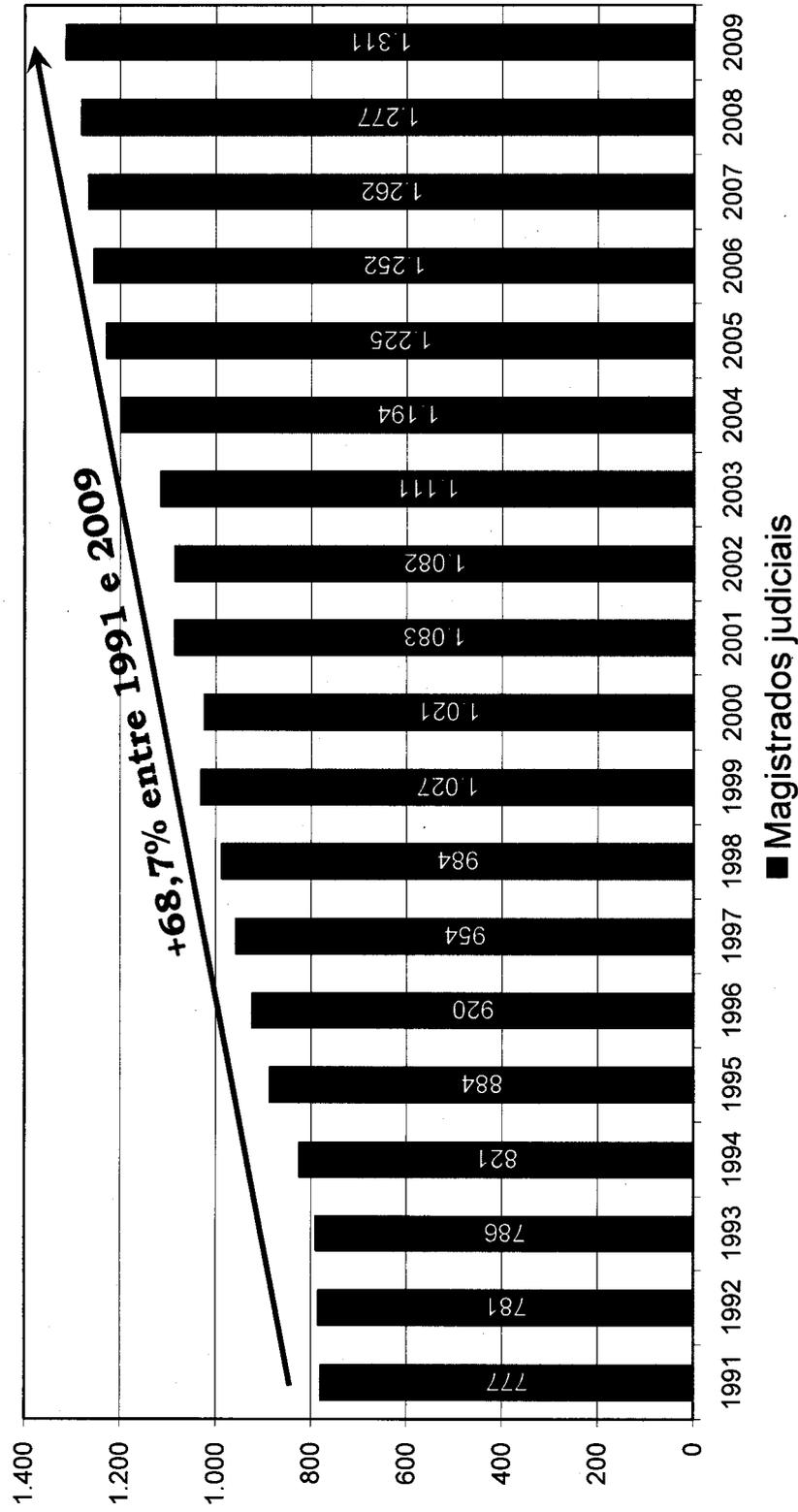
Processos findos (resultados obtidos)



**O número de processos findos decresceu em 2009
(oferta diminuiu)**

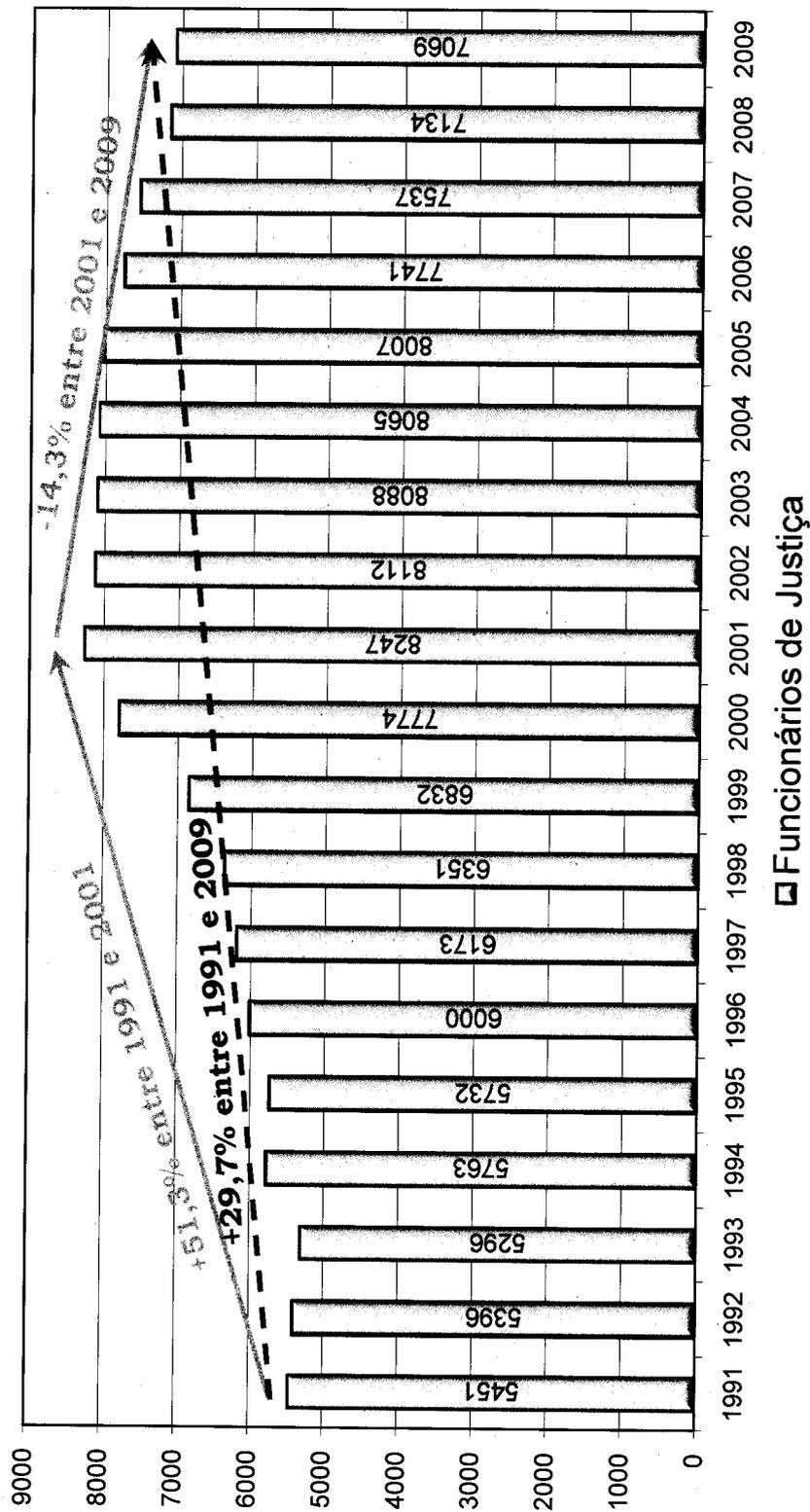
■ Recursos: magistrados judiciais, 1991 - 2009

Magistrados judiciais



Recursos: funcionários judiciais, 1991 - 2009

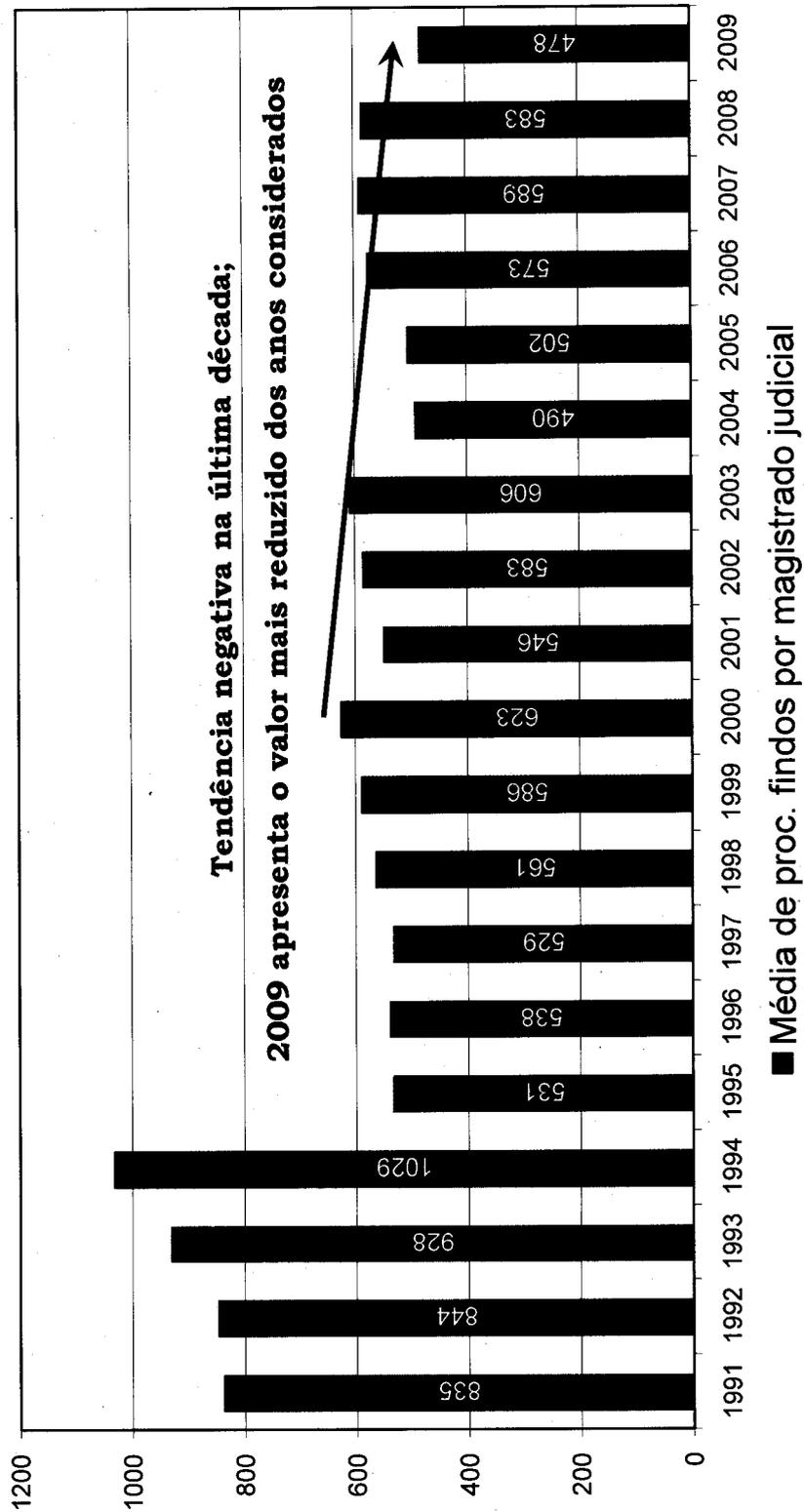
Funcionários judiciais



O número de funcionários judiciais diminuiu desde 2005, mas é superior a 1991

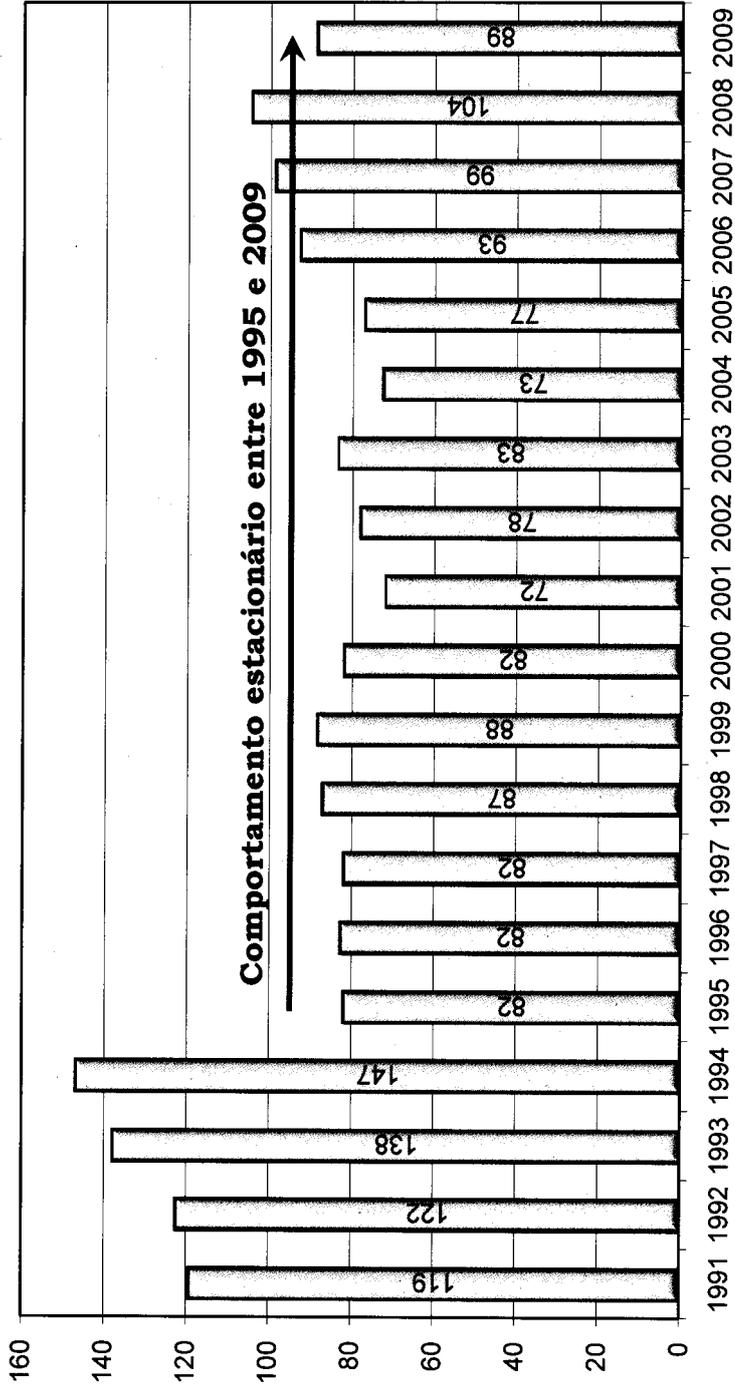
■ Produtividade: magistrados judiciais, 1991 - 2009

Produtividade: magistrados judiciais



Produtividade: funcionários judiciais, 1991 - 2009

Produtividade: funcionários judiciais



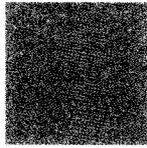
□ Média de proc. findos por funcionário de Justiça

A eficiência e a produtividade do Sistema Judicial tem vindo a diminuir

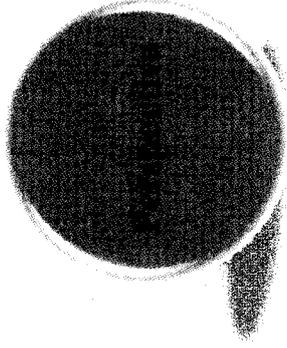
A análise aos resultados obtidos e aos recursos empregues nas últimas 2 décadas permite concluir que:

- O número de processos entrados (procura imediata) tem-se mantido estável
- Os recursos humanos cresceram fortemente no período considerado (em particular o número de magistrados judiciais)
- O número de processos findos (oferta do sistema) não aumentou
- O número de processos pendentes (procura acumulada) não diminuiu
- Ao contrário do que sucedeu nos outros sectores da sociedade, a produtividade não aumentou

Como explicar esta situação, quando outros recursos materiais e tecnológicos têm sido colocados à disposição do sistema (internet, computadores, aplicações informáticas) e quando se tem investido na formação ?



■ Outros estudos chegaram à mesma conclusão



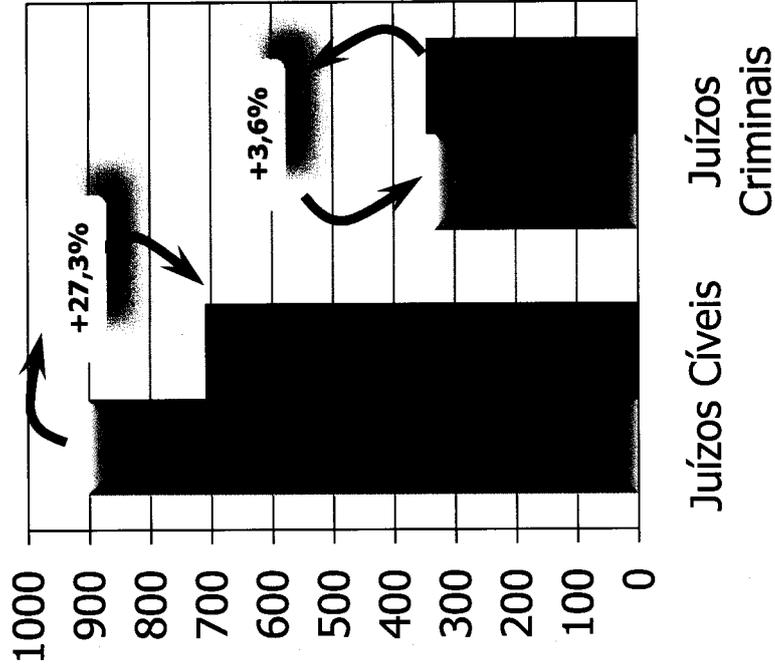
“Ainda de outra forma, este rácio aqui descrito entre os meios judiciais e a produtividade judicial, deve ajudar a explicar que terá que ser possível gerir os mesmos meios de melhor forma porque se demonstrou que aumentar os meios por si só nada altera.”

Nuno Garoupa

(University of Illinois College of Law)

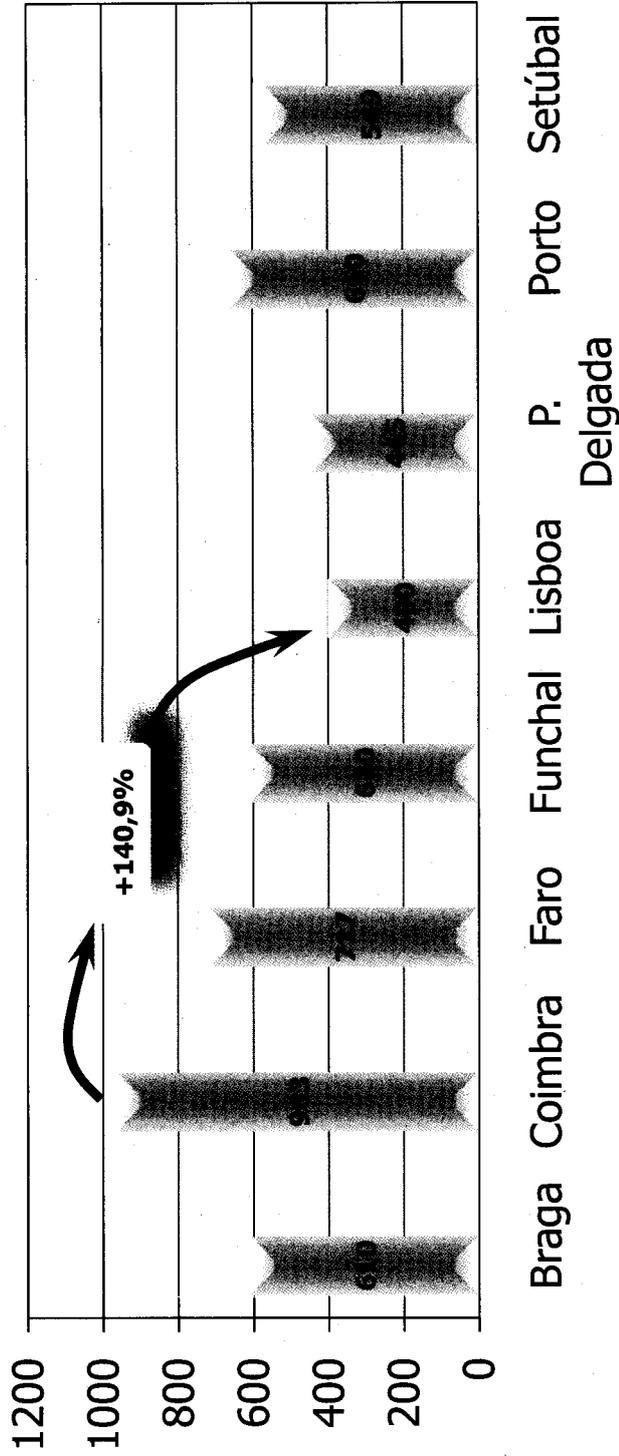
Algumas comparações interessantes sobre a produtividade média por magistrado judicial

Comparação Lisboa-Porto



Algumas comparações interessantes sobre a produtividade média por magistrado judicial

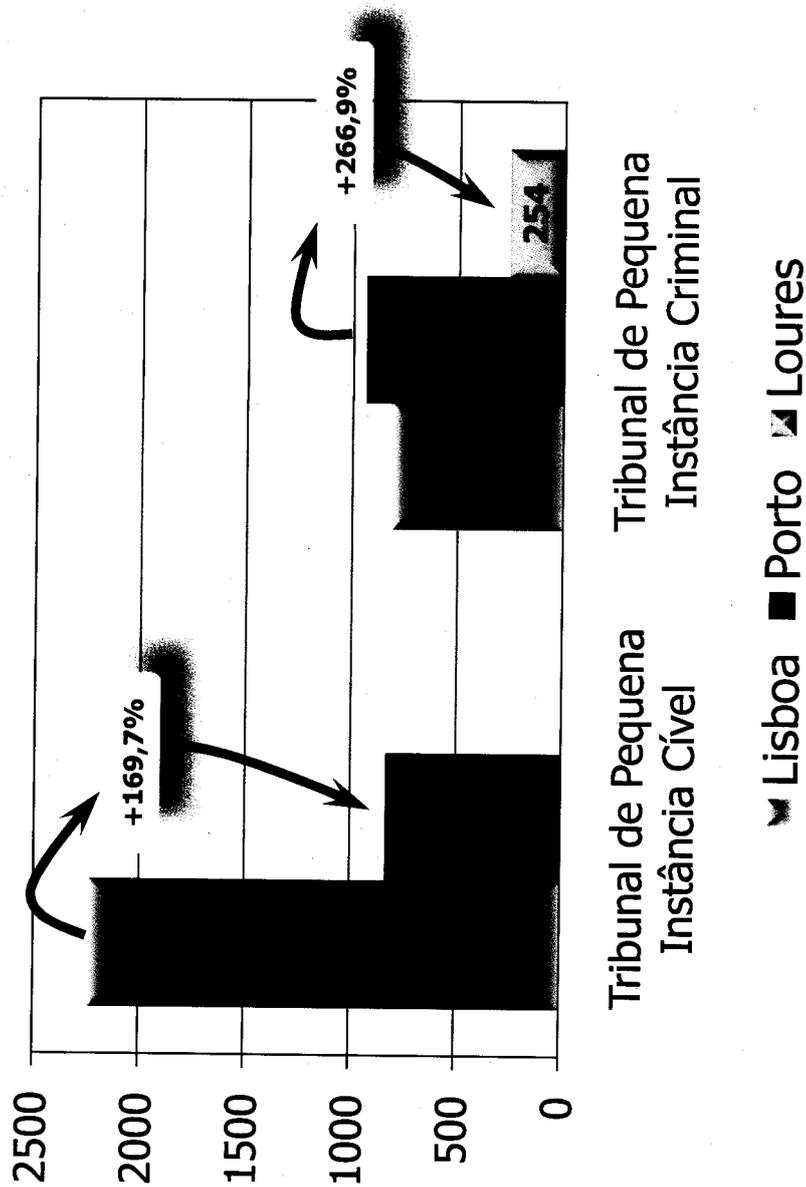
Tribunais de família e menores



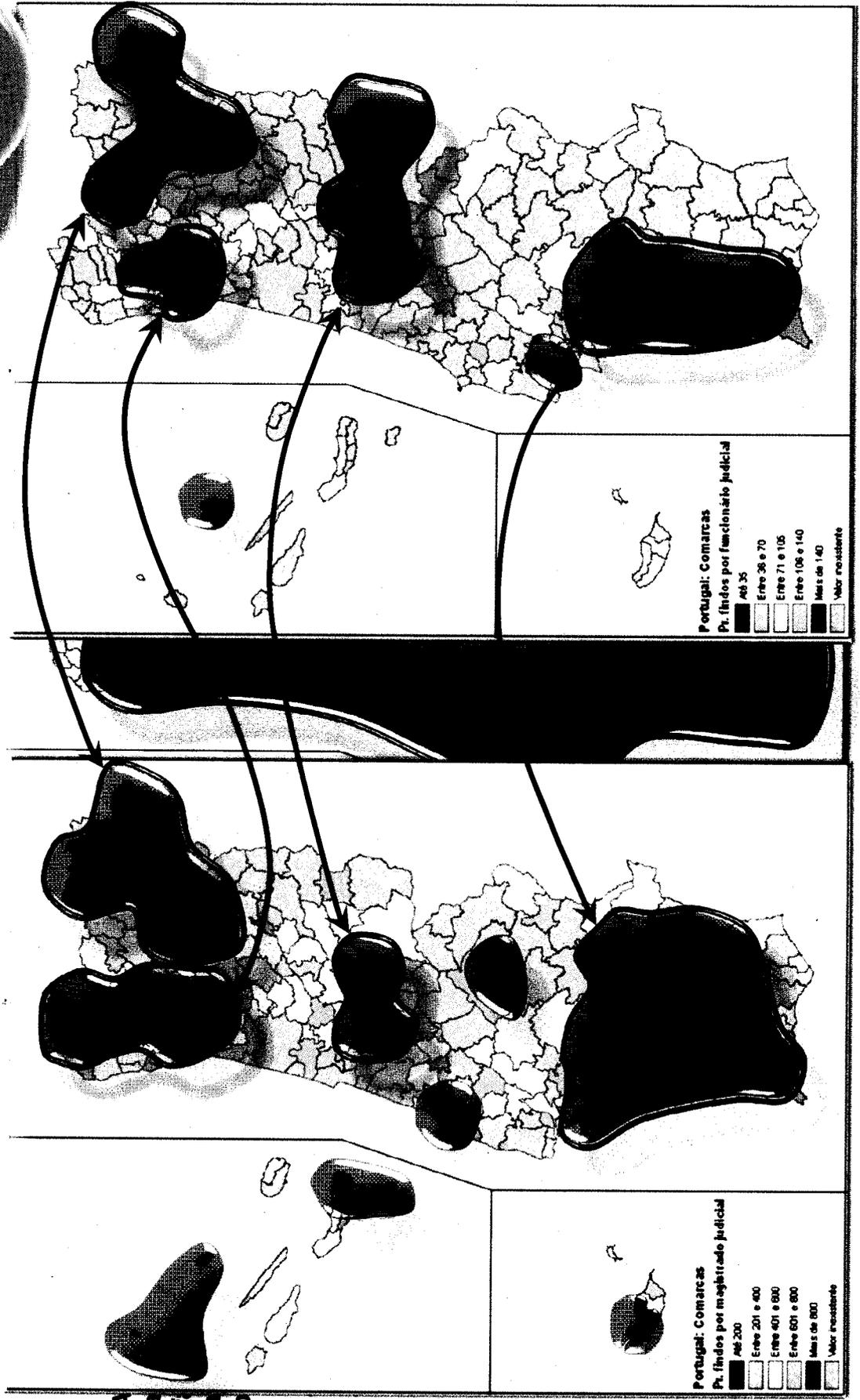
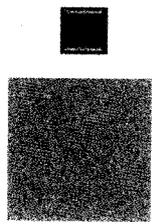
Tribunais de Família e Menores

Algumas comparações interessantes sobre a produtividade média por magistrado judicial

Tribunais de pequena instância



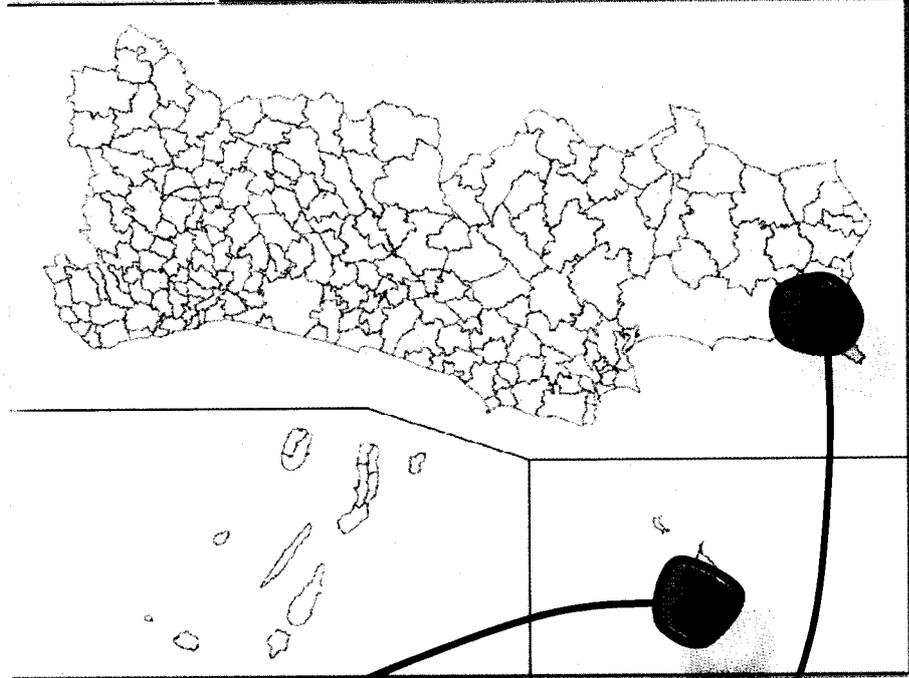
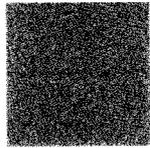
A distribuição geográfica da produtividade por comarca em 2009



A produtividade por comarca em 2009 – os top 10 e os bottom 10

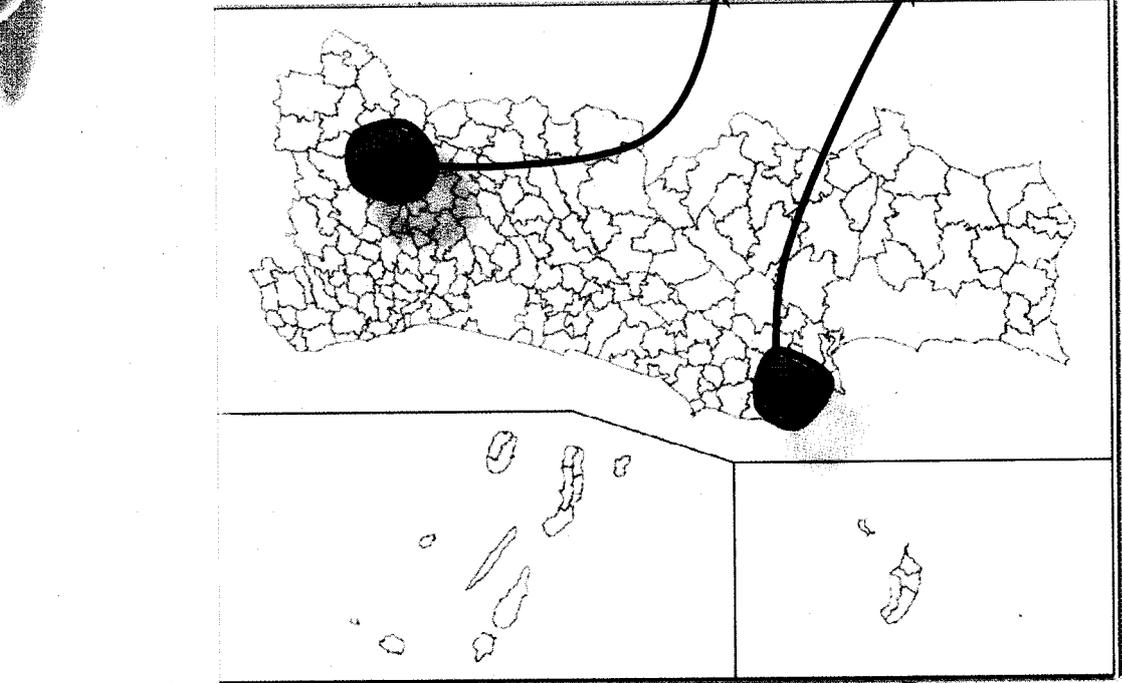
Posição	Comarca	Produtividade por magistrado judicial	Posição	Comarca	Produtividade por funcionário judicial
1	Ponta do Sol	1072	1	Lisboa	149
2	Felgueiras	1000	2	Maia	145
3	Celorico de Basto	917	3	Porto	117
4	Fafe	902	4	Lousada	110
5	Amares	867	5	Cadaval	110
6	Arouca	867	6	Paços de Ferreira	109
7	Valongo	821	7	Braga	109
8	Arcos de Valdevez	814	8	Marco de Canaveses	107
9	Vila Verde	803	9	Gondomar	106
10	Maia	787	10	Paredes	103
...
174	Baixo Vouga	255	163	Grande Lisboa Noroeste	52
...
176	Grande Lisboa Noroeste	253	195	Baixo Vouga	41
...
211	Miranda do Douro	158	216	Penela	33
212	Alentejo Litoral	156	217	Santa Cruz da Graciosa	32
213	Portel	155	218	Pampilhosa da Serra	31
214	Alfândega da Fé	147	219	Vimioso	31
215	Sesimbra	147	220	Alvaiázere	29
216	São Vicente	144	221	Oleiros	28
217	Nordeste	138	222	Miranda do Douro	26
218	Oleiros	138	223	Monchique	26
219	Santa Cruz da Graciosa	129	224	Boticas	26
220	Monchique	104	225	Carraceda de Ansiães	25
...
	Média	415		Média	64

A produtividade por comarca em 2009 - justifica-se?



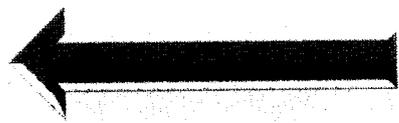
Ponta do Sol:
1072 processos
findos por
magistrado
judicial

Monchique: 104
processos findos
por magistrado
judicial



**Carrazeda de
Ansiães:** 25
processos findos
por funcionário
judicial

Lisboa: 149
processos findos
por funcionário
judicial



A produtividade por comarca em 2009 – justifica-se?

As diferenças de produtividade entre comarcas devem-se a diferenças na:

- Complexidade dos processos?
- Qualidade das decisões?
- Esforço dos recursos humanos?
- Pressão imposta pela procura?
- Especialização?

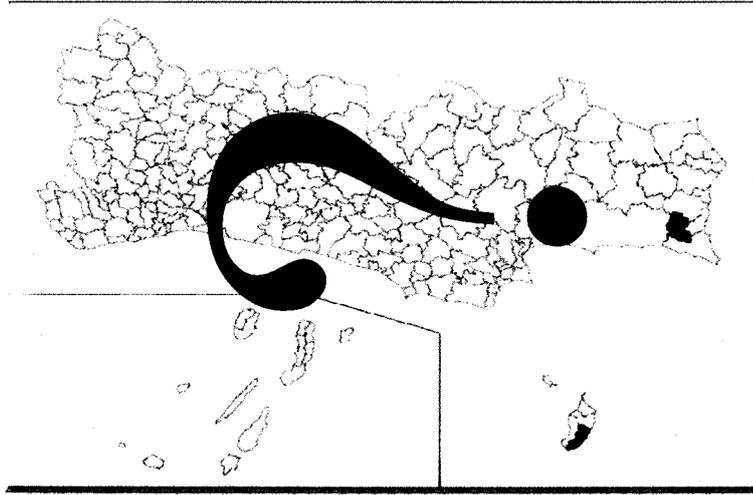
É justo que pessoas com:

- Mesma nível de formação (homogeneidade na formação de base);
- Mesmo nível remuneratório (homogeneidade salarial);

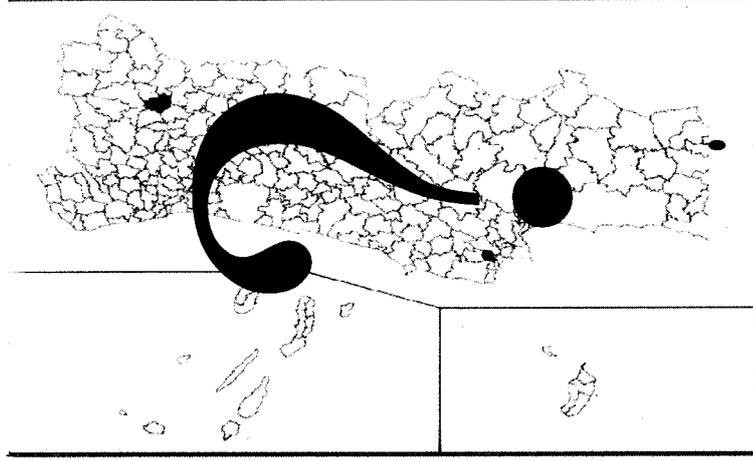
produzam entre 6 a 10 vezes mais que outras, apenas por motivos de localização geográfica ou de pressão gerada pela procura assimétrica do sistema judicial?

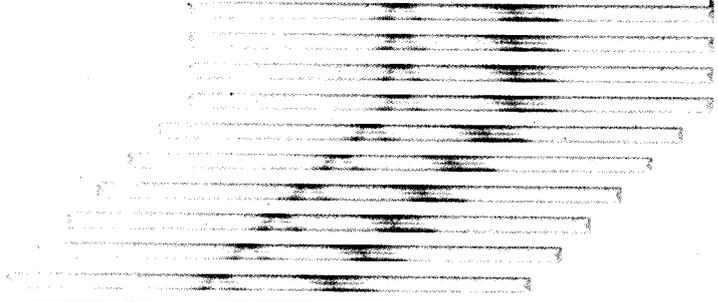
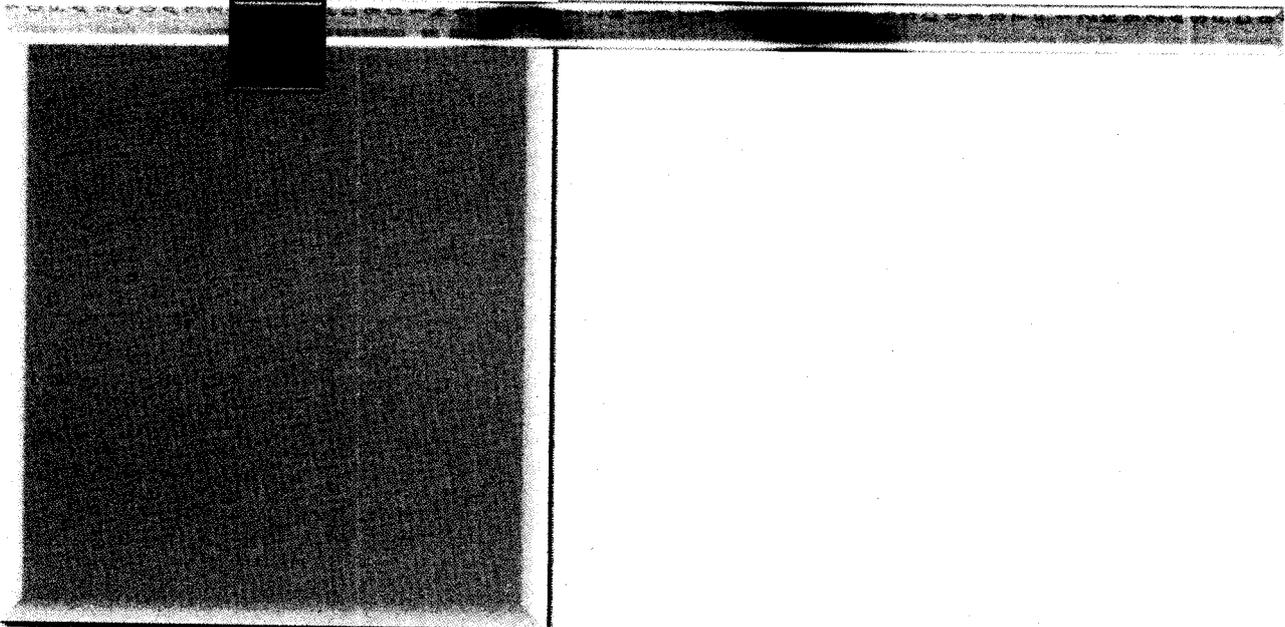
...a produtividade deve ser responsabilidade de todo o sistema judicial e não apenas ónus daqueles que se encontram sobre grande pressão...

Produtividade dos magistrados judiciais



Produtividade dos funcionários judiciais





DGPJ

Direcção-Geral da Política de Justiça

IGFIJ IP

INSTITUTO DE
GESTÃO FINANCEIRA E DE
INFRA-ESTRUTURAS DA
JUSTIÇA, I.P.