

OS OBJECTIVOS DA JUSTIÇA. A JUSTIÇA COMO OBJECTIVO ¹

ANA DE AZEREDO COELHO

SUMÁRIO. A escolha de um tema. 1. Introdução. 2. Gestão e administração: a Nova Gestão Pública. 3. Gestão e sistema de Justiça. 4. O conceito de eficácia: neutralidade normativa? 5. A centralidade da Missão. 6. Justiça e Objectivos. 7. Ensaio de uma proposta: os objectivos da Justiça. 8. O Conselho Superior da Magistratura. Bibliografia.

A necessidade de gestão e de organização do Judiciário é abordada na perspectiva da (in) adequação da transposição de modelos gestionários para a área da Justiça e do modo de operar sem desvirtuar a natureza própria do sistema de Justiça e a sua missão num Estado de Direito, dotado de um poder judicial independente. Em especial são apreciados os aspectos relacionados com a gestão por objectivos, nas dimensões de definição de objectivos estratégicos e operacionais, de indicadores de medida e de avaliação de desempenho.

Palavras-chave: Reforma judiciária, independência do poder judicial, gestão por objectivos.

A ESCOLHA DE UM TEMA

O presente número da *Julgar* tem como tema principal a Reforma Judiciária em Portugal.

Tendo-me sido sugerida a participação com liberdade de tema, essa escolha foi a primeira dificuldade.

O pedido enquadrava-se no contexto do exercício da presidência de uma das comarcas-piloto instituídas pela Lei 52/2008 ² — a da Grande Lisboa Noroeste —, desde a instalação, em 14 de Abril de 2009, até 31 de Agosto de 2012.

Ao longo desses anos foram numerosas as vezes em que abordei a experiência da Reforma introduzida experimentalmente pela Lei 52/08, na perspectiva do modo como a pusemos ³ em prática nas comarcas piloto e,

¹ No texto que segue optámos pela tradução dos textos citados dos originais em língua estrangeira. Citação livre por nós realizada.

² Doravante NLOFTJ (Nova Lei de Organização e Funcionamento dos Tribunais Judiciais).

³ O plural não é majestático, antes corresponde à noção firme de que foram os magistrados e funcionários da comarca, no seu conjunto, entre os quais me encontrava, quem **fez** a experiência da Reforma.

especificamente, na da Grande Lisboa Noroeste. Perspectiva que desde o princípio teve duas faces complementares: gestão de uma específica comarca num quadro legal novo e experimentação desse quadro legal em ordem a permitir a sua correcção e melhoria, ao serviço da Reforma Judiciária global.

Dentro e fora da comarca houve sempre os entusiastas e os cépticos quanto a esta coisa chamada gestão e organização do judiciário. Às vezes em cada um de nós se assumiam ambas as vertentes.

Seria mesmo necessário? Seria o conceito de gestão adequado à área da Justiça? Teriam os juízes alguma coisa a ver com isso? Em que medida? Tratar-se-ia apenas de uma moda passageira, sem consequências nem relevo? Seria ofensivo dos critérios judiciais e do princípio angular da independência dos juízes?

Refiro-me às interrogações sérias, não às expressões racionalizadas da preguiça, da instalação, do comodismo, da ignorância ou da vontade de nada mudar.

Interrogações sérias que a vertigem do dia-a-dia não podia obliterar, que tinham de ser mantidas na sua premência, reflectidas e resolvidas nas pequenas questões práticas da vida da comarca. Porque não se tratava de activismos ou voluntarismos. Porque a acção tem de ser informada por uma adequada reflexão, sem o que perde sentido. Porque não há nada tão prático como ter ideias claras ⁴. Porque a própria prática interpela a reflexão, suscita a dúvida, impõe a procura.

A evidente deficiência de reflexão e debate nacional sobre as práticas suscitadas pela aplicação experimental da Lei 52/08 nas comarcas-piloto, a completa ausência de avaliação, interna ou externa, a posterior opção legislativa por um modelo de gestão diverso, aliada à premência daquelas interrogações em qualquer quadro legal, levaram-me a afastar a opção pela descrição da experiência concreta nos seus pormenores ou mesmo nas suas linhas de força, aliás amplamente realizada em intervenções diversas e em relatórios que constituíam obrigação legal das presidências.

Mas aquelas interrogações permanecem. Permanecem quer se reforme, quer se não reforme, quer se pretenda reformar nada reformando (hipótese sempre possível neste jeito luso de esperar da publicação de uma lei as virtualidades que apenas a sua recepção prática na vida possui; ou de esperar a inutilidade da lei pela sua ignorância prática na vida).

Pensei então que talvez em torno delas fosse interessante reflectir, questionar. Porque colocar as perguntas é muitas vezes tão importante como dar-lhes resposta.

Confesso desde já que a minha resposta à questão da necessidade da gestão judiciária é entusiasta. O judiciário tem mesmo de ser gerido. No caminho, junto dos muitos que compartilharam desse entusiasmo, estiveram

⁴ Expressão de um Autor cuja identificação não encontramos para adequadamente o citar, mas que consideramos exemplificativa da falsidade da dicotomia entre teoria e prática.

também sempre aqueles que dele discordavam em nome da mesma paixão: a dedicação ao múnus de administrar a justiça com independência e imparcialidade. Uns e outros foram/são fundamentais neste percurso. São fundamentais no questionamento; talvez sejam ainda mais fundamentais os que discordam, porque mais arduamente nos interpelam. Da interrogação só estão arredados os poucos que, sob pretextos vários, querem apenas nada mudar, porque o que está lhes serve o comodismo.

Decidi, por isso, abordar a questão da gestão problematizando-a na sua (in)adequação à Justiça.

1. INTRODUÇÃO ⁵

Partindo das propostas do movimento conhecido como *New Public Management*, abordar-se-ão algumas das suas linhas de força e a sua possível aplicação na área da Justiça, face ao diagnóstico que se aceita de um *deficit* organizativo perante as novas exigências com que os sistemas de Justiça ocidentais são confrontados.

Neste âmbito se tenta delimitar um contexto de eficácia com virtualidades universais e a definição do mesmo no sector da Justiça, convocando a centralidade da Missão e a decorrência dos objectivos estratégicos e operacionais e da definição dos indicadores de medida que permitam a avaliação de desempenho.

Com estes parâmetros se faz uma introdutória leitura de algumas normas da proposta de Lei de Organização do Sistema de Justiça e se propõe algumas perspectivas de definição de objectivos, concluindo com um apontamento sobre o papel do Conselho Superior da Magistratura.

2. GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO: A NOVA GESTÃO PÚBLICA

Nas duas últimas décadas do século XX ⁶ iniciou-se um movimento de renovação da administração pública que pretendeu estabelecer uma aproximação entre a gestão privada e a gestão pública. Este movimento, denominado *New Public Management* (NPM), estendeu-se pelo menos a todo o mundo ocidental, buscando um novo modo de encarar as funções do Estado e o funcionamento da administração pública, centrado na prestação de contas e na gestão eficiente dos recursos.

⁵ As reflexões que seguem foram suscitadas pela prática de gestão já referida, no contexto do curso de Especialização em Gestão e Organização da Justiça, integrando e reproduzindo o seu desenvolvimento escrito nesse âmbito, em diversas perspectivas.

⁶ Para uma visão histórica do percurso da “*racionalidade soberana à lógica gestonária*” cf. (Le Texier, 2011) e quanto à NGP e justiça (FRYDMAN, 2011, p. 102).

«Central nesta mudança do modo de gerir a coisa pública foi o pendor para a “accountingization” [no sentido de introdução de uma cada vez mais explícita categorização de custos em áreas onde os custos eram anteriormente agregados ou indefinidos (nota 1)]»⁷.

O antigo modelo de administração (PPA⁸) cunhado em torno dos conceitos de democracia e de Estado de Direito baseava-se em dois princípios chave:

- (i) distinção nítida entre o sector público e o sector privado em matérias como os valores, os métodos de acção, o desenho organizacional, os recursos humanos, as recompensas e as carreiras; e
- (ii) protecção contra a discricionariedade política e gestionária, de modo a proteger do favorecimento e da corrupção, mantendo um braço de ferro entre políticos e agentes de serviço público⁹.

Ora são estes pontos-chave da administração que irão ser postos em causa já que «a base **do NPM reside em transformar as duas doutrinas cardeais da PPA; ou seja, esbater ou remover as diferenças entre os sectores público e privado e colocar a ênfase nos resultados e não nos procedimentos. Contabilizar é o novo elemento chave nesta nova concepção de responsabilização, reflectindo grande confiança no mercado e nos métodos do sector privado (...) e pouca confiança nos servidores públicos (...) cujas actividades precisam doravante de ser custeadas rigorosamente e avaliadas de acordo com técnicas de contabilidade»¹⁰.**

Esta nova perspectiva da administração relaciona-se com as tentativas de abrandar o crescimento do Estado, a tendência para a redução da sua intervenção, com a privatização ou quase privatização de serviços, o desenvolvimento das tecnologias de informação e a internacionalização da agenda da administração decorrente da globalização¹¹.

A NGP é assim despoletada pelas questões relacionadas com o aumento dos gastos do Estado-Providência, pela crescente complexidade da máquina da administração, pelas exigências crescentes dos cidadãos, cientes dos direitos de cidadania, e pelas tendências de transparência da estrutura do Estado e de flexibilização da resposta dos seus serviços¹².

⁷ (Hood, 1995, p. 93).

⁸ O Autor refere que emprega o termo “progressive pública administration” (PPA) para denominar o modelo de administração pública que emergiu nos finais do século XIX inícios do século XX, época que denomina como “era progressiva”, centrada no combate à corrupção e no estabelecimento de um sistema baseado na legalidade de procedimentos, equidade e tratamento igualitário (Hood, 1995, pp. 93, nota 2).

⁹ (Hood, 1995, p. 94).

¹⁰ (Hood, 1995, p. 94).

¹¹ (Hood, 1991, p. 3) analisa variáveis diversas desde a associação à Nova Direita, à área de influência da administração de cariz anglo-saxónico ou ao nível de desenvolvimento das economias, concluindo pela dificuldade em estabelecer relações lineares e, bem assim, pelo carácter esparso dos estudos sobre a efectiva implementação da NGP.

¹² (CARAPETO & Fonseca, 2006, pp. 23-24).

«Assiste-se à profissionalização da gestão pública, passando os serviços a ser fornecidos por agências autónomas, dirigidas por gestores contratados por concurso, com formação essencialmente em gestão e auditoria, sendo a remuneração variável em função dos objectivos atingidos. Estes são pressupostos do novo paradigma que visam tornar o serviço público mais qualificado, com melhores índices de eficiência e eficácia, havendo maior transparência e responsabilidade pelo serviço prestado.

Deste modo, sem abandonar a preocupação com a legalidade e com a regularidade financeira, o modelo da NGP incute nos serviços públicos a necessidade de adequar as acções desenvolvidas aos objectivos estabelecidos “avaliando o conteúdo e a oportunidade do gasto público em função dos resultados e, desta forma, identificando a competência técnica, o rigor e a ética dos gestores públicos em quem se delega a capacidade para tomar decisões”¹³.

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

Porém, esta corrente debate-se com a necessidade de adaptação de conceitos e modos de agir que migraram para um *habitat* diferente [a administração pública] daquele em que nasceram e se desenvolveram [o sector privado empresarial], exigindo esforço de adaptação.

3. GESTÃO E SISTEMA DE JUSTIÇA

A dimensão gestionária clássica aplicada ao sector justiça tem hoje em dia duas perspectivas inelutáveis: a sua **inevitabilidade** e a sua **inadequação**. Inevitabilidade, porque a Justiça como todos os outros sectores de actividade tem de prestar contas do modo como utiliza os recursos que são postos à sua disposição. Inadequação porque a justiça não tem como objectivo produzir produtos ou serviços directamente apreciados pelos destinatários nem tem como objectivo produzir produtos ou serviços a baixo custo. Pareceria, portanto, que os critérios da satisfação dos destinatários ou da eficiência não seriam critérios aptos a “medir” a Justiça¹⁴.

A área da Justiça não ficou afastada deste novo paradigma e a gestão dos tribunais surgiu como preocupação generalizada na Europa Ocidental nas últimas décadas do século XX, em resposta a um aumento quantitativo e

¹³ (Gomes, 2006, p. 9).

¹⁴ (Sauvé, 2009) in <http://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2009-10/sauve.pdf>. Cf. também o discurso do Conselheiro Noronha do Nascimento, Presidente do Supremo Tribunal de Justiça, na cerimónia de abertura do ano judicial de 2013 ao salientar que a matriz dos tribunais no Estado de Direito é a defesa dos direitos dos cidadãos e não o incremento da economia de mercado.

qualitativo da mobilização da intervenção dos judiciários nas sociedades democráticas, que lhes atribui uma visibilidade social até aí ignorada ¹⁵, ao mesmo tempo que evidencia muitas das aporias de um sistema que se revelou impreparado para responder às solicitações crescentes que a sociedade lhe dirigiu ¹⁶.

A questão coloca-se ao nível da resposta adequada a um diagnóstico há muito feito. Será que a importação de conceitos e perspectivas ligados à gestão privada dará resposta às evidentes dificuldades organizativas que se fazem sentir na Justiça?

Dito de outro modo, será o modelo gestor válido fora do contexto em que foi forjado, em termos de a sua transposição poder ser directa, por o mesmo estar isento de normatividade estranha à do direito, constituindo mera técnica normativamente neutra?

Ou, pelo contrário, essa neutralidade normativa ¹⁷ não se verifica e «*todo o jurista cioso da essência da sua área de saber tem um dever de insurreição contra esse invasor disfarçado que é o “management?”*» ¹⁸.

A questão da gestão do judiciário não é indiferente à da sua legitimação enquanto poder do Estado. Não ao nível constitucional, mas na perspectiva da legitimidade de exercício que anteriormente se bastava com a fundamentação e publicidade de decisões passíveis de sindicância pelo sistema de recursos, quanto à sua conformidade à lei, e agora exige se manifeste também na resposta atempada ¹⁹ e na *accountability* quanto à utilização eficiente dos recursos face aos *outcomes* do sistema.

Os sistemas judiciais de matriz europeia continental como o Português, estruturados em burocracias profissionais, revelaram-se carentes de organização e falhos na atribuição de responsabilidade, que a sua atomização e pulverização não facilitava, crescendo a (co)existência de diversas corporações fortes, defendendo as suas legítimas perspectivas, mas actuando num contexto carecido de visão aglutinadora, recolhida da missão e valores do

¹⁵ “*Procura-se no juiz não só o jurista ou a figura do árbitro, mas também o conciliador, o apaziguador das relações sociais e até o animador de uma política pública (...)*” in (GARAPON, O guardador de promessas — justiça e democracia, 1996), p. 20.

¹⁶ Com impossibilidade de resposta atempada, com acumulação constante de pendências, absorção cada vez maior de recursos, e «inconclusão» de processos determinantes em vários países. “*O desenvolvimento de medidas estratégicas de combate à morosidade dos tribunais será tão mais importante quanto mais relevante for o papel que, social e politicamente, lhes for atribuído*” in. (GOMES C., 2011, p. 47)

¹⁷ «*qualquer que seja a perspectiva, parece trivial — mas também inútil — que o conhecimento nas ciências da gestão e, especialmente, em estratégia, i) não pode ser neutro, ii) não deve ser neutro. O conhecimento é sempre normativo, por definição, porque implica quadros mentais, visões do mundo, preferências ideológicas, dos quais se não pode afastar mês que lhe incumbe explicitar*». (MARTINET, 2006/1, p. 43).

¹⁸ Como se interroga (Martens, 2011, p. 2).

¹⁹ Cf. artigo 6.º da CEDH e toda a jurisprudência que os juízes europeus foram impondo como obrigatória aos judiciários dos Estados Membros a qual implica também uma reflexão sobre as prioridades e fontes do direito supranacional (HABERMAS, 2012, p. 82 e ss.).

poder judicial expressos na concreta organização em que a actividade jurisdicional tem lugar ²⁰.

Em suma, alhearam-se da dimensão organização que cada tribunal também constitui e dos contributos da teoria das organizações relevantes para a gestão dos tribunais.

No centro do debate, quando ele se quer informado pelos valores e não apenas imposto pelas necessidades económicas, a questão maior da salvaguarda da independência dos tribunais, vistos como organização, e dos juízes, exercendo a actividade jurisdicional em contexto organizacional ²¹.

A coexistência e interdependência da actividade jurisdicional do tribunal em sentido substantivo e da actividade administrativa e de gestão do tribunal organização, constitui o desafio de construção de uma unidade informada pela missão constitucional atribuída aos tribunais, mas também pela normatividade decorrente da natureza de organização em que os tribunais se exprimem.

Alternativa sempre possível para solução da dificuldade, a opção pela fragmentação da organização, segundo aquelas diversas actividades, em organização jurisdicional, dedicada à solução dos casos concretos marcada pela independência e imparcialidade, e organização administrativa, que alimenta a primeira apresentando-lhe os casos a decisão, sendo dela independente e criando a sua própria lógica de funcionamento administrativo assente nas características de dependência, legalidade e hierarquia.

Este dualismo organizativo exprime-se numa repartição de competências que expressa a multiplicidade mais do que a unidade da organização tribunal e esquece que a estrutura administrativa carece de autonomia de sentido, antes sendo instrumental da actividade jurisdicional.

Nestes termos, o factor aglutinador de sentido da gestão tem de ser encontrado, a nosso ver, na gestão dirigida à organização da tramitação do acervo processual que possibilita a actividade jurisdicional.

O que se deve reflectir, nomeadamente na estrutura organizativa do sistema de Justiça e dos tribunais e na fixação de objectivos que adiante referiremos ²².

²⁰ A busca da reforma nas leis de processos e substantivas que multiplicou as dificuldades de resposta do sistema cedeu por isso o lugar às perspectivas de reforma da organização, discernindo-se ser nesta que se concentram as ineficiências.

²¹ «*Quaisquer que sejam as precauções tomadas para preservar a independência, a mentalidade e carácter dos juízes será sempre vital. Infelizmente, por vezes, a independência é compreendida como ausência de responsabilidade. Esses juízes reclamam uma total autonomia profissional para preservar a sua independência. No entanto, geralmente isto conduz a um comportamento individualista.*

Independência do juiz não significa trabalhar num esplêndido isolamento. Um tribunal não é apenas uma instituição, é também uma organização a que os juízes pertencem. Essa organização não pode garantir o trabalho judiciário se os juízes não tomarem parte no trabalho da organização. Trabalho judiciário e organização estão misturados» (Langbroek, 2011, p. 67).

²² Opções diversas têm sido ensaiadas, com particular interesse, pela proximidade geográfica e de família jurídica, para a organização judiciária espanhola, onde a actividade de apoio à função jurisdicional sofreu uma profunda e polémica reforma a partir de 2003,

Em suma, a necessidade de gerir é manifesta e implica estruturar, medir, determinar os critérios de medição, os critérios de eficácia. Os contributos vindos da área das ciências de gestão são naturalmente fonte de ensinamentos experimentados. Mas a transposição tem de ter em atenção as especificidades do campo.

4. O CONCEITO DE EFICÁCIA: NEUTRALIDADE NORMATIVA?

Sem entrar na selva das definições de gestão, parece poder dizer-se que consiste na actividade de organização em ordem à obtenção de resultados máximos com o menor dispêndio de recursos, ou seja, com eficácia e eficiência.

Eficácia ²³ que decorre da comparação entre resultados efectivos e resultados previstos e é definida pela consideração dos objectivos, traduzindo-se em três grandes categorias ²⁴ — produtividade, satisfação e viabilidade — que abrangem a multidimensionalidade da eficácia em contexto organizacional.

Em organização, a produtividade (dimensões política e económica) constitui um fim em si mesmo e a satisfação (dimensão social) e viabilidade (dimensão institucional) meios de a atingir ²⁵. Por isso que nos pareça situar-se sobretudo ao nível da produtividade ²⁶ a questão da eficácia em sentido mais restrito acima referida.

justamente pela sentida necessidade de introdução de formas organizativas, a qual se operou pela distinção, v. g., separação entre três áreas: a jurisdicional, a administrativa e a processual.

Esta nova organização da secretaria judicial separou a actividade destas do órgão jurisdicional que apoiam, dividindo e agrupando as unidades em torno da homogeneidade das tarefas, atribuindo ao secretário judicial a função de gestão e de tramitação processual. Para além dos critérios estritamente organizativos, pretende conceder ao juiz tempo para a função de julgamento e aproveitar as competências dos secretários de justiça.

A estes funcionários são atribuídas as funções de direcção do processo, no qual o juiz intervéem apenas a fim de efectuar o julgamento e proferir a decisão.

²³ Ou, como afirma (BERNS, 2011, p. 150) é necessário «*revelar o moralismo inerente a todas as formas de governo que fazem da eficácia a sua norma*».

²⁴ Por todos (HACKMAN et. alt. J. R., 2009: 277) onde se lê: «*Os princípios que aqui discutimos (e a investigação que os suporta) repousam na seguinte conceção tridimensional da eficácia. 1. O produto do grupo satisfaz ou excede os padrões de quantidade, qualidade e oportunidade, dos que o recebem, avaliam ou usam. É a avaliação dos clientes que conta, não a do próprio grupo ou da gestão (...).*

2. Os processos grupais favorecem a aptidão dos membros para trabalhar em equipa.(...)
3. O grupo contribui positivamente para a aprendizagem e bem-estar dos seus membros (...)».

²⁵ Seguimos a organização das dimensões da produtividade propostas por (LOURENÇO, 2012, p. 51), compreendendo cinco pólos: social (recursos humanos e satisfação), económica (produtividade, eficiência económica, cumprimento de objectivos), política (convocando a legitimidade decorrente da avaliação externa dos diversos *stakeholders*, clientes, líderes, organização), institucional (relacionada com a perenidade e viabilidade do grupo) e criativa (inovação e criatividade de processos e resultados).

²⁶ Conceito que se não reduz à avaliação quantitativa como veremos, antes implica a consideração das finalidades.

Neste contexto, é de particular relevância a distinção entre eficácia potencial e eficácia em acto ²⁷. Na verdade, esta distinção salienta que as dimensões da eficácia são reveladas pela avaliação que se faz da actividade da organização, actualizando o que apenas existia em potência, o que leva alguns autores a concluir que a eficácia não existe enquanto tal, constituindo tão somente um juízo valorativo de um grupo, de uma pessoa ou de uma instituição.

«Avaliar a eficácia de um grupo é, assim, formular um juízo fundado sobre um certo número de critérios, correspondentes aos resultados desejados ou procurados por parte de quem o avalia» (...) «a eficácia não é context-free» ²⁸.

A dimensão da finalidade da organização é a aglutinadora de sentido na apreciação da eficácia e na definição do caminho para a atingir, sendo as restantes dimensões instrumentais desta. A eficácia não é a norma, esta resulta da finalidade.

É preciso ter presente que a avaliação da eficácia não constitui mera actividade narrativa de realidade pré-existente, antes consiste num juízo de valor cuja normatividade é definida pelas finalidades organizacionais prosseguidas, discernindo os resultados de funcionamento considerados “valiosos”. Nesta perspectiva a eficácia não tem significado “ontológico”, não existe em si mesma, actualiza-se (no sentido de tornar-se ato) no juízo de valor sobre os resultados, assumindo um significado normativo e axiológico ²⁹.

A eficácia e a eficiência em Justiça não podem ver-se da mesma maneira que na economia e estão longe de se ater a dimensões quantitativas. Aliás, as tendências da gestão mesmo nas áreas *puras* da economia também já deixaram de ser exclusivamente quantitativas, como vimos.

Importa por isso transpor os conceitos de eficácia e eficiência das áreas em que se desenvolveram, áreas sobretudo com dimensão económica. Transposição que implica abordar esses conceitos no seu sentido intrínseco e não apenas na sua concretização (actualização) na área da economia de mercado, dando-lhes um âmbito autónomo de potencialidades de que a sua concretização naquela área é apenas uma das suas actualizações possíveis.

Queremos dizer que os conceitos de eficiência e eficácia revelados na dimensão económica da vida moderna são a concretização numa área da actividade humana de preocupações mais amplas: a adequação da acção humana aos seus fins, com respeito “ecológico” pela utilização mínima de recursos escassos.

Assim considerada a questão, a eficácia que se busca em sede da Justiça ou de qualquer outra área não é a da mera contabilização de resultados

²⁷ Descrita por (LOURENÇO, 2012).

²⁸ (LOURENÇO, 2012, p. 52).

²⁹ «A eficácia é um dado subjectivo, variável, contextual, embora apresentado em vestes de homogeneidade e generalidade. A gestão repousa assim numa certa ambiguidade» (Hamel, 2011, p. 133).

quantitativos mas antes a da verificação das realizações, relacionadas a um tempo com a finalidade do campo (autónomo) e com a utilização mínima dos recursos.

Em consequência, os instrumentos de gestão que potenciam uma adequada supremacia da missão na definição da estratégia, seleccionando as perspectivas a considerar, a hierarquia entre elas e a fixação de objectivos e indicadores de medida, determinando o planeamento e possibilitando a avaliação global do desempenho, devem ser preferidos, já que permitem satisfazer as reivindicações de especificidade e de introdução de indicadores de qualidade, incorporando a questão fundamental e constitucional das funções dos tribunais na sociedade.

A gestão por objectivos deve servir a prossecução das finalidades das organizações da justiça, considerando a missão da organização ou do sector, estabelecendo-se, à luz do discernimento desta missão, a estratégia, os objectivos, as acções e as iniciativas destinados a atingi-las e os indicadores de medida que permitam enquadrar a avaliação do desempenho enquanto concretização daquelas finalidades pela organização sistema de Justiça ou tribunal.

É neste contexto que cumpre definir as perspectivas de actuação para a área da justiça, a sua hierarquia, os objectivos estratégicos e o modo como devem ser fixados os indicadores de medida.

O que permite enquadrar as especificidades da área da justiça, tanto na sua dimensão de poder soberano do Estado, como na de administração, em termos de promover a realização da missão com preocupação de eficácia. Neste sentido permite que eficácia e equidade não sejam conceitos em relação de competição ou rivalidade mas antes em relação de cooperação e complementaridade, impõe o respeito pela teleologia de campo e a recusa de uma abordagem utilitarista, de finalidade estranha e de mera contabilização (por exemplo, de processos findos ou de custos). Nada pode ser mais prejudicial para uma efectiva gestão do Judiciário do que a redução da gestão à contabilização.

Relembremos que a eficácia das organizações não existe em si mesma antes depende dos objectivos que lhes são assinalados. Estes objectivos dependem da visão da organização no seu conjunto e da sua integração no sistema a que pertence, no caso, o sistema judicial.

O que implica pensar a complexidade do Judiciário que se não reduz (haverá alguma realidade humana, mesmo económica, que se reduza?) a uma lógica de lucro, de resultados quantitativos ³⁰.

³⁰ «O tratamento infligido à cultura da empresa por um pensamento gestor excessivamente simplificador exemplifica a contrario a via a seguir por um pensamento da complexidade. (...) Nos antípodas de uma pretensa gestão com uma cultura forte — na realidade reduzida a alguns estereótipos sumariamente extraídos do seu contexto e logo transformados em palavras de ordem — as empresas só podem fazer face à complexidade com uma gestão cultivada, fina e subtil que recuse modelos (e modas) que voltam a ser bárbaros à força de

5. A CENTRALIDADE DA MISSÃO

Qual a missão da organização tribunal e que visão global dela decorre, informando a definição da “tarefa”, dos “resultados”, da “eficácia”?

A missão do tribunal só pode decorrer da sua inserção no contexto constitucional e institucional da República ³¹. A sua visão expressa-se em cada um dos tribunais como modo de actualização daquela missão.

A gestão por objectivos a que a NLOFTJ adere ³² tem de ser perspectivada neste contexto.

O que convoca a responsabilidade de, em lugar de nos alhearmos de qualquer perspectiva de eficácia sempre ligada a aspectos quantitativos, conseguirmos definir um conceito de eficácia que tenha em atenção as especificidades da Justiça e para ela importe as necessárias dimensões quantitativas apenas enquanto expressão da qualidade da Justiça que também e sobretudo noutras dimensões se tem de exprimir ³³.

«Não se trata de inquirir se o judiciário pode escapar à exigência da qualidade, mas antes de saber qual é a qualidade própria da justiça, que não pode confundir-se com a de uma fábrica.

Ainda há pouco tempo a qualidade de uma decisão de justiça media-se pela sua legalidade e pelo respeito das formalidades substanciais. Depois, exigimos-lhe que fosse legível, aceitável e mesmo consequencialista. Sem perder estas qualidades acumuladas pelo aprofundamento do que seja um processo equitativo, é necessário acrescentar-lhe as notas de eficácia e de utilização racional dos meios» ³⁴.

Não podemos bastar-nos com manter imutáveis aspectos organizativos acidentais em que no passado se exprimiu a missão dos tribunais. Temos

simplificação, “coisificação”, lógica, análise disjuntiva... (...) A verdadeira cultura significa pensamento flexível, apto ao discernimento, à diferenciação, à hierarquização, à compreensão sintética, à sensibilidade às diferentes dimensões do facto humano, à abertura, à tolerância, à concentração e ao espírito crítico.

(...) Trata-se, sobretudo, de um pensamento do qualitativo que renuncia à medida quando ela destrói os fenómenos examinados que mobilizam saberes diversos (ciências sociais, ciências cognitivas, matemáticas, ciências da informação e da comunicação) articulando-as segundo o seu próprio projecto.

(...) Esse pensamento, já o estamos a entrever, distingue-se fundamentalmente do conhecimento arrogante muitas vezes difundido na literatura e nos escritos gestionários. Conhecimento arrogante que se reveste das roupagens do cientismo forjando modelos que pretendem dizer o verdadeiro (substancialmente) ou, mais frequentemente (...) mascarando-se da simplicidade operacional que autoriza jovens decisores a tudo decidir, sempre e em todo o lado» (MARTINET, 2006/1, p. 42).

³¹ Os tribunais de comarca são o órgão de soberania a quem compete administrar a justiça em nome do povo — artigo 202.º, n.º 1, da Constituição da República Portuguesa (CRP). A administração da justiça enquanto função dos tribunais é exercida por juizes de direito independentes, inamovíveis e com regime específico de responsabilidade — artigos 203.º, 215.º e 216.º da CRP.

³² Cf. *maxime* artigo 88.º, n.º 4, da NLOFTJ.

³³ *«Digamo-lo francamente: o respeito pelos direitos do homem num processo não é económica; ele é mesmo francamente dispendioso; é anti gestionário» (Martens, 2011, p. 1).*

³⁴ (Martens, 2011, p. 3).

de saber exprimir na nova linguagem da gestão os valores perenes sem os quais a Justiça se transmutará em mera regulação utilitária do social.

Não podemos bastar-nos com a exposição das virtudes, vividas ou pretensas, numa atitude de resistência aos sinais dos tempos. Antes «*é inundando o discurso económico com os seus valores inderrogáveis que a justiça entrará na pós-modernidade sem nela se dissolver. (...) Cabe-nos a nós, juristas, propor correcções ao imperialismo dos números para evitar sermos esmagados pela hegemonia do modelo económico*»³⁵ ou, diríamos, para evitar mantermo-nos cegos à realidade que de nós exige novas competências e novas abordagens que permitam continuar a missão que nos é cometida: a administração da justiça.

«*É necessário “gerir” a justiça de modo a que os princípios de outras esferas não invadam nem penetrem na esfera da justiça; válido na sua esfera própria, o princípio da rentabilidade imediata não o é seguramente na esfera da justiça*»³⁶.

A alternativa é simples. Os juristas e, porque falamos de tribunais, os juízes continuarão a ser os decisores do caso concreto mas num quadro organizacional que não influenciam (ou que nem sequer compreendem) em que as decisões relevantes são tomadas por outros em seu lugar: por inépcia, transmutada em desdém, ou por desprezo, decorrente de uma compreensão do poder judicial que já se não ajusta aos tempos que vivemos.

Provavelmente, os tribunais na sua dimensão organizativa não deixarão de ser presididos e representados honorariamente por juízes, mas os juízes serão excluídos do seu governo ou, melhor (pior!?), nele terão apenas uma função “decorativa”.

O que não seria grave se não implicasse um decréscimo da real qualidade que os juízes devem trazer ao sistema e que lhes é própria³⁷: a independência do mesmo no seu conjunto, nas suas opções fundamentais, nas suas prioridades, que têm de se centrar em decidir o justo, em declarar e defender os direitos, em promover as liberdades, ao invés de promover o necessário à resposta às exigências de mercado³⁸.

6. JUSTIÇA E OBJECTIVOS

Está proposta uma nova Lei de Organização do Sistema Judiciário (Projecto 522/2012 — LOSJ). Na senda da Lei 52/2008, a nova lei propõe uma gestão por objectivos e uma avaliação que os tenha em conta.

³⁵ (Martens, 2011, p. 3).

³⁶ (Rousseau, 2011, p. 59).

³⁷ «*Os valores constitucionais de independência e de imparcialidade não devem limitar-se aos juízes mas estender-se igualmente à organização e à administração dos tribunais*» (Langbroek, 2011, p. 83).

³⁸ «*Surpreendentemente, a função económica da justiça, que se exprime na garantia dos direitos e sua efectividade, apaga-se diante da economia da justiça, que encerra o tribunal numa lógica gestonária*» (Serverin, 2011, p. 52).

De salientar a manutenção da tónica na necessidade de fixar objectivos ³⁹ (artigo 87/1), iniciada com a Lei 52/2008 de modo muito incipiente, ausente até então da gestão dos tribunais, e, sobretudo, a da prévia fixação dos objectivos estratégicos, o que permitirá escapar a considerações casuísticas sem aquela coerência estratégica.

Já parece redutor o “salto” para os valores de referência processual (VRP) ⁴⁰ (artigo 87/2) que apela directamente a indicadores de resultado (resultado puro sem consideração dos indutores de actuação determinantes no médio e longo prazos). Redutor, porque esquece a relação de causa-efeito determinante da definição de objectivos estratégicos (apesar de a ela se ter referido genericamente), acabando por reverter a causalidade, condicionando a definição de objectivos estratégicos pela concretização prévia dos operacionais.

Este salto de etapas prejudica a consistência dos indicadores, pela indefinição do que se quer medir, e torna-os pouco relevantes para a sustentabilidade da melhoria contínua dos serviços, por desinseridos da missão e da estratégia.

Por outro lado, coloca a ênfase na produtividade quantificada, individual (em relação aos VRP — artigo 87/3-4), o que obnubila ou remete para lugar secundário uma avaliação de desempenho global iluminada pela missão e pelos objectivos estratégicos. Esta é a consequência lógica de se enunciarem indicadores sem definição dos objectivos estratégicos e, por isso, sem relação explícita com eles.

A referência à possibilidade de particularização dos indicadores e da fixação de objectivos (artigo 87/5 e 88/1) constitui uma mais-valia. Todavia, o artigo 88/3 refere-se apenas a objectivos processuais, enumerando exemplificativamente o tempo de duração dos processos e o número de processos findos, esquecendo outras perspectivas relevantes que condicionam a fixação de objectivos processuais a que aludimos e que se situam, nomeadamente, na consideração dos valores, no discernimento dos objectivos estratégicos a partir deles, na delimitação integrada e diferenciada dos objectivos operacionais e na definição dos indicadores de medida essenciais (não se gere o que se não pode medir). Sem esquecer que tal determina, se queremos ser realistas, um compromisso dos poderes legislativo e executivo com a disponibilidade dos meios e com os critérios da sua afectação.

Em suma, sendo de relevar positivamente a lógica de fixação de objectivos, afigura-se que a sua definição e implementação deve ser estruturada

³⁹ Concretizada de diversos modos na prática das comarcas-piloto, nomeadamente, no que à Grande Lisboa Noroeste respeita, mediante o debate participado em reuniões de planeamento com juízes e/ou funcionários por cada Unidade Orgânica com a avaliação periódica dos percursos, nos termos descritos nos relatórios da presidência de Junho de 2009 a Junho de 2012.

⁴⁰ Apesar da importância de que, na nossa opinião, os mesmos se revestem nos termos experimentais em que foram definidos pelo Conselho Superior da Magistratura (CSM).

e definida em torno da missão determinante da estratégia, ao invés de se bastar com a eleição de objectivos ou indicadores de medida sem ancoragem nelas, sem consideração dos recursos, sem definição dos caminhos para o desenvolvimento da capacidade e flexibilidade de resposta ou para a consideração da perspectiva dos cidadãos/utentes (que surge, sem ligação com os objectivos, nas competências do Conselho Consultivo — artigo 107.º).

Por outro lado, a perspectiva financeira *stricto sensu* está completamente ausente. Sendo certo que o lugar legal poderá não ser este, é imperioso que os objectivos estratégicos se articulem também nesta dimensão, não só em sede de recursos disponíveis como também da sua utilização eficiente ⁴¹.

Em suma, a fixação de objectivos processuais isola uma dimensão, apela apenas a objectivos quantitativos, sendo essencial a perspectiva qualitativa que só com a definição dos objectivos estratégicos na perspectiva constitucional fica sustentada.

⁴¹ Com uma nota assente sobretudo na perspectiva financeira, a alteração ao sistema francês em 2001 com a LOLF (*Loi Organique des Lois de Finances*), tendo sido concretizada em todas as suas dimensões apenas em 2005, com a Lei 1719 de 30 de Dezembro, para o ano de 2006, impondo na administração pública, por via orçamental, a perspectiva que viemos indicando de transportar para o sector público os métodos tradicionalmente utilizados no sector lucrativo da economia, chamando a atenção para a dimensão económica do Estado e para a necessidade de introduzir exigências de eficiência na utilização dos recursos e na dispensa dos serviços.

«No plano económico, a LOLF introduziu as finanças públicas numa nova era. Anteriormente, os progressos do direito faziam-se através do formalismo e dos processos com uma primeira preocupação de assegurar os princípios de apresentação do orçamento, o conhecimento efectivo das operações pela apresentação transparente de contas e uma execução regular. Entrámos numa segunda era quando, no século XX se decidiu utilizar o orçamento como instrumento de regulação da economia nacional, função apresentada como determinante. No fim do século, quando o intervencionismo orçamental se mostrou ineficaz face às crises económicas e sociais, impôs-se o facto de que as pessoas públicas, incluindo o estado, devem respeitar as leis fundamentais da economia, nomeadamente demonstrando a sua eficiência, o que exige que lhes sejam aplicados os meios de gestão já consagrados. Esta é a contribuição da LOLF» (Hertzog, 2006, p. 16).

Introduzindo estes novos elementos de avaliação e melhoria do desempenho, a LOLF estabelece diversas missões do estado, uma delas referente sistema judicial, sob a denominação “Programme 166 — Justice Judiciaire”, englobando os Tribunais Judiciais, a Escola Nacional de Oficiais de Justiça e o Registo Criminal. O programa está incluído no Ministério da Justiça, o responsável do programa é o director dos serviços judiciais, concretizando-se pela definição de objectivos de longo prazo: objectivo 1 — proferir decisões de qualidade em tempo razoável em jurisdição civil; objectivo 2 — proferir decisões de qualidade em tempo razoável em jurisdição penal; Objectivo 3 — ampliar e diversificar a resposta penal e melhorar a execução das decisões penais; Objectivo 4 — controlar as despesas processuais; Objectivo 5 — desenvolver a comunicação electrónica — e com indicadores de medida, quantitativos, definidos a nível do programa.

Objectivos que, como os da LOSJ não transmitem nenhuma especial coerência estratégica, afigurando-se meramente casuísticos, mantendo-se ao nível dos resultados quase estatísticos. Referindo-se a tal diz (Serverin, 2011, p. 42): «o modelo produtivista roda no vazio: trata-se de proferir cada vez mais depressa mais decisões sem que se saiba a que pedidos elas respeitam nem a quem são destinadas. Pelo menos no plano dos indicadores da justiça [referindo-se aos da LOLF], a lógica gestionária levou a melhor sobre a da missão dos tribunais». Esta é uma lógica que devemos decididamente afastar.

7. ENSAIO DE UMA PROPOSTA: OS OBJECTIVOS DA JUSTIÇA

A adequação da gestão à Justiça é algo a construir, sem maniqueísmos de adesão acrítica ou de rejeição liminar.

O Judiciário carece na verdade de ser gerido. Mas tal não consiste numa quantificação sem critério ou com inconfessáveis ou inadequados critérios, antes assenta numa clara definição de valores.

Todavia, também não admite o alibi de uma singularidade isenta de medida ou de comparação.

O que convoca a relevância da actividade de definição dos objectivos, nomeadamente, dos objectivos estratégicos, nos diversos aspectos em que os mesmos podem ser considerados. Aspectos nos quais a dimensão qualitativa é essencial, com a consideração de diversas perspectivas:

- a constitucional e a promoção, *v. g.*, da independência (arts. 203/216/217 da CRP), da equidade processual e razoável dilação (art. 6 da CEDH), da organização (arts. 209-214/218 da CRP), do acesso (15/213 da CRP e 230 TCE), da inamovibilidade e exclusividade (216/1-3 da CRP), da certeza, evolução e conhecimento da jurisprudência, da fundamentação e publicidade das decisões (205-1/206 da CRP), da liberdade de patrocínio (208), da autonomia do Ministério Público (219/220 da CRP), do princípio do juiz natural.
- a dos cidadãos que se relacionam com o Judiciário, *v. g.*, da qualidade da relação entre o juiz e as partes, da relação entre os magistrados/funcionários e os intervenientes, da clareza das decisões, da exequibilidade e reconhecimento social das decisões, da notificação efectiva dos conteúdos.
- a dos procedimentos, *v. g.*, a utilização de comunicações electrónicas, o uso de formulários de actos processuais, a identificação dos fluxos inúteis, a formação, as tecnologias de informação.
- a financeira, centrada no controle das despesas, informação sobre o custo dos processos, da ponderação do tempo/juiz, da ponderação do tempo/diligências.

O que implica opções que não são neutras, nem meramente técnicas, antes implicando escolhas políticas (no sentido nobre do termo) imperiosas ⁴².

Assim podem ser definidos objectivos estratégicos, a situar no tempo ⁴³, a desenvolver num número reduzido de objectivos operacionais ⁴⁴ e a avaliar

⁴² (GARAPON, 2011).

⁴³ E sem modificações constantes indutores de desânimo e de ineficiência.

⁴⁴ Em estreita ligação à afectação de recursos considerada possível e equamente distribuída.

segundo indicadores de medida construídos de modo adequado ao objecto de medição ⁴⁵.

8. O CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

Neste caminho é essencial o papel do Conselho Superior da Magistratura decorrente do seu desenho constitucional (artigo 218.º da CRP), cabendo-lhe a perspectiva de organização do Judiciário num sistema de in(ter)dependência dos poderes do Estado.

Aliás, ao CSM deve caber papel cimeiro na definição de objectivos que o sejam do sistema e não apenas impostos aos juízes, bem como a actividade de avaliação global dos serviços bem patente, por exemplo, no regulamento de Inspeções que, longe de consagrar apenas a avaliação de mérito dos Juízes, indica a avaliação dos serviços como seu escopo fundamental ⁴⁶.

Esta avaliação que é o corolário de todo o trabalho de definição de estratégia, de objectivos e de indicadores, que apenas pode ser feita heurísticamente, em relação à organização como um todo e não aos indivíduos atomisticamente ⁴⁷.

Este caminho que tem um horizonte mais vasto do que o da gestão da crise. Como o disse o Desembargador Luís Azevedo Mendes, em comunicação ao VIII Congresso dos Juízes Portugueses ⁴⁸: «*O judiciário terá de provar que é capaz das novas responsabilidades e o executivo terá de atribuir*

⁴⁵ Veja-se a esse respeito o conjunto de indicadores desenvolvidos pela experiência da *Cour d'Appel de Paris* (Marshall, 2011, p. anexo) ou os indicadores dos tribunais norte-americanos (COURTS, 2005).

⁴⁶ Vejam-se as normas que se transcrevem do *Regulamento das Inspeções Judiciais* publicado no *Diário da República*, II série, n.º 235, de 5 de Dezembro de 2012:

«Artigo 3.º

Incumbe aos serviços de inspecção nas inspecções aos tribunais:

- a) *Nas acções inspectivas periódicas, recolher e transmitir ao Conselho Superior da Magistratura indicações completas sobre o modo como os tribunais inspeccionados funcionaram durante o período abrangido pela inspecção, designadamente quanto ao preenchimento dos quadros, níveis de organização e eficiência, movimento processual, pendência real e níveis de distribuição das cargas de serviço, registando as anomalias e deficiências verificadas;*
- b) *Facultar ao Conselho Superior da Magistratura, a solicitação deste, o conhecimento rápido e actualizado do estado dos serviços nos tribunais, designadamente quanto à organização, preenchimento, adequação e eficiência dos quadros, movimento processual real, produtividade e níveis de distribuição das cargas de serviço;*
- c) *Apontar, em qualquer caso, as necessidades e carências que forem detectadas nos tribunais, sugerindo as providências adequadas ao seu suprimento».*

⁴⁷ Sem prejuízo do controle que se entenda adequado por parte do Parlamento ou do Presidente da República.

⁴⁸ “A organização do poder judicial nas actuais encruzilhadas da democracia, do Estado e da sociedade” in Julgar, especial do VIII.º Congresso dos Juízes.

os meios suficientes e de evitar cair na tentação do controlo indirecto do judiciário (...). Sentimos que, nisto tudo, temos de encontrar um ponto de viragem na degradação das condições da actividade jurisdicional. Que temos de credibilizar a justiça e o poder judicial, ganhar a confiança dos cidadãos e das instituições, assegurar a independência, afastar a vertigem perigosa do modelo do juiz-funcionário. A esse sentimento tem de corresponder o nosso empenhamento, a nossa responsabilidade, a nossa vigilância crítica».

Abril de 2013 ⁴⁹

BIBLIOGRAFIA

- ARTHUIS, J. (2005). *LOLF: cultes des indicateurs ou culture de la performance?* Paris: Commission de finances.
- BERENQUER, M., & MARTÍN, J. (2005). Seminario sobre la nueva oficina judicial — Conclusões. Madrid: Consejo General del Poder Judicial.
- BERNS, T. (n.º 4 de Abril de 2011). L'efficacité comme norme. *Revue de philosophie politique de l'ULg*, pp. 150-163.
- CARAPETO, C., & FONSECA, F. (2006). *Administração Pública — Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Sílabo.
- COELHO, N. (2008). *A organização do sistema judicial enquanto condicionante da realização do direito*.
— (19 de Outubro de 2012). Organização, Decisão, Administração, Gestão e Tribunais. *Conferência*. Coimbra: EGOJ.
- COUNCIL, C. J. (2006). *Alternative Models of Court Administration*. Ottawa, Ontário.
- COURTS, N. C. (2005). www.ncsconline.org/D_Research/CourTools/index.html. Obtido em Fevereiro de 2012, de www.ncsconline.org.
- FRYDMAN, B. (2011). Le management comme alternative à la procedure. In B. Frydman, & E. (. Jeuland, *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges* (pp. 101-110). Paris: Dalloz.
- GARAPON, A. (1996). *O guardador de promessas — justiça e democracia*. Instituto Piaget.
- (n.º 36 de Maio de 2011). Le nécessaire retour du choix politique. *Droit et Justice*, pp. 1-2.
- GATCE (2011). *Modelo de Gestão das novas comarcas: recomendações*. Conselho Superior da Magistratura.
- GOMES coord, C. (2010). *A gestão nos tribunais — Um olhar sobre a experiência das comarcas piloto*. Coimbra: OPJP.
- GOMES, C. (. (2006). *Como gerir os tribunais? Análise comparada de modelos de organização e gestão da justiça*. Coimbra: Observatório Permanente da Justiça Portuguesa.
- (2011). *Os atrasos da Justiça*. Lisboa: FFMS.
- GOMES, P. (2006). *O papel do Balanced Scorecard na avaliação do desempenho do sistema policial português*. Braga: Universidade do Minho — Escola de Economia e Gestão.
- GOMES, P. (26 de Outubro de 2012). Performance e medida de desempenho no setor da Justiça. *Seminário*. Coimbra: EGOJ.
- GOMES, P., CARVALHO, J., RIBEIRO, N., & NOGUEIRA, S. (2007). *O Balanced Scorecard aplicado à Administração Pública*. Lisboa: Publisher Team.
- HABERMAS, J. (2012). *Um ensaio sobre a constituição da Europa*. Lisboa: Edições 70.
- HAMEL, J. D. (2011). La «gestionnarisation» de la justice. In B. Frydman, & E. (. Jeuland, *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges* (pp. 131-140). Paris: Dalloz.
- HARVEY et alt, S. M. (1998). Developing Successful Teams in organisations. *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour*, pp. 1-8.

⁴⁹ Escrito segundo a norma ortográfica antiga.

- HERTZOG, R. (n.º 117 de 1 de 2006). La Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) dans l'histoire des grands textes budgétaires: continuité et innovation. *Revue française d'administration publique*, pp. 15-30.
- HOOD, C. (volume 69 de 1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, pp. 3-19.
- (n.º 2/3 de volume 20 de 1995). The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme". *Accounting Organizations and Society*, pp. 93-109.
- KOZLOWSKI, S. W. (26 de Dezembro de 2012). *Enhancing the Effectiveness of Work Groups and Teams*. Obtido de <http://www.sonoma.edu/users/s/smithh/psyorg/toc/teamoverview.pdf>.
- LANGBROEK, P. M. (2011). Towards a socially responsive judiciary? Judicial independence and accountability in the constitutional context of Italy, the USA and Netherlands. In B. Frydman, & E. (. Jeuland, *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges* (pp. 63-86). Paris: Dalloz.
- LE TEXIER, T. (6 de 4 de 2011). *D'un principe de justice à un standard d'efficacité: la rationalité régaliennne à l'épreuve de la logique gestionnaire*. Obtido em Abril de 2013, de <http://popups.ulg.ac.be/dissensus/docannexe.php?id=1271>
- LOURENÇO, P. R. (2012). *Grupos / Equipas de trabalho*. Coimbra: EGOJ (CES-FEUC).
- MARSHALL, D. (Janeiro de 2008). L'impact de la loi organique relative aux lois de finances (LOLF) sur les juridictions. *Revue française d'Administration publique*, n.º 125, pp. 121-131.
- (2011). Les tribunaux à l'heure de la performance. In B. Frydman, & E. (. Jeuland, *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges* (pp. 11-23). Paris: Dalloz.
- MARTENS, P. (2011). Prefácio. In B. Frydman, & E. (. Jeuland, *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges* (pp. 1-4). Paris: Dalloz.
- MARTINET, A.-C. (n.º 160 de 2006/1). Stratégie et pensée complexe. *Revue Française de Gestion*, pp. 31-45.
- MINTZBERG, H. (2010). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Dom Quixote.
- PASTOR, S. (24-29 de JULHO de 2003). *Los nuevos sistemas de organización y gestión de la justicia: mito ou realidade?* Quito.
- ROBBINS, S. (2007). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- ROUSSEAU, D. (2011). Exigences constitutionnelles de l'indépendance de la justice et exigences managériales. In B. Frydman, & E. (. Jeuland, *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges* (pp. 57-62). Paris: Dalloz.
- SAUVÉ, J.-M. (25 de Setembro de 2009). Les critères de la qualité de la justice, Célébration des vingt ans du tribunal de première instance des Communautés Européennes. Luxemburgo.
- Serverin, É. (2011). Comment l'esprit du management est venu à l'administration de la justice. In B. Frydman, & E. (. Jeuland, *Le nouveau management de la justice et l'indépendance des juges* (pp. 37-54). Paris: Dalloz.
- VÁRIOS, A. T. (2008). *International Framework for Court Excellence*.