O NOVO MODELO DE GESTÃO DOS TRIBUNAIS. UM ANO DEPOIS

MARIA JOSÉ COSTEIRA

Resumo: A autora procede a uma análise do novo modelo de gestão dos Tribunais a partir de situações concretas ocorridas durante o seu primeiro ano de vigência. Dando particular enfoque aos poderes de gestão processual do juiz presidente, chama a atenção para os respectivos limites, ditados pelos princípios fundamentais da independência dos juízes, do juiz natural e da inamovibilidade. Analisando procedimentos concretos destaca os que colocam ou podem colocar em causa a independência dos juízes (como sejam as instruções ou ordens de serviço emanadas dos presidentes; a criação de dificuldades a que os juízes profiram provimentos destinados às suas unidades orgânicas; a errada delegação de competências nos juízes coordenadores; a determinação de realização de julgamentos em secções de proximidade ou secções diversas daquelas em que o juiz titular está colocado) e os princípios da inamovibilidade e do juiz natural (como sejam as decisões de reafectação de juízes, afectação de processos ou acumulação de funções)

Descritores: modelo de gestão; poderes de gestão do juiz presidente; princípio da independência dos juízes; princípio do juiz natural; princípio da inamovibilidade; juízes coordenadores; reafectação de juízes; afectação de processos; acumulação de funções.

1 — BREVE ENQUADRAMENTO

Há aproximadamente um ano entrou em vigor a Lei de Organização do Sistema Judiciário (LOSJ) [1] vigente e com ela um novo modelo de gestão e organização dos Tribunais.

A necessidade de reformar o modelo de organização judiciária vigente, quer quanto à matriz territorial das comarcas, quer quanto ao próprio modo de organização interna dos tribunais, há muito se fazia sentir. Não só o desenho geográfico do mapa judiciário, centenário e em algumas situações desfasado da realidade, impunha a correcção de assimetrias várias, como o volume e a complexidade dos processos hoje pendentes nos tribunais, completamente diferente do existente à data em que o modelo vigente até setembro de 2014 foi implementado, o exigia.

---

[1] Lei 62/2013 de 26 de agosto, em vigor desde 1 de setembro de 2014.

Por isso mesmo já em 2008, e após um período longo de discussão e debate acerca da organização judiciária, foi aprovada uma Nova Lei de Organização dos Tribunais Judiciais (Lei 52/2008 de 28 de agosto) que instituiu uma reforma profunda no sistema de organização dos tribunais, quer quanto à sua divisão territorial quer quanto ao modelo de gestão. Esta nova organização entrou em vigor em janeiro de 2009, mas foi implementada a título experimental apenas em três comarcas [2]. Assim, entre 2009 e setembro de 2014, vivíamos uma realidade anacrónica, com dois modelos distintos simultaneamente em vigor. Na generalidade do território vigorava a Lei de Organização dos Tribunais Judiciais (Lei 3/1999, de 28 de janeiro), e nas três comarcas piloto a Nova Lei de Organização dos Tribunais Judiciais.

De forma algo surpreendente, ao invés de se aperfeiçoar a reforma iniciada em 2009 e de se alargar a mesma a todo o território, em 2012 encetou-se uma nova reforma, com alterações profundas desde logo ao nível do próprio conceito de Tribunal e do paradigma da circunscrição territorial, na sua competência, com incremento da especialização, e na gestão dos tribunais, aqui se incluindo novas formas de movimentação / transferência dos juízes.

Tais alterações exigiam maturação, discussão e consensos alargados. Exigiam ainda tempo de preparação e de adaptação do sistema a uma nova realidade, tempo que não existiu, tendo a Lei sido aprovada em agosto de 2013, o seu regulamento [3] em março de 2014, e entrado em vigor e, com ela, o novo modelo de organização, em 1 de Setembro de 2014. É conhecido o resultado de tal precipitação. No que respeita ao funcionamento dos tribunais, assistimos a uma paralisação quase total dos tribunais durante dois meses, continuando ainda hoje, com particular incidência nas secções centrais de execução e de comércio, a sentir-se fortemente as consequências da intempestividade da implementação da reforma. No que respeita à gestão dos tribunais, os problemas suscitados com este novo modelo, agravados pela forma como foi implementado, só agora estão a começar.

Não tendo todas as alterações a mesma amplitude e o mesmo grau de inovação, algumas há que, por estarem na fronteira do aceitável e admissível face a princípios e valores fundamentais do Estado de direito, como seja o princípio constitucional da independência dos tribunais e dos juízes e os dele decorrentes princípios do juiz natural e da inamovibilidade [4], desde sempre causaram mais preocupação e, por isso mesmo, exigem uma reflexão profunda e um maior acompanhamento.

Estão em causa as alterações introduzidas relativas à gestão dos Tribunais e às competências do juiz presidente (bem como o modo com estas são exercidas), por um lado, e à "livre" afectação de processos e movimentação de juízes pelo CSM, sob proposta dos presidentes, por outro.

---

2 Alentejo Litoral, Baixo Vouga e Grande Lisboa-Noroeste.

3 Regulamento da Lei de Organização do Sistema Judiciário (RLOSJ), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 49/2014, de 27 de Março.

4 Artigos 32.º, n.º 9, 203.º e 216.º, todos da Constituição da República Portuguesa.

Ultrapassado o primeiro ano de implementação desta nova lei, os receios desde sempre sentidos confirmaram-se. Assiste-se a uma pelo menos aparente confusão de conceitos, de funções, de atribuições e de competências, confusão essa que é perigosa já que facilmente resvala para a inaceitável ingerência do juiz presidente (e, por via da homologação das suas decisões, do CSM) na independência dos juízes.

Tal deve-se, em parte, ao facto de a LOSJ, que instituiu este novo modelo organizativo, e o seu regulamento, conterem inúmeros preceitos ambíguos e pouco claros que, por isso mesmo, dão azo a interpretações díspares. Mas deve-se, também, ao facto de não haver uma verdadeira densificação das competências dos presidentes, não estando definidos os limites das funções administrativas que desempenham e do seu verdadeiro conteúdo, o que permite que, em nome de uma maior eficiência e eficácia do sistema, sejam tomadas decisões pouco claras e desconformes com os princípios estruturantes do Estatuto dos Magistrados Judiciais.

2. O NOVO MODELO DE GESTÃO

O novo modelo de gestão, em parte idêntico ao que já vigorava nas três comarcas piloto, caracteriza-se pela existência de um conselho de gestão com uma composição tripartida. Presidido por um juiz, é ainda integrado por um magistrado do Ministério Público (coordenador) e um oficial de justiça (administrador judiciário), tendo cada um competências próprias e ficando determinadas matérias dependentes de deliberação do próprio órgão.

Se em teoria esta gestão tripartida poderia fazer sentido, na prática e tal como estão delineadas as competências de cada um dos seus membros, não faz, não tendo o presidente pleno controlo e domínio sobre o Tribunal a que preside. E isto quer porque há uma clara interferência do poder executivo na gestão dos tribunais, quer porque se retirou da esfera de competência do juiz presidente matérias de que depende o bom funcionamento dos serviços, tais como a movimentação/transferência de funcionários.

A interferência do poder executivo está patente em questões que se podem considerar estruturantes, designadamente na fixação dos objectivos estratégicos dos Tribunais [5] — numa violação clara do princípio constitucional da separação de poderes —, no processo de nomeação do administrador judiciário [6], na dotação orçamental de cada Tribunal [7].

---

5 Um membro do governo responsável pela área da justiça, em conjunto com o CSM, procede à fixação dos objectivos estratégicos — artigo 90.º, n.º 1, da LOSJ.

6 o presidente só pode nomear para o cargo um dos cinco candidatos previamente seleccionados pelo Ministério da Justiça — artigo 104.º, n.º 2, da LOSJ

7 é o Ministério da Justiça que procede à dotação orçamental de cada tribunal — artigo 108.º, n.º 2, alínea *b)*, da LOSJ

A atribuição de competências próprias ao administrador judiciário, algumas por si exercidas sem que o juiz presidente possa de algum modo sancioná-las, parte decididas em conjunto com os serviços do Ministério da Justiça [8], retira ao presidente o verdadeiro controlo de algumas das variáveis de que depende o bom funcionamento dos tribunais, tornando-o, em certa medida, refém das decisões do administrador, subalternizando a sua importância e esvaziando o seu papel.

Importa, pois, com base na experiência já vivida e com os problemas concretos já suscitados, rever as competências de cada um dos membros do Conselho de Gestão e efectivar de facto a presidência no juiz presidente, expurgando qualquer interferência do poder executivo no processo de gestão dos Tribunais.

No que à natureza deste novo órgão de gestão — conselho de gestão — respeita, estamos perante um órgão administrativo de gestão, um órgão com funções materialmente administrativas. Tal como qualquer outro órgão da administração, prossegue determinado fim de interesse público, estando as suas funções subordinadas essencialmente a preocupações de boa prestação de serviços de interesse geral. No caso, o fim prosseguido é o de garantia do princípio do acesso ao direito e à tutela jurisdicional efectiva, sendo os fins prosseguidos o bom funcionamento, eficiência e eficácia dos tribunais.

Sendo esta a natureza e função do órgão de gestão, ao seu presidente estão necessariamente atribuídas unicamente funções de gestão "administrativa", no âmbito das quais lhe cabe, única e exclusivamente, diligenciar para que aqueles interesses e objectivos sejam alcançados.

A experiência deste último ano demonstra que não se encontra devidamente interiorizada a diferença entre a gestão dos tribunais e a gestão dos processos; que não há uma percepção clara de quais os conteúdos e limites dos poderes dos presidentes dos tribunais de primeira instância; que não há uma correta percepção do conteúdo e abrangência do princípio da independência dos juízes.

Por isso mesmo não é demais reafirmar uma evidência que parece estar a ser esquecida: a actividade de gestão a cargo do presidente e do conselho de gestão não pode, em caso algum, beliscar ou contender com uma das garantias essenciais de qualquer estado de direito democrático: a independência dos tribunais e dos juízes.

A independência dos tribunais não é um direito ou uma garantia dos juízes. É, na verdade, uma garantia dos cidadãos. A garantia de que não há qualquer interferência dos demais poderes do Estado nos tribunais e de que estes não são permeáveis a quaisquer ingerências ou pressões. A garantia a uma justiça independente e imparcial. A independência dos juízes é,

---

[8] Veja-se por exemplo as competências para movimentação de funcionários ou para tomar providências relacionadas com os espaços e equipamentos afectos aos serviços do tribunal — artigo 106.º, n.º 1, alíneas *c)*, *g)* e *i)*, da LOSJ — em que o administrador apenas tem de ouvir o juiz presidente, não estando vinculado a qualquer decisão deste.

ela própria, garante da independência dos tribunais. Sem juízes independentes não há tribunais independentes.

Neste contexto, o presidente do tribunal, necessariamente um juiz (artigo 108.º da LOSJ), tem como função gerir um órgão de soberania, tendo para o efeito competências de representação e direcção, competências funcionais, competências de gestão processual e competências administrativas (artigo 94.º da LOSJ), competências que tem de exercer, sempre, com absoluto respeito pela independência judicante dos juízes.

Assim, se temos como certo que a presidência do tribunal, tal como configurada e delineada na Lei, não pode deixar de recair sobre um juiz (única forma, aliás, de garantir o autogoverno dos Tribunais), temos igualmente como assente que este juiz, enquanto exerce a função de presidente, não só não desempenha funções jurisdicionais como não pode, a qualquer título, imiscuir-se nas funções jurisdicionais dos juízes.

Importa, por isso, ter bem presente a linha que separa os poderes de gestão do presidente da comarca (que resultam em parte dos poderes de gestão do CSM que nele os delega, e em parte são competências próprias), dos poderes de cada juiz (que resultam do seu Estatuto e da Constituição da República), sendo certo que a própria LOSJ consagra expressamente, a propósito da fixação dos objectivos processuais do Tribunal, que os poderes de gestão do CSM e do presidente da comarca não podem interferir com a independência judicial dos juízes (artigo 91.º, n.º 4, da LOSJ).

Como ponto de partida, há que distinguir claramente o conceito de gestão processual, enquanto competência do juiz presidente, que se justifica enquanto instrumento para alcançar o objectivo último de melhorar a eficiência e eficácia do sistema de justiça [9], do conceito de gestão do processo, este da competência exclusiva de cada juiz.

Os poderes de gestão do juiz presidente devem esgotar-se no cumprimento daquele objectivo, não podendo, em caso algum, "impor, limitar ou condicionar as decisões a proferir nos processos em concreto, quer quanto ao mérito da questão, quer quanto à forma processual entendida como mais adequada" (artigo 91.º, n.º 4, da LOSJ), regra que se traduz na concretização do princípio constitucional da independência dos juízes, que pressupõe e exige a inexistência de qualquer interferência externa, seja do juiz presidente, seja do CSM, seja de terceiros, no poder decisório do juiz.

Por outro lado, não é demais recordar que, não cabe nas atribuições e funções do presidente do tribunal a avaliação dos juízes, seja do ponto de vista do mérito seja da capacidade de gestão do processo. Não só porque,

---

[9] Sobretudo os poderes de "implementar métodos de trabalho e objectivos mensuráveis para cada unidade orgânica…", "acompanhar o movimento processual do tribunal, identificando, designadamente, os processos que estão pendentes por tempo considerado excessivo ou que não são resolvidos em prazo razoável, informando o CSM e promovendo as medidas que se justifique;" e "promover a aplicação de medidas de simplificação e agilização processuais," (artigo 94.º, n.º 4, alíneas *a)*, *c)* e *d)*, da LOSJ).

repete-se, ao presidente cabem apenas funções administrativas, mas também porque tal matéria — avaliação dos juízes — cabe aos serviços de inspecção do CSM e só a estes.

Há, pois, que assegurar que a pretexto do exercício dos poderes de gestão que lhe estão confiados pela LOSJ, designadamente dos poderes de implementar métodos de trabalho, de promover medidas para tornar mais célere a decisão dos processos e de aplicar medidas de simplificação processual (artigo 94.º da LOSJ), o juiz presidente não se imiscui, directa ou indirectamente, na concreta actividade judicante do juiz.

Esta evidência é aliás assinalada pelo CSM que, a propósito do novo modelo de gestão dos tribunais e do posicionamento dos juízes no mesmo, refere [10]:

> *"Enquanto titulares do órgão de soberania tribunal, os Juízes são independentes e imparciais, cabendo-lhes intervenção na gestão processual macro em coordenação com o JPC, tendo competência exclusiva para a gestão do processo (case file).*
>
> *Considera-se indispensável que no exercício de funções dos juízes seja garantido:*
>
> *1) Estatuto de independência e imparcialidade do Juiz de Direito afirmado também face aos órgãos de gestão da comarca.*
> *2) Competência exclusiva dos Juízes de Direito para a gestão do processo.*
> *3) Competência consultiva na gestão processual macro das respectivas unidades orgânicas."*

É, pois, reconhecido pelo CSM, o papel dos juízes no novo modelo de gestão dos tribunais. Se por um lado aos juízes cabe um papel proactivo na gestão processual (macro), cabe-lhes, em exclusivo, a competência para a gestão do processo. Por outro lado o CSM reafirma o princípio absoluto da independência dos juízes e afasta qualquer relação de dependência funcional ou hierárquica destes perante o presidente da comarca ou ao órgão de gestão.

3. A DELIMITAÇÃO DOS PODERES DE GESTÃO DO JUIZ PRESIDENTE

Não obstante este aparente indiscutível reconhecimento de que a gestão do Tribunal a cargo do juiz presidente não pode beliscar nem contender com a independência dos juízes, a verdade é que este último ano demonstrou que nem sempre e nem todos os juízes presidentes têm perfeita noção dos limites das suas atribuições e competências; que nem sempre o CSM garante, directa

---

[10] Modelo de Gestão das Comarcas — Recomendações 2012, disponível em https://www.csm.org.pt/ficheiros/mapajudiciario/modelogestaocomarcas_recomendacoes.pdf.

e indirectamente, que tais limites são respeitados; que nem sempre os juízes em exercício de funções nos tribunais têm consciência dos seus próprios poderes de gestão processual e dos poderes de gestão do presidente (não se insurgindo, por isso, contra tentativas de intromissão dos juízes presidentes nas suas funções próprias).

Importa, por isso, chamar a atenção para alguns procedimentos concretos que têm sido encetados pelos presidentes que beliscam a independência dos juízes e que, nessa medida, são fonte de preocupação.

3.1. As instruções, ordens de serviço e provimentos dos presidentes

A pretexto do exercício das competências de implementação de métodos de trabalho e de acompanhamento da actividade dos Tribunais (alíneas *a)* e *b)* do n.º 4, do artigo 94.º, da LOSJ) surgiram em alguns tribunais instruções, sob a forma de "ordens de serviço", despachos ou provimentos, emanadas dos juízes presidentes e dirigidas aos juízes titulares.

Algumas destas "ordens de serviço" ou provimentos versam sobre questões várias, que vão desde a determinação de procedimentos que os juízes devem seguir para se inteirarem do estado dos processos e ordenarem a sua tramitação, à determinação de prestação de informações sobre pendências ou agendamentos.

A título exemplificativo transcreve-se parte de dois despachos emanados de juízes presidentes cujo conteúdo é, manifestamente, violador do princípio da independência dos juízes:

> *"1. Diariamente, os senhores escrivães de direito de cada unidade orgânica, remeterão a cada juiz da respectiva secção, não menos de 10 processos, selecionados de entre aqueles que as unidades orgânicas de cada secção receberam, decorrentes da migração e transferência operada pela reorganização do mapa judiciário e que ainda não foram tratados pelas unidades orgânicas;*
>
> *2. Tais processos serão remetidos sem termo de conclusão;*
>
> *3. Os senhores juízes analisarão o estado do processo e determinarão os procedimentos a adotar, que transmitirão à unidade orgânica (designadamente, determinar termo de conclusão de imediato; determinar que a secção aguarde prazo em curso e que só findo o mesmo abra conclusão; determinar que a secção proceda oficiosamente e sem prévio despacho a determinadas diligências processuais);*
>
> *4. Antes da remessa dos processos aos senhores juízes, nos termos definidos, os senhores oficiais de justiça deverão verificar se o processo está distribuído pelo Citius àquela secção e juiz e deverão criar a capa respectiva;"*

> "a) *Os Ex.mos Senhores Juízes de ambos os tribunais remetam ao signatário a indicação da data mais distante de agendamento*

de diligências em processos com natureza urgente e de diligências em processos não urgentes, desagregando em ambos os casos os diversos tipos nucleares de diligências de cada jurisdição, com menção dos respectivos n.os dos processos e com referência ao agendamento realizado até ao último dia do mês anterior, ressalvando as exceções infra mencionadas em b3), b4) e b5);

b) *A informação seja prestada:*

b1) *Até ao dia 12 do corrente mês quanto ao agendamento reportado a 30 de abril;*

b2) *Até ao terceiro dia útil do mês seguinte ao qual reporte o agendamento, ressalvando o disposto nas alíneas seguintes;*

b3) *No que se reporta ao agendamento de julho, este deverá ser considerado por referência ao dia 15 de julho e informado até ao terceiro dia útil posterior;*

b4) *O agendamento efetuado de 16 de julho a 31 de agosto deverá ser comunicado até ao quinto dia útil de setembro ou até ao quinto dia útil seguinte à data da posse do respetivo juiz ou do termo das respetivas férias pessoais;*

b5) *No último dia de trabalho que anteceder o gozo de férias pessoais do respetivo juiz, caso não possa ser prestada nos termos referidos em b2) e b3).”*

Como ponto de partida importa desde logo clarificar que os juízes não são funcionários do Tribunal na dependência hierárquica e funcional do presidente da comarca. O presidente não tem qualquer poder de direcção sobre os juízes, carecendo de legitimidade para lhes dar ordens funcionais.

A dependência funcional pressupõe uma determinada estrutura hierárquica caracterizada pela existência de um vínculo de subordinação, tendo o superior hierárquico poderes de direcção e disciplinares sobre todos os que trabalham na sua dependência funcional que, por conseguinte, estão sujeitos aos correspondentes deveres de obediência e sujeição.

Ora, nem o presidente do Tribunal é superior hierárquico dos juízes, nem estes são seus subordinados ou estão sujeitos ao seu poder de direcção, devendo-lhe obediência. Por conseguinte, sendo estas ordens de serviço, despachos ou provimentos verdadeiras instruções de carácter obrigatório, que se imiscuem nas competências de gestão processual dos juízes, nuns casos, ou que só podem ser dirigidas a quem esteja numa relação de subordinação hierárquica, noutros casos, é manifesto que não podem dirigir-se nem ter como destinatários os juízes.

Por outro lado, sendo inegável que a reforma da organização judiciária teve como objectivo declarado melhorar a eficiência e eficácia dos Tribunais, afigura-se claro que esses objectivos não serão alcançados se o número de

tarefas burocráticas a cargo dos juízes titulares aumentar, o que manifestamente sucede com a tentativa de imposição de preenchimento de grelhas e mapas (que, repita-se, não pode ser de cariz obrigatório nem objecto de ordens de serviço), ou se aos juízes forem cometidas tarefas que devem ser desempenhadas pelos funcionários de justiça, nuns casos, ou pelos serviços administrativos do tribunal, noutros casos.

É tarefa dos juízes presidentes acompanhar a actividade do respectivo tribunal, aí se incluindo a análise e evolução das pendências. Para desempenho dessas funções (e das demais que lhe estão cometidas) o cargo de presidente é exercido em exclusividade e há um conjunto de funcionários próprios ao serviço do órgão de gestão. Se esses funcionários são insuficientes ou de qualquer modo incapazes de processar todas as informações de que o presidente necessita, o problema terá de se resolver por outra via que não passe por sobrecarregar os juízes titulares com tarefas burocráticas e administrativas que não lhes cabe desempenhar.

3.2. Os provimentos dos juízes

Temos assistido neste último ano a situações de intromissão dos presidentes, com respaldo no silêncio do CSM, nas ordens de serviço dadas pelos juízes aos funcionários da sua unidade orgânica. Os usualmente designados "provimentos" [11], que mais não são do que instruções de conteúdo estritamente processual ou administrativo, emitidas pelo juiz aos "seus" funcionários, destinadas a estabelecer procedimentos considerados pelo juiz necessários para agilizar e simplificar aspectos processuais ou para instituir procedimentos homogéneos.

A competência para emitir estes provimentos cabe única e exclusivamente aos juízes dos processos, individual ou colectivamente quando se trate de provimentos destinados a vigorar em unidades orgânicas na dependência de mais do que um juiz, e traduzem o exercício efectivo do poder de gestão processual consagrado no artigo 6.º do Código Processo Civil [12]. Este poder tem claramente como destinatário o juiz do processo e não (em caso algum) o juiz presidente que, tendo necessariamente competência para emitir provimentos, por exemplo em matéria de matéria de gestão de recursos humanos ou materiais da comarca, não tem poderes de gestão processual a este nível.

---

11 Provimento, *s.m*. acto ou efeito de prover; Prover, *v.tr*. Regular (Grande dicionário da língua portuguesa, Cândido de Figueiredo, Bertrand)

12 "1 — Cumpre ao juiz, sem prejuízo do ónus de impulso especialmente imposto pela lei às partes, dirigir ativamente o processo e providenciar pelo seu andamento célere, promovendo oficiosamente as diligências necessárias ao normal prosseguimento da ação, recusando o que for impertinente ou meramente dilatório e, ouvidas as partes, adotando mecanismos de simplificação e agilização processual que garantam a justa composição do litígio em prazo razoável."

Assim, são os juízes os únicos que, em matéria de gestão processual e ao abrigo do citado artigo 6.º, podem emitir provimentos, sempre respeitando as várias disposições processuais aplicáveis.

Uma vez emitidos os provimentos, devem os mesmos ser objecto de comunicação ao juiz presidente (que enquanto responsável pelo Tribunal no seu todo deve ter conhecimento dos concretos procedimentos implementadas pelos juízes no Tribunal a que preside), não dependendo a sua eficácia ou entrada em vigor de aceitação ou homologação quer do juiz presidente quer do CSM.

3.3. Os juízes coordenadores e a delegação de competências

Está prevista a possibilidade de o juiz presidente propor ao CSM a nomeação de juízes coordenadores (artigo 95.º da LOSJ). Afigura-se claro, desde logo pela circunstância de essa nomeação só ser possível em secções onde exerçam funções mais de cinco juízes, que a função dos coordenadores é de auxílio do juiz presidente no acompanhamento do movimento processual e funcionamento da respectiva secção, que melhor conhecem e compreendem, estando por isso melhor posicionados detectar os problemas à medida que vão surgindo e propor as necessárias soluções.

As "competências" do juiz coordenador estão previstas na LOSJ de modo deficiente, limitando-se a lei a referir que o coordenador tem as funções que lhe forem delegadas pelo presidente e que as exerce sob a orientação deste [13].

De facto, a redacção do artigo 95.º não é feliz. Desde logo deveria estar expressamente prevista no preceito regulador das competências do presidente — artigo 94.º da LOSJ — a possibilidade de delegação das suas competências. Seria este o modo correcto de regular esta matéria [14]. Por outro lado, deveria prever-se expressamente quais as competências passíveis de delegação uma vez que parte das competências do presidente não podem, nem devem, ser delegadas nos juízes titulares [a título de exemplo vejam-se as competências para nomear juízes substitutos ou para exercer acção disciplinar sobre os oficiais de justiça — artigo 94.º, n.º 3, alíneas *c)* e *d)*].

---

13 "1 — Quando, no total das secções instaladas num município exerçam funções mais de cinco juízes, o presidente do tribunal, ouvidos os juízes da comarca, pode propor ao Conselho Superior da Magistratura a nomeação, para as secções em questão, de um magistrado judicial coordenador de entre os respectivos juízes, obtida a sua concordância, o qual exerce, no âmbito do conjunto daquelas secções, as competências que lhe forem delegadas, sem prejuízo de avocação de competência pelo presidente do tribunal.
2 — O magistrado judicial coordenador exerce as respectivas competências sob orientação do presidente do tribunal, devendo prestar contas do seu exercício sempre que para tal solicitado pelo presidente do tribunal."

14 À semelhança do que sucede a propósito do administrador judiciário, constando expressamente do artigo 106.º da LOSJ, artigo que define as suas competências, que o administrador as pode delegar ou subdelegar — n.º 5.

Dentro desta indefinição, não estando prevista a possibilidade de o presidente subdelegar competências, temos como certo que toda e qualquer competência que lhe seja delegada pelo CSM, nos termos previstos no n.º 7 do artigo 94.º, só pelo próprio pode ser exercida [15].

Critérios de razoabilidade e de bom senso determinam que, sendo o juiz coordenador um juiz em exercício de funções jurisdicionais como os demais colocados na mesma secção, a sua função deve ser exclusivamente a de auxiliar o presidente transmitindo-lhe as informações específicas da secção onde desempenha funções que importe resolver ou que exijam uma intervenção no âmbito dos poderes de gestão do presidente, as propostas do colectivo de juízes que desempenham funções na secção ou as informações que o presidente solicitar (e que devem ser apenas aquelas que não consegue obter directamente ou através dos seus serviços de apoio).

Sendo este o núcleo de competências que deve ser atribuído ao coordenador, a sua actuação tem necessariamente de se pautar por critérios de transparência e diálogo, transmitindo ao presidente a "opinião" e a posição do conjunto de juízes que coordena, mesmo que delas discorde. Não pode, em caso algum, ser o veículo de transmissão de informação do presidente que se destine a um juiz concreto, ser responsável pela resposta a pedidos de informação ("confidenciais") do CSM destinados a um juiz que não o próprio ou ser incumbido de analisar as pendências e o desempenho dos colegas de secção.

A prática, porém, está a demonstrar que não é este o entendimento de alguns presidentes, e bem assim de alguns coordenadores, exigindo-se por isso uma clarificação dos poderes que podem ser delegados no coordenador e do modo como este deve desempenhar as suas funções.

3.4. A determinação / quantificação da abertura de conclusões; a identificação de processos concretos para tramitar;

No âmbito das competências de gestão processual do presidente inserem-se o acompanhamento do movimento processual do tribunal e a promoção de medidas de simplificação e agilização processuais (artigo 94.º, n.º 4, alíneas *c)* e *d)*, da LOSJ).

Pretende-se com estas competências de gestão processual que o presidente intervenha no âmbito da actividade do Tribunal de modo a prosseguir o objectivo último de melhorar a eficiência e eficácia do mesmo. Prevê-se, assim, uma intervenção do presidente, sempre com o conhecimento e participação dos juízes de cada secção, propondo medidas concretas e específicas quando se verificar a existência de entropias em determinadas secções, independentemente da razão que as determina, sejam elas relacionadas com a desadequação do quadro face à pendência real da secção, sejam conjun-

---

[15] *Cfr*. artigos 44.º a 47.º do Código de Procedimento Administrativo.

turais resultantes da concentração de um número elevado de processos de grande complexidade, seja em função de uma situação de baixa médica do juiz titular, etc. Detectadas tais entropias, cabe ao presidente propor as medidas que se afigurarem necessárias para as ultrapassar e prover o regular funcionamento da secção.

A intervenção do presidente no domínio dos seus poderes de gestão é, pois, direccionada para a organização e funcionamento de cada secção que integra o Tribunal e não para o desempenho de cada juiz concreto. Sucede que têm ocorrido situações, como a determinação do número de conclusões diárias a juízes concretos ou a entrega aos juízes de listagens com identificação de processos concretos para tramitar, que se situam manifestamente fora dos poderes de gestão processual dos presidentes e que são de uma gravidade extrema já que interferem directamente com a gestão processual a cargo dos juízes titulares.

Quaisquer medidas de simplificação e/ou agilização processual a adoptar pelo juiz presidente têm necessariamente de revestir as características de generalidade e abstracção e ser pré-determinadas, isto é, não podem ter por objecto processos concretos.

Se por hipótese se verificar que numa determinada secção as pendências são muito elevadas e que há atrasos significativos na abertura de conclusões, há que encontrar critérios orientadores para desbloquear a situação e permitir a tramitação dos processos mais atrasados. Pode, por exemplo, determinar-se que seja dada prioridade a determinada espécie processual ou a processos com maior antiguidade (aferida pela data da sua entrada em juízo) [16].

O que não pode é, sem se proceder ao levantamento do estado dos serviços e à fixação de quaisquer critérios, determinar que certos processos concretos sejam objecto de tramitação. Este procedimento só é possível por decisão do CSM, proferida no âmbito do incidente de aceleração processual previsto na lei, sendo qualquer outro procedimento ilegal e, por conseguinte, insusceptível de aceitação por parte dos juízes.

De igual modo, não cabe nos poderes de gestão processual do presidente determinar o número de conclusões diárias que o juiz deve/tem de despachar. Desde logo, sem que o levantamento cuidado e sério sobre o estado dos serviços de cada secção seja realizado, qualquer tentativa de contingentação de processos é absurda e votada ao fracasso.

Acresce que o juiz presidente não tem competência para proceder à contingentação, casuística e não fundamentada, de processos, sendo certo que a determinação do número de conclusões diárias mais não é do que uma verdadeira forma de contingentação dos processos.

Aliás, mesmo que assim não fosse, ao juiz presidente está vedada a determinação do volume e espécie de trabalho diário dos juízes.

---

[16] Procedimentos a instituir sempre com o parecer dos juízes afectados.

3.5. A realização de julgamentos e outras diligências fora do edifício onde a secção está sedeada

Prevê-se agora expressamente que a realização de diligências e julgamentos pode ter lugar em qualquer secção do tribunal de comarca (diversa daquela onde o juiz titular está colocado), ou mesmo em local diferente, na respectiva circunscrição ou fora dela. Mas a LOSJ é muito clara ao determinar que a decisão subjacente à realização do julgamento em local diverso (daquele onde o juiz titular está colocado) cabe em exclusivo ao juiz titular, fazendo depender tal realização de determinação sua (artigo 82.º, da LOSJ [17]).

Afigura-se claro que outra não poderia ser a previsão legal. Com efeito, a decisão de realizar uma diligência ou um julgamento em local diverso daquele onde a secção em que o juiz está colocado se situa, dependendo da conjugação de factores diversos, (exigências de prevenção geral no caso dos processos de natureza criminal; necessidade de realização de inspecções ao local, no caso dos processos de natureza cível e criminal; necessidade de prevenir a presença de testemunhas e partes; necessidade de garantir uma efectiva justiça de proximidade e o efectivo acesso dos cidadãos aos tribunais), é casuística e, estando directamente relacionada com a função jurisdicional, só pelo juiz do processo pode ser aferida.

A estas razões acresce o facto incontornável de estas deslocações — para realização de diligências e julgamentos a outro local na comarca — implicarem a deslocação entre municípios, em alguns casos com distâncias consideráveis (em alguns tribunais atingem cerca de 100 Km em cada sentido) e levarem, necessariamente, à impossibilidade de o juiz assegurar a prolação dos despachos que lhe estão conclusos no próprio dia ou dentro do prazo que a lei lhe concede para o efeito, bem como ao agendamento mais dilatado no tempo de outras diligências e julgamentos.

Ambas as circunstâncias (prolação de despachos fora do prazo ou agendamentos dilatados no tempo) são objecto de avaliação no processo inspectivo a que todos os juízes estão sujeitos. Logo, também por esta razão, terá de ser cada juiz a aferir da possibilidade / necessidade de realizar julgamentos fora do edifício da sua secção, assumindo as consequências e o impacto negativo que essa decisão possa ter no seu trabalho diário.

Não obstante, ao regulamentar a LOSJ, houve uma tentativa por parte do legislador de se imiscuir nesta competência que só ao juiz do processo

---

17 "1 — Podem ser realizadas em qualquer secção do tribunal de comarca audiências de julgamento ou outras diligências processuais cuja realização aí seja determinada, nos termos da lei do processo, pelo juiz titular ou pelo magistrado do Ministério Público, ouvidas as partes.
2 — As audiências judiciais e diligências referidas no número anterior podem ainda, quando o interesse da justiça ou outras circunstâncias ponderosas o justifiquem, ser realizadas em local diferente, na respetiva circunscrição ou fora desta."

pode caber, prevendo-se no projecto de regulamento [18] a obrigatoriedade de realização de diligências e julgamentos em determinadas secções de proximidade (artigo 45.º, n.º 2, do projecto [19]).

Perante as várias críticas que então se fizeram ouvir, a regra foi alterada e no decreto-lei que aprovou o regulamento, passou a prever-se não que os julgamentos se realizam nas identificadas secções de proximidade mas que aí se realizam preferencialmente (artigo 44.º, n.º 2, do RLOSJ [20]). O advérbio "preferencialmente" reafirma claramente o disposto no artigo 82.º da LOSJ, isto é, que as diligências e julgamentos podem ter lugar noutro local se o juiz titular assim o entender.

Apesar de estar em causa uma evidência, verifica-se que ocorreram já algumas situações em que os presidentes fizeram circular "instruções" determinando a realização de julgamentos em determinadas secções de proximidade da área territorial do Tribunal, indicando ser tal realização obrigatória.

Tão grave como a existência destas instruções é o facto de as mesmas estarem a ser acatadas pelos juízes titulares de forma automática e acrítica, sem qualquer contestação, como se, de facto, coubesse ao presidente dar ordens e ao juiz obedecer-lhes.

Trata-se de uma ingerência inaceitável por parte do presidente no conteúdo das funções jurisdicionais do juiz titular que não pode ser aceite. Importa que os juízes tenham consciência de que tais instruções são ilegítimas e que só a si cabe decidir, caso a caso e em concreto, se determinada diligência ou julgamento se deve realizar noutra secção da mesma comarca, noutro local do mesmo tribunal de comarca ou noutro tribunal.

3.6. Apresentação de propostas para reafectação de juízes, afectação de processos e acumulação de funções

Um dos pontos mais preocupantes do novo modelo de gestão prende-se com a possibilidade agora consagrada, de modo amplo e não regulamentado, de o CSM, sob proposta do presidente, poder determinar a reafectação de juízes, a afectação de processos e a acumulação de funções, sem o consen-

---

18 Disponível em http://www.asjp.pt/wp-content/uploads/2013/10/Anteprojeto-de-Decreto-Lei-Regime-de-Organiza%C3%A7%C3%A3o-e-Funcionamento-dos-Tribunais-Judiciais.pdf

19 "As secções de proximidade identificadas no mapa VI anexo ao presente diploma, do qual faz parte integrante, asseguram a realização das sessões de julgamento, de acordo com as regras processuais fixadas, como se de uma secção de competência genérica da instância local se tratasse e detivesse competência territorial para o respectivo município".

20 "As secções de proximidade identificadas no mapa VI anexo ao presente decreto-lei, do qual faz parte integrante, asseguram preferencialmente a realização das sessões de julgamento, de acordo com as regras processuais fixadas, como se de uma secção de competência genérica da instância local se tratasse e detivesse competência territorial para o respectivo município".

timento dos juízes afectados e sem qualquer suplemento remuneratório pelo trabalho acrescido (artigo 94.º, n.º 4, alíneas *f)* e *g)* da LOSJ [21]).

3.6.1. A reafectação de juízes

Decorrente do princípio da independência, está consagrado constitucionalmente o princípio da inamovibilidade dos juízes no artigo 216.º, n.º 1, da Constituição da República Portuguesa, que determina que:

> "*1. Os juízes são inamovíveis, não podendo ser transferidos, suspensos, aposentados ou demitidos senão nos casos previstos na lei"*, sendo a lei aqui prevista o Estatuto dos Magistrados Judiciais [22].

No Estatuto estão previstas duas possibilidades distintas de transferência de juízes: em resultado de movimentos judiciais (artigos 38.º e seguintes) e na sequência da aplicação de uma sanção em processo disciplinar (artigos 85.º, n.º 1, alínea *c)* e 88.º). Não prevê o Estatuto qualquer outra forma de movimentação dos juízes.

Assim e desde logo, a possibilidade de um juiz poder ser movimentado obrigatoriamente, sem o seu consentimento (e sem que a transferência decorra de uma sanção disciplinar) para outra secção dentro do tribunal ofende o princípio da inamovibilidade dos juízes, sendo, por conseguinte, inconstitucional.

Por outro lado, podendo a transferência ter lugar para qualquer outra secção do Tribunal (sendo vaga e quase vazia de conteúdo a referência a "respeitando o princípio da especialização" até porque grande parte dos Tribunais apenas tem uma secção de cada especialização), cuja área territorial corresponde, agora, por regra, ao distrito administrativo, abarcando em algumas situações secções que distam até 100 Km umas das outras, esta possibilidade é geradora de incertezas e instabilidade, contrariando o disposto no artigo 44.º, n.º 1, do Estatuto que determina que:

> "*A colocação de juízes de direito deve fazer-se com prevalência das necessidades de serviço e o mínimo de prejuízo para a vida pessoal e familiar dos interessados*."

---

21 No elenco das competências de gestão processual do juiz presidente incluem-se as de:

> "*f)* Propor ao Conselho Superior da Magistratura a reafectação de juízes, respeitado o princípio da especialização dos magistrados, a outra secção da mesma comarca ou a afetação de processos, para tramitação e decisão, a outro juiz que não o seu titular, tendo em vista o equilíbrio da carga processual e a eficiência dos serviços;
> *g)* Propor ao Conselho Superior da Magistratura o exercício de funções de juízes em mais de uma secção da mesma comarca, respeitado o princípio da especialização dos magistrados, ponderadas as necessidades do serviço e o volume processual existente;"

22 Artigo 6.º do EMJ: "Os magistrados judiciais são nomeados vitaliciamente, não podendo ser transferidos, suspensos, promovidos, aposentados, demitidos ou por qualquer forma mudados de situação senão nos casos previstos neste Estatuto."

3.6.2. A afectação de processos

Igualmente grave, ou mais ainda, é a afectação de processos concretos a juízes concretos prevista no artigo 94.º, n.º 4, alínea *f)*, que permite ao CSM, sob proposta do presidente, afectar processos para tramitação e decisão a outro juiz que não o seu titular.

A possibilidade de se afectarem processos a um juiz determinado, ou seja a possibilidade de um processo concreto ser afecto a um juiz que não o seu titular, contraria o princípio do juiz natural ou juiz legal (artigo 32.º, n.º 9, da Constituição da República Portuguesa), princípio estruturante do sistema jurídico.

Recorde-se que o princípio constitucional do juiz natural "tem por finalidade evitar a designação arbitrária de um juiz ou tribunal para decidir um caso submetido a juízo. As normas, tanto orgânicas como processuais, têm de conter regras que permitam determinar o tribunal que há-de intervir em cada caso em atenção a critérios objectivos, não sendo admissível que a lei autorize a escolha discricionária do tribunal ou tribunais que hão-de intervir no processo" [23].

Em obediência a este princípio as normas do processo impõem a existência de métodos aleatórios na distribuição dos processos pelos juízes atendendo a critérios de repartição igualitária do serviço. Aceitando que possa ser necessário redistribuir processos, em função de circunstâncias específicas e conjunturais (e a afectação de processos mais não é do que uma redistribuição de processos), até para assegurar aos cidadãos uma tutela jurisdicional efectiva, que pressupõe uma justiça em prazo razoável, tal redistribuição, para respeitar o princípio do juiz natural, tem sempre de ser precedida da fixação de regras gerais e abstractas de modo a afastar a possibilidade de atribuição casuística de processos concretos a juízes concretos.

A possibilidade prevista no artigo 94.º, n.º 4, alínea *f)*, não garante esta aleatoriedade e, nessa medida, viola o princípio do juiz natural. Não deviam, pois, os presidentes submeter tais propostas ao CSM nem este as devia deferir.

Mais grave ainda é a situação que se tem verificado em que os juízes presidentes, muitas vezes em conjunto com os juízes coordenadores (sobretudo em processos criminais) procederem, após a distribuição do processo, à sua afectação (para tramitação e julgamento) a juízes auxiliares ou do quadro complementar. Fundamentam-se estas decisões em argumentos relacionados com a desejável celeridade na realização do julgamento, mas, na verdade, o objectivo é não dilatar no tempo a agenda do juiz titular e manter a mesma dentro do período temporal supostamente ideal para, assim, transmitir a imagem de funcionamento eficiente da secção.

---

[23] Jorge Miranda e Rui Medeiros, Constituição Portuguesa Anotada — Tomo I (Artigos 1.º a 79.º), Coimbra Editora, 2005, p. 362-363.

Este procedimento está a ter lugar casuisticamente e incide sobretudo em processos com maior número de testemunhas e/ou arguidos. Após atribuído ao juiz do quadro complementar ou auxiliar, da concreta atribuição é dado conhecimento ao CSM que, sem qualquer dúvida ou reserva, a chancela.

Repare-se que não se trata de situações em que para evitar congestionamentos numa determinada secção (por exemplo por receberem em simultâneo vários processos cujo julgamento será moroso) se colocam juízes auxiliares ou do quadro complementar a integrar o colectivo, sendo o julgamento presidido pelo juiz titular a quem o processo foi distribuído. Trata-se de situações em que o processo é retirado ao juiz titular e entregue especificamente a um juiz concreto para presidir ao julgamento.

Esta situação, que é de uma gravidade acentuada e que em alguns tribunais se generalizou, não pode (nem deve) ser aceite pelos juízes (mesmo por aqueles a quem o procedimento "aproveita" na medida em que ficam libertos de processos mais complexos ou julgamentos mais morosos). A celeridade e eficiência dos Tribunais são desejáveis mas não são valores absolutos e certamente não podem ser alcançadas com sacrifício dos princípios estruturantes do sistema de justiça.

3.6.3. A acumulação de funções

A possibilidade de um juiz ser forçado a exercer funções em mais do que uma secção do tribunal, por decisão unilateral do CSM sob proposta do presidente e sem que esteja previsto qualquer suplemento remuneratório para o trabalho "suplementar" exercido, constitui uma restrição ao direito constitucional ao trabalho remunerado (artigo 59.º da Constituição da República Portuguesa).

Admitindo-se a necessidade de haver juízes em acumulação de funções, por razões estruturais e conjunturais, impõe-se que o regime de acumulação esteja definido, sendo inaceitável que o mesmo tenha carácter obrigatório e não remunerado.

Tal como está previsto, a acumulação acaba por se apresentar como um "prémio" para os juízes que, por razões várias, conseguem ter um melhor desempenho ou uma menor acumulação de processos. O esforço por estes desenvolvido para reduzir as suas pendências é, na prática, "compensado" com um acréscimo de trabalho não remunerado. Trata-se claramente uma medida absolutamente errática do ponto de vista da gestão de recursos humanos, propiciadora de desincentivo e desmotivação da generalidade dos juízes.

Esta medida foi já proposta por alguns presidentes que, aparentemente esquecidos do que é o trabalho de um juiz, das suas motivações e exigências, a pretexto de terem de velar pelo bom desempenho do Tribunal no seu todo, não hesitam em submeter tal proposta ao CSM, mesmo sem o consentimento dos juízes visados, bem sabendo que ao acréscimo de trabalho não irá acrescer qualquer acréscimo remuneratório.

3.6.4. A intervenção do CSM

O CSM aprovou, na sessão Plenária de 15 de Julho de 2014, o regulamento relativo à aplicação do disposto nas alíneas *f)* e *g)*, do n.º 4, do artigo 94.º da LOSJ.

Se numa primeira leitura parece ter havido a preocupação de acautelar os princípios do juiz natural e da inamovibilidade, na verdade tal preocupação é aparente.

Com efeito, no regulamento começa-se por estabelecer a regra de que é necessário o consentimento do juiz para as situações de reafectação de juízes, de afectação de processos e de acumulação de funções.

Mas, logo de seguida, permite-se a dispensa do consentimento, verificados determinados pressupostos de natureza quantitativa (carga processual da secção onde foi colocado e da secção onde se pretende vá desempenhar funções; comparação da carga processual atribuída ao próprio com a média da jurisdição), aludindo ao critério do prejuízo sério para a vida pessoal ou familiar do juiz apenas para a hipótese de reafectação a outra secção da mesma comarca (não se percebendo porque já não o faz quando se trate de acumulação com outra secção da mesma comarca).

Por outro lado não dá qualquer relevância à distância entre as secções de origem e de destino nem faz depender a reafectação, afectação ou acumulação, da impossibilidade de as necessidades em causa serem supridas por juízes do quadro complementar, juízes que já estão à partida numa situação de possível mudança de tribunal a qualquer momento, o que é do seu conhecimento, e que, por essa disponibilidade, recebem ajudas de custo.

Finalmente não determina a necessidade de a notificação (da reafectação ou acumulação) ao juiz visado ser efectuada com uma antecedência mínima que lhe permita adaptar a sua vida pessoal e familiar a uma deslocação que pode ir até 100 Km em alguns Tribunais.

No que à acumulação respeita e não obstante a referência a que a sua determinação confere direito a ajudas de custo, tal previsão é vazia de conteúdo na medida em que remete o respectivo abono e pagamento para os "termos da lei geral" quando, na verdade, não prevendo a Lei qualquer remuneração para estas situações, não haverá lugar a qualquer pagamento.

Em suma, o regulamento não acautela nem o princípio do juiz natural nem o da inamovibilidade, contraria o artigo 44.º do EMJ e viola o princípio da retribuição.

É patente da circular n.º 8/2014 do CSM, que divulga o dito regulamento, que o CSM não só concorda com este novo regime de reafectação de juízes, afectação de processos e cumulação, como incentiva o recurso a todos estes mecanismos na medida em que apela aos juízes presidentes:

> "*para que ponderem, com a maior brevidade possível, as possíveis situações existentes nas Comarcas respectivas que possam ser solucionadas através dos mecanismos ora regulamentados, chamando a espe-*

cial a atenção para aquelas que se consubstanciam em discrepâncias verificadas entre o volume de serviço existente em várias secções, fruto do funcionamento das regras de transição de processos que foram legalmente consagradas."

Os juízes não podem, pois, esperar que a aplicação destes mecanismos seja esporádica ou excepcional. Resta-lhes, por isso e para defesa dos seus direitos, o recurso aos mecanismos judiciais de impugnação das deliberações do CSM.

4. CONCLUSÃO

Da experiência vivenciada neste último ano pode concluir-se que o novo modelo de gestão dos Tribunais (e só essa parte da reforma foi objecto de análise), tal como se encontra desenhado, não serve os fins pretendidos.

Ao juiz presidente foram dadas novas competências mas não lhes foram dados os instrumentos indispensáveis para as exercer, tais como a formação que lhes foi ministrada, insuficiente e apressada, a falta de meios humanos nos serviços de apoio à gestão do Tribunal (particularmente grave nos tribunais de maior dimensão), ou a ausência de regulamentação vária da competência do CSM e que não existia à data da implementação da reforma.

A entrada apressada em vigor do novo modelo de organização impediu que fossem interiorizados conceitos e estruturadas linhas de actuação, levando a que, à medida que os problemas iam surgindo e sem que fossem devidamente pensados e estudados, se encontrassem soluções casuísticas, umas mais felizes que outras, sem quaisquer preocupações de uniformidade de procedimentos e critérios entre Tribunais. Ou seja, não foi pelos vários intervenientes — CSM, presidente e juízes — devidamente interiorizado e compreendido em toda a sua amplitude este novo modelo de gestão e todas as suas implicações.

Por outro lado não foram definidos e estabelecidos os limites das competências dos presidentes, nem, designadamente, balizadas face às competências próprias dos juízes titulares do processo permitindo estabelecer, de forma clara e unívoca, os limites de cada uma.

O juiz presidente tem objectivos para atingir e pretende, seguramente, que o Tribunal a que preside tenha um bom desempenho, o que, aliás, é também o objectivo de todos os juízes. Porém, não pode agir sobrepondo esses interesses e objectivos aos direitos dos juízes constitucionalmente consagrados e que têm subjacente a efectivação da garantia dos cidadãos a tribunais imparciais e independentes. Não pode decidir esquecendo e contrariando princípios estruturantes do sistema de justiça. Finalmente, não pode presidir a um Tribunal esquecendo o verdadeiro conteúdo e natureza da função de julgar. É, aliás, por estas razões, entre outras, que o presidente do Tribunal deve ser um juiz.

Se o novo modelo de gestão dos tribunais tem virtualidades para contribuir para melhorar a eficiência e eficácia dos tribunais, tem igualmente regras e procedimentos que, se objecto de determinadas interpretações, põem em causa princípios constitucionais que norteiam a actividade dos tribunais, e que não podem ser sacrificados a pretexto da eficiência e eficácia. A justiça não pode ser vista apenas numa perspectiva quantitativa ou economicista. Os Tribunais não são fábricas de produção de sentenças nem os juízes operários indiferenciados.

É por isso essencial que se proceda à densificação estatutária do princípio da independência dos juízes, tendo presente que a independência dos juízes tem várias dimensões, que a independência dos juízes vai muito para além da liberdade na decisão final**.**