CSM
Conselho Superior da Magistratura
SERVIÇO DE INSPEÇÃO

Base para diálogo aberto com novos Juíze(a)s – Inspetor Jorge Seabra -

I. Tópicos relativos ao exercício da função

a) **Humildade e formação contínua**:

A licenciatura, a frequência do CEJ e o estágio não esgotam o saber jurídico. É essencial manter uma atitude de aprendizagem contínua, que passa pelo acompanhamento da evolução legislativa, doutrinária e jurisprudencial.

O convívio e a troca de opiniões e dúvidas com colegas mais velhos na função (nomeadamente, com os juízes formadores) é essencial.

O ideal é captar de cada um dos Juízes, com quem se trabalha ou convive, o melhor de cada um: - a capacidade de síntese de um; a organização/planificação do serviço de outro; a capacidade de condução das audiências de outro; a sensibilidade e humanismo de outro.

Todos irão cometer erros, mas devem ver os erros, não como uma falha, mas como um passo crucial para a aprendizagem.

Alguns desses erros serão detectados pelos advogados e outros pelos tribunais superiores.

É essencial ler os acórdãos que revogam as tuas decisões com toda a atenção e sem os encarares como afrontas pessoais. Uma revogação bem fundamentada pode constituir uma excelente aula para o futuro, se aceitares reflectir e aprender.

b) **Qualidade e clareza da fundamentação**:

As decisões devem ser concisas e claras, de modo a serem compreendidas não apenas por advogados, mas também pelos seus destinatários, ou seja, cidadãos sem cultura jurídica.

Neste sentido, fazer uma sentença não é construir uma tese ou um estudo jurídico, devendo, por isso, primar pela fundamentação profunda, mas clara, concisa e acessível.

A profundidade da análise jurídica mede-se, volto a insistir, pelo rigor, qualidade, originalidade e concisão do raciocínio e não pela quantidade de citações doutrinárias ou jurisprudenciais.

Como em tudo na vida os excessos são de evitar, sendo que, nas decisões/sentenças, o excesso de informação torna-se, muitas vezes, em mero «ruído» que compromete a compreensão da decisão proferida.

As citações apenas se justificam quando usadas com parcimónia e quando, realmente, acrescentem algo de relevante à própria argumentação do juiz.

Uma decisão bem fundamentada e escrita de forma concisa e clara reduz recursos, pacifica os litígios e, ao reforçar a compreensibilidade das decisões, reforça a confiança na Justiça.

Ao nível da fundamentação de facto e motivação quanto aos factos provados e não provados deves ser particularmente exigente. Muitas decisões tornam-se complexas a nível jurídico por o julgamento de facto não ter sido tão exaustivo ou esclarecedor quanto podia (devia) ser.

c) **Gestão eficiente do Tribunal**:

Saber gerir com prudência o tempo e a pendência processual são absolutamente decisivos.

Deve ser sempre dada prioridade aos processos urgentes e as demais marcações devem ser realizadas com adequada planificação e organização da produção da prova, para além de deverem ser sempre previamente preparadas, sobretudo as audiências prévias e as audiências de julgamento.

Deve, ainda, dar-se especial importância à concentração da produção da prova, evitando, **a todo o custo e sempre que possível**, adiamentos e continuações.

Estas situações prejudicam, de forma evidente, a capacidade decisória do juiz (que deve impor como regra dar inicio à decisão de facto e à sua motivação no dia da conclusão do julgamento ou no dia imediatamente a seguir – quando a memória está ainda «fresca») e fragilizam de forma grave a imagem pública da Justiça junto dos cidadãos que se deslocam repetidamente ao Tribunal, com o inerentes incómodos e perdas de dias de trabalho.

Neste sentido, o juiz deve privilegiar a sua presença física no Tribunal/Juízo, criando (ou exigindo a quem de direito) as condições necessárias para que o seu gabinete seja **o seu espaço preferencial de trabalho**.

d) **Independência e imparcialidade**:

Não basta ser imparcial; é preciso parecer. Assim, deve manter-se o distanciamento adequado de todas as partes, advogados e testemunhas, quer dentro, quer fora da sala de audiências.

É essencial manter um estrito dever de reserva, nunca comentando publicamente outras decisões judiciais.

e) **Urbanidade e controlo emocional**:

Como é da experiência, a sala de audiências é um espaço que, por vezes, se presta a alguma tensão entre as partes, as testemunhas e os advogados.

É crucial que o Juiz dê o exemplo de serenidade, calma e elevada educação, associada a uma prudente firmeza, tratando advogados, oficiais de justiça, testemunhas e arguidos/partes com absoluto respeito.

A autoridade do tribunal deve ser uma autoridade moral pautada pela paciência, serenidade e máxima educação para com todos, sem qualquer ressalva e independentemente do seu grau de instrução ou do estrato social, económico ou profissional.

Nesta matéria e numa perspectiva conciliatória, o Juiz deve treinar e cultivar a capacidade para ouvir as partes e os advogados, permitindo-lhes expor as suas expectativas para o processo. Só depois de escutar com a devida atenção as partes e os advogados é que será possível aferir se existem possibilidades de solução consensual do litígio.

E só então se justifica que o juiz exponha, de forma clara, os fundamentos de direito possíveis e os «*avisos*» sobre os cenários possíveis em termos de mérito da causa, **mas sem nunca pisar a linha vermelha de antecipar pré-juízos sobre a causa e o seu mérito**.

Ainda nesta sede releva, de forma particular, tratar os advogados com urbanidade e dignidade máxima. É um meio muito mais eficaz de conduzir as audiências finais. O ambiente tenso e de «guerrilha» na audiência «turba» o pensamento, gera incidentes, causa desgaste e arrasta a produção da prova.

(…)

São, ainda, totalmente de evitar comentários jocosos, ironias ou confrontos pessoais. Uma frase calma, educada e assertiva costuma exercer mais autoridade do que uma «reprimenda».

f) **Humanidade e sentido de justiça**

É essencial ter sempre presente que um processo não é um número, nem parte de uma qualquer estatística.

A decisão a proferir pode atingir de forma drástica a vida de uma pessoa, de uma família ou de uma empresa.

Neste sentido, em qualquer momento do processo, mas sobretudo no momento da decisão a proferir, **o juiz deve colocar-se na posição do concreto cidadão que vem a Tribunal em busca de justiça para a concreta situação de vida que está subjacente ao litígio**.

Isto não significa decidir de forma emocional; significa compreender **a dimensão humana** daquilo que se decide e responder **com a atenção, a justiça e a celeridade** que nós próprios exigiríamos se estivéssemos no lugar do autor, do réu, ou do arguido.

Por outro lado, nesta linha de raciocínio, é particularmente importante saber ouvir com atenção no decurso das audiências e fazer as perguntas que forem necessárias para integral esclarecimento, mesmo que sejam desconfortáveis.

Muitas vezes, a percepção de que foram ouvidas por um juiz educado, sereno, mas atento, ajuda as partes a perceber e aceitar melhor o resultado de uma decisão, mesmo quando esta lhes é desfavorável.

A percepção profunda desta ideia de humanidade e justiça é, segundo estamos em crer, essencial para qualquer juiz, esteja ele na fase da carreira que estiver, seja na 1ª instância, na Relação, ou no Supremo.

g) Gestão pessoal e evolução na carreira

O desgaste emocional e o risco de «*burnout*» na magistratura são reais. É essencial perceber que a carreira não se constrói numa corrida de 100 metros, mas numa maratona. É preciso saber dosear o esforço da função - para o que é essencial um bom método, uma boa organização e uma disciplina consistente.

Por outro lado, é essencial viver para além da função, mantendo passatempos que nos agradem, praticar exercício físico, manter períodos de convívio com amigos de outras áreas e com a família, indo ao cinema, ao teatro ou a concertos e, se possível, viajando em parte das férias judiciais, de preferência conhecendo outras culturas e «ganhando mundo».

Um juiz cuja vida intelectual se reduz a processos e sentenças corre o risco de conhecer progressivamente melhor o Direito, mas conhecer progressivamente pior as pessoas às quais o aplica, sendo que um juiz exausto corre o risco, não apenas de decidir pior, mas até, no limite, de já não conseguir decidir, como, infelizmente, é cada vez mais frequente.

É absolutamente essencial cuidar da nossa saúde, seja ela física, seja mental.

II. Tópicos relativos à gestão processual:

a) <u>Domínio do processo</u>:

Um conhecimento sólido do direito substantivo é essencial, mas no quotidiano judicial (tramitação processual diária) é decisivo conhecer com rigor e profundidade as regras e os conceitos processuais mais relevantes, por forma a conseguir que o processo se encaminhe da forma mais abreviada possível para a audiência de julgamento e para a decisão de mérito, pois o processo não é mais do que um instrumento ou ferramenta para atingir aquele fim.

O juiz tem que dominar o processo e dirigi-lo de forma escorreita e enxuta para a decisão final, evitando tudo o que seja lateral ou acessório.

Neste sentido, todos os incidentes devem ser imediatamente decididos (após o legal contraditório), são de evitar convites em

excesso (v.g., para aperfeiçoamento de articulados ou para junção de meios de prova e em momentos distintos ou sucessivos), assim como é de evitar uma excessiva permissividade processual.

É essencial ter uma visão macro do processo, evitando decidir apenas o último requerimento assinalado pela secção para «chutar» o processo, mas aproveitar a conclusão, sempre que possível, para imprimir a sequência processual devida.

Neste sentido, o processo pode ser visto como um jogo de xadrez: pensar sempre na implicação do despacho na posterior tramitação processual. O juiz é que domina o processo, é ele que define o seu ritmo e é ele que lhe imprime maior ou menor grau de agilidade e simplificação.

(…)

b) O juiz e a audiência prévia:

É nossa experiência que a audiência prévia, via de regra, pode ser dispensada, com ganhos significativos de produtividade e eficácia processual.

Ela pode ser dispensada nos termos do n.º 1 do artigo 593º, do CPC (para os processos de valor superior a metade da alçada da Relação – 15. 000, 00€), ou nos termos do artigo 597º, n.º 1, do CPC (para os processos de valor inferior àquele valor).

Todavia, se for essa a opção a seguir, importa sempre conceder ao autor a possibilidade de previamente se pronunciar sobre a matéria de excepção eventualmente invocada pelo réu na contestação.

O que, ao invés, **temos como essencial** (em qualquer daqueles processos, salvo nos de manifesta simplicidade) é o despacho saneador (decidindo, **desde logo**, da matéria de nulidades, excepções dilatórias e nulidades suscitadas), o despacho de fixação circunstanciada do objecto do litígio, de selecção dos temas de

prova, de verificação da admissibilidade ou não dos meios de prova e de marcação, **desde logo**, da audiência de julgamento, salvo em caso de prova pericial.

Neste último caso, importa, no entanto, conceder sempre às partes a possibilidade de reclamarem dos temas de prova e de alterarem os requerimentos probatórios, em conformidade com o disposto nos artigos 596º, n.º 2 e 598º, n.º 1, do CPC.

De facto, o momento imediatamente subsequente ao termo da fase dos articulados, **é o momento para o juiz parar e estudar com a devida profundidade o processo e antever as questões de facto e de direito essenciais à decisão de mérito.**

Por outro lado, nada obsta – pelo contrário – à fixação, em parte autónoma e separada, dos factos que já se encontram assentes nesta fase intermédia, seja por confissão, seja por documentos com força probatória plena, uma vez que isso permitirá concentrar a instrução na matéria controvertida e só nessa, como deve ser.

Esta estratégia evita a excessiva duração das audiências de julgamento e as sucessivas continuações, que são de evitar, assim como facilita (e muito) a posterior prolação da sentença.

Uma hipótese que surge com frequência quando se designa audiência prévia é as partes requererem, por acordo, nos termos do artigo 272º, n.º 4, do CPC, a suspensão da instância para alcançarem acordo.

A minha firme sugestão é a de que o juiz deve, apesar disso, proferir os despachos acima referidos e previstos para a audiência prévia, decidir de eventuais reclamações e **suspender a instância apenas no final da diligência**, com a menção de que se nada for dito no período da suspensão será, sem mais, designada data para a audiência de julgamento.

O que fica dito quanto à fase intermédia no processo civil vale para o despacho de recebimento de acusação nos processos comuns singulares (ou colectivos) ou para o despacho de marcação do julgamento (já com a noção de toda a prova que irá ser produzida), sendo esse, em nosso ver, o momento apropriado para o juiz parar o processo em causa e proceder ao seu estudo, antevendo as questões de facto e de direito mais relevantes que se poderão colocar na sentença ou acórdão a proferir na sequência do julgamento.

c) **<u>O juiz e a audiência de julgamento/sentença</u>**:

O juiz não deve entrar para um julgamento sem estar munido de um pequeno apontamento com a indicação das partes, dos temas de prova e dos meios de prova mais relevantes, com a sua localização no processo.

É essencial também antecipar os incidentes mais frequentes e o quadro normativo para a sua resolução: v.g., pedidos de adiamento; junção tardia de documentos; acareação de testemunhas; etc.

A instância cabe, em primeira linha, aos advogados, mas o juiz deve fazer todas as perguntas que julgue pertinentes para o seu integral esclarecimento e dissipação de eventuais dúvidas, nunca se remetendo ao papel de mero espectador, sob pena de se demitir da sua função que é julgar.

A instância cabe aos advogados, mas o juiz não deve abdicar de controlar de forma rigorosa as perguntas sugestivas, impertinentes ou até agressivas, assumindo, em última instância (<u>apenas se necessário para a regular produção da prova</u>), ele próprio a instância e colocando, de forma serena e paciente, as perguntas que julgue adequadas para esclarecimento da matéria controvertida.

É **absolutamente essencial** ir tomando notas sintéticas e estruturadas no decurso da audiência, associando a testemunha aos factos que integram determinado tema de prova.

Em muitos casos, se as notas forem tomadas com a devida atenção, a audição da gravação não será necessária, sobretudo se a decisão de facto e a sua motivação for o mais próxima possível da conclusão do julgamento, como já antes referimos.

É totalmente de evitar o incorrecto agendamento de audiências finais, em especial o **sobreagendamento**, que levam a uma sobrecarga de agendamentos e às consequentes dificuldades na compatibilização de várias decisões com prazos a correr em simultâneo e aos inerentes atrasos ou a um decréscimo evidente da qualidade decisória, para não falar das situações de stress crónico que estas situações geram e nos efeitos negativos para a imagem pública dos Tribunais.

Neste sentido, deixo um conselho essencial e feito de anos de experiência: - É de todo aconselhável agendar o julgamento para dias consecutivos ou muito próximos; Julgamentos descontinuados (com semanas ou meses de intervalo) perdem a imediação da prova e exigem que o juiz reestude o processo a cada nova sessão.

A insaciável vontade de suspender a instância na audiência de julgamento e em clara violação do disposto no artigo 272º, do CPC.

A instância deve ser suspensa apenas **em casos pontuais** e em que realmente se justifica, ou seja, quando os advogados já têm, de facto. um princípio de acordo (**que deve ficar a constar da acta da audiência**) e a que falta apenas um detalhe final ou o «limar de uma pequena aresta».

A insaciável vontade de adiar a audiência de julgamento a requerimento de uma parte em virtude da ausência de algum meio

de prova: a violação ostensiva do disposto no artigo 508º, n.º 2, do CPC.

A audiência deve ter início com a produção da prova existente e ser designada nova data (a intervalo temporal bastante reduzido) para a produção do meio de prova em falta.

A sentença, por sua vez, deve ser proferida em tempo.

A tempestividade depende, essencialmente, de 4 factores, todos eles essenciais e cumulativos: 1º estudo prévio do processo na fase do saneador ou na fase de recebimento da acusação; 2º organização, planificação dos processos e do seu agendamento, usando sempre de especial prudência; 3º disciplina e, por último, 4º aprimoramento sensível da capacidade de síntese, evitando textos longos, teses meramente jurídicas e citações doutrinárias e/ou jurisprudenciais francamente excessivas, sobretudo em casos simples ou em situações que não sofrem discussão ou controvérsia.

Os juízes devem interiorizar estas regras e aprender a lidar com a pressão, sem angústias, capacitando-se também de que não podem dedicar o mesmo tempo a um processo de 3000€ e a um processo de 500. 000, 00€, ou o mesmo tempo a um processo por crime de furto e a um processo por crime de violência doméstica ou de homicídio por negligência, aprendendo a gerir, com rigor, o tempo disponível.

Estas são, em nosso ver, as linhas essenciais para que as Sras. Juízas e os Srs. Juízes consigam compatibilizar a sua (exigente) função e a sua vida pessoal, encontrando o justo ponto de equilíbrio entre as duas vertentes, sem fazer prevalecer uma em detrimento da outra.

Ficam, assim, em linhas necessariamente esquemáticas e breves, expostos os tópicos essenciais ou as linhas de força mais relevantes e atinentes ao exercício da função judicial e à gestão processual, embora se reconheça que muito ficou por dizer.

Espero, no entanto, que este pouco que se expôs possa, de alguma forma, ser útil, embora sejam meras sugestões ou linhas orientadoras e de uso estritamente facultativo.

As minhas últimas palavras (mas que deviam ser as primeiras) são, de novo, palavras de profundo agradecimento ao Exmo. Sr. Juiz, Dr. Miguel Novaes Veloso, e à Exma. Sr.ª Juíza, Dr.ª Ana Margarida Gavancha, que deram um contributo único e essencial para este texto, fruto da sua experiência e do elevado nível do seu desempenho.

*

Braga, 19/10/2026

*

Jorge Seabra (Juiz Desembargador)

(Este texto não segue, por opção do subscritor, as regras do Novo Acordo Ortográfico).