



## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

### POSSE DO VICE-PRESIDENTE DO CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

**Juiz Conselheiro Mário Belo Morgado**

**03-05-2016**

1. Em primeiro lugar, uma palavra de cumprimento e gratidão a todos os Excelentíssimos Convidados para esta cerimónia de posse que, ao mesmo tempo, assinala a investidura dos juízes eleitos pelos seus pares para o C.S.M., presença que muito nos honra e que me permito interpretar como uma distinção dirigida ao Conselho e um estímulo à atuação de todos os seus Vogais.

Agradeço também as generosas palavras de incentivo da figura de referência da nossa magistratura que é Vossa Excelência, Senhor Presidente do Supremo Tribunal de Justiça.

Quero ainda expressar o meu reconhecimento: ao Senhor Juiz Conselheiro António Joaquim Piçarra, meu ilustre antecessor, bem como aos demais vogais cessantes, por aquilo que deram de si nos últimos três anos á causa da Justiça, bem como pela forma leal e transparente como transmitiram aos vogais eleitos os diferentes assuntos pendentes no Conselho, a todos desejando as maiores felicidades; à equipa que me acompanha, formada por juízes com o mais elevado sentido de serviço e do interesse público, bem como a todos aqueles que mais de perto colaboraram com a nossa candidatura; a todos os dirigentes, magistrados e funcionários que exercem funções no âmbito do Conselho, pelo seu esforço e dedicação; pelo apoio que sempre me dispensaram, aos colegas, amigos e familiares que quiseram associar-se a este momento marcante da minha vida profissional, momento que vivo com alegria mas, sobretudo, com sentido do dever e das responsabilidades.

Constava do nosso programa eleitoral que queremos que o Conselho Superior da Magistratura (C.S.M.) seja *um Conselho de e com todos os juízes*.

Levamos muito a sério este compromisso, pelo que saúdo calorosamente, sem exceção, todos os juízes portugueses.

Mas não posso deixar de agradecer, muito vivamente, a todos os colegas que nos elegeram.

Tudo farei para não frustrar as expectativas e a confiança depositadas.

\* \* \*

2. O C.S.M. é um Órgão Constitucional de natureza colegial, constituído por vogais que se encontram numa situação de paridade, e que será tanto mais eficaz quanto mais funcionar em equipa.

Seja-me contudo concedido partilhar convosco uma breve reflexão sobre a forma como perspetivo a génese de algumas áreas problemáticas que temos nos tribunais e o papel do Conselho na sua superação.

\* \* \*





## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

3. Vivemos tempos marcados por grande exigência e complexidade social.

Reivindica-se que o Estado promova o máximo de bem-estar, que seja eficaz e eficiente e, ao mesmo tempo, que garanta o máximo de liberdade e pluralidade moral, social e política.

Neste quadro, cresce a tensão entre o indivíduo, a sociedade e o Estado, tal como se potenciam antagonismos entre grupos da sociedade civil e órgãos e instituições estatais.

Quanto aos tribunais, são crescentes as exigências de justiça, independência, qualidade e transparência.

\* \* \*

4. Nas suas diversas vertentes, as competências do Conselho Superior da Magistratura, enquanto órgão superior de gestão e disciplina da magistratura judicial, inserem-se num contexto de múltiplas conexões.

Pelo bom funcionamento do Judiciário, respondem, em primeira linha, a Assembleia da República e o Governo, enquanto responsáveis pela política de justiça, pelo quadro normativo em que se desenvolve a atividade dos tribunais e pela disponibilização dos necessários meios financeiros, materiais, tecnológicos e humanos.

Não obstante, no plano dos órgãos cimeiros da Administração Judiciária, jogam-se elementos decisivos da funcionalidade do sistema, sendo certo que sempre houve, há e haverá tribunais que funcionam bem, e outros que funcionam menos bem, apesar de todos desenvolverem a sua atividade no seio do mesmo quadro sistémico.

Conjuntamente com as estruturas de formação de magistrados e oficiais de justiça, é àquelas instituições – e desde logo ao C.S.M. – que incumbe, entre outras atribuições, dinamizar uma adequada cultura judiciária, tendo em conta, nomeadamente, que a consolidação dos inerentes valores não prescinde de instituições com uma prática sistematicamente dirigida a tal desiderato.

Também é à Administração Judiciária que cabe implementar apropriados mecanismos de gestão do desempenho, mecanismos que – a par da formação – se desdobram em quatro eixos fundamentais: comunicação e interação interna; monitorização; responsabilização; e avaliação, sendo que este último elemento, para além de insubstituível instrumento de gestão, é, ao mesmo tempo, um determinante fator de desenvolvimento da carreira profissional dos juízes, pelo que se impõe uma especial exigência relativamente a todos os aspetos relacionados com a coerência, objetividade e justiça dos procedimentos e critérios classificativos.

Independentemente da relevância dos demais fatores, afigura-se-me que o cerne da qualidade das instituições reside nas pessoas – em pessoas empenhadas e motivadas e numa gestão mobilizadora das energias das pessoas.

Num mundo sem futuro para quem não acredite na transitoriedade dos modelos, prevalecem instituições burocratizadas e rigidamente organizadas, vocacionadas para gerir a continuidade e insuficientemente compensadoras do mérito, do empenhamento e da criatividade.





## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

Para corresponder aos novos desafios e superar a tradicional lógica de funcionamento das instituições públicas, necessitamos de organizações mais flexíveis, mais proactivas e mais preparadas para questionar e redefinir modelos organizacionais e processos de trabalho há muito estabelecidos.

Nos últimos tempos, mudaram radicalmente os modelos de gestão do desempenho, ganhando corpo o conceito de inteligência organizacional, enquanto atributo das estruturas em que a arquitetura institucional e os papéis de cada um são criados em função de valores e objetivos por todos partilhados, potenciando as conexões entre os seus subsistemas, a coordenação do trabalho das pessoas e a mobilização de todas as suas capacidades em função da realização desses objetivos.

Neste contexto, assume especial relevância a cultura das organizações e a compreensão da sua ligação aos desempenhos, sabendo-se que uma das dimensões mais decisivas da liderança reside, precisamente, na implementação de um sistema partilhado de normas e valores, incluindo valores implícitos.

\* \* \*

5. Num sistema de justiça moderno e com qualidade não podem deixar de estar presentes três elementos estruturantes: independência e imparcialidade; justa aplicação do Direito; e funcionamento sem demoras injustificadas.

Entre nós, os dois primeiros requisitos estão essencialmente verificados.

Mas temos que aumentar sensivelmente a capacidade de resposta dos tribunais, pelo que se compreenderá que me focalize nesta questão.

Conheço bem a realidade e posso afirmar, com todo o rigor, que os problemas que temos nesta matéria não têm essencialmente a ver com a qualidade intrínseca dos nossos magistrados. Na esmagadora maioria dos casos, eles são muito trabalhadores, têm elevadas qualidades humanas e estão bem apetrechados em termos técnico-jurídicos.

À semelhança do que acontece noutros países com sistemas jurídicos de matriz continental, onde os problemas essencialmente radicam é numa cultura de pendor ainda demasiado burocrático e formalista, cultura que apresenta, em grau superior ao desejável, entre outros, os seguintes traços:

- Desnecessária proliferação dos despachos anteriores ao julgamento e à sentença, prática que, para além de delongas processuais, multiplica exponencialmente a atividade dos magistrados, dos funcionários e dos próprios advogados.

- Insuficiente observância dos mecanismos de simplificação processual consagrados na lei.

- Agendamento de diligências de acordo com critérios que nem sempre são os mais adequados.

- Falta da necessária assertividade no exercício do poder de direção dos julgamentos e rotinas insuficiente enformadas pelos princípios da concentração da prova e da continuidade das audiências.

- Sentenças inutilmente extensas, com relatórios exaustivos e plenas de citações desnecessárias, mesmo em casos sem especial dificuldade, sendo certo que também no plano substantivo se





## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

repercutem negativamente os efeitos da muito antiga confusão existente entre qualidade e extensão das decisões.

Com efeito, para além de dificultar a identificação e focalização nos problemas e questões verdadeiramente essenciais, esta metodologia potencia quebras de rigor lógico-jurídico e uma abordagem dos casos nem sempre suficientemente centrada na ponderação dos valores e interesses em presença.

Quanto às causas deste estado de coisas, estou convencido de que elas têm natureza basicamente sistémica e que, no fundo, as mesmas se reconduzem ao imobilismo dos mecanismos de reprodução do modelo vigente, com especial destaque para os tradicionais sistemas de formação universitária e profissional, gestão dos tribunais e inspeção dos magistrados.

Acrescem algumas normas de natureza processual, em especial quanto às que regulam o modelo de fundamentação das decisões no plano do julgamento da matéria de facto, as quais concorrem, em grande medida, para o extenso e pesado formato das nossas sentenças e acórdãos.

As causas têm crescente complexidade, sendo frequentes os articulados com centenas de artigos, o que, para além de tornar muito árdua e morosa a tarefa de elencar – como a lei vigente exige – todos os factos provados e não provados, potencia a anulação das decisões pelos tribunais superiores.

Tendo em conta que todas audiências são atualmente gravadas, é possível, e desejável, um modelo bem mais aligeirado, que, no mínimo, deveria limitar a descrição da factualidade aos factos essenciais que constituem a causa de pedir e em que se baseiam as exceções invocadas.

Mas é a exigência de análise crítica das provas, nos termos atualmente consagrados, que se revela particularmente problemática.

Como é habitual entre nós, passámos de um extremo para o seu contrário.

O que antigamente era feito em cinco linhas estereotipadas, estende-se agora, com frequência, por dezenas de páginas que demandam muitas horas de labor.

Também aqui, tendo em conta que o registo da prova assegura sempre um controlo eficaz da decisão de facto, se deveria repensar o regime legal.

Conexamente, o significativo aumento das cargas de trabalho nos tribunais da Relação radica, em grande medida, na generalizada impugnação da matéria de facto e num regime de recursos que obriga os juízes desembargadores a centrar grande parte da sua atividade na audição de registos de prova. Se atentarmos que o julgamento de alguns megaprocessos se tem desenrolado em vários anos, é quanto basta para concluir pelo desajuste de um sistema que com frequência redundava num novo e total julgamento dos factos.

\* \* \*

É tempo de terminar, dizendo em jeito de conclusão:





## CONSELHO SUPERIOR DA MAGISTRATURA

Nos próximos anos, o grande desafio que, em conjunto, teremos que ganhar é o da recentragem da nossa cultura judiciária.

Para que possamos evoluir para um novo paradigma, que, entre outros aspetos, e sem concessões no plano da independência dos juízes e dos tribunais, comporte uma cultura centrada em objetivos e resultados, enformada por uma atitude de simplificação e eliminação de formalismos e atos inúteis, acredito que o C.S.M. pode e deve assumir-se como catalisador da necessária mudança.

E é em função dos resultados atingidos neste campo que, no fundamental, será futuramente julgado o ciclo que agora se inicia.

É esta a minha convicção mais profunda.

Muito obrigado pela vossa atenção.

MÁRIO BELO MORGADO

Juiz Conselheiro

Vice-Presidente do Conselho Superior da Magistratura

03-05-2016

