

# JUSTIÇA TARDIA, JUSTIÇA NEGADA? DESAFIOS ESTRATÉGICOS À EFICÁCIA DO SISTEMA JUDICIAL EM PORTUGAL

## *JUSTICE DELAYED, JUSTICE DENIED? STRATEGIC CHALLENGES TO THE EFFECTIVENESS OF THE JUDICIAL SYSTEM IN PORTUGAL*

*Érica Daniela Magalhães Pais<sup>1</sup>  
Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia<sup>2</sup>  
Marcos de Moraes Sousa<sup>3</sup>*

**Resumo:** Este estudo analisa a morosidade judicial enquanto desafio estratégico à eficácia do sistema de justiça em Portugal. Por meio de uma abordagem qualitativa baseada em revisão narrativa de literatura e análise documental da legislação pertinente e documentos oficiais do sistema de justiça português, examinam-se fatores institucionais, organizacionais, tecnológicos e legais associados à persistência dos atrasos processuais no contexto do sistema de justiça de Portugal. Os resultados evidenciam que a morosidade judicial ultrapassa a dimensão meramente operacional, afetando a legitimidade institucional, a previsibilidade das decisões e a confiança dos cidadãos. A investigação mostra que indicadores quantitativos, como a duração dos processos, são insuficientes para avaliar o desempenho judicial de forma isolada, exigindo articulação com dimensões relacionadas à qualidade do serviço, transparência e percepção de equidade. A análise revela ainda que a digitalização e as reformas administrativas produzem efeitos limitados quando não acompanhadas por mudanças estruturais ao nível organizacional e da governação do sistema. Conclui-se que a mitigação da morosidade judicial requer uma abordagem integrada, orientada para a articulação entre eficiência, qualidade do serviço público e criação de valor institucional.

**Palavras-chave:** Administração da justiça. Sistema de justiça. Desempenho. Confiança Institucional. Governação pública.

---

1 Licenciada em Estudos Europeus, com *minor* em Jornalismo e Comunicação, pela Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Mestranda em Administração Público-Privada na Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. (FDUC). *Email:* ericad\_magalhaes@hotmail.com

2 Doutor em Ciências Sociais na Especialidade de Administração Pública pela Universidade Técnica de Lisboa. Professor Instituto Jurídico da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra. (FDUC). Consultor da Direção-Geral da Política de Justiça (DGPI) do Ministério da Justiça de Portugal. Presidente do Conselho de Supervisão da Ordem dos Solicitadores e dos Agentes de Execução (OSAE). *Email:* pcorreia@fd.uc.pt

3 Doutor em Administração pela Universidade de Brasília (UnB). Professor da Universidade Federal de Goiás. (UFG). *Email:* marcos.moraes@ifgoiano.edu.br

**Abstract:** This study analyses judicial delays as a strategic challenge to the effectiveness of the justice system in Portugal. Using a qualitative approach based on a narrative review of the literature and a documentary analysis of relevant legislation and official documents from the Portuguese justice system, it examines the institutional, organisational, technological and legal factors associated with the persistence of procedural delays within the Portuguese justice system. The results demonstrate that judicial delays go beyond the merely operational dimension, affecting institutional legitimacy, the predictability of decisions and public confidence. The research also shows that quantitative indicators, such as the duration of proceedings, are insufficient for assessing judicial performance in isolation, requiring integration with dimensions related to service quality, transparency and the perception of fairness. The analysis further reveals that digitisation and administrative reforms produce limited effects when not accompanied by structural changes at the organisational and governance levels of the system. It is concluded that mitigating judicial delays requires an integrated approach, focused on the interplay between efficiency, quality of public service and the creation of institutional value.

Keywords: Administration of justice. Justice system. Performance. Institutional trust. Public governance.

## INTRODUÇÃO

Num contexto marcado pela crescente complexidade da ação pública e pela necessidade de garantir respostas eficazes às exigências dos cidadãos, o sistema de justiça assume um papel central enquanto pilar do Estado de Direito (Correia, 2024a; Lunardi; Correia; Romão, 2023). A capacidade do sistema de justiça de assegurar decisões justas, previsíveis e em tempo útil é determinante para a proteção dos direitos fundamentais e para o funcionamento equilibrado das instituições democráticas (Correia, 2023). Em Portugal, contudo, a morosidade judicial tem-se afirmado como um problema persistente, afetando o desempenho do sistema e levantando questões quanto à sua eficácia e credibilidade (Direção-Geral da Política de Justiça [DGPJ], 2025; Lima, 2024; Macêdo, 2024).

A relevância prática desta problemática torna-se evidente quando se considera que a demora na solução das lides pode comprometer o direito a uma decisão em prazo razoável, consagrado tanto no plano constitucional como no quadro europeu dos direitos humanos (Lima, 2024; Rodrigues, 2016). A violação deste direito tem originado não só um aumento de ações de responsabilidade civil do Estado, mas também condenações em instâncias internacionais, refletindo fragilidades estruturais do sistema judicial português (Lima; Freitas, 2023; Macêdo, 2024). Para além das implicações jurídicas, a morosidade gera custos sociais e económicos relevantes, configurando-se como fatores críticos do ambiente envolvente que contribuem para a perda de confiança dos cidadãos nas instituições e reduzindo a eficácia das normas enquanto instrumentos de regulação social (Barker, 2017).

Do ponto de vista teórico, a literatura tem abordado o desempenho dos sistemas públicos e especificamente do sistema de justiça a partir de diferentes perspetivas (Sátiro; Sousa; Correia, 2024), nomeadamente a tradição da Nova Gestão Pública que enfatiza a eficiência, o controlo de resultados e a racionalização de recursos como fatores essenciais para a melhoria do desempenho organizacional (Correia, 2024b). No entanto, abordagens mais recentes, como a lógica dominante de serviço, propõem uma visão centrada no utilizador, destacando a importância da coprodução, da interação entre atores e da qualidade da experiência do serviço público, permitindo compreender a justiça não só como um conjunto de procedimentos formais, mas também como um serviço cuja eficácia depende da perceção e da participação dos cidadãos, aproximando-se da lógica de criação de valor público, segundo a qual o desempenho institucional deve integrar dimensões como confiança, legitimidade e qualidade do serviço prestado (Correia, 2023, 2024a; Osborne; Radnor; Nasi, 2013). Paralelamente, os contributos da teoria institucional sublinham o papel

das regras formais e informais na estruturação do comportamento dos atores e no desempenho dos sistemas (North, 1990). A este nível, a morosidade judicial pode ser interpretada como uma falha institucional que compromete a previsibilidade e a estabilidade das interações sociais.

De forma complementar, a teoria da cooperação evidencia que a eficácia de qualquer sistema regulador depende da capacidade de produzir respostas atempadas e proporcionais, sendo que atrasos significativos tendem a enfraquecer os mecanismos de reciprocidade e a incentivar comportamentos oportunistas (Axelrod, 1984; Barker, 2017). Ao permitir enquadrar a morosidade judicial como um fenómeno que ultrapassa a dimensão administrativa para assumir uma natureza estratégica no sistema de justiça, esta articulação teórica alinha-se com a literatura mais recente que destaca a importância de fatores organizacionais e tecnológicos na eficiência judicial (Araújo Filho *et al.*, 2024), uma vez que estudos empíricos evidenciam que a adoção de soluções digitais, a reorganização do trabalho e a gestão de recursos humanos reduzem os tempos de decisão e provam que a morosidade não é uma inevitabilidade estrutural, exigindo, por conseguinte, uma análise que integre variáveis jurídicas e dimensões de governação, inovação e gestão pública (Correia, 2023, 2024a).

É neste enquadramento que o presente estudo procura responder à seguinte questão de investigação: em que medida a morosidade judicial configura um desafio estratégico à eficácia e ao desempenho do sistema de justiça em Portugal, influenciando a confiança dos cidadãos nas instituições judiciais (Correia, 2023; DGPI, 2025). O objetivo é analisar a morosidade judicial enquanto desafio estratégico à eficácia do sistema de justiça em Portugal.

Ao nível da inovação teórica, o trabalho propõe a necessidade de abordagens interdisciplinares que articulem contributos da administração pública, do direito, da Teoria institucional e da teoria da cooperação, permitindo uma leitura multidimensional do fenómeno (Axelrod, 1984; Barker, 2017). Em termos de contributos teóricos, a investigação pretende reforçar o debate académico sobre a eficácia dos sistemas de justiça, evidenciando a necessidade de abordagens interdisciplinares na análise de problemas complexos (Correia, 2024b). Simultaneamente, procura oferecer implicações práticas relevantes para a definição de políticas públicas orientadas para a melhoria do desempenho, da qualidade do serviço e da confiança institucional (DGPI, 2025).

A estrutura do artigo organiza-se de forma sequencial. Após esta introdução, apresenta-se a revisão da literatura, onde se desenvolve o enquadramento teórico do estudo. Segue-se a secção metodológica, na qual se explicitam as opções de investigação adotadas. Posteriormente, procede-se à análise e discussão dos resultados à luz da realidade portuguesa, recorrendo

a ferramentas de análise estratégica para sistematizar o diagnóstico do sistema. O trabalho encerra com as considerações finais decorrentes da investigação.

## **1 REVISÃO DE LITERATURA**

A análise da morosidade judicial, enquanto fenômeno central para o desempenho do sistema de justiça, exige um enquadramento multidimensional que a situe no domínio mais amplo da administração pública e da governação dos serviços públicos (Lunardi; Correia; Romão, 2023). Para este efeito, a presente revisão de literatura organiza-se em dois eixos complementares, o primeiro focado na evolução dos modelos de gestão e na prestação do serviço público e o segundo centrado nos contributos das teorias institucional e da cooperação, que permitem densificar a análise sobre as causas estruturais e os efeitos sistémicos dos atrasos processuais.

Neste âmbito, a literatura tem vindo a evidenciar uma transição significativa de modelos burocráticos tradicionais para abordagens orientadas para resultados e, mais recentemente, para perspetivas centradas no utilizador e na coprodução de valor (Correia, 2023, 2024a; Lunardi; Correia; Romão, 2023). Esta evolução teórica implica uma mudança profunda na forma como o sistema de justiça é analisado, obrigando a abandonar visões estritamente procedimentais em favor de uma abordagem integrada que articula a eficiência operacional, a qualidade substantiva e a perceção de justiça por parte dos cidadãos (DGPI, 2025). É esta mudança de paradigma que permite compreender a morosidade não como um dado estatístico isolado, mas como um indicador crítico da eficácia da governação pública (Correia, 2023). No contexto da Nova Gestão Pública, o desempenho das organizações públicas é avaliado por meio de indicadores quantitativos como a produtividade, a eficiência e a redução de custos, paradigma este que, quando aplicado ao sistema judicial, se traduz na valorização de métricas específicas com impacto na eficiência económica do setor (Correia, 2024b).

No entanto, diversos autores têm vindo a questionar a suficiência destes indicadores, argumentando que uma análise exclusivamente quantitativa pode ocultar problemas relacionados com a qualidade das decisões e a confiança dos cidadãos (Lunardi; Correia; Romão, 2023). Esta crítica torna-se particularmente relevante no estudo da morosidade judicial, na medida em que a duração dos processos deve ser analisada em articulação com outros fatores estruturais e institucionais (Lima, 2024). Neste contexto, a lógica dominante de serviço apresenta-se como uma alternativa teórica relevante, ao enfatizar a criação de valor através da interação entre prestadores e utilizadores (Lunardi; Correia;

Romão, 2023). Esta abordagem permite compreender o sistema de justiça como um serviço público complexo, em que a eficácia depende do resultado, mas também da experiência processual, da transparência e da percepção de equidade, assumindo uma dimensão qualitativa e social, na medida em que afeta diretamente a satisfação dos cidadãos e a legitimidade das instituições (Correia, 2023; DGPI, 2025).

A teoria institucional constitui outro eixo fundamental para a análise da morosidade judicial. North (1990) define as instituições como estruturas que moldam os incentivos e orientam o comportamento dos atores, sendo determinantes para o desempenho dos sistemas econômicos e sociais. No contexto judicial, a complexidade normativa, a rigidez processual e a fragmentação organizacional podem gerar ineficiências e atrasos, contribuindo para a morosidade (Lima, 2024). A literatura empírica tem demonstrado que sistemas judiciais mais eficientes estão associados a instituições mais simples, transparentes e previsíveis, o que reforça a importância das reformas institucionais e da estabilidade do enquadramento político legal (Correia, 2024b).

Complementarmente, a teoria da governação policêntrica sublinha a importância da coordenação entre múltiplos atores e níveis de decisão na gestão de sistemas complexos (Correia, 2024b; Lunardi; Correia; Romão, 2023). O sistema de justiça caracteriza-se precisamente por esta multiplicidade de intervenientes, incluindo tribunais, magistrados, advogados e entidades administrativas, cuja interação influencia diretamente a duração dos processos (Romão; Correia, 2021). Neste contexto, a governação do sistema judicial aproxima-se de modelos de governação partilhada e em rede, nos quais a eficácia institucional depende da coordenação entre múltiplos atores interdependentes e da capacidade de articulação entre diferentes níveis de decisão, sendo que a ausência de mecanismos eficazes de coordenação pode gerar redundâncias, atrasos e bloqueios processuais, reforçando a natureza sistémica da morosidade judicial (Lima, 2024).

A dimensão temporal da justiça é também analisada pela teoria da cooperação, que evidencia a importância da celeridade na eficácia dos sistemas normativos. Axelrod (1984) demonstra que a cooperação entre agentes depende da previsibilidade e da rapidez das respostas institucionais, sendo que atrasos significativos tendem a enfraquecer os incentivos à cooperação. Paralelamente, Barker (2017) acrescenta que a eficácia das instituições depende da sua capacidade de produzir respostas consistentes e atempadas, condição essencial para garantir a confiança dos cidadãos. No contexto judicial, a morosidade compromete o efeito dissuasor das decisões e reduz a credibilidade do sistema, incentivando comportamentos oportunistas (Lima, 2024).

Do ponto de vista jurídico, o direito a uma decisão em prazo razoável constitui um princípio fundamental do Estado de Direito, amplamente reconhecido na jurisprudência europeia (Lima; Freitas, 2023; Rodrigues, 2016). O Tribunal Europeu dos Direitos Humanos estabeleceu critérios para avaliar a razoabilidade da duração dos processos, incluindo a complexidade do caso, o comportamento das partes e a atuação das autoridades judiciais, sendo isto reforçado pela literatura nacional ao demonstrar que a morosidade judicial pode gerar responsabilidade civil do Estado e comprometer a efetividade dos direitos fundamentais (Lima, 2024; Macêdo, 2024).

Nos últimos anos, a digitalização dos processos, a utilização de plataformas eletrônicas e a adoção de modelos de gestão mais flexíveis têm sido apontadas como soluções para reduzir a duração dos processos e aumentar a produtividade (Araújo Filho *et al.*, 2024; Romão; Correia, 2021). Contudo, os estudos aplicados ao contexto português indicam que a modernização administrativa e a inovação tecnológica enquanto pilar tecnológico da mudança podem contribuir significativamente para a redução da morosidade, embora os seus efeitos dependam da capacidade de implementação e da adaptação institucional (Correia, 2023, 2024a). Adicionalmente, a literatura evidencia que a morosidade judicial não pode ser dissociada de fatores relacionados com a gestão de recursos humanos e com a organização do trabalho, uma vez que a motivação dos profissionais, a qualidade da liderança e a distribuição de recursos influenciam diretamente o desempenho dos tribunais (Lunardi; Correia; Romão, 2023).

Neste sentido, a morosidade emerge como um fenómeno que resulta da interação entre variáveis institucionais, organizacionais e comportamentais, exigindo uma perspetiva multidimensional para a sua compreensão, pelo que, apesar do potencial associado à digitalização da justiça, a literatura mais recente alerta para os limites de abordagens excessivamente tecnocêntricas, que tendem a assumir a inovação tecnológica como solução automática para problemas estruturais do sistema judicial (Araújo Filho *et al.*, 2024). Há diversos autores que defendem que a eficácia das ferramentas digitais depende da capacidade institucional para reorganizar procedimentos, adaptar modelos de gestão e assegurar competências adequadas por parte dos diferentes atores envolvidos (Lunardi; Correia; Romão, 2023; Romão; Correia, 2021), partindo do pressuposto que a transformação digital da justiça pode ser compreendida como um processo tecnológico, mas também organizacional e institucional, cuja implementação pode inclusive reproduzir desigualdades, rigidez burocrática e dificuldades de coordenação já existentes no sistema (Correia, 2024b).

A análise da literatura permite, assim, identificar um indicador dominante no estudo do desempenho judicial, a duração dos processos, frequentemente

utilizada como uma variável aproximada da eficiência do sistema (Correia, 2018), ressaltando-se, todavia, que a investigação mais recente defende a necessidade de complementar este indicador com medidas de qualidade, equidade e confiança institucional, de modo a obter uma visão mais completa do desempenho do sistema de justiça (Lunardi; Correia; Romão, 2023). Esta base teórica permite, assim, estruturar um diagnóstico que considere as variáveis políticas, económicas, sociais, tecnológicas e legais que interagem no fenómeno da morosidade.

## 1.1 MOROSIDADE JUDICIAL E DESEMPENHO DO SISTEMA DE JUSTIÇA EM PORTUGAL

A morosidade judicial constitui um dos principais desafios estruturais ao desempenho dos sistemas de justiça contemporâneos, sendo amplamente reconhecida na literatura como um fator crítico na avaliação da sua eficácia e legitimidade (Correia, 2024a). No contexto da administração pública, a duração dos processos judiciais tem sido frequentemente utilizada como um indicador dominante de desempenho, refletindo a capacidade do sistema em assegurar respostas atempadas e eficazes às necessidades dos cidadãos (Correia, 2023). No entanto, a investigação mais recente questiona a centralidade exclusiva deste indicador, defendendo uma abordagem mais integrada que considere também a qualidade do serviço, a equidade e a perceção dos utilizadores (Lunardi; Correia; Romão, 2023).

Neste enquadramento, a morosidade judicial como um fenómeno multidimensional resulta da interação entre fatores institucionais, organizacionais e processuais (Lima, 2024). A teoria institucional oferece um contributo relevante para esta análise, ao destacar o papel das regras formais e informais na estruturação do comportamento dos atores e no desempenho dos sistemas, configurando o pilar político e legal deste desafio (North, 1990). No caso do Sistema de justiça, a complexidade normativa, a rigidez dos procedimentos e a elevada formalização dos processos tendem a gerar ineficiências, dificultando a adaptação a contextos de elevada procura e contribuindo para o prolongamento dos tempos de decisão (Lima, 2024).

A estas dimensões institucionais acrescem fatores de natureza organizacional, frequentemente identificados na literatura como determinantes do desempenho dos serviços públicos (Correia, 2023; Lunardi; Correia; Romão, 2023), entre os quais se destacam distribuição desigual de processos, a limitação de recursos humanos e materiais, bem como a fragmentação das estruturas organizacionais, podendo gerar constrangimentos significativos ao desempenho do sistema judicial (Correia, 2024b).

**A morosidade judicial como um fenómeno multidimensional resulta da interação entre fatores institucionais, organizacionais e processuais.**

**O papel crescente da inovação tecnológica na tentativa de mitigar os problemas de morosidade, consolidando o eixo tecnológico da governação judicial.**

Complementarmente, a literatura sublinha a importância da dimensão temporal na avaliação dos sistemas de justiça, como um indicador de eficiência e elemento central da experiência dos utilizadores (Correia, 2023; DGPI, 2025). A lógica dominante de serviço propõe que o valor dos serviços públicos é coproduzido por intermédio da interação entre instituições e cidadãos, sendo a perceção destes últimos determinante para a avaliação do desempenho (Correia, 2024a; Lunardi; Correia; Romão, 2023), motivo pelo qual a morosidade judicial assume uma dimensão qualitativa, na medida em que afeta diretamente a perceção de justiça, a transparência do processo e a confiança nas instituições (DGPI, 2025; Lima, 2024).

A evidência empírica confirma esta relação, demonstrando que atrasos prolongados na resolução de processos tendem a reduzir a satisfação dos cidadãos e a comprometer a legitimidade do sistema judicial (Correia, 2023).

A análise da literatura permite ainda identificar o papel crescente da inovação tecnológica na tentativa de mitigar os problemas de morosidade, consolidando o eixo tecnológico da governação judicial (Araújo Filho *et al.*, 2024). A digitalização dos processos judiciais, a introdução de plataformas eletrónicas e a automatização de tarefas têm sido apontadas como soluções capazes de melhorar a eficiência e reduzir os tempos de resposta (Romão; Correia, 2021). Contudo, vários autores alertam para o facto de a tecnologia, por si só, não ser suficiente para resolver problemas estruturais, sendo necessária a sua articulação com reformas organizacionais e institucionais mais profundas (Correia, 2024b; Lunardi; Correia; Romão, 2023; Romão; Correia, 2021).

Assim, a morosidade judicial em Portugal pode ser interpretada como o resultado de uma combinação de fatores estruturais persistentes e de processos de reforma ainda incompletos (Correia, 2023; Lima, 2024). Apesar dos avanços registados ao nível da modernização administrativa e da digitalização, subsistem desafios relacionados com a organização do sistema, a gestão de recursos e a complexidade normativa, que continuam a limitar a sua capacidade de resposta (Correia, 2024b; DGPI, 2025). Esta realidade evidencia a necessidade de uma abordagem integrada, que vá além de soluções pontuais e promova transformações estruturais no funcionamento do sistema de justiça, refletindo a interação entre complexidade normativa, organização institucional e gestão de recursos, condicionando a capacidade de resposta dos tribunais (DGPI, 2025; Lunardi; Correia; Romão, 2023). Torna-se, por isso, fundamental analisar de que forma este prolongamento temporal dos processos se reflete na legitimidade do sistema e na confiança depositada pelos cidadãos nas instituições judiciais.

Esta revisão de literatura permite estabelecer um enquadramento teórico multidimensional da morosidade judicial, integrando perspetivas da

administração pública, da teoria institucional, da lógica dominante de serviço e da teoria da cooperação. A aplicação destes contributos ao contexto português será desenvolvida nas secções seguintes, através da análise empírica e da discussão dos resultados.

## 1.2 IMPACTO DA MOROSIDADE JUDICIAL E IMPLICAÇÕES PARA A CONFIANÇA E EFICÁCIA INSTITUCIONAL

A morosidade judicial assume implicações profundas que ultrapassam a esfera operacional do sistema de justiça, projetando-se diretamente na forma como os cidadãos percebem a sua legitimidade e eficácia, o que exige uma análise focada nas consequências sistémicas do atraso processual, atendendo às diversas dimensões da envolvente estratégica que condicionam o setor (Correia, 2024b). A literatura mais recente tem demonstrado de forma consistente que a capacidade das instituições para produzir decisões atempadas constitui um elemento central na construção da confiança pública, sendo a previsibilidade e a celeridade fatores determinantes para a credibilidade do sistema (DGPI, 2025), pelo que, quando estes elementos falham, a justiça tende a ser percebida como ineficaz, independentemente da qualidade técnica das decisões produzidas (Correia, 2024a).

Esta relação pode ser compreendida à luz da teoria institucional, segundo a qual a confiança nas instituições depende da sua capacidade de garantir estabilidade, previsibilidade e cumprimento das regras (North, 1990). No caso do sistema judicial, a demora na resolução de litígios introduz incerteza e fragiliza a função reguladora da justiça, reduzindo a sua capacidade de orientar comportamentos e de assegurar o cumprimento das normas (DGPI, 2025).

A literatura sobre cooperação reforça esta perspetiva ao evidenciar que a eficácia dos sistemas normativos depende da rapidez e consistência das respostas institucionais, argumento este que, aplicado ao contexto judicial, sugere que a morosidade reduz o efeito dissuasor das decisões, incentivando comportamentos oportunistas e diminuindo a eficácia das normas (Barker, 2017). Para além das implicações ao nível da confiança, a morosidade judicial tem também impactos relevantes na envolvente económica e social. A demora na resolução de litígios gera incerteza jurídica, aumenta os custos de transação e pode comprometer o investimento e o funcionamento dos mercados (Correia, 2023). Deste modo, o desempenho do sistema de justiça assume-se como um fator estruturante do desenvolvimento económico, sendo frequentemente considerada um elemento essencial para a competitividade e atratividade dos países (DGPI, 2025).

No contexto português, a evidência disponível sugere que, apesar de alguns progressos associados a processos de modernização e digitalização, que compõem o eixo das políticas judiciais recentes, a percepção dos cidadãos continua a ser fortemente influenciada pela experiência temporal do sistema (Correia, 2024a; DGPI, 2025).

O Relatório de Satisfação dos Utentes da Justiça 2025 indica que, embora se verifique uma melhoria global dos níveis de satisfação, os aspetos relacionados com o tempo de resposta e o funcionamento processual permanecem entre os mais criticados pelos utilizadores do sistema judicial. Com efeito, a avaliação média global das dimensões analisadas situou-se nos 4,9 pontos em 10, correspondendo ainda a um nível de insatisfação dos utentes, apesar de representar uma melhoria de 0,6 pontos face ao exercício anterior. Adicionalmente, a satisfação com o funcionamento dos tribunais registou apenas 4,7 pontos em 10, enquanto a rapidez com que as decisões são proferidas obteve uma classificação média de 4,4 pontos, constituindo o indicador mais negativamente avaliado na dimensão relativa ao juiz responsável pelo processo (DGPI, 2025). Este dado reforça a ideia de que a morosidade judicial continua a ser um dos principais fatores que condicionam a avaliação do sistema (Correia, 2023). Importa ainda sublinhar que a relação entre morosidade e confiança não é linear, sendo mediada por outros fatores, como a transparência dos procedimentos, a qualidade da comunicação institucional e a percepção de equidade (Correia, 2024a).

A lógica dominante de serviço destaca precisamente a importância destas dimensões na construção do valor público, defendendo que a eficácia dos serviços públicos deve ser avaliada não apenas pelos resultados, mas também pela experiência dos utilizadores (Osborne; Radnor; Nasi, 2013). Neste quadro, a morosidade judicial assume um impacto ampliado, na medida em que afeta simultaneamente a eficiência, a qualidade e a percepção do sistema (Correia, 2024a).

Apesar dos esforços de reforma, nomeadamente ao nível da digitalização e da reorganização administrativa, a persistência de problemas estruturais limita o alcance dessas transformações (Romão; Correia, 2021). A literatura mais recente enfatiza que a inovação tecnológica, embora relevante, não substitui a necessidade de reformas institucionais mais profundas, incluindo a simplificação normativa e a estabilização do quadro legal, a melhoria da gestão de recursos e o reforço da coordenação entre atores sendo que sem estas mudanças, o impacto das reformas tende a ser parcial, permitindo apenas uma redução significativa da morosidade (Araújo Filho *et al.*, 2024).

A análise desenvolvida permite, assim, compreender que a morosidade judicial constitui um fator central na avaliação da eficácia do sistema de justiça,

influenciando diretamente a confiança dos cidadãos e a sua capacidade de cumprir funções reguladoras e económicas (DGPI, 2025). A sua persistência evidencia a necessidade de uma abordagem integrada, capaz de diagnosticar as variáveis políticas, económicas, sociais, tecnológicas e legais (PESTEL) que articulam o desempenho, a qualidade e a governação, criando as condições para um sistema de justiça mais célere, acessível e credível (Correia, 2024b).

## **2 OPÇÕES METODOLÓGICAS**

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória interpretativa, orientada para a compreensão aprofundada da morosidade judicial enquanto fenómeno multidimensional que afeta o desempenho do sistema de justiça (Correia, 2024b). A opção por esta estratégia justifica-se pela complexidade do objeto de estudo, que envolve dimensões institucionais, organizacionais e comportamentais, dificilmente captáveis através de métodos exclusivamente quantitativos (Lunardi; Correia; Romão, 2023).

A investigação é orientada pela seguinte questão central: em que medida a morosidade judicial constitui um desafio estratégico à eficácia e ao desempenho do sistema de justiça em Portugal? A partir desta questão, definem-se duas questões de partida complementares. A primeira procura identificar os principais fatores institucionais, organizacionais e tecnológicos que contribuem para a morosidade judicial, utilizando o modelo PESTEL como ferramenta de categorização das variáveis políticas, económicas, sociais, tecnológicas e legais envolvidas (Correia, 2024b). A segunda visa analisar de que forma essa morosidade influencia a confiança dos cidadãos nas instituições judiciais (Lima, 2024). Com base nestas questões, formulam-se duas proposições operatórias, a primeira sustenta que a morosidade resulta da interação entre fatores estruturais, incluindo a complexidade normativa e a gestão de recursos (Lima, 2024) e a segunda propõe que a redução da morosidade, por meio de reformas organizacionais e inovação tecnológica, reforça a confiança institucional (DGPI, 2025; Romão; Correia, 2021).

No que respeita aos participantes, a investigação assenta exclusivamente na análise de fontes secundárias, considerando como unidades de análise os documentos institucionais, jurídicos e científicos relevantes para o estudo da morosidade em Portugal, uma opção consistente com estudos de natureza documental nos quais o foco recai sobre a interpretação de conteúdos (Lima, 2024).

A recolha de dados baseia-se na análise documental de fontes secundárias, incluindo literatura científica, legislação e documentos oficiais do sistema de justiça português (DGPJ, 2025). Adicionalmente, foram considerados estudos sobre a digitalização da justiça e gestão pública, permitindo uma visão abrangente do fenómeno (Araújo Filho *et al.*, 2024). Neste contexto, apresenta-se no QUADRO 1 uma sistematização das principais categorias documentais analisadas e do respetivo contributo para a investigação.

QUADRO 1- Detalhe do Corpus Documental e Fontes Secundárias de Informação

| Tipologia das Fontes                                  | Documentos e autores analisados   | Contributo analítico para a investigação  |
|---|---|---|
| Dados Estatísticos e Relatórios Oficiais e Legislação | Constituição da República Portuguesa (1976), Código de Processo Civil (Portugal, 2013), Lei de Organização do Sistema Judiciário (Portugal, 2013) e relatórios institucionais da Direção-Geral da Política de Justiça (Portugal, 2025).         | Mapeamento do enquadramento político-legal estrutural, garantias constitucionais de decisão em prazo razoável e levantamento de dados empíricos agregados sobre a duração média processual, taxas de pendência cível e satisfação dos utentes em Portugal.                                      |
| Literatura Académica e Estudos Empíricos              | Cluny (2009), Correia (2018, 2023, 2024a), Correia; Pereira (2022), Cruz (2017), Ferreira; Pedroso (1997), Lima (2024), Lima; Freitas (2023), Macêdo (2024), Pereira (2012), Pereira; Correia (2021), Rodrigues (2016) e Romão; Correia (2021). | Contextualização histórica e recente da morosidade processual em Portugal, abrangendo o impacto da plataforma CITIUS, do teletrabalho, os critérios do Tribunal Europeu dos Direitos Humanos, a celeridade penal, execuções cíveis, perceção de magistrados e responsabilidade civil do Estado. |
| Modelos Teóricos e Manuais de Referência              | Axelrod (1984), Barker (2017), Correia (2024b), Lunardi, Correia E Romão (2023), North (1990), Osborne; Radnor; Nasi (2013), Ostrom (1990), Stumpf (2009) e Vargas; Magalhães; Ribeiro (2006).  | Sustentação teórica do diagnóstico estratégico através da matriz PESTEL, fornecimento de premissas conceituais sobre rigidez institucional, lógica dominante de serviço focada na experiência do utente, ação coletiva, modelos de gestão pública e tratamento temporal da justiça.             |

FONTE: Os autores (2026), com base na análise documental e revisão de literatura.

Quanto às técnicas de análise, recorre-se à análise de conteúdo temática para identificar padrões e relações entre os documentos, o que possibilita a construção de inferências interpretativas ao articular os dados com o enquadramento teórico, sendo a análise rigorosamente orientada por

categorias estruturadas segundo o modelo PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico e Legal) e cruzada com indicadores de eficiência e confiança institucional (Correia, 2023, 2024b; DGPI, 2025).

Importa referir que a matriz PESTEL foi adaptada ao contexto específico do sistema de justiça português. Atendendo à natureza do objeto de estudo, a dimensão ambiental foi substituída pela dimensão organizacional, considerada mais relevante para a análise dos fatores estruturais associados à morosidade judicial, designadamente questões relacionadas com a distribuição de recursos, a coordenação institucional e a organização do trabalho nos tribunais. Esta adaptação permitiu uma melhor adequação do modelo analítico às características do fenómeno em análise, sem comprometer a sua capacidade de diagnóstico estratégico (Lima, 2024).

O procedimento metodológico desenvolveu-se em várias etapas sequenciais. Inicialmente, procedeu-se à definição do problema e formulação das proposições (Correia, 2023). Seguiu-se a recolha e seleção das fontes documentais com base em critérios de pertinência e rigor (Correia, 2024b). Numa terceira fase, realizou-se a análise crítica para construir o referencial teórico (Lima, 2024; Lunardi; Correia; Romão, 2023). Posteriormente, os dados foram organizados e interpretados por intermédio da matriz PESTEL, de modo a sistematizar as influências da envolvente externa no desempenho judicial (Correia, 2023; DGPI, 2025). Por fim, procedeu-se à síntese dos resultados, articulando os contributos teóricos com a realidade portuguesa (Correia, 2024b).

A abordagem adotada é predominantemente dedutiva, partindo de quadros teóricos consolidados para interpretar a morosidade no contexto específico, recorrendo à análise PESTEL para garantir a abrangência do diagnóstico estratégico (Lunardi; Correia; Romão, 2023). Simultaneamente, a investigação assume uma dimensão interpretativa ao procurar compreender as implicações deste fenómeno para o funcionamento do sistema (Lima, 2024).

Em termos de tipologia, o estudo enquadra-se numa investigação qualitativa, exploratória e descritiva permitindo captar a complexidade do fenómeno, privilegiando a profundidade da compreensão em detrimento da generalização estatística (Lunardi et al., 2023). Desta forma, a metodologia revela-se adequada aos objetivos, possibilitando uma análise integrada da morosidade judicial enquanto desafio estratégico em Portugal (Correia, 2023; DGPI, 2025).

### 3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A análise realizada evidencia que a morosidade judicial em Portugal se trata de um fenómeno estrutural com repercussões diretas tanto a nível do desempenho operacional do sistema como na própria percepção de legitimidade por parte dos cidadãos (DGPJ, 2025). Esta realidade reflete uma convergência significativa entre a literatura e os dados empíricos, consolidando a duração dos processos como o eixo central em torno do qual se avalia a eficácia das instituições judiciais, uma vez que o tempo, em sede de justiça, atua como um recurso de equidade cuja escassez penaliza desproporcionalmente os utilizadores com menor resiliência económica (DGPJ, 2025).

Este cenário torna-se particularmente complexo quando analisado à luz do debate teórico entre a Nova Gestão Pública, que privilegia métricas de desempenho como prioridade absoluta, e as correntes mais recentes que argumentam que a eficácia pública é indissociável de dimensões qualitativas (Correia, 2024a). Nesta perspetiva, a qualidade técnica de uma decisão judicial, por mais elevada que seja, tende a ser anulada socialmente se a sua entrega for extemporânea, gerando o que a literatura descreve como uma justiça inoperante por via da dilação temporal (Osborne; Radnor; Nasi, 2013).

Os resultados deste estudo revelam que a celeridade e a confiança institucional operam de forma indissociável, em que a eficácia na gestão dos tempos processuais se estabelece como a base sobre a qual se constrói a legitimidade do sistema perante o cidadão (DGPJ, 2025). A evidência sugere que a redução quantitativa dos tempos, embora indispensável, não resolve a crise de legitimidade se não for acompanhada por uma mudança de paradigma, isto é, a transição de uma cultura focada estritamente no rito processual para uma lógica de serviço público orientada para o valor e para a experiência do cidadão (DGPJ, 2025).

Esta leitura encontra suporte empírico no Relatório de Satisfação dos Utentes da Justiça 2025, segundo o qual os aspetos gerais dos tribunais obtiveram apenas 4,4 pontos em 10 possíveis, constituindo uma das dimensões mais mal avaliadas pelos utilizadores. Paralelamente, a satisfação com os recursos à disposição dos tribunais registou 4,6 pontos e a satisfação com o funcionamento dos tribunais 4,7 pontos, evidenciando que a percepção dos cidadãos continua condicionada por limitações organizacionais e processuais (DGPJ, 2025).

Os resultados deste estudo revelam que a celeridade e a confiança institucional operam de forma indissociável, em que a eficácia na gestão dos tempos processuais se estabelece como a base sobre a qual se constrói a legitimidade do sistema perante o cidadão

QUADRO 2- Diagnóstico Estratégico da Morosidade Judicial (Matriz PESTEL)

| Dimensão PESTEL  | Referencial Teórico                            | Evidência empírica (Portugal)   | Interpretação Estratégica  | Fonte   |
|------------------|--|---|--|---|
| Político / Legal | Teoria Institucional                           | Complexidade normativa e rigidez dos ritos processuais.                                     | A estrutura legal e o desenho das instituições criam obstáculos à celeridade.            | Lima (2024), North (1990)   |
| Económico        | Nova Gestão Pública                            | Impacto da morosidade nos custos de transação e investimento.                               | A eficiência é vista como motor de competitividade desenvolvimento.                      | Correia (2024b)   |
| Social           | Lógica Dominante de Serviço                    | Insatisfação dos utentes com a experiência temporal.  | A perceção de valor público é mediada pela rapidez e qualidade do atendimento.           | Correia (2024a), DGPI (2025), Osborne; Radnor; Nasi (2013)                |
| Tecnológico      | Inovação e Digitalização                       | Melhorias incrementais via CITIUS e plataformas digitais.                                   | A tecnologia é facilitadora, mas insuficiente sem reforma organizacional.                | Araújo Filho <i>et al.</i> (2024), Correia (2024b), Romão; Correia (2021) |
| Organizacional   | Governança Policêntrica e Teoria da Cooperação | Fragmentação institucional, desigual distribuição de recursos e dificuldades de coordenação | A ausência de articulação entre atores e estruturas reforça a persistência da morosidade | Barker (2017), Correia (2024b), Lunardi; Correia; Romão (2023)            |

FONTE: Elaborado pelos autores (2026), com base na análise documental e revisão de literatura.

A matriz evidencia que a morosidade judicial da sobreposição de constrangimentos provenientes de diferentes dimensões da envolvente estratégica, cuja interação revela tensões estruturais no próprio modelo de

governança do sistema de justiça. Neste sentido, o diagnóstico estratégico sistematizado demonstra que o fenômeno ultrapassa a esfera meramente procedimental, refletindo conflitos entre diferentes concepções de desempenho e eficácia institucional (Correia, 2024b). Enquanto as premissas da Nova Gestão Pública enfatizam a necessidade crítica de reduzir tempos e maximizar a eficiência, a lógica dominante de serviço introduz a experiência do utilizador e a percepção social como métricas de sucesso fundamentais (Correia, 2024b). Esta dicotomia evidencia que melhorias quantitativas na celeridade processual não se traduzem, de forma automática, em ganhos de confiança institucional, uma vez que a legitimidade do sistema é aferida pela utilidade social da decisão no momento em que ela é proferida, e não apenas pela sua correção jurídica (DGPJ, 2025; Osborne; Radnor; Nasi, 2013).

Esta divergência acentua-se no plano institucional e legal, onde a morosidade surge enraizada em constrangimentos estruturais e na própria complexidade normativa do sistema. Se, por um lado, a literatura internacional identifica a simplicidade e a previsibilidade como pilares de desempenho, por outro, emerge o argumento de que uma certa densidade processual é inerente à natureza judicial, sendo indispensável para salvaguardar o rigor e a equidade (Lima, 2024). Este dilema central da governança contemporânea reside na necessidade de conciliar a celeridade exigida pela envolvente económica com a preservação das garantias substantivas da justiça (Correia, 2024b).

As abordagens excessivamente orientadas por métricas de produtividade correm o risco de transformar os tribunais em “fábricas de sentenças”, onde o foco no *output* estatístico sufoca a análise ponderada, comprometendo a qualidade da justiça em nome de indicadores de desempenho que a sociedade pode não reconhecer como legítimos (Osborne; Radnor; Nasi, 2013).

Aprofundando a dimensão tecnológica e a teoria da cooperação, os resultados demonstram que a dilação temporal gera um efeito de desincentivo ao cumprimento voluntário das normas (Barker, 2017). Quando a sanção é percebida como algo remoto ou incerto, o sistema perde o seu poder dissuasor, o que sobrecarrega os tribunais com novos litígios numa espiral que se autoalimenta (Araújo Filho *et al.*, 2024). A digitalização judicial em Portugal tem produzido efeitos meramente incrementais, uma vez que o impacto da tecnologia permanece condicionado por uma cultura organizacional que privilegia a digitalização da burocracia em detrimento do redesenho dos processos. O caso da plataforma informática CITIUS (Correia, 2018) é paradigmático neste domínio, visto que embora tenha viabilizado a desmaterialização e a submissão eletrónica célere de peças processuais, a ferramenta coexiste com a rigidez dos ritos tradicionais e com estrangulamentos crónicos no funcionamento das

secretarias judiciais demonstrando que a inovação digital, quando desprovida de uma reforma estrutural dos trâmites e das competências de gestão, limita-se a acelerar procedimentos que conservam a ineficiência na sua gênese organizacional (Araújo Filho *et al.*, 2024; Barker, 2017; Romão; Correia, 2021).

Apesar da melhoria global das avaliações dos utentes, a consideração do tempo decorrido entre o pedido e a primeira sessão em tribunal foi o indicador pior classificado do estudo, com apenas 3,8 pontos em 10 possíveis. Tal resultado sugere que os ganhos tecnológicos e a digitalização dos procedimentos não têm sido suficientes para eliminar os constrangimentos estruturais associados à duração dos processos (DGPJ, 2025).

O cruzamento destes múltiplos fatores identifica um padrão consistente segundo o qual a morosidade judicial resulta de uma interação complexa que inviabiliza soluções isoladas ou meramente tecnocráticas (Correia, 2024b). O fenómeno deve ser entendido como um “custo de contexto” invisível que drena a competitividade nacional, desvaloriza os ativos das empresas e aliena o cidadão do Estado (Correia, 2024b). Esta análise desafia a ideia de que o problema se resolve apenas com mais recursos financeiros ou mais magistrados, apontando antes para a necessidade de uma governação estratégica capaz de lidar com a incerteza e a interdependência de variáveis (DGPJ, 2025). Toda esta discussão contribui para o debate ao reafirmar que o atraso processual é um problema de governação pública que requer uma resposta integrada, capaz de articular a eficiência operacional com a qualidade humana do serviço e a restauração da confiança pública como pilar da coesão social (DGPJ, 2025).

Deste modo, a análise desenvolvida permite compreender o fenómeno da morosidade judicial com base nas limitações inerentes ao tipo de abordagem adotada, nomeadamente a dependência de fontes documentais e a ausência de dados primários, o que condiciona a profundidade da análise empírica.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo analisou a morosidade judicial enquanto desafio estratégico à eficácia e ao desempenho do sistema de justiça em Portugal, examinando os fatores determinantes da sua persistência e os respetivos impactos na confiança pública. A investigação revela que o atraso processual constitui um fenómeno estrutural com repercussões transversais, em que a ineficiência temporal sinaliza falhas profundas no modelo de governação e no funcionamento global das instituições.

A análise desenvolvida permitiu responder integralmente à questão de partida e ao objetivo delineado, confirmando que a morosidade configura um bloqueio estratégico que compromete a utilidade social da justiça. Neste sentido, as hipóteses formuladas foram validadas pela evidência recolhida uma vez que se corroborou que o desempenho temporal opera como o principal preditor da erosão da confiança institucional e que a eficácia das soluções tecnológicas permanece estritamente dependente da reforma dos modelos de gestão e do redesenho dos procedimentos, validando a premissa de que a inovação digital, isolada de mudanças estruturais, produz apenas ganhos incrementais.

A evidência obtida demonstra que a morosidade judicial emana da interação complexa entre a rigidez normativa, a organização dos tribunais e as limitações na gestão de recursos. Verificou-se que a duração dos processos, embora constitua o indicador mais visível, opera de forma indissociável de dimensões como a transparência e a qualidade do serviço. Neste sentido, o desempenho temporal estabelece-se como o principal preditor da confiança institucional, funcionando como um barómetro da legitimidade do Sistema perante os cidadãos. Esta realidade posiciona a morosidade como um problema estratégico que exige uma abordagem integrada, capaz de articular as várias dimensões da governação judicial.

Com efeito, apesar das melhorias registadas em 2025, a avaliação média global dos utentes permanece abaixo do limiar de satisfação (4,9 pontos em 10), o que demonstra que a redução da morosidade continua a constituir um desafio central para o reforço da confiança institucional e da legitimidade do sistema judicial.

A morosidade judicial em Portugal não é, portanto, um fenómeno isolado, mas o sintoma de uma arquitetura institucional que ainda não logrou conciliar a herança de formalismos processuais com as exigências de agilidade da sociedade contemporânea. Ao nível das contribuições, este trabalho reforça a relevância de uma leitura multidimensional do fenómeno, integrando perspetivas da administração pública, do direito e da teoria organizacional permitindo ultrapassar visões centradas exclusivamente na eficiência para evidenciar a necessidade de considerar fatores relacionais e estruturais de forma simultânea. Do ponto de vista prático, os resultados demonstram que a modernização da justiça exige reformas que transcendam a vertente tecnológica, uma vez que a eficácia da digitalização depende criticamente do redesenho dos fluxos procedimentais e da requalificação das competências de gestão. Sem esta articulação, a inovação digital corre o risco de se limitar a acelerar burocracias obsoletas, preservando a ineficiência na génese da

organização em vez de a erradicar (Araújo Filho *et al.*, 2024; Correia, 2024).

Não obstante as conclusões apresentadas, importa reconhecer que a opção por uma metodologia qualitativa baseada na análise documental condiciona a generalização dos resultados e a captação direta das percepções dos atores no terreno. A dependência de fontes secundárias poderá, igualmente, não refletir dinâmicas emergentes ou especificidades territoriais do sistema judicial português.

Estas limitações abrem caminho a investigações futuras, nomeadamente estudos empíricos que integrem as vozes de magistrados, advogados e cidadãos, permitindo confrontar os dados estatísticos com a vivência quotidiana dos tribunais. Seria igualmente pertinente desenvolver análises comparativas internacionais, por exemplo, no contexto da União Europeia, da OCDE ou da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) para identificar modelos de sucesso na redução do *backlog* processual, bem como avaliações de impacto dedicadas especificamente às reformas de digitalização mais recentes, de forma a aferir se a inovação tecnológica está efetivamente a traduzir-se em valor para o utilizador final.

A morosidade judicial ultrapassa a esfera técnico-administrativa para assumir uma dimensão central na governação pública. A capacidade do sistema para produzir respostas céleres, previsíveis e legítimas sustenta a eficácia das normas enquanto mecanismos de regulação social e garante a vitalidade das instituições democráticas. A persistência deste desafio reafirma que a modernização da justiça depende da construção de modelos de governação mais articulados, adaptativos e rigorosamente orientados para a criação de valor público, onde a rapidez não sacrifique o rigor, mas onde o tempo da lei se aproxime, finalmente, do tempo da vida social.

Não obstante os contributos do presente estudo, importa reconhecer algumas limitações associadas à opção metodológica adotada, nomeadamente o recurso exclusivo a análise documental e a ausência de recolha de dados primários. Estas limitações condicionam a possibilidade de captar dinâmicas microinstitucionais do sistema de justiça, pelo que investigações futuras deverão privilegiar abordagens empíricas mistas, integrando entrevistas a atores judiciais e análises comparativas internacionais.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO FILHO, J. G. de *et al.* Access to justice and digital inclusion in the Amazon: Geographic vulnerability and riverside communities. **Virtual Economics**, [s.l.], v. 7, n. 2, p. 31-49, 2024. Disponível em: [https://doi.org/10.34021/ve.2024.07.02\(2\)](https://doi.org/10.34021/ve.2024.07.02(2)). Acesso em: 28 abr. 2026.

AXELROD, R. The success of TIT FOR TAT in computer tournaments. In: AXELROD, R. **The evolution of cooperation**. [s.l.]: Basic Books, 1984. p. 27-54. Disponível em: <https://www.sci.brooklyn.cuny.edu/~sklar/teaching/f05/alife/notes/azhar-ipd-Oct19th.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2026.

BARKER, J. Robert Axelrod's (1984) The evolution of cooperation. In: SHACKELFORD, T. K.; WEEKES-SHACKELFORD, V. A. (eds.). **Encyclopedia of evolutionary psychological science**. [S.l.]: Springer, 2017. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-16999-6\\_1220-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-16999-6_1220-1). Acesso em: 28 abr. 2026.

CLUNY, A. Justiça: Da crise da morosidade à morosidade na compreensão da crise. **Trajectos: Revista de Comunicação, Cultura e Indústrias Criativas**, Lisboa, n. 15, p. 97-106, 2009. Disponível em: [https://www.smmp.pt/wp-content/trajectos\\_n15.pdf](https://www.smmp.pt/wp-content/trajectos_n15.pdf). Acesso em: 28 abr. 2026.

CORREIA, P. M. A. R. A resolução de um problema de Fermi na justiça portuguesa: O caso dos atrasos provocados pelos constrangimentos informáticos na plataforma informática Citius. **Revista de Direito Constitucional e Internacional**, [s.l.], v. 26, n. 109, p. 277-287, 2018. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/328942840\\_A\\_Resolucao\\_de\\_um\\_Problema\\_de\\_Fermi\\_na\\_Justica\\_Portuguesa\\_O\\_Caso\\_dos\\_Atrasos\\_Provocados\\_pelos\\_Constrangimentos\\_Informaticos\\_na\\_Plataforma\\_Informatica\\_Citius](https://www.researchgate.net/publication/328942840_A_Resolucao_de_um_Problema_de_Fermi_na_Justica_Portuguesa_O_Caso_dos_Atrasos_Provocados_pelos_Constrangimentos_Informaticos_na_Plataforma_Informatica_Citius). Acesso em: 28 abr. 2026.

CORREIA, P. M. A. R. Justiça 360°- Satisfação, lealdade e envolvimento de cidadãos e colaboradores: Tribunais, meios de resolução alternativa de litígios e serviços do Ministério da Justiça em Portugal. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA (EnAJUS), 2023. **Anais...** [S.l.]: EnAJUS, 2023. p. 1-38. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/375632287\\_Justica\\_360\\_-\\_Satisfacao\\_Lealdade\\_e\\_Envolvimento\\_de\\_Cidadaos\\_e\\_Colaboradores\\_Tribunais\\_Meios\\_de\\_Resolucao\\_Alternativa\\_de\\_Litigios\\_e\\_Servicos\\_do\\_Ministerio\\_da\\_Justica\\_em\\_Portugal](https://www.researchgate.net/publication/375632287_Justica_360_-_Satisfacao_Lealdade_e_Envolvimento_de_Cidadaos_e_Colaboradores_Tribunais_Meios_de_Resolucao_Alternativa_de_Litigios_e_Servicos_do_Ministerio_da_Justica_em_Portugal). Acesso em: 28 abr. 2026.

CORREIA, P. M. A. R. Justiça 360° em Portugal- Satisfação, lealdade e envolvimento de cidadãos e colaboradores. In: Acesso à Justiça: Pesquisas, Políticas Públicas e Boas Práticas. [s.l.]: **Revista dos Tribunais/Thomson Reuters**, 2024a. p. 287-328. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/385418704\\_Justica\\_360\\_em\\_Portugal\\_-\\_Satisfacao\\_Lealdade\\_e\\_Envolvimento\\_de\\_Cidadaos\\_e\\_Colaboradores](https://www.researchgate.net/publication/385418704_Justica_360_em_Portugal_-_Satisfacao_Lealdade_e_Envolvimento_de_Cidadaos_e_Colaboradores). Acesso em: 28 abr. 2026.

**COOREA**, P. M. A. R. (coord.). **FDUC Handbook de Administração Público-Privada**. Coimbra: CEDIPRE – Centro de Estudos de Direito Público e Regulação | Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, 2024b.

CORREIA, P. M. A. R.; PEREIRA, S. P. M. O impacto da pandemia COVID-19 no desempenho estatístico das ações executivas cíveis: O que nos dizem os dados até ao momento? **Solicitadoria e Ação Executiva - Estudos**, [s.l.], v. 8, p. 216-234, 2022. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/367042496\\_O\\_Impacto\\_da\\_Pandemia\\_Covid19\\_no\\_Desempenho\\_Estatistico\\_das\\_Acoes\\_Executivas\\_Civeis\\_O\\_que\\_nos\\_dizem\\_os\\_dados\\_ate\\_ao\\_momento](https://www.researchgate.net/publication/367042496_O_Impacto_da_Pandemia_Covid19_no_Desempenho_Estatistico_das_Acoes_Executivas_Civeis_O_que_nos_dizem_os_dados_ate_ao_momento). Acesso em: 28 abr. 2026.

CRUZ, Z. S. G. da. **A celeridade no processo penal sob a perspetiva de Portugal e Cabo Verde**. 2017. 268 p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ulisboa.pt/entities/publication/be0b1d72-84bd-4305-aa24-27298f18a2f2>. Acesso em: 28 abr. 2026.

FERREIRA, A. C.; PEDROSO, J. **Os tempos da justiça**: Ensaio sobre a duração e morosidade processual. Coimbra: Centro de Estudos Sociais, 1997. (Oficina do CES, n.º 99). Disponível em: <https://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/99.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2026.

KAI, Daniela Wizdy Mateus. **Atrasos na ação executiva civil em Portugal 2020-2024**: delays in civil enforcement proceedings in Portugal 2020-2024. Lisboa: European University of Lisbon, 2025. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Daniela-Kai/publication/399827566\\_ATRASOS\\_NA\\_ACAO\\_EXECUTIVA\\_CIVIL\\_EM\\_PORTUGAL\\_2020-2024\\_DELAYS\\_IN\\_CIVIL\\_ENFORCEMENT\\_PROCEEDINGS\\_IN\\_PORTUGAL\\_2020-2024/links/696a56f5ee048155cffca8d7/ATRASOS-NA-ACAO-EXECUTIVA-CIVIL-EM-PORTUGAL-2020-2024-DELAYS-IN-CIVIL-ENFORCEMENT-PROCEEDINGS-IN-PORTUGAL-2020-2024.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Daniela-Kai/publication/399827566_ATRASOS_NA_ACAO_EXECUTIVA_CIVIL_EM_PORTUGAL_2020-2024_DELAYS_IN_CIVIL_ENFORCEMENT_PROCEEDINGS_IN_PORTUGAL_2020-2024/links/696a56f5ee048155cffca8d7/ATRASOS-NA-ACAO-EXECUTIVA-CIVIL-EM-PORTUGAL-2020-2024-DELAYS-IN-CIVIL-ENFORCEMENT-PROCEEDINGS-IN-PORTUGAL-2020-2024.pdf). Acesso em: 28 abr. 2026.

LIMA, Maria Inês Ferreira de. **O princípio da boa administração**: a responsabilidade pelo atraso na justiça. 2024. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade do Minho, Braga, 2024. Disponível em: <https://repositorium.uminho.pt/entities/publication/ba8c067a-7d9d-49c2-bb91-00cf3db89f21>. Acesso em: 28 abr. 2026.

LUNARDI, F. C.; CORREIA, P. M. A. R.; ROMÃO, M. (coords.). **Boas práticas de gestão na justiça: Experiências de Brasil e Portugal**. [S.l.]: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.54795/e-ISBN978-65-87080-54-3>. Acesso em: 28 abr. 2026.

MACÊDO, M. S. **A responsabilidade civil extracontratual do Estado em razão do mau funcionamento do serviço público no Brasil**: Uma análise comparada com o instituto da responsabilidade pelo funcionamento anormal do serviço

existente em Portugal. 2024. 135 p. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ulisboa.pt/bitstreams/31c5f94e-e3ce-4d8d-a97c-434b529beead/downloadv>. Acesso em: 28 abr. 2026.

MATEUS, A. M. **A aplicação das leis da concorrência em Portugal**: A Autoridade e os Tribunais. Lisboa: Autoridade da Concorrência, 2007. Disponível em: [https://www.concorrenca.pt/sites/default/files/imported-media/AM\\_Aplicacao\\_LC\\_Portugal.pdf](https://www.concorrenca.pt/sites/default/files/imported-media/AM_Aplicacao_LC_Portugal.pdf). Acesso em: 28 abr. 2026.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. Disponível em: <https://doi.org/10.2139/ssrn.1416542> Microsoft Word- AM\_Aplicacao\_LC\_Portugal.doc. Acesso em: 28 abr. 2026.

OSBORNE, S. P.; RADNOR, Z.; NASI, G. A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. **The American Review of Public Administration**, [s.l.], v. 43, n. 2, p. 135-158, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0275074012466935>. Acesso em: 28 abr. 2026.

OSTROM, E. **Governing the commons**: The evolution of institutions for collective action. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. Disponível em: [https://www.actu-environnement.com/media/pdf/ostrom\\_1990.pdf](https://www.actu-environnement.com/media/pdf/ostrom_1990.pdf). Acesso em: 28 abr. 2026.

PEREIRA, G. A. M. **A morosidade da justiça em Portugal**: A perceção dos juízes dos Tribunais de 2ª Instância. 2012. 104 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade do Minho, Braga, 2012. Disponível em: <https://repositorium.uminho.pt/entities/publication/6554aa99-0459-44ed-a8d5-ad8a001e716e>. Acesso em: 28 abr. 2026.

PEREIRA, S. P. M.; CORREIA, P. M. A. R. The sustainability of the Portuguese prison system: A criminal justice system in masculine form? **Social Sciences**, [s.l.], v. 10, n. 1, p. 19, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/socsci10010019>. Acesso em: 28 abr. 2026.

PORTUGAL. [Constituição (1976)]. **Constituição da República Portuguesa**. Decreto de 10 de abril. Lisboa: Diário da República, 1.ª série, n.º 86, 1976.

PORTUGAL. **Decreto-Lei n.º 41/2013, de 26 de junho**. Aprova o Código de Processo Civil. Lisboa: Diário da República, 1.ª série, n.º 121, 2013.

PORTUGAL. **Direção-Geral da Política de Justiça (DGPJ)**. Estudo sobre perceções de satisfação dos utentes da justiça: Tribunais, 2025. Lisboa: Ministério da Justiça, 2025. Disponível em: [https://dgpj.justica.gov.pt/Portals/31/Noticias/Relat%C3%83%C2%B3rio\\_Satisfa%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%A3o\\_Utentes%2520da%2520Justi%C3%83%C2%A7a\\_2025\\_final.pdf?ver=QWxB\\_XCKBLqwE\\_qO6UyMXg%3D%3D&timestamp=1770737083967](https://dgpj.justica.gov.pt/Portals/31/Noticias/Relat%C3%83%C2%B3rio_Satisfa%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%A3o_Utentes%2520da%2520Justi%C3%83%C2%A7a_2025_final.pdf?ver=QWxB_XCKBLqwE_qO6UyMXg%3D%3D&timestamp=1770737083967). Acesso em: 28 abr. 2026.

PORTUGAL. **Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto.** Lei de Organização do Sistema Judiciário. Lisboa: Diário da República, 1.ª série, n.º 163, 2013.

RODRIGUES, W. S. Os critérios do Tribunal Europeu dos Direitos Humanos para a aferição da morosidade da prestação jurisdicional. **Revista da Faculdade de Direito da UERJ**, Rio de Janeiro, n. 22, p. 1-25, 2016. [https://www.academia.edu/36411976/Os\\_Crit%C3%83%C2%A9rios\\_do\\_Tribunal\\_Europeu\\_dos\\_Direitos\\_Humanos\\_para\\_a\\_Aferi%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%A3o\\_da\\_Morosidade\\_da\\_Presta%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%A3o\\_Jurisdicional](https://www.academia.edu/36411976/Os_Crit%C3%83%C2%A9rios_do_Tribunal_Europeu_dos_Direitos_Humanos_para_a_Aferi%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%A3o_da_Morosidade_da_Presta%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%A3o_Jurisdicional). Acesso em: 28 abr. 2026.

ROMÃO, M. L.; CORREIA, P. M. A. R. Telework and the post-COVID-19 future: The Portuguese Ministry of Justice case study. **Humanidades & Inovação**, v. 8, n. 47, p. 33-39, 2021. [https://www.researchgate.net/publication/354963950\\_Telework\\_and\\_the\\_Post-Covid-19\\_Future\\_The\\_Portuguese\\_Ministry\\_of\\_Justice\\_Case\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/354963950_Telework_and_the_Post-Covid-19_Future_The_Portuguese_Ministry_of_Justice_Case_Study). Acesso em: 28 abr. 2026.

SÁTIRO, R. M., SOUSA, M. D. M., & CORREIA, P. M. A. R. (2024). Administration of justice: An essay on the dimensions and explanatory variables of judicial performance **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, 30, 1554-1584. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.424.137042>. Acesso em: 28 abr. 2026.

STUMPF, J. C. **Poder Judiciário: Morosidade e inovação.** Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: [https://inovacao-mc.tjmt.jus.br/portalinovacao-arquivos-prod/cms/E\\_Book\\_CAJ\\_02\\_Poder\\_Judiciario\\_Morosidade\\_e\\_Inovacao\\_1a1a59e5ef.pdf](https://inovacao-mc.tjmt.jus.br/portalinovacao-arquivos-prod/cms/E_Book_CAJ_02_Poder_Judiciario_Morosidade_e_Inovacao_1a1a59e5ef.pdf). Acesso em: 28 abr. 2026.

VARGAS, Joana Domingues. **Metodologia de tratamento do tempo e da morosidade processual na justiça criminal.** Brasília, DF: Ministério da Justiça, Secretaria Nacional de Segurança Pública, 2006. (Coleção: Concurso Nacional de Pesquisas Aplicadas em Segurança Pública e Justiça Criminal). Disponível em: [https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/analise-e-pesquisa/download/estudos/sjcvolume4/tempo\\_justica\\_metodologia\\_tratamento\\_tempo\\_morosidade\\_processual\\_justica\\_crimalanal.pdf](https://www.gov.br/mj/pt-br/assuntos/sua-seguranca/seguranca-publica/analise-e-pesquisa/download/estudos/sjcvolume4/tempo_justica_metodologia_tratamento_tempo_morosidade_processual_justica_crimalanal.pdf). Acesso em: 28 abr. 2026.