

# O QUADRO EVOLUTIVO DOS MODELOS DE GOVERNAÇÃO NO SETOR DA JUSTIÇA: O ESTUDO DE CASO DE PORTUGAL

## THE EVOLVING FRAMEWORK OF GOVERNANCE MODELS IN THE JUSTICE SECTOR: A CASE STUDY OF PORTUGAL

**LUCÍLIA ANJOS**

Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Portugal  
[lucilia.anjos21@gmail.com](mailto:lucilia.anjos21@gmail.com)

**ALEXANDRE SANTOS SERRA**

Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Portugal  
[alexandre.serra@fd.uc.pt](mailto:alexandre.serra@fd.uc.pt)

**IRENEU DE OLIVEIRA MENDES**

Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Portugal  
[ireneu.mendes@fd.uc.pt](mailto:ireneu.mendes@fd.uc.pt)

**GRAÇA MARIA CARVALHO**

Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra, Portugal  
[graca.carvalho@fd.uc.pt](mailto:graca.carvalho@fd.uc.pt)

**Resumo:** A área da justiça foi-se transformando ao longo do tempo e importa realçar as mudanças ocorridas através dos modelos de governação aplicados, desde mais centralizados até mais descentralizados e participativos. O presente artigo visa analisar os diferentes modelos de governação e as reformas ocorridas no setor judicial e fomentar a reflexão e debate. Em termos metodológicos, desenvolveu-se uma revisão da literatura, com base em artigos científicos e livros. O modelo da Governança é o dominante e promove a transparência, a participação cidadã e a responsabilização, com reformas significativas como a questão territorial dos tribunais, o programa Justiça + Próxima e a resolução alternativa de litígios. Investigações futuras que optem por uma análise comparativa com experiências de diferentes países podem ser vantajosas no desenvolvimento de práticas utilizadas em Portugal.

**Palavras-chave:** Administração Pública. *New Public Management*. Governança. Justiça.

**Received:** 14 Oct 2024

**Accepted:** 20 Nov 2024

**Published:** 30 Nov 2024

**Corresponding author:**

[alexandre.serra@fd.uc.pt](mailto:alexandre.serra@fd.uc.pt)



**Abstract:** The area of justice has transformed over time, and it is important to highlight the changes that have occurred through the applied governance models, from more centralized to more decentralized and participatory approaches. This article aims to analyze the different governance models and the reforms that have taken place in the judicial sector, fostering reflection and debate. Methodologically, a literature review was conducted based on scientific articles and books. The Governance model is the dominant one, promoting transparency, citizen participation and accountability, with significant reforms such as the territorial issue of courts, the “Justiça + Próxima”

program and alternative dispute resolution. Future research that opts for a comparative analysis with experiences from different countries may be advantageous in developing practices used in Portugal.

**Keywords:** Public Administration. New Public Management. Governance. Justice.

## 1. Introdução

Em Portugal, ao longo dos séculos, a evolução dos modelos de governação na justiça reflete não apenas as mudanças legais e institucionais, mas também os desafios sociais, políticos e económicos enfrentados pelo país (MARTINS, PEREIRA, 2020). Portugal passou por uma série de transformações no seu sistema judicial, moldando o modo como a justiça é administrada e percebida pelos cidadãos (MARTINS, PEREIRA, 2020).

Uma Administração Pública eficiente tornará as suas áreas, designadamente a da Administração da Justiça, capaz de obter melhores resultados e serviços mais qualificados, que está diretamente ligada à redução do nível de corrupção e ao aumento da confiança por parte dos cidadãos na administração pública nacional (BATALLI, PEPAJ, 2017).

Numa sociedade democrática e de direito, a justiça é o pilar fundamental que sustenta a ordem, a equidade e a segurança para todos os cidadãos (GUIMARÃES, 2018). O sistema judicial desempenha um papel essencial na proteção dos direitos humanos, na resolução de conflitos e na promoção da coesão social.

Os modelos de governação na justiça estão na base da garantia da eficácia, transparência e legitimidade do sistema judicial, além de serem cruciais para garantir a confiança da população no poder judiciário. Quando os cidadãos estão seguros da imparcialidade, da eficiência e da integridade da justiça, estão mais dispostos a cumprir as leis, a respeitar as decisões dos tribunais e a participar ativamente na vida democrática do país (GUIMARÃES, 2018).

A temática da Justiça apresenta uma crescente importância devido à dependência da sociedade moderna e dos agentes económicos em relação ao sistema judicial que cada vez mais apresenta uma índole global e transfronteiriça (MELRO et al., 2022).

O presente trabalho pretende contribuir para a reflexão e debate em torno das temáticas concernentes aos modelos de governação aplicado ao setor da justiça.

Para o desenvolvimento do presente trabalho, adotámos como procedimento metodológico a revisão bibliográfica, nomeadamente, através de artigos científicos de revistas académicas com expressão internacional e livros, de forma a poder explorar o tema por meio dos referenciais teóricos. Explora-se o estudo sobre os modelos de Governação da Administração Pública em geral e a sua relação com as reformas ocorridas

no setor da justiça. Termina-se com as considerações finais, incluindo limitações no estudo e recomendações para investigação futura.

## 2. Administração Pública: breve enquadramento histórico

A Administração Pública (AP) é uma área multidisciplinar, cujo principal foco está em melhorar o seu objeto de estudo que engloba pessoas e procedimentos (BOUCKAERT, JANN, 2020). Para além disso, a Administração Pública está ligada a várias reformas que acompanham a evolução e as conseqüentes necessidades da sociedade. Estas reformas nunca levam a uma descontinuação completa do anterior modelo, preservando algumas características.

Tavares (2019), alude à AP como o “braço operacional do governo” (p. 13) e evidencia o facto de se registarem avanços importantes na forma como se estruturam as relações entre os cidadãos, políticos e funcionários públicos, mostrando o equilíbrio de poderes entre eles.

Mais, de início, em Portugal, o modelo na qual a Administração Pública assentava era o burocrático (MENDES et al., 2023). Este modelo foi o primeiro a dar frutos na Administração e aponta para a sua racionalidade. O autor inerente a este modelo, Max Weber, sociólogo alemão, identifica a AP como uma forma de organização humana racional e instrumental que idealmente atuaria de maneira a assegurar a eficiência adequando os meios disponíveis aos fins desejados.

Apesar de todas as mudanças societárias, dos progressos tecnológicos e da globalização, esta forma de organização persiste como influente em todas as AP, independentemente do seu grau de desenvolvimento (TAVARES, 2019).

Ao longo da segunda metade do século XX, a burocracia tornou-se sinónimo de ineficácia e ineficiência. Passou a estar associada a grandes filas de espera, morosidade no atendimento, procedimentos excessivos, funcionários pouco diligentes e atenciosos e pouca capacidade de resposta dos serviços (TAVARES, 2019).

Após a transição para a democracia, o Estado português ampliou significativamente as suas áreas de atuação, o que, segundo Tavares (2019), gerou um crescimento do capital humano na Administração Pública. Esse período também foi marcado pela disseminação da *New Public Management* (NPM) na Europa. A partir da década de 1990, a NPM influenciou

a implementação de diversas reformas administrativas em todo o continente, impactando, assim, a gestão pública portuguesa (MENDES et al., 2023).

A NPM potenciou diversas reformas administrativa em Portugal, que tiveram como principais preocupações a modernização, a eficiência e a aproximação aos cidadãos (MENDES et al., 2023), sempre com foco na otimização dos recursos existentes, na simplificação da gestão, e na priorização da qualidade dos serviços (TAVARES, 2019).

### **3. Modelos de Governação no Setor Público e com foco na Justiça**

O modelo inicialmente adotado nas Administrações, o burocrático, começou a apresentar problemas de confiança e qualidade no setor público, fazendo com que novos modelos fossem propostos, com vista a uma melhoria dos serviços públicos (MENDES et al., 2023).

Secchi (2009), destacou como principais características do modelo burocrático o formalismo, sem amplitude discricionária individual, o profissionalismo, com estruturas fortemente hierarquizadas e a impessoalidade nas relações dentro da organização e na interação com o ambiente externo.

Enquanto principal responsável, tem de estar inerente à AP a capacidade de se adaptar constantemente. As mudanças na esfera fiscal e política, o aumento da necessidade de resposta na prestação de serviços públicos e a procura – por parte dos cidadãos –, de um governo mais eficaz, conduziu à necessidade de reconsiderar a prestação de serviços e pensar em alternativas, para além da oferta burocrática (CORREIA et al., 2024).

A busca por uma maior eficiência e eficácia teve como resultado mundial a transformação do modelo hierárquico e burocrático para um modelo classificado como “camaleónico” e paradoxal (POLLITT, 2003), que ficou conhecido como *New Public Management* (NPM). Este descreve a natureza plural do Estado contemporâneo, em que diversos atores estariam aptos a contribuir para a prestação de serviços públicos e para a formulação de Políticas Públicas (DICKINSON, 2016).

O movimento programático dos anos 90, ou seja, a NPM, deu-se com a implementação de medidas do setor privado no setor público, como a gestão por objetivos e a gestão da qualidade e em que os cidadãos são tratados como clientes (TAVARES, 2019). As reformas da NPM foram consideradas no sentido de se alcançar eficiência e qualidade nos serviços, criando contornos novos na estrutura da AP, especialmente pela via da fragmentação institucional (TELES, 2020).

A NPM defendia a ideia de que os serviços públicos deveriam ser orientados para as precisões reais dos cidadãos (INGRAMS et al., 2020). Nesse novo paradigma, é comum estabelecer-se objetivos mensuráveis para as entidades públicas, o que permite avaliar os resultados e responsabilizá-las (INGRAMS et al., 2020).

As características apontadas por Gray e Jenkins (1995) para esta NPM são a tendência de eliminar a distinção entre os setores público e privado e de tratar o setor público como homogêneo; organizações mais flexíveis e adaptáveis; reinventar o governo com estruturas que sejam missionárias e não orientadas por regras, descentralizadas e empreendedoras. O que antes era visto como positivo, as rotinas burocráticas e códigos de conduta profissional, acabou por ser avaliado como custos e não como benefícios.

A reforma da AP, durante os anos 80 e 90 tornou-se uma própria Política Pública com uma constante evolução na esfera acadêmica, sendo que, o sistema judicial português também não foi exceção (MELRO et al., 2022). A NPM vigorou a reforma gestonária, conhecida também como Reinvenção da Governação. Pollitt (2018), refere que o pensamento acadêmico se tornou mais discricionário com o entendimento da necessidade de diversidade.

Segundo Roussey e Soubeyran (2018), as reformas baseadas na NPM no sistema de Justiça levaram a cabo a atribuição de um novo papel dos juízes na organização do sistema judicial, em que há uma alteração da imagem tradicional do juiz para um profissional mais ativo e com responsabilidades de gestão nos tribunais. Isto é, existe uma mudança na abordagem tradicional do papel do juiz para uma de (multi)especialização nas atividades da sua profissão.

Esta alteração da imagem do juiz causa conflitos e ambiguidade no papel que este deve desempenhar na organização, pelo que a própria carreira do juiz poderá sofrer consequências a longo prazo (ROUSSEY, SOUBEYRAN, 2018). Já Guimarães et al. (2017) evidenciam a incompatibilidade das atividades judiciais e das atividades administrativas ligadas a este novo papel de gestor do juiz.

Na área da justiça (e na AP em geral), o principal objetivo da NPM era introduzir medidas e políticas para tornar o sistema mais ágil e eficiente, mantendo o controlo dos custos. Isso implicou a adoção de novas práticas de gestão baseadas em estratégias empresariais e a otimização dos recursos humanos (SALET, TERPSTRA, 2020).

A NPM transpõe práticas típicas da racionalidade instrumental da gestão privada aplicada ao setor público (TAVARES, 2019). No entanto, é considerado um modelo em

que existe uma incompatibilidade ética das suas medidas, visto que ao ver os cidadãos como clientes posiciona-os numa relação de mercado com a AP, predominando ainda a existência de um setor público limitado em termos jurídicos devido a normas, decretos-lei e procedimentos formais (MENDES et al., 2023).

Importa realçar que um setor tão antigo consolidado nos seus valores e conceções pode ter mais dificuldade em estar recetivo a novas práticas gestionárias oriundas da NPM, que tornem o sistema judicial mais ágil, mais transparente e ao serviço das respetivas comunidades.

Posteriormente à NPM, chegou a vez de deixar a sua marca o modelo da Governança, que trouxe uma mudança da cultura da burocracia baseada na hierarquia e na estrita legalidade para a da inovação na AP, com fundamento nos pilares da humanidade, democracia, transparência, sustentabilidade e solidariedade (MORAES et al., 2023). No sistema judicial, é também esta a ideia da Governança, não esquecendo que os resultados não são tão facilmente tangíveis, interligados ao conceito de realização da Justiça.

Neste contexto, de reinvenção da dinâmica entre Estado e cidadão, na era pós-NPM, o modelo de gestão dominante do setor público é a Governança (BILHIM, 2017). A Governança representa um modelo em rede que revela ser um eficiente mecanismo de resposta às necessidades de uma sociedade que, de forma consecutiva, se modifica.

A eficiência no setor público é agora alcançada por meio de parcerias entre entidades públicas e privadas, que compartilham conhecimento, experiência e recursos (INGRAMS et al., 2020). O modelo de Governança propõe mudanças na gestão do setor público, não importando apenas práticas do setor privado, mas envolvendo a colaboração, por exemplo, através de parcerias intergovernamentais ou parcerias público-privadas.

Segundo Ribeiro et al. (2023), a Governança é um conceito multifacetado e em desenvolvimento na academia, onde os cidadãos são vistos como potenciais solucionadores de problemas e cocriadores, envolvidos ativamente em criar valor público, no sentido de contribuir para a sociedade. Há, então, um conjunto de características que lhe podem ser associadas: participação pública, valores públicos constitucionais e democráticos e a colocação do cidadão e dos distintos *stakeholders* da nossa sociedade no centro da ação pública.

A governança pública, de acordo com Pollit e Bouckaert (2017), envolve a inclusão de múltiplos atores, além do Estado, na gestão de assuntos públicos, criando uma rede interconectada de colaborações. No modelo da Governança concebe-se a ideia da eficiência

e da sua possível conciliação com outros valores, como a justiça social e a proteção dos direitos humanos, bem como o destaque na cultura organizacional com grande interesse na gestão da mudança e da inovação (MENDES et al., 2024).

Segundo Correia (2023), assistiu-se a uma transição de uma avaliação de desempenho financeiro e económico, com uma visão de gestão, para uma abordagem de medição de desempenho capaz de integrar perspetivas democráticas e de governação, em que se inclui a participação dos cidadãos.

Conforme refere Carvalho (2017), nas últimas três décadas, o termo Governança vem ganhando o seu espaço nas ciências políticas, ao atuar em contextos distintos e conquistando distintos significados. O termo Governança relaciona-se também com procedimentos associados à tomada de decisão, ao desempenho eficiente dos objetivos estabelecidos, ao controlo das organizações e ao modo aberto de comunicação e responsabilização para com os *stakeholders*.

Tomlinson (2020), refere que a existência de um sistema de justiça evoluído e renovado é o garante de liberdades e direitos, bem como está na base de um progresso económico e de garantias contratuais. Uma administração da justiça exercida de forma eficiente e eficaz pode contribuir para diversos fatores, como a (des)localização de investimentos, o aumento do emprego ou um serviço mais rápido e produtivo, que se ajusta às necessidades dos cidadãos.

Segundo Lunardi e Clementino (2021), a mudança necessária ao poder judiciário para atingir os seus propósitos constitucionais é aquela que gera alteração na cultura organizacional com a intenção de alcançar certos valores, em especial o de senso de humanidade na prestação do serviço público. Esta transformação ocorre a partir de uma mudança de mentalidade, em que os valores tradicionais são revistos.

A realização da justiça, ou seja, o desempenho do poder judiciário é visto como um valor intangível. Assim, Akutsu e Guimarães (2015), apresentaram possíveis soluções ao indicarem que a qualidade da governança judicial pode ser medida pela efetividade das decisões judiciais, pela acessibilidade à Justiça, equidade, transparência e celeridade com que os serviços judiciais são prestados.

#### **4. Reformas na Justiça em Portugal**

A estrutura organizacional da Justiça Portuguesa está prevista na Lei Orgânica do Ministério da Justiça, o Decreto-Lei n.º 123/2011 de 29 de dezembro. De acordo com o

seu artigo 1.º, o Ministério da Justiça assume como missão a concepção, condução, execução e avaliação da política de justiça definida pela Assembleia da República e pelo Governo.

No caso português, as reformas tiveram como principais cuidados a modernização, a eficiência e a aproximação aos cidadãos (MENDES et al., 2023). Mais, no quadro europeu, há um apelo geral à eficiência e qualidade do sistema judicial. Esta necessidade levou à criação da Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça (CEPEJ). No quadro nacional pretende-se uma justiça ao serviço da cidadania e do desenvolvimento.

A CEPEJ levantou a questão territorial dos tribunais e Portugal, tal como outros países, levaram a cabo mudanças. A Lei n.º 62/2013, de 26 de agosto (Lei da Organização do Sistema Judiciário), regulamentada pelo Decreto-Lei n.º 49/2014, de 27 de março declarou uma nova organização judiciária do território, assente no alargamento do espaço territorial das circunscrições judiciais e no reforço da especialização, associada a um novo modelo de gestão das comarcas. Este novo desenho judiciário induziu ganhos de eficácia na resposta judicial prestada ao instalar uma oferta especializada no país.

A base desta reforma pauta-se por estabelecer uma gestão de objetivos para maior eficácia e qualidade, redefinição do mapa judiciário, aumentar a especialização na oferta judiciária, aproximar o cidadão à justiça e aumentar os quadros dos magistrados (GOVERNO DE PORTUGAL, 2020).

Outra importante reforma no âmbito da justiça foi o Programa Justiça + Próxima, que nasceu devido à política de modernização do Estado, pretendendo a simplificação e desburocratização nas relações do cidadão e empresas com o Estado, com orientação para a inovação e para uma prestação de serviços eficiente, eficaz e de qualidade. O plano do programa começou em 2016, mas o horizonte temporal não é certo, pois continua a concretizar medidas divididas nos seus quatro pilares de atuação: inovação, proximidade, eficiência e humanização.

Portugal desenvolveu este plano para melhorar a justiça, promovendo uma cultura colaborativa e uma postura dinâmica e experimental (CORREIA, 2023). O propósito é satisfazer necessidades dos cidadãos e não de meros clientes, sendo que o empreendedorismo e produtividade deixam de ser o fundamento principal e há uma importância da cidadania e da sociedade, ou seja, do interesse público e do bem-estar social. Alinha-se, desta forma, com o modelo da Governança, visto que ambos não veem o cidadão como cliente.

Outra mudança que evidencia os traços característicos da Governança, tal como as supramencionadas, é a resolução alternativa de litígios como os julgados de paz, os centros de arbitragem e a mediação. Os julgados de paz, criados através da Lei n. 78/2001, de 13 de julho (alterada pela Lei n. 54/2013, de 31 de julho), têm vindo a abarcar um peso considerável devido à simplificação e aproximação ao cidadão. Estes são tribunais estaduais não judiciais com competências limitadas em termos de valor e matéria, sendo a mediação uma etapa opcional nesses órgãos, assumindo um caráter endoprocessual (MESQUITA, CEBOLA, 2020).

Segundo Carvalho et al. (2021), os meios de resolução alternativa (ou extrajudicial) de litígios ligam-se por serem uma alternativa em relação aos meios judiciais. Esta realidade passa pelo incentivo à “resolução consensual do litígio, pelo papel atribuído às partes (no processo e/ou na solução) ou ainda por uma abordagem ao litígio baseada nos interesses das partes” (p. 13).

Os meios alternativos de resolução de litígios têm ganhado destaque, alterando a percepção sobre a Administração da Justiça e o direito de acesso à justiça. Esse fenómeno, observado em diferentes velocidades globalmente, tem sido promovido e monitorado pela União Europeia. O objetivo é criar um sistema judicial onde os métodos de resolução possam ser escolhidos pelos cidadãos com base na sua adequação e eficácia, respeitando a autonomia das partes, exceto em casos onde a natureza do litígio exige exclusividade jurisdicional (MESQUITA, CEBOLA, 2020).

A evolução legislativa em Portugal reflete um avanço na consciência cultural, social e económica, com a criação destes novos e diversos meios de resolução de litígios, que são mais adequados ao tipo de litígio, mais flexíveis nos procedimentos, mais rápidos na obtenção de soluções e envolvem maior participação e proximidade das partes (MESQUITA, CEBOLA, 2020).

É de realçar que, segundo Dias (2016), as reformas no setor da justiça acabam por ser mais salientes a nível teórico do que a nível prático, mais visíveis no que diz respeito aos meios legislativos, do que nos tribunais ou mesmo na aplicação daqueles instrumentos legislativos.

A europeização, considerada como um processo que dinamiza as mudanças operadas nos vários níveis das Políticas Públicas, foi um motor que impulsionou as reformas e modernização de diversas entidades do setor público, em que está inserido o sistema judicial português (ONGARO, 2009).

Na análise de reformas na justiça, segundo Correia et al. (2019), é impossível a identificação de uma só expressão teórica de um modelo e, deste modo, uma análise mais genérica que de certo modo é utilizada pelos governos, irá resultar numa análise descuidada do serviço público e em medidas não apropriadas para um determinado contexto.

O sistema de justiça é composto por diversas organizações que se influenciam mutuamente e que resultam na prestação dos serviços da justiça dentro das sociedades. A nível nacional, as organizações que compõem o sistema de justiça trabalham em diferentes contextos, tendo os seus papéis e objetivos próprios. A maioria delas são altamente institucionalizadas e legitimadas e significa que são consideradas pela sociedade como corretas na sua existência e funcionamento (VIAPIANA, FABRI, 2019). E, por isto, os principais teóricos da temática, convergem na ideia de que é muito complexa a avaliação e a definição destas dinâmicas, pois representam condutas, procedimentos ou decisões muito específicas e distintas, consoante o caso ou a própria organização.

O planeamento, a monitorização, controlo de atividades e o foco em resultados, objetiva a dinâmica de mudança da Administração da Justiça, tornando os modelos de gestão da qualidade e gestão por objetivos fundamentais (RIBEIRO et al., 2024). Desta forma, o bom uso de instrumentos de Justiça pode proporcionar uma aproximação entre o cidadão e a Justiça, contribuindo para o aumento da eficiência e eficácia do sistema judicial, acabando por fomentar a resposta às necessidades mais prementes da sociedade (CORREIA et al., 2018).

## 5. Conclusão

Os modelos teóricos de Administração Pública foram acompanhando as alterações que se sucederam no mundo político, económico e social (MARTINS, PEREIRA, 2021). Os modelos de governação na área da justiça em Portugal passaram por uma significativa evolução ao longo do tempo. Desde os sistemas mais centralizados até abordagens mais descentralizadas e participativas, houve uma busca constante por modelos que promovam a eficiência, transparência, acessibilidade e qualidade dos serviços judiciais (GUIMARÃES, 2018).

A NPM trouxe medidas de simplificação administrativa na máquina pública, ambicionando a diminuição da complexidade legal e dos procedimentos burocráticos, visando assim o aumento da eficiência, eficácia, economia e qualidade do serviço público.

Na área da justiça, teve o seu marco na passagem de funções de gestão ao juiz dito “tradicional”.

A modernização, a inovação e as reformas são processos contínuos, que não deixam de acontecer, seja por mudanças nas lideranças, seja porque novas ferramentas e tecnologias são incluídas na sociedade. No caso dos últimos anos as Tecnologias de Informação e Comunicação têm desempenhado um papel importante e continuarão a desempenhar.

O modelo da Governança, o dominante, deu lugar a uma maior ênfase na transparência, na participação cidadã, na responsabilização e na prestação de serviços de alta qualidade, alinhados com os princípios democráticos e os direitos fundamentais dos cidadãos. Essa mudança reflete uma busca por um sistema judicial mais eficaz, acessível e justo, capaz de atender às necessidades da sociedade moderna e promover a confiança pública no sistema de justiça.

Há sempre mais e melhor a fazer e ainda há desafios a enfrentar, como a morosidade processual, a falta de recursos humanos e materiais e a necessidade de uma maior articulação entre os diferentes intervenientes do sistema judicial. Nesse sentido, é essencial continuar a investir em medidas que melhorem a eficiência e a eficácia da justiça, bem como promover uma cultura de transparência, responsabilidade e inovação, fortalecendo o Estado de Direito.

O presente estudo teve limitações como a escassez de dados atualizados e completos sobre a evolução dos modelos de governação na justiça, especialmente em relação a períodos mais antigos. Além de que, o facto do tema envolver uma variedade de atores, políticas e práticas ao longo do tempo acabou também por dificultar uma análise abrangente e detalhada.

Para trabalhos futuros propõe-se uma análise comparativa com experiências de outros países, com o intuito de identificar boas práticas e lições aprendidas capazes de serem transpostas para Portugal. Pode também ser valioso concentrar esta análise em períodos de tempo mais limitados, fazendo um estudo mais detalhado e aprofundado.

## Referências

- AKUTSU, L.; GUIMARÃES, T. A. Governança judicial: proposta de modelo teórico-metodológico. **Revista de Administração Pública**, 49(4), 937–958, 2015.
- BATALLI, M.; PEPAJ, I. Increasing Efficiency in Public Administration Through a Better System of Administrative Justice. **Pécs Journal of International and European Law**, 11, 54-65, 2017.
- BILHIM, J. Nova Governação Pública e Meritocracia. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 84, 9-25, 2017.
- BOUCKAERT, G.; JANN, W. *European Perspectives for Public Administration: The Way Forward*. Leuven: Leuven University Press, 2020.
- CARVALHO, J. M.; FERREIRA, J. P. P.; CARVALHO, J. C. *Manual de Resolução Alternativa de Litígios de Consumo*. Almedina, 2021.
- CORREIA, P. M. A. R.; PEDRO, R. L. D.; MENDES, I. de O.; SERRA, A. D. C. S. The Challenges of Artificial Intelligence in Public Administration in the Framework of Smart Cities: Reflections and Legal Issues. **Social Sciences**, 13(2), 75, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/socsci13020075>.
- 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*. Enajus, 2023.
- CORREIA, P. M. A. R.; MENDES, I. d. O.; SILVA, S. R. D. S. R. A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade. **Sociologia**, 37, 31-50, 2019.
- CORREIA, P. M. A. R., MENDES, I. de O., LOPES, J. R. S. A identificação das dimensões da gestão da qualidade na reforma dos sistemas judiciais: o caso dos tribunais portugueses. **Lex Humana**, v. 10, n. 2, p. 60-86, 2018.
- DIAS, J. P. The transition to a democratic Portuguese judicial system: (delaying) changes in the legal culture. **International Journal of Law in Context**, 12(1), 24–41, 2016.
- DICKINSON, H. From New Public Management to New Public Governance. In J. Butcher & D. Gilchrist (Eds.), *The Three Sector Solution* (pp. 41-60). ANU Press, 2016.
- GRAY, A.; JENKINS, B. From Public Administration to Public Management: Reassessing a Revolution? **Public Administration**, 73(1), 75–99, 2009.
- GUIMARÃES, T. A.; GOMES, A. O.; CORREIA, P. M. A. R.; OLIVEIRA, I.; PIAZENTIN, T. Role conflict and role ambiguity in the work of judges: the perceptions of Portuguese judges. **Brazilian Journal of Public Administration**, 51(6), 927-946, 2017.
- GUIMARÃES, T. A.; GOMES, A. O.; FILHO, E. R. G. Administration of justice: an emerging research field. **RAUSP Management Journal**, 53(3), 476-482, 2018.

INGRAMS, A.; PIOTROWSKI S.; BERLINER, D. Learning from our mistakes: public management reform and the hope of open government. **Perspectives on Public Management and Governance**, 3(4), 257-272, 2020.

LUNARDI, F.C.; CLEMENTINO, M. B. Inovação Judicial: fundamentos e práticas para uma jurisdição de alto impacto. *Enfam*, 2021.

MARTINS, N.; PEREIRA, S. P. M. A Ética no Serviço Público: Percepção de colaboradores do Ministério da Justiça Português. *Enajus*, 2021.

MELRO, A.; TELES, F.; OLIVEIRA, L. The path to public policies' reform definition. The case of the Portuguese judicial system. **REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE** - ISSN 2763-8928, [S. l.], v. 2, n. 10, p. e210101, 2022. DOI: 10.47820/acertte.v2i10.101. Disponível em: <https://acertte.org/acertte/article/view/101>.

MENDES, I. d. O.; CORREIA, P. M. A. R.; DEODATO, K.; SERRA, A. D. C. S. A Evolução do Egovernment na União Europeia: Uma Visão sobre o Impacto da Pandemia Covid-19 em Plena Era Digital. **Latin American Journal Of Business Management**, v. 15, n. 1, 2024. DOI: 10.69609/2178-4833.2024.v15.n1.a735.

MENDES, I. d. O.; CORREIA, P. M. A. R.; ANDRADE, V.; SERRA, A. D. C. S. A Governança Colaborativa e a E-Governance na Administração Local: Estudo de Caso dos 308 Municípios Portugueses. **Revista Estudo & Debate**, 30(3), 198-218, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v30i3a2023.3465>.

MESQUITA, L. V.; CEBOLA, C. M. Impacto socioeconómico da resolução extrajudicial de conflitos: O caso de estudo português. **Revista Direito GV**, 16(3), 2020.

ONGARO, E. Public Management Reform and Modernization: Trajectories of Administrative Change In Italy, France, Greece, Portugal and Spain. Edward Elgar, 2009.

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G. Public management reform: A comparative analysis - Into the age of austerity. Oxford University Press, 2017.

POLLITT, C. A Review of Public Sector Reform. **Ciências e Políticas Públicas**, 4(1), 17-32, 2018.

POLLIT, C. The Essential Public Manager: Public Policy and Management. UK: Open University Press, McGraw-Hill Education, 2003.

RIBEIRO, M.; SERRA, A. D. C. S.; RESENDE, S.; CARVALHO, G. A Importância da ISO 9001:2015 para as Organizações -Os Desafios e Benefícios da sua Implementação. **Lex Humana**, 16 (3), 2024.

RIBEIRO, P. O.; MENDES, I. d. O.; CORREIA, P. M. A. R.; ROCHA, P. F. G. O Modelo De Governança Na Área De Gestão De Pessoas: Um Estudo De Caso No Governo Do Distrito Federal. RP3 - **Revista de Pesquisa em Políticas Públicas**, [S. l.], v. 2, n. 2, 2023. Disponível em: <https://periodicos.unb.br/index.php/rp3/article/view/50273>.

ROUSSEY, L., SOUBEYRAN, R. Overburdened judges. **International Review of Law and Economics**, 55, 21-32, 2018.

SALET, R.; TERPSTRA, J. Criminal justice as a production line: ASAP and the managerialization of criminal justice in the netherlands. **European Journal of Criminology**, 17(6), 826-844, 2020.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, 43(2), 347-69, 2009.

TAVARES, A. Administração Pública Portuguesa. Fundação Francisco Manuel dos Santos, 2019.

TELES, F. Public Administration in Portugal. In Bouckaert, G., & Jann, W. (Eds.), *European Perspectives for Public Administration: The Way Forward* (p. 439-452). Leuven University Press, 2020.

TOMLINSON, J. Justice in Automated Administration. **Oxford Journal of Legal Studies**, 40(4), 708-736, 2020.

VIAPIANA, F.; FABRI, M. Administration of Justice and Courts' Budget: An Independence and a Managerial Issue. **Public Sciences & Policies**, 5(1), 53-68, 2019.

#### **Acknowledgment and conflicts of interest**

The authors declare that they have no conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article. [If there are any potential conflicts of interest to report, they should be disclosed in this section. For example, if one or more of the authors has a financial or personal relationship that could influence the study's design, analysis, or interpretation, that relationship should be disclosed.]

We also acknowledge the contribution of the language model tool [LLM software identification, model, version] which was used in the analysis and interpretation of our data. The advanced capabilities of [LLM software identification, model, version] allowed us to [describe everything that was accomplished with the software, such as generating and analyzing complex linguistic structures, leading to a deeper understanding of the research problem].

We acknowledge the financial support of the [name of funding agency], which provided the resources necessary to conduct this study. Their investment in our research is deeply appreciated and we hope that our findings will contribute to their mission of promoting the health and well-being of individuals and communities.

Any errors or omissions are our own.