

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

Legitimidade e reputação institucional em organizações da justiça

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia

Instituto Jurídico da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra /
Direção-Geral da Política de Justiça

Resumo

Pelo décimo ano consecutivo e dando cumprimento à medida do Programa Justiça + Próxima, “Justiça 360”, foram aplicados aos utentes dos tribunais, aos utentes dos meios de resolução alternativa de litígios e aos colaboradores dos serviços da administração direta e indireta do Ministério da Justiça português, inquéritos destinados à aferição da sua satisfação, lealdade e envolvimento. Para além de um conjunto de questões de caracterização, são recolhidas as perceções dos participantes no estudo relativamente a conjuntos de indicadores que são posteriormente agrupados em dimensões relacionadas com os vários subsistemas em causa. Adicionalmente às estatísticas descritivas, são utilizados métodos de análise fatorial, modelos de equações estruturais e análise de clusters para produzir *insights* mais aprofundados e também para criar mapas de recomendações e índices de prioridades. Trata-se, pois, de um exercício que permite continuar a melhorar o conhecimento sobre a forma como os cidadãos e os colaboradores percecionam as vertentes do sistema de Justiça e que, em última análise, permitirá melhorar o desempenho futuro do mesmo. Saiu também, e mais uma vez, reforçada a metodologia de construção de modelos de equações estruturais, fazendo uso da agregação em dimensões dos indicadores empregues (questões diretamente colocadas aos respondentes). Os modelos de equações estruturais facultam, ao Ministério da Justiça português, a capacidade de criação de mapas de recomendações, detetando as dimensões que são pontos fortes e as dimensões que são de atuação prioritária; e índices de prioridades, permitindo escalonar proporcionalmente os investimentos de melhoria com base no retorno expectável.

Palavras-chave: Administração da Justiça; Justiça 360°; Tribunais; Meios RAL; Mediação; Qualidade; Satisfação; Lealdade; Envolvimento.



Introdução

As ideias e práticas da Nova Gestão Pública perderam força no final do século passado. A complexidade da esfera pública, e os seus diferentes planos e níveis de governação, bem como os diferentes intervenientes envolvidos, deixam clara a necessidade de mudar os sistemas de governação e de procurar uma melhor forma de liderar. Esta nova forma tem o nome de governança em rede, e reflete uma realidade onde *stakeholders* e organizações públicas, privadas, sem fins lucrativos e não governamentais colaboram entre si para alcançar o bem-estar comum (Correia, 2023).

Essa perspetiva de governança aponta para a gestão do valor público. Isto significa que o cidadão tem um papel ativo na resolução dos problemas da sociedade, pelo que há um desenvolvimento do *networking* com os vários *stakeholders* para criar valor para o público em geral. Assim, o papel do governo é promover o diálogo e a cidadania, com foco no valor público e na qualidade de vida (Correia, 2013).

Assistiu-se já a uma transição de uma avaliação de desempenho financeiro e económico, com uma visão de gestão, para uma abordagem de avaliação de desempenho capaz de integrar perspetivas de democráticas e de governação, incluindo a participação dos cidadãos (Correia 2023).

Com este plano de fundo, Portugal desenvolveu um plano para melhorar a justiça. O plano “Justiça + Próxima” assenta em alicerces de eficiência, inovação, humanização e proximidade, promovendo uma cultura colaborativa e uma postura dinâmica e experimental (Correia, 2023). O plano teve duas edições e conta atualmente com cerca de 170 medidas. Uma das medidas implementadas na primeira edição do plano é a medida Justiça 360°, que procura modelar, avaliar e analisar a satisfação, fidelização e envolvimento dos cidadãos e funcionários do Ministério da Justiça. Este texto tem como objetivo apresentar a metodologia utilizada por Portugal para modelar, avaliar e analisar a satisfação, lealdade e envolvimento dos utilizadores e funcionários da justiça, bem como os resultados que têm sido obtidos, ao longo dos anos, como consequência da melhoria de formulação e implementação de políticas de justiça.

Pelo décimo ano consecutivo e dando cumprimento à medida do Programa Justiça + Próxima (Correia & Pereira, 2020; Correia, Pereira & Costa, 2020; Correia & Pereira, 2021a; Correia, Pereira & Bilhim, 2023; Resende & Correia, 2023), “Justiça 360” (Pereira, 2020), foram aplicados aos utentes dos tribunais (Barómetro da Qualidade dos Tribunais), aos utentes dos meios de resolução alternativa de litígios (Barómetro da Qualidade dos Julgados de Paz; Barómetro da Qualidade dos Centros de Arbitragem, e Barómetro da Qualidade do Sistema



Público de Mediação) e aos colaboradores dos serviços da administração direta e indireta do Ministério da Justiça português, inquéritos destinados à aferição da sua satisfação, lealdade e envolvimento.

No caso dos tribunais e dos meios de resolução alternativa de litígios, os questionários aplicados consistem em adaptações da proposta constante no documento *Handbook for Conducting Satisfaction Surveys Aimed at Court Users in Council Of Europe's Member States*, elaborado pela CEPEJ-GT-QUAL (CEPEJ, 2010) com base no trabalho de Jean-Paul Jean e de Hélène Jorry e adotado pela Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça (CEPEJ) na sua 15ª reunião plenária a 9 e 10 de setembro de 2010 em Estrasburgo (Catarino & Correia, 2017; Correia, Dias & Filipe, 2019; Catarino, Dias & Correia, 2020; Pereira & Correia, 2020; Correia & Pereira, 2021b). Já no caso dos colaboradores nos serviços do Ministério da Justiça português, os questionários aplicados consubstanciam uma adaptação do trabalho de Correia (2012) e Correia & Bilhim (2019).

Para além de um conjunto de questões de caracterização, são recolhidas as perceções dos participantes no estudo relativamente a conjuntos de indicadores que são posteriormente agrupados em dimensões relacionadas com os vários subsistemas em causa. Nas perguntas em que são utilizadas escalas, os valores de resposta assumem valores entre 1 e 10.

Adicionalmente às estatísticas descritivas, são utilizados métodos de análise fatorial, modelos de equações estruturais e análise de clusters para produzir insights mais aprofundados e também para criar mapas de recomendações e índices de prioridades.

Se é certo que medir perceções não é o mesmo que medir realidades, é também claro que o conhecimento extraído destes exercícios, em geral, compensa largamente, pelo entendimento que faculta sobre os sistemas em estudo.

O exercício de 2022 junta-se aos demais exercícios no reforço e robustecimento da demonstração de que é possível adaptar com sucesso, para o contexto português e para as realidades supramencionadas, os instrumentos de notação propostos pela CEPEJ (2010) e por Correia (2012), destinados à aferição da satisfação dos utentes dos tribunais, centros de arbitragem, julgados de paz e sistema público de mediação, e dos colaboradores dos serviços do Ministério da Justiça, respetivamente, continuando estes a dar provas de ser instrumentos de notação eficazes, a par do que tinha já sido evidenciado nos exercícios dos anos anteriores.

Saiu também, e mais uma vez, reforçada a metodologia de construção de modelos de equações estruturais, fazendo uso da agregação em dimensões dos indicadores empregues (questões diretamente colocadas aos respondentes). Os



modelos de equações estruturais assim obtidos, em 2022, continuam a demonstrar ser estatisticamente robustos, a par do sucedido nos exercícios realizados ao longo da última década, e sugerem explicações para a formação das percepções dos utentes relativamente à satisfação, lealdade e envolvimento dos respondentes. Mais ainda, a estrutura dos modelos é muito semelhante às estruturas utilizadas na análise dos resultados dos estudos efetuados no período de 2013 a 2021, o que constitui mais uma evidência da sua robustez.

Ora vejamos, pois, esta medida que bebe de áreas científicas distintas, mas complementares como a área científica da administração pública, das políticas públicas, da gestão da qualidade, do comportamento organizacional, da gestão de recursos humanos, da gestão de clientes e da análise e decisão estratégica.

Caracterização da medida Justiça 360º

Ao nível dos tribunais, para além de um conjunto de 11 questões de caracterização, são recolhidas as percepções dos participantes no estudo relativamente a 24 indicadores que se agrupam, posteriormente, num conjunto de 7 dimensões relacionadas com o sistema judicial: aspetos gerais dos tribunais (que procura integrar as percepções que os inquiridos têm acerca do funcionamento geral dos tribunais, da celeridade de resolução dos litígios, dos custos de acesso e da confiança no sistema de Justiça); acesso à informação sobre os tribunais (que procura integrar as percepções que os inquiridos têm acerca da informação disponibilizada no âmbito das suas interações com os tribunais); instalações dos tribunais (que integra a percepção dos participantes no estudo acerca de fatores como acesso, sinalização, condições de espera e equipamentos disponíveis nos tribunais); funcionamento dos tribunais (que integra a percepção dos participantes no estudo acerca de fatores como a pontualidade das sessões ou a competência e o atendimento prestado pelos técnicos em tribunal); juiz responsável pelo processo (que integra a percepção dos participantes no estudo acerca de fatores como a atitude e a cortesia demonstradas, a clareza da linguagem utilizada, a imparcialidade ou a rapidez da decisão); recursos à disposição (esta dimensão é constituída por um único indicador que versa a adequabilidade dos recursos à disposição do tribunal); e lealdade (que pode ser entendida enquanto intenção de voltar a utilizar o serviço e de o recomendar a terceiros).

Por seu turno, ao nível dos meios de resolução alternativa de litígios, para além de um conjunto de 8 questões de caracterização, são recolhidas as percepções dos participantes no estudo relativamente a 24 indicadores que se agrupam, posteriormente, num conjunto de 7 dimensões em tudo semelhantes às utilizadas para os tribunais, bastando para tal proceder às devidas alterações:



substituição de “tribunais” por “meios RAL” e substituição de “juiz” por “responsável pelo processo”.

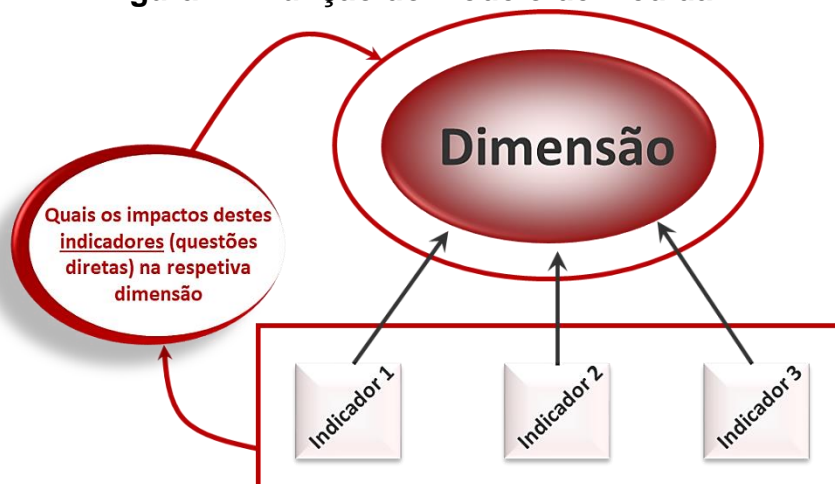
Por fim, no que respeita aos colaboradores dos serviços da administração direta e indireta do Ministério da Justiça português, para além de um conjunto de 5 questões de caracterização, são recolhidas as perceções dos participantes no estudo relativamente a 35 indicadores de escala que se agrupam, posteriormente, num conjunto de 12 dimensões relacionadas com a satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores: contexto organizacional; avaliação e reconhecimento; posto de trabalho; cooperação e comunicação; política, estratégia e valores; decisão e inovação; orientação para o cliente; relação com chefias; expectativas; satisfação; lealdade; e envolvimento.

Metodologia

Metodologicamente, qualquer uma das vertentes acima descritas da medida Justiça 360º assenta no mesmo conjunto de técnicas.

Uma análise fatorial confirmatória que constitui o modelo de medida do modelo de equações estruturais subsequente. A principal função do modelo de medida (figura 1) consiste na determinação da forma como cada indicador (ou seja, cada questão colocada diretamente aos participantes no estudo através do questionário) contribui para a avaliação de uma determinada dimensão. A tabela 1 apresenta os principais cálculos matemáticos a ter em consideração na estimação do modelo de medida.

Figura 1 – Função do modelo de medida



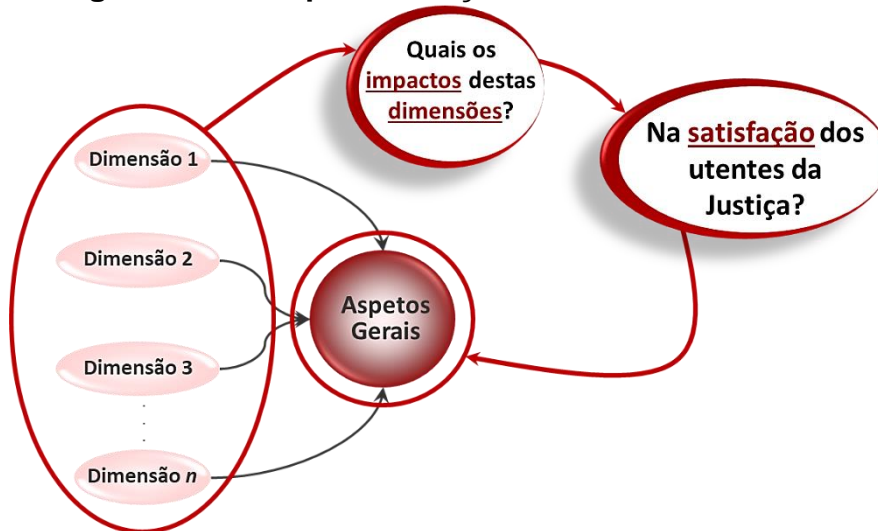
Fonte: DGPI.

Um modelo estrutural que constitui a segunda parte do modelo de equações estruturais. A função do modelo estrutural (figura 2) de satisfação dos utentes ou



colaboradores da Justiça (nas suas várias vertentes, acima tratadas) consiste em permitir determinar qual o impacto que cada uma das dimensões consideradas no questionário apresenta na dimensão alvo do estudo. A tabela 2 apresenta os principais cálculos matemáticos a ter em consideração na estimação do modelo estrutural.

Figura 2 – Exemplo da função do modelo estrutural



Fonte: DGPJ.

Tabela 1 – Cálculos associados à estimação do modelo de medida

Tópico	Para variáveis independentes	Para variáveis dependentes
Regressão para uma variável de medida de uma variável latente num modelo de medida reflexivo	$x_{ij} = \lambda_{x_{ij}0} + \lambda_{x_{ij}}\xi_i + \delta_{ij}, i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, n_i$	$y_{kl} = \lambda_{y_{kl}0} + \lambda_{y_{kl}}\eta_k + \varepsilon_{kl}, k = 1, \dots, o; l = 1, \dots, p_k$
Condição de especificação de previsão para o modelo de medida reflexivo	$E(x_{ij} \xi_i) = \lambda_{x_{ij}0} + \lambda_{x_{ij}}\xi_i, i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, n_i$	$E(y_{kl} \eta_k) = \lambda_{y_{kl}0} + \lambda_{y_{kl}}\eta_k, k = 1, \dots, o; l = 1, \dots, p_k$
Equação matricial das regressões para uma variável latente num modelo de medida reflexivo	$x_i = \Lambda_{x_i}0 + \Lambda_{x_i}\xi_i + \delta_i, i = 1, \dots, m$	$y_k = \Lambda_{y_k}0 + \Lambda_{y_k}\eta_k + \varepsilon_k, k = 1, \dots, o$
Condição de especificação de previsão para o modelo de medida reflexivo matricial	$E(\delta_i) = E(\delta_i \xi_i) = 0, i = 1, \dots, m$	$E(\varepsilon_k) = E(\varepsilon_k \eta_k) = 0, k = 1, \dots, o$
Alpha de Cronbach para o modelo de medida reflexivo	$\alpha_{\xi_i} = \frac{\sum_{(ij) \neq (ij)'} \text{cor}(x_{(ij)}, x_{(ij)'})}{n_i + \sum_{(ij) \neq (ij)'} \text{cor}(x_{(ij)}, x_{(ij)'})} \times \frac{n_i}{n_i - 1}, i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, n_i$	$\alpha_{\eta_k} = \frac{\sum_{(kl) \neq (kl)'} \text{cor}(y_{(kl)}, y_{(kl)'})}{p_k + \sum_{(kl) \neq (kl)'} \text{cor}(y_{(kl)}, y_{(kl)'})} \times \frac{p_k}{p_k - 1}, k = 1, \dots, o; l = 1, \dots, p_k$
Ró de Dillon-Goldstein para o modelo de medida reflexivo	$\rho_{\xi_i} = \frac{(\sum_{j=1}^{n_i} \lambda_{x_{ij}})^2 \text{var}(\xi_i)}{(\sum_{j=1}^{n_i} \lambda_{x_{ij}})^2 \text{var}(\xi_i) + \sum_{j=1}^{n_i} \text{var}(\delta_{ij})}, i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, n_i$	$\rho_{\eta_k} = \frac{(\sum_{l=1}^{p_k} \lambda_{y_{kl}})^2 \text{var}(\eta_k)}{(\sum_{l=1}^{p_k} \lambda_{y_{kl}})^2 \text{var}(\eta_k) + \sum_{l=1}^{p_k} \text{var}(\varepsilon_{kl})}, k = 1, \dots, o; l = 1, \dots, p_k$
Variância extraída média (AVE) para o modelo de medida reflexivo	$AVE_{\xi_i} = \frac{\sum_{j=1}^{n_i} \lambda_{x_{ij}}^2 \times \text{var}(\xi_i)}{\sum_{j=1}^{n_i} \lambda_{x_{ij}}^2 \times \text{var}(\xi_i) + \sum_{j=1}^{n_i} \text{var}(\delta_{ij})}, i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, n_i$	$AVE_{\eta_k} = \frac{\sum_{l=1}^{p_k} \lambda_{y_{kl}}^2 \times \text{var}(\eta_k)}{\sum_{l=1}^{p_k} \lambda_{y_{kl}}^2 \times \text{var}(\eta_k) + \sum_{l=1}^{p_k} \text{var}(\varepsilon_{kl})}, k = 1, \dots, o; l = 1, \dots, p_k$
Regra de decisão favorável à existência de validade discriminante para o modelo de medida reflexivo	$AVE_{\xi_i} > \text{cor}^2(\xi_i, \xi_i' \text{ ou } \eta_k), i = 1, \dots, m; k = 1, \dots, o$	$AVE_{\eta_k} > \text{cor}^2(\eta_k, \xi_i \text{ ou } \eta_k'), i = 1, \dots, m; k = 1, \dots, o$
Estimação do Modelo de Medida Através do Algoritmo PLS Path Modeling	$\hat{\xi}_i = Y_i + \hat{r}_i$ $\hat{r}_i = \sum (\hat{w}_{ij} \bar{x}_{ij})$ $Y_i = \sum [\hat{w}_{ij} (x_{ij} - \bar{x}_{ij})]$ $w_{ij} = \text{cov}(x_{ij}, Z_i)$ $Z_i = \sum_{i=1}^m (e_{ii} Y_i')$ <p><i>Z_i relacionado com Y_i'</i></p>	$\hat{\eta}_k = T_k + \hat{s}_k$ $\hat{s}_k = \sum (\hat{v}_{kl} \bar{y}_{kl})$ $T_k = \sum [\hat{v}_{kl} (y_{kl} - \bar{y}_{kl})]$ $v_{kl} = \text{cov}(y_{kl}, U_k)$ $U_k = \sum_{k=1}^o (f_{kk} T_k')$ <p><i>T_k relacionado com T_k'</i></p>
Em que: x ou y são variáveis de medida; ξ ou η são variáveis latentes; λ são coeficientes; δ ou ε são resíduos; x ou y são vetores das variáveis de medida; Λ são matrizes de parâmetros; δ ou ε são vetores de resíduos; n e p são blocos; Y ou T são variáveis latentes estandardizadas; w ou v são os pesos das variáveis de medida; r ou s são os valores estimados de x ou y , respetivamente; e e f são os pesos internos.		

Fonte: Adaptado de Correia (2012).

Tabela 2 – Cálculos associados à estimação do modelo estrutural

Tópico	Fórmula de cálculo
Forma das equações lineares do modelo estrutural	$\eta_k = \beta_{k0} + \sum_{l \neq k} \beta_{lk} \eta_l + \sum_i \gamma_{ik} \xi_i + v_k, i = 1, \dots, m; k = 1, \dots, o; l = 1, \dots, o$
Condição de especificação de previsão para as equações do modelo estrutural	$E(\eta_k \eta_l, \xi_i) = \beta_{k0} + \sum_{l \neq k} \beta_{lk} \eta_l + \sum_i \gamma_{ik} \xi_i, i = 1, \dots, m; k = 1, \dots, o; l = 1, \dots, o$
Equação matricial do modelo estrutural	$\eta = B_0 + B\eta + \Gamma\xi + v$
Condição de especificação de previsão para o modelo de medida reflexivo matricial	$E(v) = E(v \eta, \xi) = 0$
Índice de Bondade do Ajustamento (GoF)	$GoF = \sqrt{R_{médiao}^2 \times \text{comunalidade média}}$
Estadística de Stone-Geisser: Comunalidade	$H_{i \circ u = k}^2 = 1 - \frac{SSE_{i \circ u = k}}{SSO_{i \circ u = k}}$ $SSE_k = \sum_l (SSE_{kl})$ $SSE_{kl} = \sum_n [(y_{kln} - \bar{y}_{kl} - \hat{r}_{kl} T_{kn})^2]$ $SSO_k = \sum_l (SSO_{kl})$ $SSO_{kl} = \sum_n [(y_{kln} - \bar{y}_{kl})^2]$ $Pred(y_{kln} - \bar{y}_{kl}) = \hat{r}_{kl} T_{kn}$
Estadística de Stone-Geisser: Redundância	$F_k^2 = 1 - \frac{SSE_k}{SSO_k}$ $SSE_k = \sum_l (SSE_{kl})$ $SE_{kl} = \sum_n [(y_{kln} - \bar{y}_{kl} - \hat{r}_{kl} Pred(T_{kn}))^2]$ $SSO_{kl} = \sum_n [(y_{kln} - \bar{y}_{kl})^2]$ $Pred(y_{kln} - \bar{y}_{kl}) = \hat{r}_{kl} Pred(T_{kn})$ $Pred(T_k) = \sum_{k' \neq k} (\beta_k' T_{k'})$ <p style="text-align: right; font-size: small;"><i>k' : η_{k'} explicava η_k</i></p>

Em que: ξ ou η são variáveis latentes; γ e β são os coeficientes de impacto da variável latente independente ou dependente, respetivamente; v são os resíduos; ξ ou η são vetores de variáveis latentes; Γ e B são matrizes de parâmetros referentes aos coeficientes de impacto entre variáveis latentes; v é o vetor de resíduos; R^2 é o coeficiente de determinação; π e T são calculados com base em dados aos quais é retirado o n -ésimo valor da variável y .

Fonte: Adaptado de Correia (2012).

Para além destas duas análises, realiza-se ainda uma análise de *clusters* com base nos *scores* obtidos no modelo de equações estruturais. A análise de *clusters* pode ser entendida como a criação de agrupamentos naturais de observações (neste caso, agrupamentos naturais de inquiridos) em função das avaliações por estas feitas às várias dimensões analisadas e posterior análise das características intrínsecas a cada um desses grupos.

Para a realização de todos estes métodos recorre-se ao *software* SPAD, versão 6.5.

Em termos práticos, as dimensões das amostras para os diferentes barómetros, ao longo dos anos de implementação deste projeto foram os apresentados na tabela 3.

Tabela 3 – Dimensões amostrais dos barómetros Justiça 360º, por ano

Ano	Barómetro da Qualidade dos Tribunais		Barómetro da Qualidade dos Julgados de Paz Barómetro da Qualidade dos Centros de Arbitragem Barómetro da Qualidade do Sistema Público de Mediação		Barómetro da Satisfação, Lealdade e Envolvimento dos Colaboradores do Ministério da Justiça	
	Amostra recolhida	Amostra válida	Amostra recolhida	Amostra válida	Amostra recolhida	Amostra válida
2010	---	---	---	---	---	50
2011	---	---	---	---	---	---
2012	---	---	---	---	---	---
2013	---	1 113	---	505	---	46
2014	---	---	---	1 179	---	34
2015	---	---	---	1 639	---	32
2016	---	---	1 540	1 366	2 421	2 398
2017	2 158	1 365	1 392	1 040	---	---
2018	4 198	2 052	1 804	1 466	2 962	2 095
2019	5 108	2 195	2 110	1 757	665	510
2020	3 287	1 467	1 595	1 317	3 490	2 554
2021	182	118	1 332	1 059	1 441	1 148
2022	3 114	1 505	1 454	1 180	1 502	1 198
TOTAL:	18 047	8 702	9 687	7 819	10 060	7 505

Fonte: Elaboração própria com base em dados da DGPJ, Ministério da Justiça, Portugal.

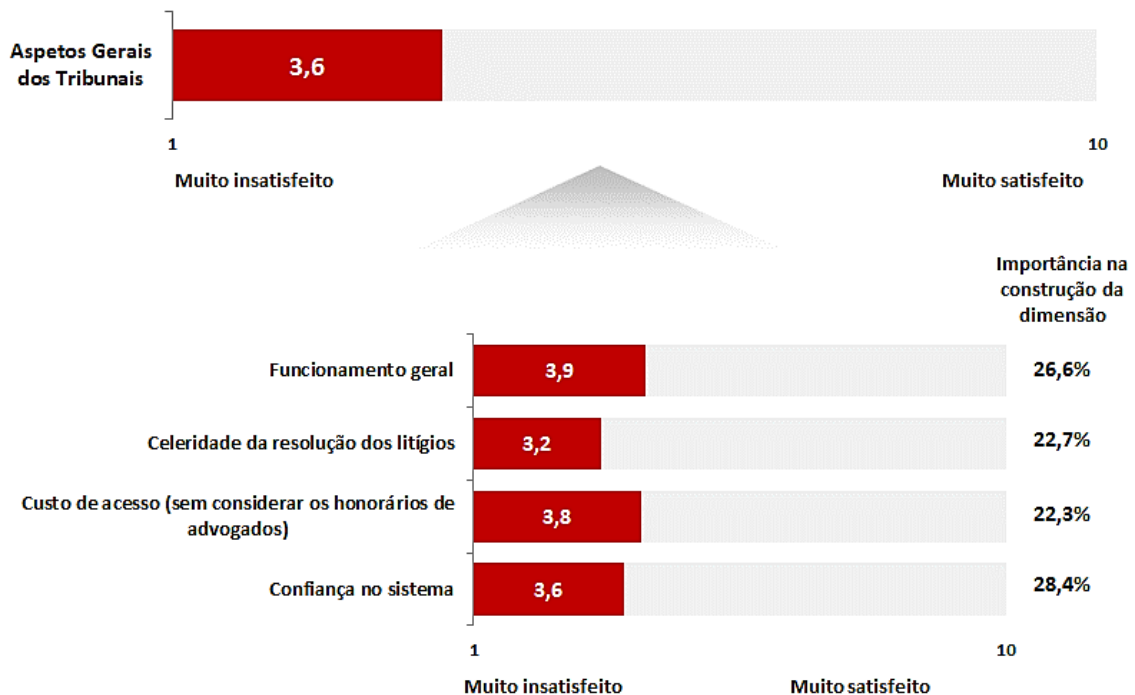
Tendo em conta as dimensões populacionais, as dimensões amostrais têm permitido, anualmente, obter erros máximos, nos cálculos de proporções, inferiores a 0,05 (5,00%).

Tipos de *outputs* e resultados disponibilizados aos dirigentes da administração da justiça e aos governantes

A aplicação das metodologias e processos apresentados anteriormente permitem conceber um conjunto de *outputs* e resultados disponibilizados aos dirigentes da administração da justiça e aos governantes deste setor do Estado. Se para gerir é preciso conhecer e se para conhecer é preciso medir, estes *outputs* consubstanciam oportunidades únicas para que a gestão do sistema de justiça possa progredir no sentido de uma maior eficácia, eficiência e qualidade.

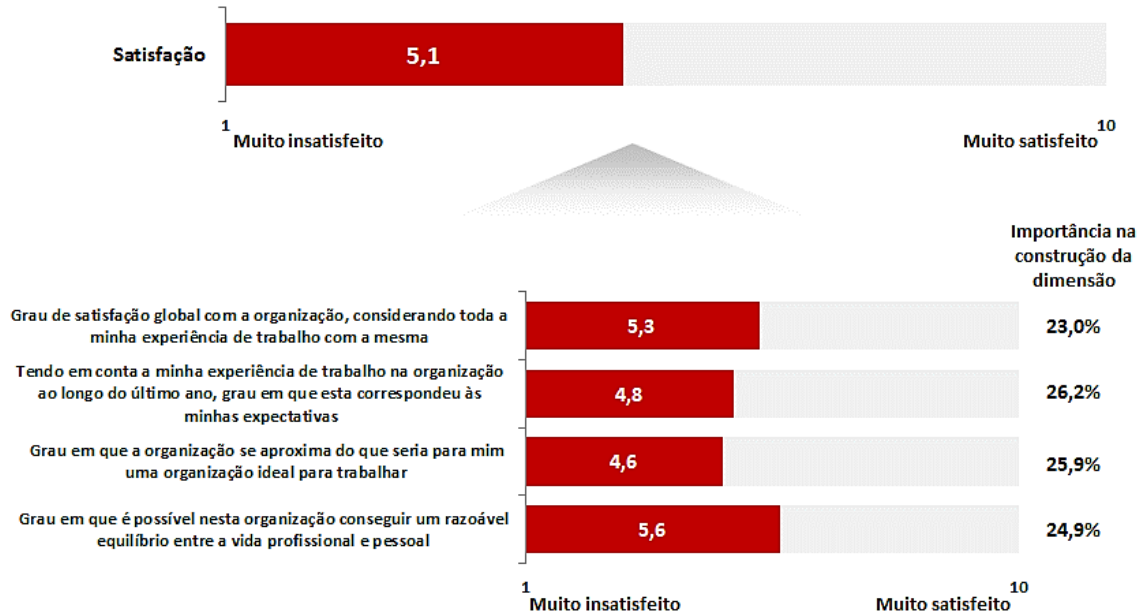
O primeiro tipo de *output* permite observar a forma como cada indicador contribui para a construção de uma determinada dimensão. As figuras 3 e 4 apresentam, a título exemplificativo, este tipo de *output* para o caso dos tribunais e dos colaboradores do Ministério da Justiça, respetivamente.

Figura 3 – Exemplo – Dimensão aspetos gerais dos tribunais e respetivos indicadores constituintes, 2022



Fonte: DGPJ.

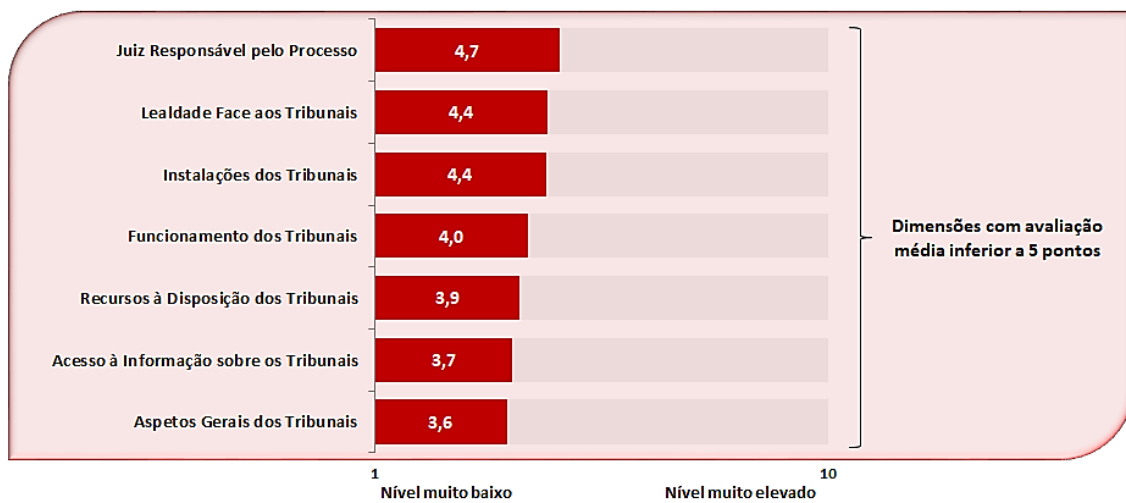
Figura 4 – Exemplo – Satisfação global e respectivos indicadores constituintes, 2022



Fonte: DGPJ.

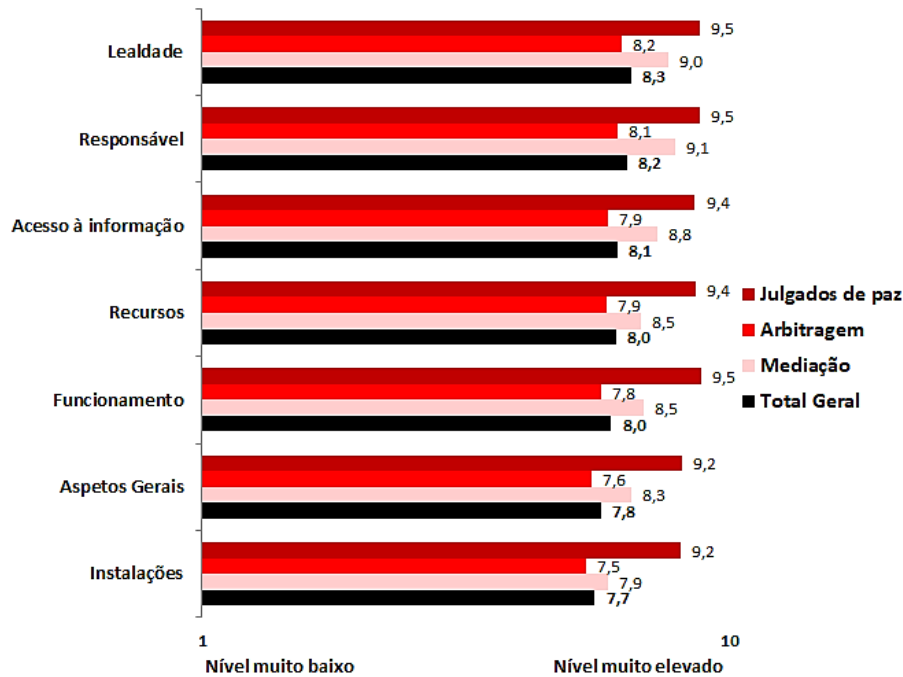
Um segundo tipo de *output* fornece informação sobre o comportamento quantitativo das várias dimensões em análise. As figuras 5, 6 e 7 apresentam, a título exemplificativo, este tipo de *output* para o caso dos tribunais, meios de resolução alternativa de litígios e colaboradores do Ministério da Justiça, respetivamente.

Figura 5 – Exemplo – Resumo das dimensões constituintes do modelo, 2022



Fonte: DGPJ.

Figura 6 – Exemplo – Resumo dos resultados para as dimensões constituintes do modelo, 2022



Fonte: DGPJ.

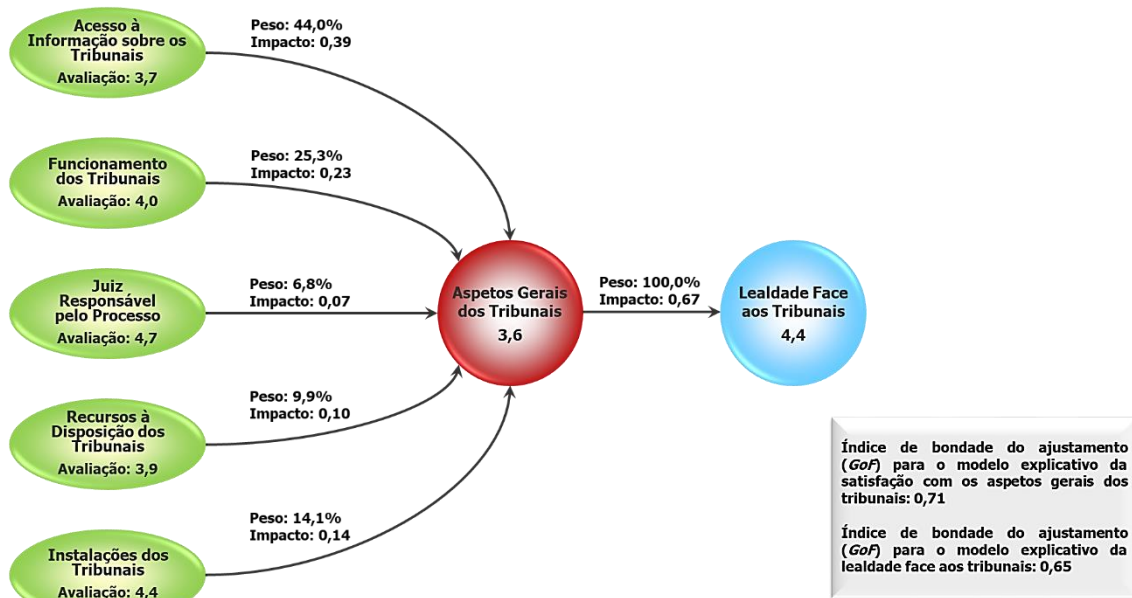
Figura 7 – Exemplo – Satisfação laboral e respectivas dimensões relacionadas



Fonte: DGPJ.

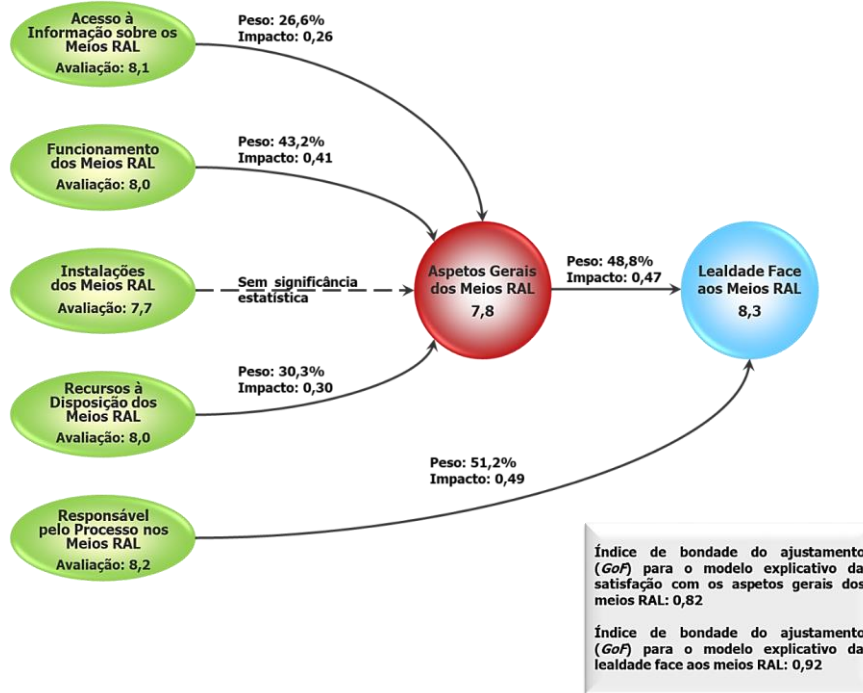
Um dos tipos mais importantes de output corresponde ao modelo estrutural, na medida em que permite dotar os decisores máximos das organizações da justiça de uma visualização relacional causal entre as várias dimensões analisadas, aferindo em que medida contribuem para a formação umas das outras e em que medida dimensões independentes impactam as dimensões dependentes. As figuras 8, 9 e 10 apresentam, a título exemplificativo, este tipo de *output* para o caso dos tribunais, meios de resolução alternativa de litígios e colaboradores do Ministério da Justiça, respetivamente.

Figura 8 – Exemplo – Modelo estrutural das perceções dos utentes relativamente aos aspetos gerais e à lealdade face aos tribunais, 2022



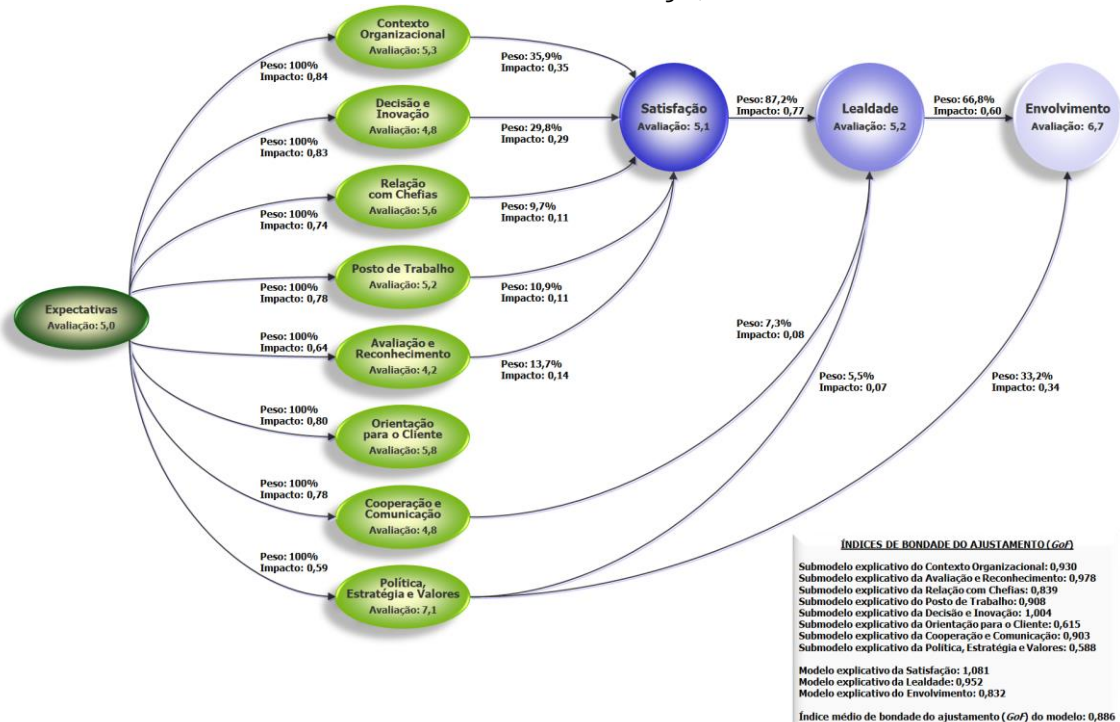
Fonte: DGPJ.

Figura 9 – Exemplo – Modelo estrutural das percepções dos utentes relativamente aos aspetos gerais e à lealdade face aos meios RAL, 2022



Fonte: DGPJ.

Figura 10 – Exemplo – Modelo estrutural de satisfação dos colaboradores do Ministério da Justiça, 2022



Fonte: DGPJ.

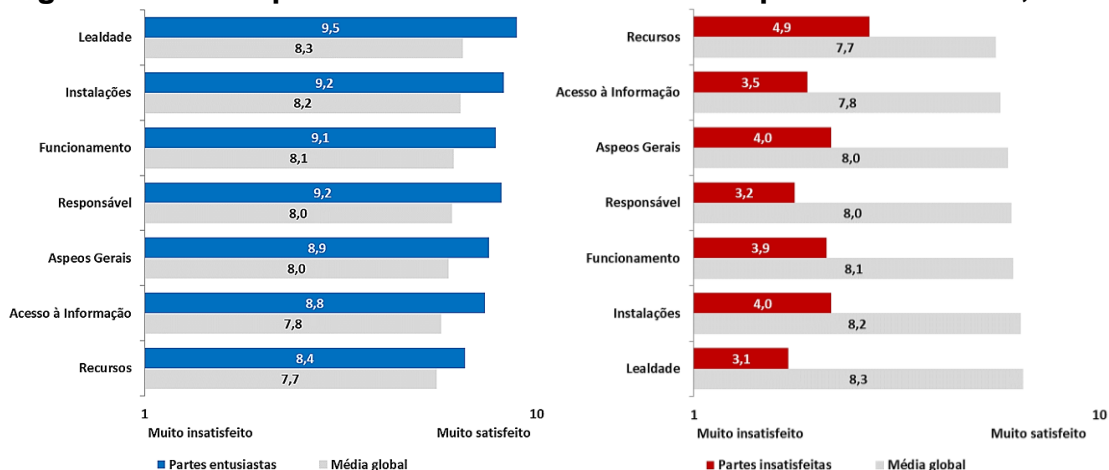
A caracterização dos *clusters* de inquiridos é outro tipo de *output* relevante, na medida em que permite aos responsáveis pelo sistema de justiça, se assim o entenderem, a implementação de políticas públicas diferenciadas aos vários grupos de modo a maximizar o impacto dessas mesmas políticas. As figuras 11, 12 e 13 apresentam, a título exemplificativo, este tipo de *output* para o caso dos tribunais, meios de resolução alternativa de litígios e colaboradores do Ministério da Justiça, respetivamente.

Figura 11 – Exemplo – Utentes satisfeitos e leais versus utentes muito insatisfeitos e muito desleais, 2022



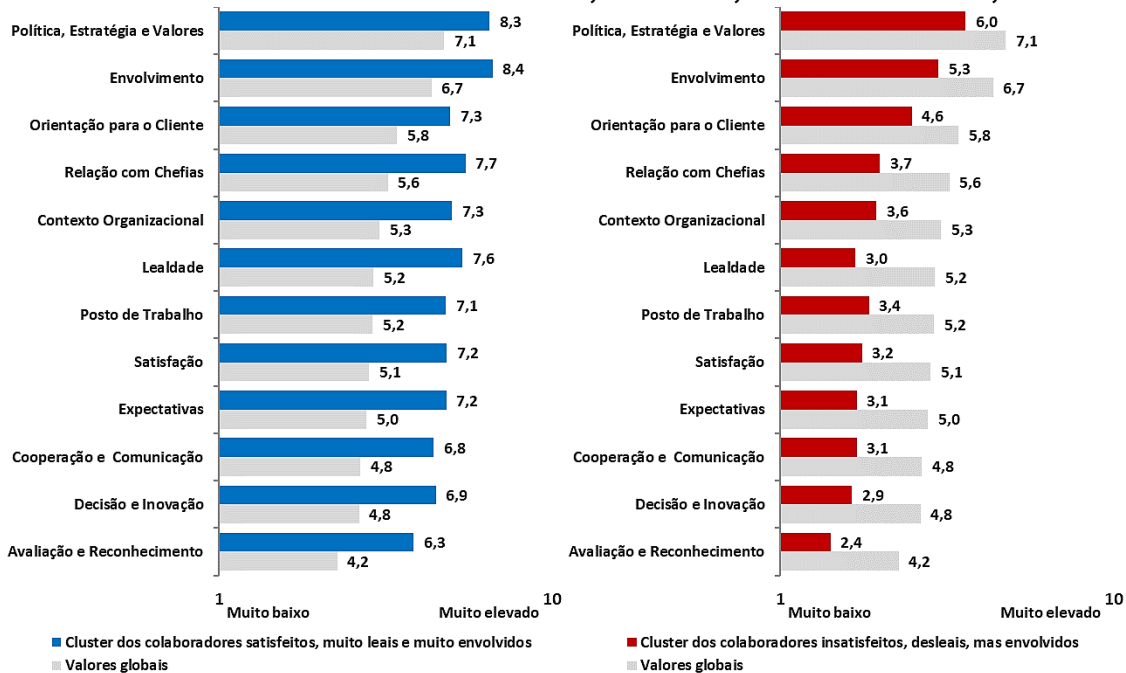
Fonte: DGPJ.

Figura 12 – Exemplo – Partes entusiastas versus partes satisfeitas, 2022



Fonte: DGPJ.

Figura 13 – Exemplo – Colaboradores satisfeitos, leais e muito envolvidos versus colaboradores insatisfeitos, desleais, mas envolvidos, 2022



Fonte: DGPJ.

Seguem-se os dois tipos de *output* mais úteis aos decisores públicos, os mapas de recomendações e os índices de prioridades, pelo efeito positivo que podem acarretar para a tomada de decisão ao nível das políticas de justiça.

Neste caso, os mapas de recomendações apresentam nas abcissas (horizontalmente) os impactos totais das dimensões explicativas (também designadas de antecedentes) sobre a perceção dos utentes ou dos colaboradores com as dimensões centrais das respetivas análises, e em ordenada (verticalmente), as respetivas avaliações médias das várias dimensões. O objetivo é o de representar o desempenho relativo para cada uma das dimensões explicativas das perceções acerca da satisfação, lealdade ou envolvimento, bem como a sua importância na explicação destas dimensões.

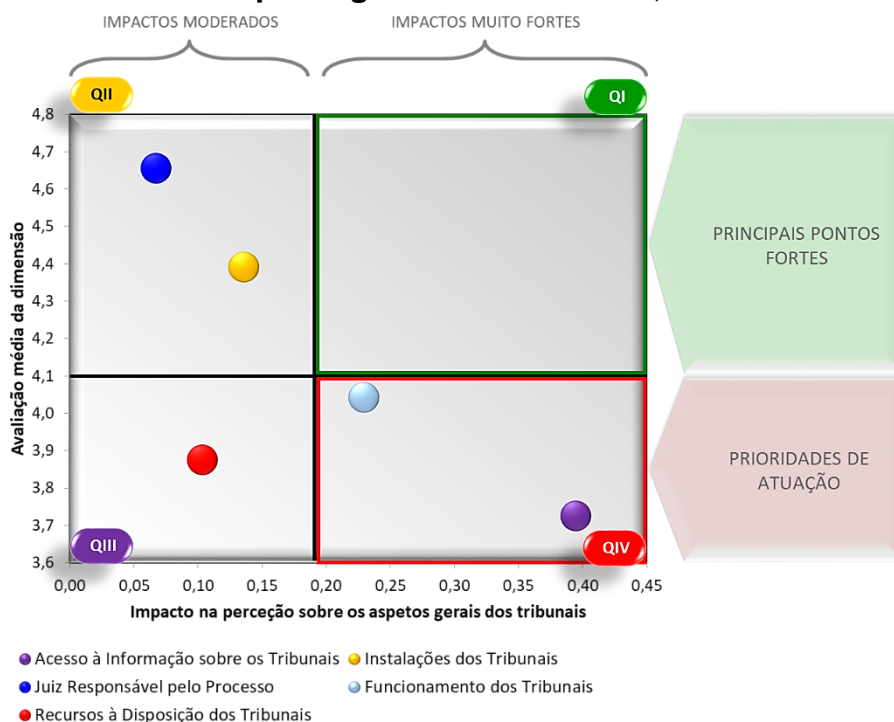
Estes mapas encontram-se divididos em quatro quadrantes. No quadrante QI encontram-se as dimensões com impacto mais elevado e que simultaneamente mais contribuem para a explicação da dimensão central. No quadrante QIV, as dimensões que apresentam valores médios menos elevados, mas com grande contribuição para a formação das perceções sobre a dimensão central. Nos quadrantes QII e QIII, as dimensões com menor contributo para a formação das perceções sobre a dimensão central, sendo que as dimensões localizadas no terceiro quadrante possuem valorizações médias abaixo da média global e no segundo quadrante, valorizações médias acima da média global.

Como tal, é possível resumir a análise dos quadrantes do seguinte modo:

- No quadrante I (QI) podem encontrar-se as dimensões que correspondem aos pontos fortes.
- No quadrante II (QII) situam-se as dimensões que correspondem a pontos fortes secundários e que em face dos seus valores médios elevados e impactos reduzidos sobre a formação das percepções acerca da dimensão central, não correspondem a prioridades de atuação.
- No quadrante III (QIII), podem ser encontradas dimensões que correspondem a segundas prioridades, uma vez que a par do seu valor médio reduzido, não têm impactos fortes sobre a formação das percepções acerca da dimensão central.
- No quadrante IV (QIV) encontram-se as dimensões que poderão ser encaradas como prioridades de atuação, em virtude do seu impacto na formação das percepções acerca da dimensão central.

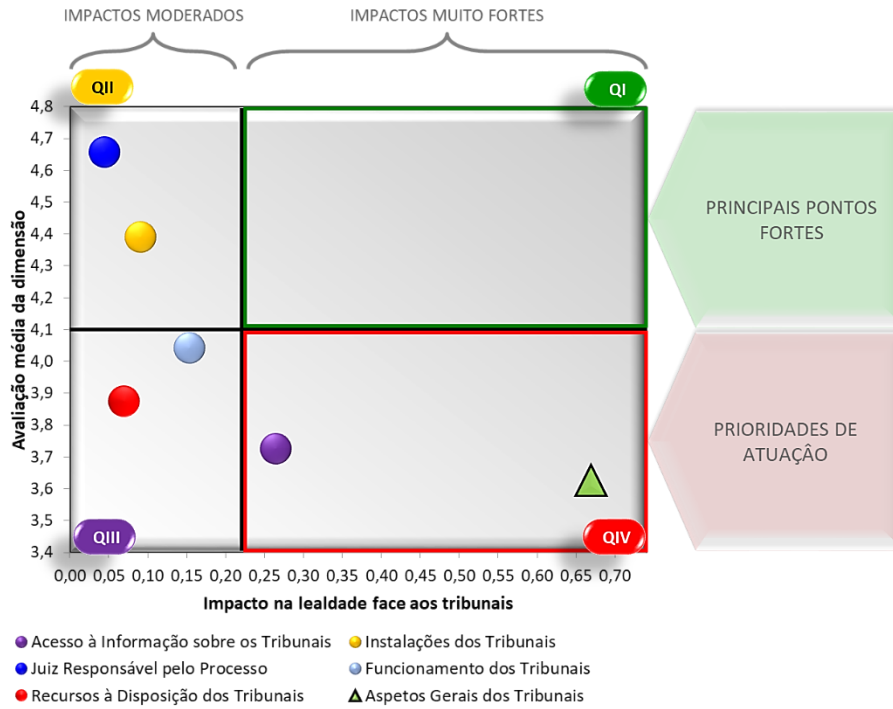
As figuras 14 e 15 apresentam, a título exemplificativo, este tipo de *output* para o caso dos tribunais. As figuras 16 e 17 apresentam, a título exemplificativo, este tipo de *output* para o caso dos meios de resolução alternativa de litígios. Já as figuras 18, 19 e 20 apresentam, a título exemplificativo, este tipo de *output* para o caso dos colaboradores do Ministério da Justiça.

Figura 14 – Exemplo – Mapa de recomendações relativo à percepção sobre os aspetos gerais dos tribunais, 2022



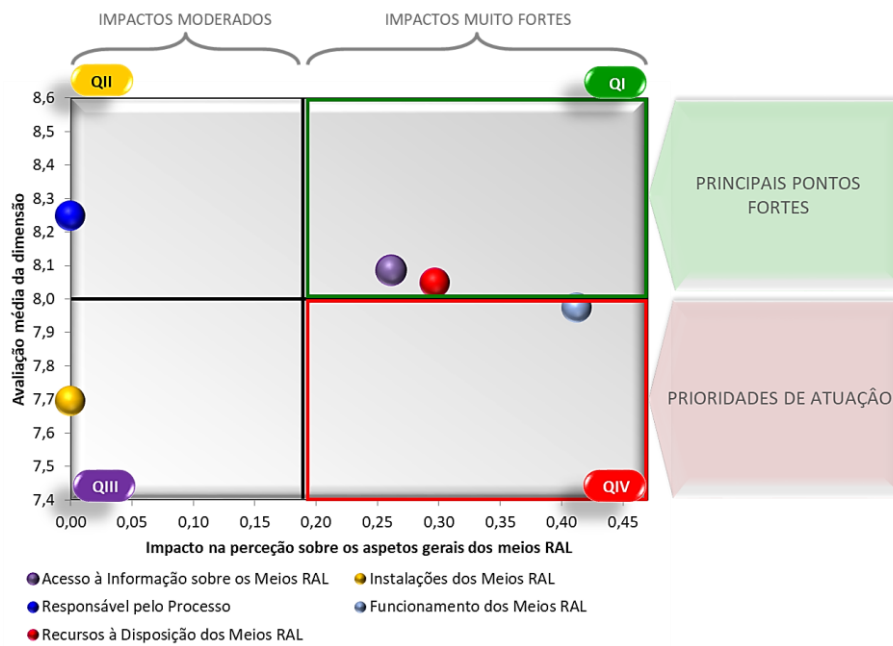
Fonte: DGPJ.

Figura 15 – Exemplo – Mapa de recomendações relativo à lealdade face aos tribunais, 2022



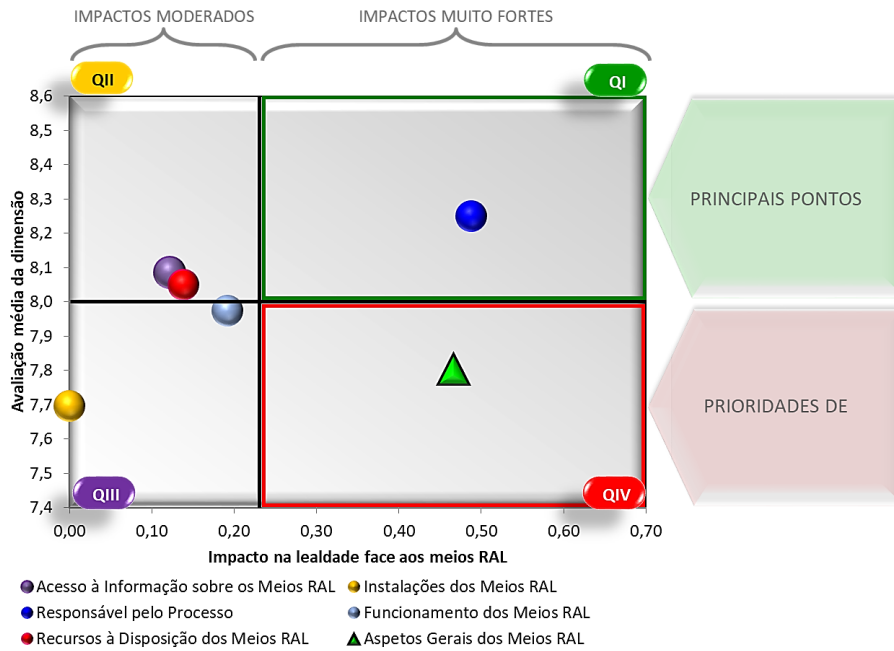
Fonte: DGPJ.

Figura 16 – Exemplo – Mapa de recomendações relativo à percepção sobre os aspetos gerais dos meios RAL, 2022



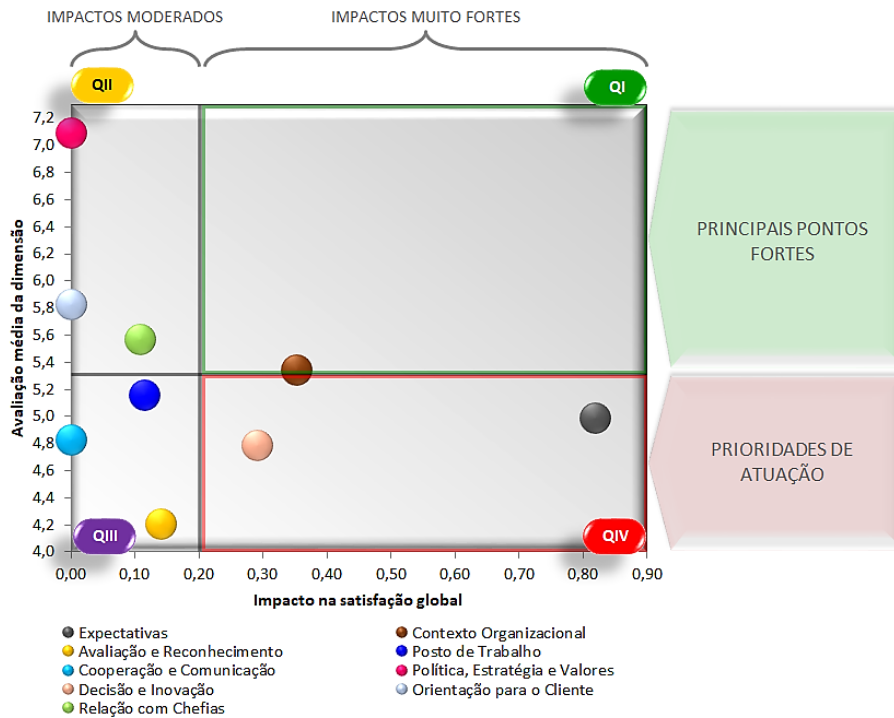
Fonte: DGPJ.

Figura 17 – Exemplo – Mapa de recomendações relativo à lealdade face aos meios RAL, 2022



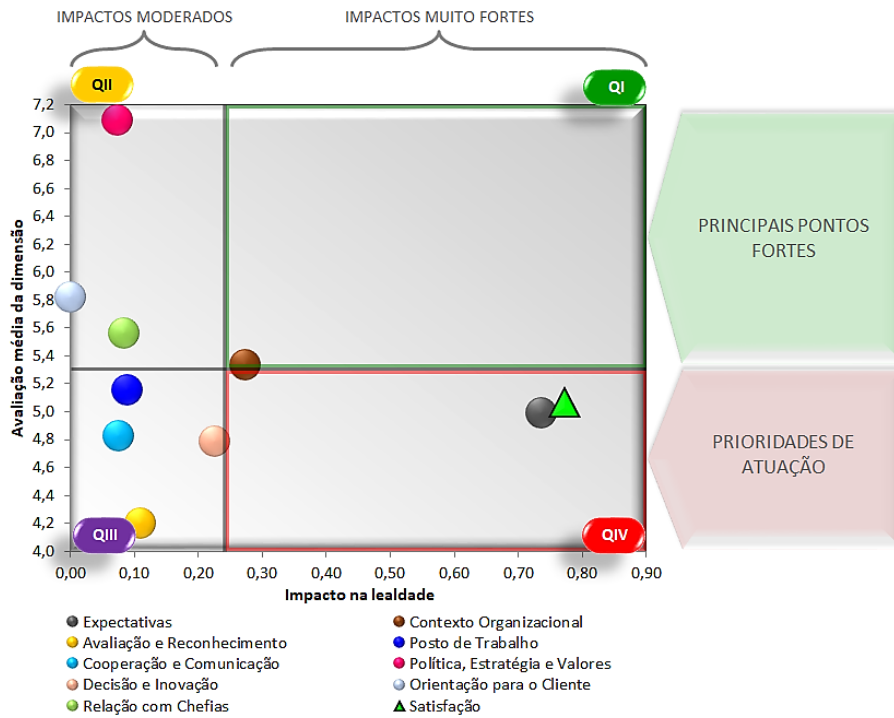
Fonte: DGPJ.

Figura 18 – Exemplo – Mapa de recomendações relativo à satisfação, 2022



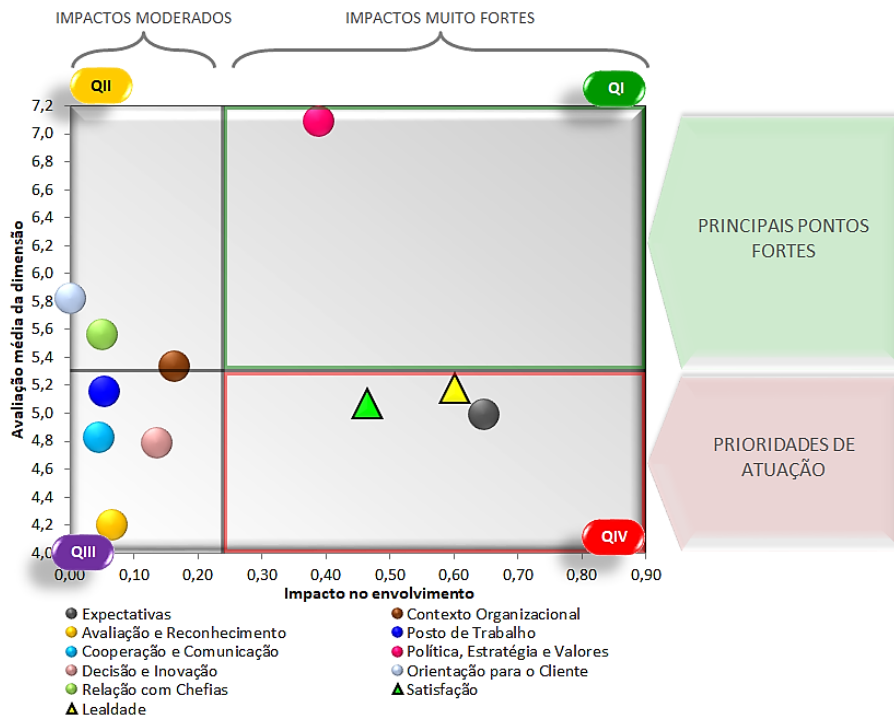
Fonte: DGPJ.

Figura 19 – Exemplo – Mapa de recomendações relativo à lealdade, 2022



Fonte: DGPJ.

Figura 20 – Exemplo – Mapa de recomendações relativo ao envolvimento, 2022



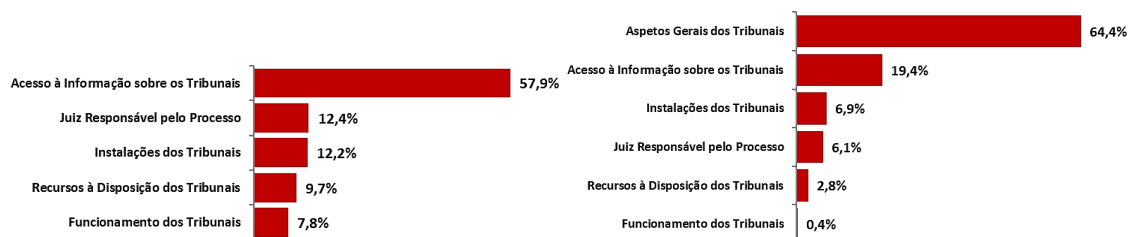
Fonte: DGPJ.

Finalmente, o índice de prioridades corresponde a uma medida calculada com base nos desvios das avaliações médias de cada dimensão relativamente à média das dimensões como um todo e ainda com base nos impactos de cada dimensão nas percepções acerca das dimensões centrais. Uma dimensão será considerada prioritária se tiver um elevado índice de prioridade. Segundo Correia (2012), a sua fórmula é a seguinte:

$$\text{Índice priorid. dim.} = \frac{|Média\ dim. - Média\ todas\ dim. | \times Impacto\ dim.}{\sum_{todas\ dim.} (|Média\ dim. - Média\ todas\ dim. | \times Impacto\ dim.)} \times 100\%$$

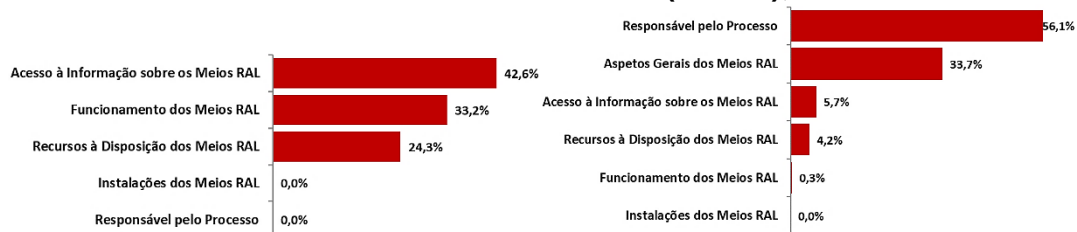
As figuras 21, 22 e 23 apresentam, a título exemplificativo, este tipo de *output* para o caso dos tribunais, dos meios de resolução alternativa de litígios e dos colaboradores do Ministério da Justiça, respetivamente.

Figura 21 – Exemplo – Índice de prioridades para a percepção sobre os aspetos gerais dos tribunais (esquerda) e índice de prioridades para a lealdade face aos tribunais (direita), 2022



Fonte: DGPJ.

Figura 22 – Exemplo – Índice de prioridades para a percepção sobre os aspetos gerais dos meios RAL (esquerda) e índice de prioridades para a lealdade face aos meios RAL (direita), 2022



Fonte: DGPJ.

Figura 23 – Exemplo – Índice de prioridades para a satisfação dos colaboradores (esquerda), Índice de prioridades para a lealdade dos colaboradores (meio) e índice de prioridades para o envolvimento dos colaboradores (direita), 2022



Fonte: DGPJ.

Se são os mapas de recomendações que permitem aos decisores da administração da justiça e à área governativa desse setor de atividade determinar quais os pontos fortes e fracos de cada uma das situações em análise, os índices de prioridades cumprem a função crucial de sinalizar como distribuir percentualmente os investimentos orçamentais (leia-se, os fundos públicos, traduzidos em montantes monetários) a realizar na área da justiça por forma a obter a maximização dos efeitos desses investimentos no sistema de justiça, como um todo.

Conclusões e recomendações

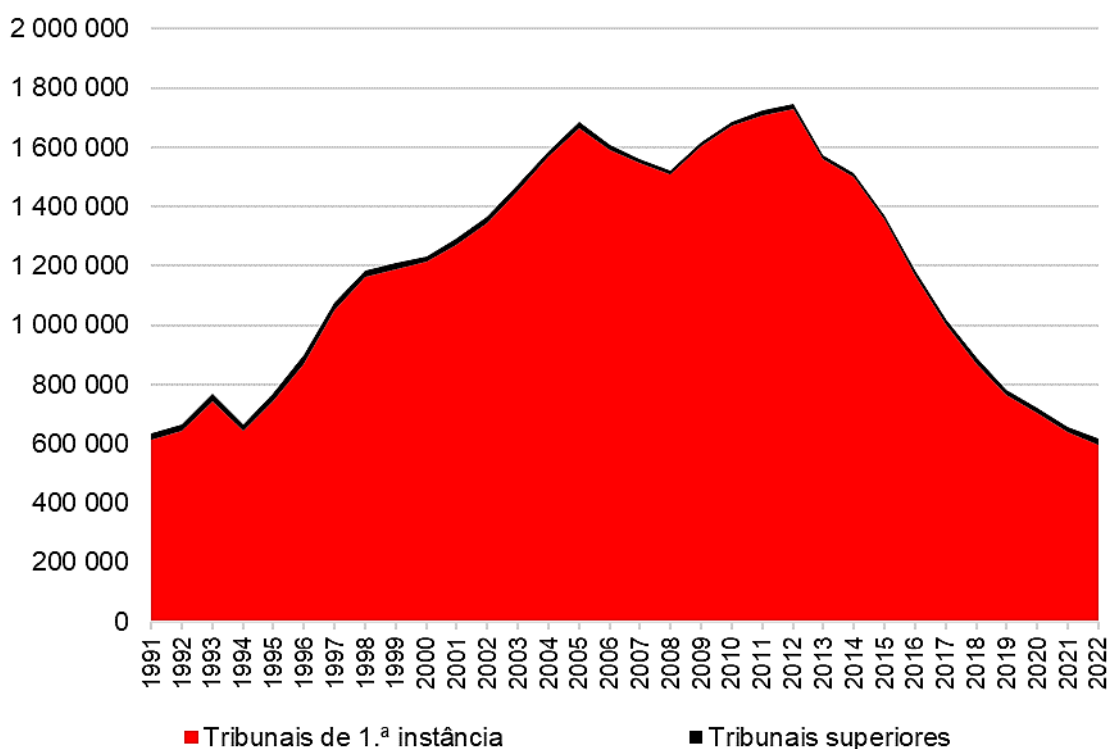
Ao longo dos anos da sua implementação e depois de alguns avanços e recuos e de alguns projetos piloto que serviram de prova de conceito, os Barómetros da Qualidade dos Tribunais, Barómetro da Qualidade dos Julgados de Paz, Barómetro da Qualidade dos Centros de Arbitragem, Barómetro da Qualidade do Sistema Público de Mediação e Barómetro da Satisfação, Lealdade e Envolvimento dos colaboradores dos serviços da administração direta e indireta do Ministério da Justiça português, têm contribuído, de forma determinante para a obtenção e manutenção de ganhos de eficácia, eficiência e qualidade no sistema de justiça de Portugal, bem como para a sua sustentabilidade a médio e longo prazo.

A figura 24 apresenta a evolução dos processos pendentes nos tribunais portugueses para um período de 32 anos, entre 1991 e 2022 (o último ano estatisticamente completo). Desde 2013, ano em que o Barómetro da Qualidade dos Tribunais teve a sua primeira edição, ainda como projeto piloto, que a



pendência (que pode ser entendida como a procura acumulada pelos serviços prestados pelos tribunais) apresenta uma diminuição de cerca de 61,1%, encontrando-se, atualmente e de forma surpreendente, em valores inclusivamente inferiores aos registados em 1991. Mais ainda, esta vertente da medida Justiça 360º tem permitido garantir que esta redução da pendência não tem sido obtida à custa da qualidade do sistema e de uma degradação das percepções dos utentes dos tribunais, uma vez que esses níveis se têm mantido relativamente estáveis e em níveis razoáveis, mesmo tendo em conta o descontentamento natural tipicamente demonstrado pelas partes perdedoras.

Figura 24 – Processos pendentes nos tribunais portugueses, 1991-2022



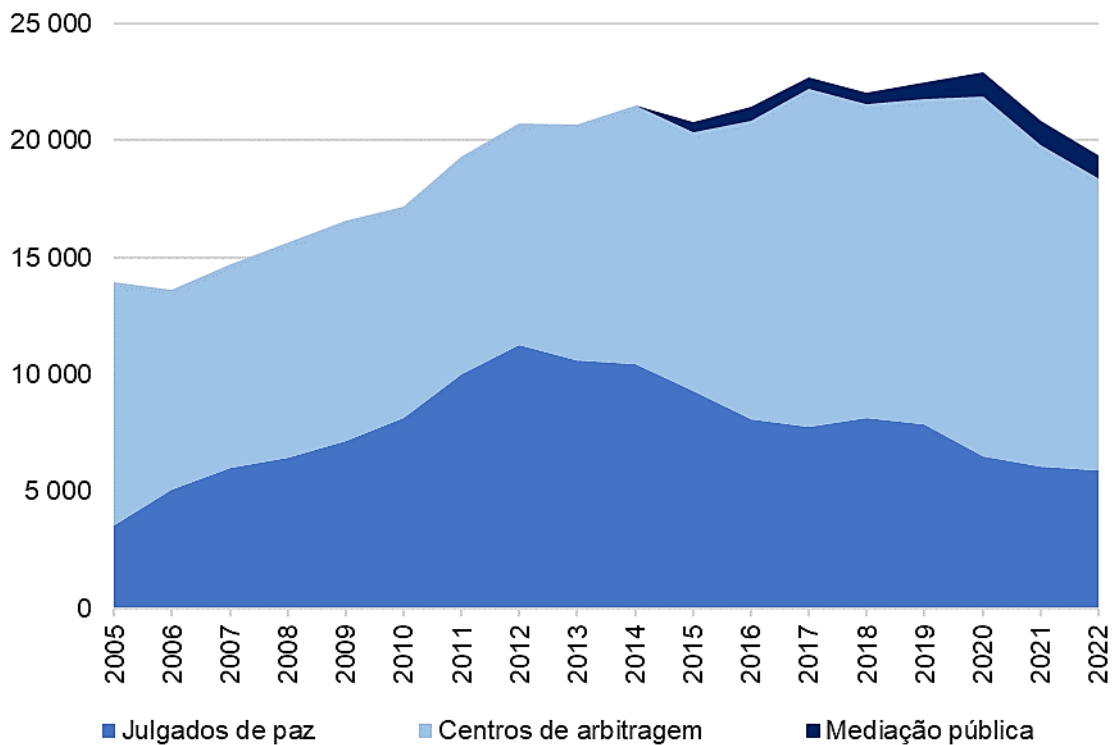
Fonte: Elaboração própria com base em dados da DGPJ.

Já a figura 25 apresenta a evolução dos processos entrados nos julgados de paz, centros de arbitragem e sistema público de mediação portugueses, para um período de 18 anos, entre 2005 e 2022 (o último ano estatisticamente completo). Desde 2005, o número de processos entrados nos meios de resolução alternativa de litígios, em Portugal, aumentou cerca de 39,0%. Em particular, desde 2013, ano em que o Barómetro da Qualidade dos Julgados de Paz, Barómetro da Qualidade dos Centros de Arbitragem, Barómetro da Qualidade do Sistema Público de Mediação teve a sua primeira edição, também ainda como projeto piloto, foi possível estabilizar os níveis de procura destes serviços, apesar



dos efeitos sentidos decorrentes das medidas de combate à pandemia COVID-19. A manutenção da procura por meios de resolução alternativa de litígios em níveis elevados permite, em parte, libertar os tribunais para a resolução dos casos mais complexos, contribuindo para os resultados favoráveis apresentados previamente na figura 24. Esta manutenção da procura elevada pelos serviços oferecidos pelos meios de resolução alternativa de litígios deve-se, em considerável medida, aos muito elevados níveis de percepção dos utilizadores face às suas mais valias, demonstrados ao longo do tempo de vigência da medida.

Figura 25 – Processos entrados nos julgados de paz, centros de arbitragem e sistema de mediação pública portugueses, 2005-2022



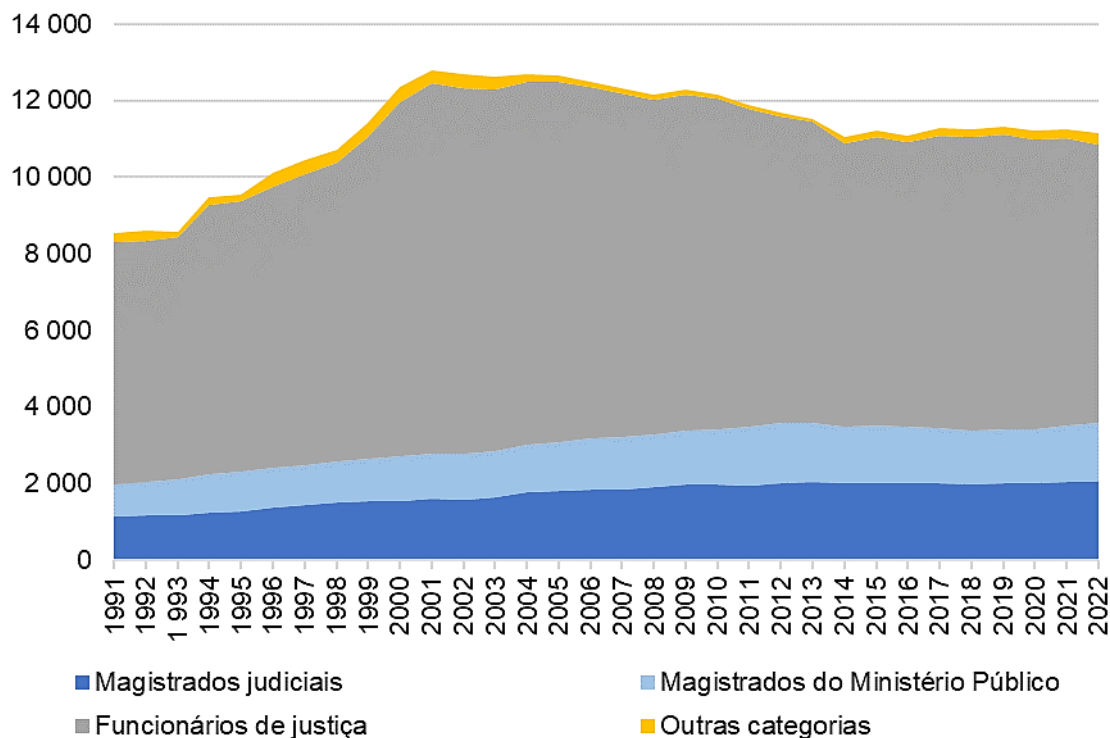
Fonte: Elaboração própria com base em dados da DGPIJ.

Já a figura 26 apresenta a evolução do pessoal ao serviço nos tribunais a 31 de dezembro de cada ano, para um período de 32 anos, entre 1991 e 2022 (o último ano estatisticamente completo). Desde o máximo, atingido em 2001, o pessoal ao serviço nos tribunais, em Portugal, diminuiu cerca de 12,9%. Em particular, desde 2010, ano em que o Barómetro da Satisfação, Lealdade e Envolvimento dos colaboradores do Ministério da Justiça teve a sua primeira edição, também ainda como projeto piloto, o decréscimo foi menos acentuado, cifrando-se em cerca de 8,3%. Mais ainda, graças à aferição das perceções dos colaboradores



e às medidas implementadas nessa decorrência, foi possível, a partir de 2014, inverter essa tendência de sangria de recursos humanos, registrando-se, desde então, um ligeiro aumento de cerca de 0,8%.

Figura 26 – Pessoal ao serviço nos tribunais a 31 de dezembro, 1991-2022



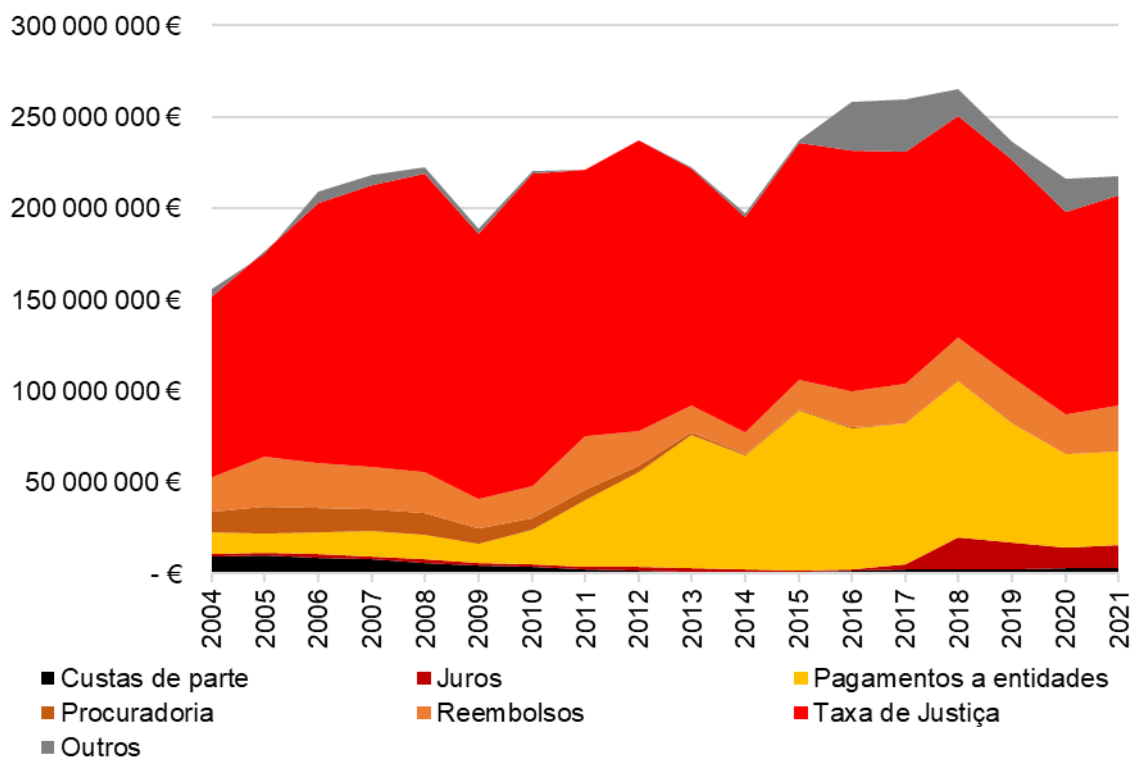
Fonte: Elaboração própria com base em dados da DGPI.

Todos estes resultados concorrem a análise dos dados apresentados na figura 27, que apresenta a custos pagas nos tribunais portugueses para um período de 18 anos, entre 2004 e 2021 (o último ano estatisticamente disponível). Desde 2004, as custas pagas nos tribunais portugueses, pelos cidadãos, aumentou, em termos reais, cerca de 11,3% (correspondendo a um aumento nominal de cerca de 39,6% a que se deve descontar uma inflação acumulada de cerca de 28,2% para o período 2004-2021). No entanto, se considerarmos o período que se inicia a partir de 2016, ano em que é possível considerar que a medida Justiça 360° deixa a fase de testes e entra em produção, as custas pagas nos tribunais portugueses, pelos cidadãos, diminuiu, em termos reais, cerca de 22,9% (correspondendo a uma diminuição nominal de cerca de 15,7% a que se deve descontar uma inflação acumulada de cerca de 7,2% para o período 2016-2021).

Em suma, tem sido possível reduzir os custos da justiça portuguesa diretamente suportados pelos cidadãos combinando um conjunto de políticas e decisões administrativas que têm sido melhor informadas pelos barómetros produzidos

pela medida Justiça 360°, auscultando das perceções dos utentes dos tribunais, mantendo em elevadíssimos níveis a satisfação dos utentes dos meios de resolução alternativa de litígios (que são mais baratos que os tribunais e que permitem libertar esses mesmos tribunais para a resolução de processos mais complexos) e mantendo os níveis de satisfação, lealdade e envolvimento dos colaboradores em níveis suficientes para evitar o seu êxodo em massa. Por tudo isto se arrisca afirmar que a medida Justiça 360° não só constitui um sucesso, em si mesma, como tem contribuído decisivamente para o sucesso que verdadeiramente interessa, que é a melhoria do desempenho do sistema de justiça português.

Figura 27 – Custas pagas nos tribunais, 2004-2021



Fonte: Elaboração própria com base em dados da DGPJ.

Para concluir, é importante referir dois pontos chave que farão exponenciar o sucesso da medida Justiça 360°. O primeiro desses pontos prende-se com o cruzamento, no futuro, das experiências e resultados obtidos neste projeto com outras experiências internacionais de natureza similar, não só no contexto europeu, mas também em países que partilham a mesma língua e cultura, como o Brasil. O segundo ponto diz respeito à constatação da necessidade perante de sensibilizar os decisores políticos e os dirigentes máximos das organizações do sistema de notícia para os potenciais ganhos de uma cada vez maior utilização



dos *outputs* apresentados na tomada de decisões atempadas, informadas e úteis. Estranhamente (ou não), o maior desafio pode advir da necessidade recorrente de os profissionais explicarem aos atores políticos, em constante mudança, os méritos, vantagens e ganhos (até mesmo ganhos econômicos e financeiros) de uma aplicação voluntária e correta de tais técnicas. Dos sinais dados pelo topo decisório depende a participação de cidadãos e colaboradores nos estudos. Se os sinais transmitidos forem os corretos, isso permitirá aumentar ainda mais a abrangência e representatividade amostral dos barômetros, com ganhos na sua qualidade e, logo, na sua utilidade.

Referências

Catarino, J., & Correia, P. (2017). Medios de Resolución Alternativa de Conflictos: Percepción General, Satisfacción y Lealtad de Usuarios de Centros de Arbitraje en Portugal. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 69: 223-252.

Catarino, J., Dias, M., & Correia, P. (2020). Reforma de la Justicia en Portugal: La Satisfacción de los Usuarios de los Medios RAL. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 78, 115-138.

CEPEJ (2010). *Handbook for Conducting Satisfaction Surveys Aimed at Court Users in Council of Europe's Member States*. European Commission for the Efficiency of Justice.

Correia, P. (2012). *O Impacto do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) na Satisfação dos Colaboradores - O Caso dos Serviços do Ministério da Justiça em Portugal*. Tese de Doutoramento (Especialidade em Administração Pública). Universidade Técnica de Lisboa.

Correia, P. (2023). Using Structural Equation Modelling and Clustering to Research Users' and Employees' views of the Portuguese Ministry of Justice. In *Sage Research Methods: Business*. SAGE Publications, Ltd.

Correia, P., & Bilhim, J. (2019). O Impacto dos Sistemas de Avaliação na Satisfação dos Colaboradores: O Caso dos Serviços do Ministério da Justiça. *Revista de Direito Constitucional e Internacional*, 27(112), 17-33.

Correia, P., Dias, M., & Filipe, I. (2019). Justice Administration in Portugal: Relationship between Seniority and Labor Commitment, and Implications for Employee Turnover Risk. *Anais do Encontro de Administração da Justiça – EnAJUS 2019*.

Correia, P., & Pereira, S. (2020). Traduções Teóricas em Casos Recentes de Reformas do Sistema de Justiça em Portugal Gestão e Políticas Públicas de Justiça. *Anais do Encontro de Administração da Justiça – EnAJUS 2020*.



Correia, P., & Pereira, S. (2021a). A Política de Modernização do Estado e o Programa Justiça + Próxima: Meios de Resolução Alternativa de Litígios entre 2016 e 2018. *Revista de Direito Constitucional e Internacional*, 29(125), 181-196.

Correia, P., & Pereira, S. (2021b). Retrato da Satisfação e Lealdade do Cidadão nos Tribunais entre 2017 e 2019: Recomendações e Prioridades. Anais do Encontro de Administração da Justiça – EnAJUS 2021.

Correia, P., Pereira, S., & Bilhim, J. (2023). Percepções dos Cidadãos sobre o Sistema de Justiça: Boas Práticas de Gestão. In F. Lunardi, P. Correia & M. Romão (Coords.), *Boas Práticas de Gestão na Justiça: Experiências de Brasil e Portugal* (pp. 77-108). Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM).

Correia, P., Pereira, S., & Costa, B. (2020). A Implementação e Monitorização do Piloto “Tribunal+” ao Abrigo do “Programa Justiça + Próxima”. *Revista de Direito Constitucional e Internacional*, 28(119).

Pereira, S. (2020). Programa “Justiça + Próxima” em Portugal: A Medida Justiça 360º – Avaliação da Satisfação e Lealdade do Cidadão. Dissertação de Mestrado em Administração Pública (Especialização em Administração da Justiça). Universidade de Lisboa.

Pereira, S., & Correia, P. (2020). Sustainability of Portuguese Courts: Citizen Satisfaction and Loyalty as Key Factors. *Sustainability*, 12(23), 10163.

Resende, S., & Correia, P. (2023). Justiça no Século XXI: Um Setor Inovador num Mundo em Transformação – Análise ao Programa “Justiça+Próxima”. *Lex Humana*, 15(1), 71-89.



Anexo I – Instrumento de notação – Barómetro da Qualidade dos Tribunais

Barómetro da Qualidade dos Tribunais

A Direção-Geral da Política de Justiça pretende obter a sua opinião sobre os tribunais portugueses.

As suas opiniões e sugestões são importantes para melhorar a qualidade dos serviços que os tribunais devem fornecer aos cidadãos.

O questionário é inteiramente anónimo e está garantida a confidencialidade das suas respostas.

Por favor colabore, respondendo.

Questões gerais de caracterização

1. O seu género:

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
 Masculino

2. A sua idade:

3. O seu nível de instrução:

Marcar apenas uma oval.

- Até 9 anos de escolaridade completos
 10, 11 ou 12 anos de escolaridade completos
 Licenciatura
 Mestrado
 Doutoramento

4. Qual o concelho onde reside?

Questões gerais sobre os tribunais portugueses

O Ministério da Justiça está interessado em conhecer a sua opinião sobre o funcionamento dos tribunais em Portugal.

Caso não possua informação suficiente ou não pretenda responder a alguma das questões, assinale a sua resposta na coluna NS / NR (Não Sabe / Não Responde).

Na escala de 1 a 10, 1 corresponde ao valor mais baixo da escala (nível muito baixo) e 10 corresponde ao valor mais alto da escala (nível muito alto).

Relativamente aos tribunais, qual a sua opinião sobre:



5. Aspectos gerais dos tribunais

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
Funcionamento geral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
Celeridade da resolução dos litígios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
Custo de acesso (sem considerar os honorários de advogados)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
Confiança no sistema	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Acesso à informação sobre os tribunais

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
É fácil encontrar informação sobre o tribunal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
A informação transmitida sobre os litígios é clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Instalações dos tribunais

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
As instalações são de fácil acesso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
As instalações encontram-se bem sinalizadas no seu interior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
As condições de espera são adequadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
As instalações estão bem equipadas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Funcionamento do tribunal

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
As comunicações/informações são claras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
O tempo decorrido entre o pedido e a primeira sessão é aceitável	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
As sessões começaram à hora marcada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
Disponibilidade e atendimento dos técnicos do tribunal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
Competência dos técnicos do tribunal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. O juiz responsável pelo seu processo

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
Atitude e cortesia demonstradas pelo juiz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21. Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
Clareza da linguagem utilizada pelo juiz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
Imparcialidade do juiz ao longo do processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
Igualdade de oportunidades concedidas pelo juiz no debate da questão ao longo do processo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24. Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
Clareza da decisão do juiz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25. Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
Rapidez com que as decisões do juiz são proferidas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26. Considera que:

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
Os recursos à disposição dos tribunais são adequados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27. Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
Se necessário, recorreria aos tribunais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

28. Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	NS / NR
Recomendaria a utilização dos tribunais a amigos e familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Questões adicionais de caracterização

29. Tem alguma atividade profissional relacionada com o sistema judicial?

Marcar apenas uma oval.

- Não
- É magistrado judicial
- É magistrado do Ministério Público
- É advogado
- Tem outra profissão relacionada com o sistema judicial (ex.: escrivão, agente de execução, notário, trabalhador/colaborador dos serviços do Ministério da Justiça, etc.)

30. Alguma vez recorreu a um meio de resolução alternativa de litígios (julgado de paz, arbitragem ou mediação)?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe / Não responde

31. Qual a última vez em que teve de recorrer a um tribunal?

Marcar apenas uma oval.

- Há menos de 6 meses
 Entre 6 meses a 1 ano
 Entre 1 ano a 3 anos
 Há mais de 3 anos
 Nunca
 Não sabe / Não responde

32. Se já recorreu a tribunal, a decisão foi total ou parcialmente a seu favor?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Ainda não ocorreu decisão
 Outra: _____

33. Se já recorreu a tribunal, foi representado(a) por um advogado?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não aplicável (no caso de o respondente ser representante da parte)

34. Se já recorreu a tribunal, beneficiou de apoio judiciário?

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Não sabe / Não responde

35. Se já recorreu a tribunal, porque motivo?

Marcar apenas uma oval.

- Por ser uma das partes
 Por ser familiar de uma das partes
 Por ser uma testemunha
 Para pedir informação
 Para visitar
 Por motivos profissionais (ex.: magistrados, advogados, etc.)
 Outra: _____

Anexo II – Instrumento de notação – Barômetro da Qualidade dos Julgados de Paz; Barômetro da Qualidade dos Centros de Arbitragem, e Barômetro da Qualidade do Sistema Público de Mediação

Os instrumentos de notação podem ser encontrados em:

- Julgados de paz
<https://docs.google.com/forms/d/1Hb2kSJSb129p8d0kz0SpGNwzuuXyiziYs4axiHt1GTc/viewform>
- Centros de arbitragem
<https://docs.google.com/forms/d/1euCZErJLYfs80A9-3S4N3PQ31bBj152Jm1DXzDgTdKs/viewform>
- Mediação
<https://docs.google.com/forms/d/1s7GzZEggZJDFw9cNnlaRqQ64H4sE1NDAPmJct6NaIBI/viewform>



Anexo III – Instrumento de notação – Questionário aos colaboradores dos serviços da administração direta e indireta do Ministério da Justiça português

Instruções:

O sucesso do Ministério da Justiça assenta de forma decisiva no desempenho e dedicação dos seus colaboradores. Torna-se por isso essencial acompanhar e medir as suas opiniões e perceções. É justamente esse o principal objetivo deste questionário, que deve ser respondido com a maior sinceridade e abertura, pois visa contribuir para a melhoria do ambiente organizacional. A resposta a qualquer uma das questões é facultativa e o tratamento estatístico dos dados é absolutamente confidencial e anónimo. A recolha e compilação dos dados e o tratamento da informação será da responsabilidade da Direção-Geral da Política de Justiça.

Sempre que nas perguntas se fala em “organização” estamos a falar naturalmente do organismo do Ministério da Justiça onde trabalha, e é sobre essa entidade que queremos recolher a sua opinião.

Nas questões que se seguem, com escala de 1 até 10, em que 1 corresponde ao valor mais baixo da escala (muito baixo) e 10 corresponde ao valor mais alto da escala (muito elevado), deve assinalar o número que melhor reflete a sua opinião e avaliação sobre as afirmações feitas relativamente a diferentes aspetos da organização.

Características do entrevistado:

1) Qual o seu sexo?

Masculino

Feminino

2) Qual a sua idade? _____

3) Há quantos anos trabalha na organização? _____



4) Quais as suas habilitações literárias?

- Até 9 anos de escolaridade
- 10, 11 ou 12 anos de escolaridade
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

5) Qual a natureza das suas funções?

- Funções de direção/chefia
- Funções técnicas
- Funções administrativas

Opiniões e percepções sobre a organização¹:

6) Grau de satisfação global com a organização, considerando toda a minha experiência de trabalho com a mesma NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7) Sentimento de que trabalho numa organização sólida e com perspectivas de futuro NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8) Prestígio em ser membro da organização fora desta (ex., perante a família e amigos) NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9) Modo como a organização reconhece todo o meu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10) Sentimento de que os colaboradores que são promovidos são aqueles que demonstram efetivamente melhor desempenho e potencial para assumirem a função NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11) Sentimento de que é feita uma justa e correta avaliação do trabalho que desenvolvo NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

1 Questionário adaptado de: Correia, P. (2012). *O Impacto do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) na Satisfação dos Colaboradores - O Caso dos Serviços do Ministério da Justiça em Portugal*. Tese de Doutoramento (Especialidade em Administração Pública), Universidade Técnica de Lisboa.

- 12) Possibilidade que me é dada de participar na tomada de decisões NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 13) Autonomia que me é dada para planejar, executar e avaliar o meu próprio trabalho NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 14) Realização pessoal na função que ocupo na organização NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 15) Obtenção regular de informação sobre o meu desempenho na organização NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 16) Acesso e recepção da informação que considero útil para o desempenho da minha função NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 17) Estímulo que é dado ao trabalho em equipa NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 18) Conhecimento que possuo da política, estratégia, valores e objetivos da organização NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 19) Sentimento de que no meu trabalho diário estou a contribuir para que a organização atinja os seus objetivos globais NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 20) Grau do meu comprometimento e adesão aos valores da organização NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 21) Sentimento de que trabalho numa organização inovadora e em permanente melhoria NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 22) Utilidade e eficácia da formação que recebo NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 23) Sentimento de que a maioria das decisões que se tomam na organização resolvem eficazmente os problemas NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 24) Grau em que a maioria das decisões são tomadas por quem as deve tomar NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 25) Conhecimento que possuo da política e objetivos da qualidade da organização NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 26) Grau em que a satisfação dos “clientes” é uma das maiores prioridades da organização NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 27) Eficácia no modo como a organização obtém e mede as opiniões dos seus “clientes” NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- 28) Apoio com que posso contar por parte da minha chefia direta NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 29) Preocupação e envolvimento dos chefes, diretores e dirigentes máximos com os colaboradores da organização NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 30) Frequência com que a minha chefia elogia um trabalho bem feito NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 31) Grau de expectativas que tinha da organização há um ano atrás NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 32) Grau de expectativa que tenho atualmente da organização NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 33) Tendo em conta a minha experiência de trabalho na organização ao longo do último ano, grau em que esta correspondeu às minhas expectativas NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 34) Grau em que a organização se aproxima do que seria para mim uma organização ideal para trabalhar NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 35) Grau em que é possível nesta organização conseguir um razoável equilíbrio entre a vida profissional e pessoal NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 36) Vontade de recomendar a um amigo à procura de emprego que viesse trabalhar para a organização NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 37) Vontade de permanecer ligado à organização NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 38) Orgulho que tenho em pertencer a esta organização NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 39) Dedicção e empenho que tenho pela organização NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 40) Grau em que estou disposto a sacrificar o seu tempo pessoal para concluir o meu trabalho NS 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10