



## Justiça em Formato Digital: Análise dos Planos de Inovação Digital na Justiça Portuguesa<sup>1</sup>

**Sérgio Resende**- Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra; Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

**Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia**- Instituto Jurídico da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra; ICET/CUA/UFMT

### Inovações, inteligência artificial e tecnologias de informação e comunicação em Sistemas de Justiça

#### RESUMO

O presente da Administração Pública tem sofrido alterações significativas com o intuito de a tornar mais eficiente e mais próxima da realidade do cidadão que serve diariamente. Sendo o setor da justiça parte integrante da Administração Pública, também este tem ao longo dos seus anos mais recentes sofrido algumas alterações com o intuito de o tornar mais digital. As alterações tanto podem surgir por iniciativa da própria Administração portuguesa, ou por consequência das políticas conjuntas que a Europa tem trabalhado neste sentido.

O tema do digital tornou-se cada vez mais falado aquando da pandemia, em consequência da necessidade premente de manter o funcionamento dos serviços públicos, apesar da necessidade de restringir a circulação das pessoas e, consequentemente, o acesso presencial aos serviços em questão.

Assim, por via de uma análise documental de diversos planos de transição digital (“Fundo para a Modernização da Justiça”, “Justiça+Próxima”, “Plano de Recuperação e Resiliência” e “Compete 2030”) procurou-se perceber em que estado que se encontra o setor português da justiça, no que à transição digital diz respeito. Após a análise dos documentos, entende-se que diversos passos já foram dados nos últimos anos, nomeadamente ao nível da informatização dos processos, no entanto procura-se num futuro próximo tornar este setor cada vez mais digital, nomeadamente através do fornecimento de cada vez mais serviços desta tipologia, com o objetivo de a tornar mais acessível aos cidadãos que a utilizam.

**Palavras-Chave:** Transição digital; Justiça; Ferramentas digitais; Planos governamentais.

<sup>1</sup> Trabalho financiado pelo Projeto Estratégico UID 04643 – Instituto Jurídico da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.



## Introdução

Os anos mais recentes têm sido promotores de grandes mudanças na forma como toda a sociedade se organiza. Se, por um lado, a própria sociedade já é maleável, alterando a forma como a mesma vive em comunidade em função das suas relações interpessoais, o surgimento de fenómenos mais recentes, como o da pandemia COVID-19, conduziu a várias alterações, mais sérias, na forma de viver e em como a sociedade se organiza enquanto um todo. Neste aspecto em particular, a transição digital veio, de alguma forma, mitigar, ainda que de forma parcial, o que poderia ser uma situação muito complicada para a sociedade como um todo, que se viu privada de poder realizar a sua vida com normalidade, mas que viu a rápida introdução de ferramentas digitais garantir a mínima normalidade dos processos da vida quotidiana. Assim se percebe o poder e a capacidade que o digital possui nas atuais sociedades, em particular no setor público, sendo capaz de extrapolar a experiência dos cidadãos para uma dimensão diferente daquela que tem sido vivida até aos anos recentes (Mendes et al., 2024).

Se a questão da transição digital já era um assunto falado nas prioridades governamentais ao longo da década passada, desde o surgimento da pandemia que o tema se tornou uma das principais temáticas em cima da mesa dos governos um pouco por todo o mundo. São estas entidades que, com as suas capacidades e poderes, podem organizar uma transição pacífica, capaz de adaptar ferramentas digitais às necessidades da sociedade em questão, tal como tem vindo a ser demonstrado nos anos mais recentes (Rosário & Dias, 2022).

Em Portugal a transição digital tem dado passos firmes e o setor da justiça não tem sido exceção. Diversos planos, tanto genéricos como mais específicos, têm procurado intervir na forma como a justiça se organiza e desenvolve as suas funções, procurando adicionar ferramentas digitais para melhorar o processo. Desde questões mais elementares, como processos digitais, até questões mais complexas, como salas de audiências digitais, a forma como a justiça se organiza e organizará no futuro nunca mais será a mesma.

Assim, neste artigo de conferência, procurar-se-á analisar os diversos planos políticos que procuram promover uma transição digital no setor da justiça. Os mesmos serão apresentados e analisados de forma cronológica, com o intuito de se poder compreender de que forma as medidas têm evoluído ao longo do tempo.

Entenda-se que o conceito de transição digital pode ser interpretado de diversas formas, em função da temática que esteja a ser tratada. Em linhas gerais, considera-se transição digital a introdução de ferramentas, de caráter digital, com o intuito de tornar os serviços e processos mais atuais e competentes (Resende & Correia, 2024). De forma a melhor compreender o mesmo será efetuada uma revisão de conteúdos centrada neste tema, garantindo assim a existência de bases teóricas antes de analisar os documentos relacionados.

Em Portugal a aposta na transição digital já não é algo particularmente recente. A mesma tem vindo a desenvolver-se ao longo da última década, e tem sido alvo de grande atenção por

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIO DA JUSTIÇA	 Universidade Potiguar
	 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	2



parte dos órgãos decisórios, que promovem vários planos com o intuito de modernizar a justiça portuguesa.

Assim, ao longo do presente artigo procurar-se-á seguir uma estrutura tradicional, começando por uma pequena revisão de literatura, focada em enquadrar o tema da transição digital. Em seguida serão apresentados e analisados os diversos planos relacionados com a temática da transição digital da justiça, bem como apresentado um resumo que agregue toda a análise efetuada previamente. Por fim serão apresentadas as principais conclusões do estudo que foi levado a cabo.

## Revisão de literatura

### Transição digital

Atualmente, grande parte da Europa, bem como a maioria das regiões do globo, encontra-se inserida num contexto profundamente marcado pela interconectividade digital (Martin, 2008).

Assim, nos dias de hoje é praticamente impossível conceber conferências, modelos de negócio emergentes ou debates políticos que não integrem, de forma explícita ou implícita, o conceito de digital (Bican & Brem, 2020). Isto porque os anos mais recentes têm sido focados em tirar partido das tecnologias, como catalisador para uma economia mais sustentável, nos diversos capítulos, sejam eles humanos, sociais ou financeiros (Uzule & Verina, 2023). A sua natureza multidisciplinar confere-lhe, ainda, uma abrangência que possibilita distintas abordagens analíticas, dependentes não apenas da área do saber em que se insere, mas também dos objetivos que se pretendem alcançar (Stratton et al., 2017).

Apesar de toda a azáfama que o tema tem gerado nos anos mais recentes, em grande parte motivada pela pandemia da COVID-19, estudos já remontam aos anos 50 do século XX, onde os primeiros passos da transição se começaram a efetuar, devido ao uso de tecnologias com o intuito de facilitar operações e mudanças estratégicas em diversas áreas (Rosário & Dias, 2022).

Do ponto de vista histórico, a introdução inicial das ferramentas digitais esteve essencialmente associada à procura de maior eficiência nos processos de negócio, nomeadamente através da redução de custos operacionais e da aceleração das tarefas organizacionais (Brynjolfsson & Hitt, 2000). Esta mudança de paradigma surgiu, assim, como um recurso instrumental, utilizado sobretudo para otimizar rotinas internas e garantir ganhos imediatos de produtividade. Não obstante, e embora a literatura sobre a transição digital já revele um corpo de estudos consolidado, a rapidez com que este fenômeno se tem intensificado, tanto no plano societal como organizacional, evidencia a necessidade de investigações adicionais que permitam compreender as suas múltiplas implicações (Kuusisto, 2017).



Comparando o que hoje se observa com as mudanças iniciais que anteriormente foram descrevendo, a realidade é que o panorama atual revela uma transformação profunda relativamente ao entendimento inicial de transição digital. A evolução tecnológica demonstrou que os impactos do digital vão muito além da simples eficiência, assumindo-se hoje como um fator determinante para a competitividade empresarial. De facto, a capacidade de adotar e integrar soluções digitais passou a influenciar diretamente não apenas o posicionamento das empresas no mercado, mas também a forma como esses mesmos mercados são configurados e alterados (Knudsen et al., 2021). Neste sentido, as ferramentas digitais deixaram de ser vistas como meros instrumentos de suporte para se tornarem elementos centrais das estratégias organizacionais, influenciando modelos de negócio, práticas de gestão e dinâmicas de inovação. A sua relevância é tal que, em muitos setores, a adoção eficaz de tecnologias digitais constitui não apenas uma vantagem competitiva, mas uma condição de sobrevivência e continuidade das próprias organizações.

Entre os diversos atores que procuram promover a transformação da sua atuação, com o intuito de incluir o digital na génese das suas operações, também a Administração Pública tem tido este objetivo como primário. A reforma administrativa que tem vindo a ser implementada procura, de forma ampla, promover melhorias significativas no funcionamento da Administração Pública, tendo como um dos principais objetivos o reforço da eficácia na prestação dos serviços públicos (Costa et al., 2023). Esta preocupação surge, em grande medida, como resposta às transformações verificadas no setor privado, onde os processos de digitalização e modernização têm permitido disponibilizar serviços cada vez mais ágeis, eficientes e centrados nas necessidades dos clientes. Neste contexto, os cidadãos, enquanto utilizadores de serviços públicos, passaram a desenvolver expectativas mais elevadas relativamente ao papel do Estado, exigindo uma Administração Pública capaz de acompanhar essas mudanças e de oferecer serviços digitais que garantam não apenas qualidade, mas também acessibilidade, transparência e rapidez, à semelhança do que já experienciam no setor privado (Mergel et al., 2019).

Também o setor da justiça, inserido no contexto da Administração Pública, tem sido alvo de um processo de transição digital, como será possível constatar ao longo da vertente prática deste artigo. A performance das organizações tem ganho cada vez mais importância no seio da AP, pelo que a própria justiça tem de ser capaz de se adaptar para acompanhar as exigências do setor público atualmente (Sátiro et al., 2024). No entanto, não é só em Portugal que este processo de transição digital se tem posicionado no setor da justiça. O Brasil, nos seus anos mais recentes, tem recebido grande influência de estes processos de transição digital, sendo que a justiça é, nos dias que correm, bastante diferente daquela que se via à bem pouco tempo (Moraes et al., 2024).



## Metodologia

Estando o conceito de transição digital devidamente apresentado, será agora altura de avançar para a fase mais prática deste artigo. No mesmo irá procurar-se, por via de análise documental, entender de que forma tem sido levada a cabo a transição digital no setor da justiça portuguesa, bem como quais os objetivos que se pretendem alcançar num futuro próximo para o desenvolvimento deste setor.

O primeiro projeto a analisar é o “Fundo para a Modernização da Justiça” (FMJ) (<https://igfej.justica.gov.pt/Fundo-para-a-Modernizacao-da-Justica>), posteriormente sucedido pelo “Justiça+Próxima” (<https://www.portugal.gov.pt/gc21/governo/programa/justica-proxima.aspx>). Este projeto teve o seu início formal em 2016, embora com referências desde 2015, e representa uma iniciativa pioneira na digitalização da justiça portuguesa. Com várias fases de implementação, continua em vigor com medidas programadas entre 2022 e 2025.

Segue-se o surgimento do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) (<https://recuperarportugal.gov.pt/>), lançado em 2021 como resposta à pandemia. Este plano, coordenado com a Comissão Europeia, inclui um pilar dedicado à transição digital. Pretende-se com este promover a digitalização dos serviços públicos e dos processos governamentais, bem como o desenvolvimento de competências digitais, analisando-se também o seu impacto no setor que aqui se está a tratar.

O quarto e último grande projeto de transição da justiça portuguesa é também o mais recente, denominando-se de “Compete 2030” (<https://www.compete2030.gov.pt/>), e pretende cobrir o período de 2021 a 2027 com o foco igualmente na transição digital.

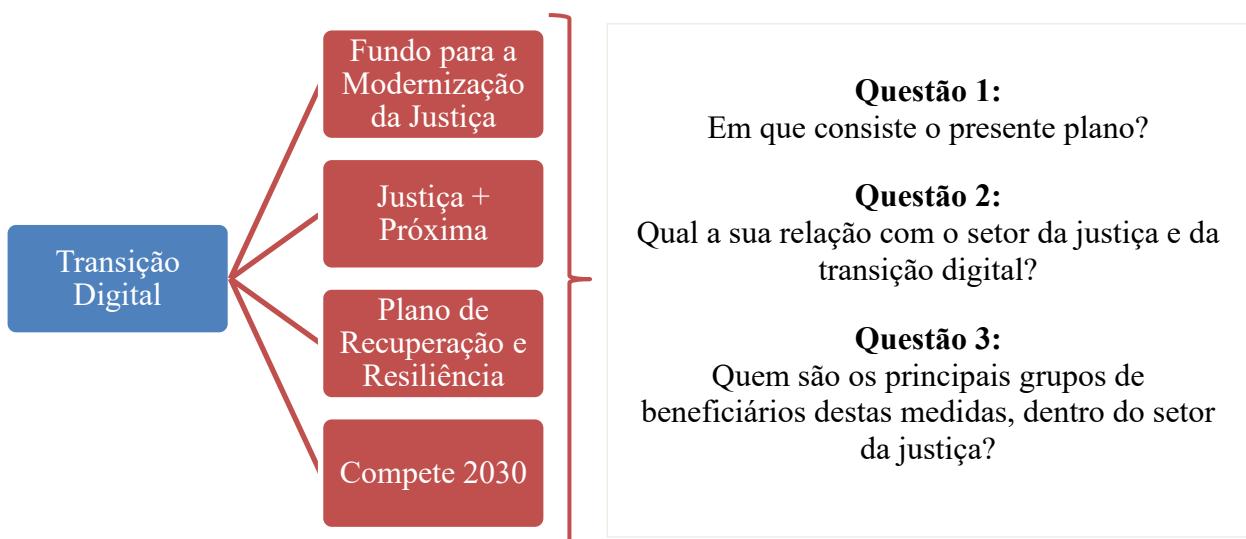
Todos os relatórios serão analisados segundo uma perspetiva qualitativa, isto é, serão lidos e interpretados com o objetivo de responder a três questões, que servirão de guia à análise. São elas: 1- Em que consiste o presente plano?; 2- Qual a sua relação com o setor da justiça e da transição digital?; 3- Quem são os principais grupos de beneficiários destas medidas, dentro do setor da justiça?. Desta forma as informações obtidas serão úteis para a fase seguinte do estudo a ser realizado.

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 Programa de Pós-Graduação em Direito Instituto Federal da Paraíba	 Universidade Potiguar
	 1 2 1 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	





**Figura 1:** Representação gráfica da metodologia do estudo



**Fonte:** Autoria própria.

### Análise de planos

#### 1- Fundo para a Modernização da Justiça (FMJ)

O primeiro grande plano a ser analisado denomina-se de Fundo para a Modernização da Justiça, em diante FMJ. A necessidade de estudo do mesmo prende-se com o facto de estarmos perante um plano pioneiro, que marca o surgimento de uma nova corrente de atuação no setor da justiça português. Se até aqui conhecíamos um setor caracterizado como burocrático, com este plano abre-se uma porta para uma nova forma de atuação no mesmo, que viria a trazer ao setor todo um novo conjunto de planos no mesmo sentido de atuação, tal como é o caso do “Justiça+Próxima”, que em seguida será analisado.

Tal como diversos planos que fazem parte da presente análise, também este se guia por uma atuação baseada na atribuição de financiamento através de candidaturas por parte dos

PPGA Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	Universidade de Brasília	Programa de Pós-Graduação em Direito PÓS-GRADUAÇÃO DA UNIFESP	Universidade Potiguar
IESB Centro Universitário	1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	DGPI DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	AJUS Administração da Justiça
GPJus Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	



interessados. Cumprindo um conjunto de requisitos prévios, diversos órgãos e serviços de justiça poderiam aceder a um conjunto de verbas de financiamento com o intuito de aplicar aos seus serviços em alguma das áreas em seguida referidas. Para além de toda a burocracia que enquadra a atribuição de qualquer tipo de fundo, os serviços que obtenham estes rendimentos devem ainda ir preenchendo, de tempo a tempo, um formulário de progresso, onde dão conta do que tem sido feito, uma espécie de relatório que permite à entidade atribuidora do fundo entender se o serviço tem feito bom uso do mesmo.

Importa também referir que o financiamento obtido para estas atividades provém, na sua maioria, de um aumento de taxas aos grandes litigantes, no entanto provém também de outras fontes, como por exemplo, de receitas obtidas pelo Estado através de coimas rodoviárias.

De forma a enquadrar o presente plano no espaço tempo, o presente plano remonta o seu surgimento a 2011, por via da aprovação do Decreto-Lei nº14/2011, datado de 25 de janeiro desse mesmo ano, aquando da presidência do primeiro-ministro José Sócrates.

Em linhas gerais, e em conformidade com o que está presente no referido Decreto, os traços que guiam o presente plano seriam os seguintes:

- Introdução de novas tecnologias de apoio ao serviço de justiça;
- Introdução de novos processos ou alteração de processos existentes com o objetivo de aumentar a eficiência ou a eficácia dos serviços de justiça, contrariando a tendência de um serviço de justiça burocrático e ineficiente;
- Atualização e modernização do parque judiciário e das demais infra -estruturas do sistema de Justiça;
- Realização de ações de divulgação e formação em matéria de modernização judiciária, de forma que os diversos participantes neste processo estejam mais preparados e capazes para atuar neste novo contexto;
- Investigação científica.

O que realmente importa aqui entender é a quem se destina todo este plano. Nesse sentido, entende-se que os tribunais, os serviços de justiça em geral, bem como todos os participantes destes serviços serão os visados deste projeto. Numa linha mais geral, o que se procura com a introdução deste plano é tornar as infra-estruturas do sistema de Justiça, tanto ao nível de estrutura como de pessoas, mais moderno, mais atual e, acima de tudo, mais capaz de responder às necessidades da sociedade. Para isso terá de existir um reforço de ações de formação, uma maior promoção da investigação científica, bem como a introdução de novos processos e tecnologias ao nível dos tribunais e dos serviços de justiça.

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 Programa de Pós-Graduação em Direito PPGD Instituto Federal da Paraíba	 Universidade Potiguar
	 1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	



De forma a tornar a análise mais intuitiva, é apresentado em seguida um resumo do plano, por tópicos, de forma a facilitar a compreensão. São, assim, estas as principais conclusões a tomar sobre a temática:

- Enquadramento temporal e origem
  1. Criado em 2011 pelo Decreto-Lei n.º 14/2011, durante o governo de José Sócrates.
  2. Primeiro grande plano de transição no setor da justiça portuguesa.
  3. Considerado plano pioneiro, que abriu caminho a planos posteriores (ex.: Justiça+Próxima).
- Modelo de funcionamento
  1. Financiamento através de candidaturas de tribunais e serviços de justiça.
  2. Apoios atribuídos mediante cumprimento de requisitos e apresentação de relatórios periódicos de progresso.
  3. Fontes de financiamento:
    - Aumento de taxas a grandes litigantes.
    - Receitas do Estado (ex.: coimas rodoviárias).
- Objetivos principais
  1. Introduzir novas tecnologias de apoio ao serviço de justiça.
  2. Alterar ou criar processos para aumentar eficiência e eficácia.
  3. Modernizar infraestruturas do sistema judicial.
  4. Promover ações de divulgação e formação em modernização judiciária.
  5. Incentivar a investigação científica no setor.
- Destinatários
  1. Tribunais.
  2. Serviços de justiça em geral.
  3. Profissionais e participantes do sistema judicial.
- Conclusão no contexto da modernização
  1. Plano orientado para modernizar estruturas e recursos humanos da justiça.
  2. Reforçou a importância da formação e da investigação científica.
  3. Procurou transformar um setor tradicionalmente burocrático num sistema mais eficiente e adaptado às necessidades da sociedade.
  4. Lançou as bases para a segunda vaga de transformação, concretizada no plano Justiça+Próxima.

## 2-Justiça+Próxima

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 Programa de Pós-Graduação em Administração Universidade Federal de Santa Catarina	 Universidade Potiguar
	 1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	



O segundo grande plano que se aproxima da temática da transição digital no setor da justiça intitula-se de “Justiça+Próxima”. Poderá afirmar-se, tendo em conta a análise que tem sido feita ao longo do presente capítulo, que estaremos perante a segunda grande vaga de transição no setor da justiça, depois do já falado “Fundo para a Modernização da Justiça”. De todos os planos que estão a ser analisados no presente artigo, este é o que mais interesse científico tem gerado, tendo servido de base para diversos estudos, tais como o estudo realizado por Pereira e restante equipa de investigação (2022), por Resende e Correia (2023; 2024), por Correia e pela restante equipa de investigação (2020), bem como por Pereira e Correia (2018).

Em termos temporais, este plano surge a meio da década passada, em finais de 2015 e inícios de 2016, onde possui o seu lançamento oficial, por meio do então XXI Governo Constitucional, enquadrando-se num conjunto de medidas que vinha a ser feito com o intuito de alcançar a transição digital no setor público português.

Este plano desdobra-se numa primeira fase, entre 2016 e 2019, contando com um plano de estreia com 122 medidas, surgindo depois em 2020 uma segunda edição, para dar conclusão a algumas das medidas que ficaram por concretizar numa primeira fase, bem como novas medidas que se tornaram relevantes para se tornar mais pronto para enfrentar os desafios da sociedade. A segunda fase fica marcada por um confronto com o acontecimento pandémico que assolou todo o planeta, e que colocou em causa o normal decurso da segunda edição. Nesse sentido, acabou por se antecipar uma terceira edição, denominada de “PJ+P Powered by PRR 22|25”, e que permitiu desta forma aumentar o conjunto de medidas incluídas no plano em vigor, bem como promover um alinhamento das medidas do presente plano com o conjunto de diretivas europeias que tem sido promovido por parte dos órgãos europeus, com o objetivo de alinhar estratégias dos diversos países, alcançando desta forma uma linha comum ao nível da transição digital.

No que toca à forma com este plano se desdobra, o mesmo enquadra-se em quatro grandes pilares, denominados de “Eficiência”, “Inovação”, “Humanização” e “Proximidade”. Em termos de matéria diretamente relacionada com o presente estudo, os dois primeiros pilares centram-se mais na transição dos processos, enquanto os outros dois já se relacionam mais com a temática do relacionamento entre o cidadão e os fornecedores do serviço, numa ótica de “front-office”. O pilar de “Eficiência” centra-se na capacidade de melhorar a qualidade dos serviços de justiça, através de um processo de melhoria de serviços, que se alcança através da substituição de serviços obsoletos por outros mais simples, eficazes e eficientes, por via da introdução de Tecnologias de Informação e Comunicação, vulgarmente denominados de TIC, algo que já tem vindo a ser feito ao longo de outros planos, nomeadamente o Fundo de Modernização da Justiça. Em termos simples procura-se otimizar os serviços de justiça, desmaterializando e simplificando os processos que existiam até então, por via destas mesmas TIC. Por outro lado, o pilar da “Inovação” segue a linha do anterior, acrescentando o fator novidade. Isto é, procurar-se-á introduzir novas ferramentas até então não utilizadas com o objetivo de conseguir resolver as novas questões que a sociedade promove, bem como estar



mais bem preparado para os problemas de sempre. Tal como no pilar anterior, este passa muito pela introdução de novas ferramentas tecnológicas. Deve entender-se que, apesar de pilares diferentes, em alguns casos pode existir uma ou outra medida que se enquadre nos dois pilares aqui falados, no entanto a descrição aqui apresentada justifica a existência de dois pilares distintos.

Estando o plano devidamente apresentado, será agora importante entender quais os destinatários das diversas medidas, bem como quais as medidas em questão que se enquadram no estudo que está aqui a ser promovido. Para isso vai promover-se uma análise inicial do que foi o Justiça+Próxima, entre 2015 e 2019, bem como a análise a esta temática nos anos seguintes, e a transformação para o Justiça+, que apesar da denominação diferente, mantém a base de atuação.

Começando por analisar a primeira fase deste projeto, entre 2015 e 2019, procurará dar-se ênfase às grandes medidas que foram conseguidas ao longo deste período.

O primeiro grande passo que foi dado com este plano denomina-se de “Tribunal+”, e consiste num projeto de simplificação administrativa, nomeadamente ao nível do atendimento do cidadão quando se desloca aos serviços de justiça, mas que impacta diretamente a forma como os serviços são prestados, através de mudanças ao nível da forma de trabalho no “back-office”, com alterações ao nível de procedimentos e de utilização de ferramentas de apoio à gestão. Um dos projetos piloto onde se testou esta mudança foi no Tribunal de Sintra, onde se testou, com aparente sucesso, um modelo de atendimento mais simples, com sinalização clara que procurava facilitar a vida do cidadão desde a sua entrada até ao momento da saída do Tribunal. Em paralelo promoviam-se mudanças ao nível da forma como se tramitavam os processos e a execução das diversas tarefas, adotando o acompanhamento e monitorização como ponto de ordem base, com a ajuda da plataforma “Service-Desk”. O próprio sistema de tramitação de processos foi substancialmente melhorado, permitindo a melhorias de utilização por parte dos magistrados, oficiais de justiça e dos mandatários.

Após analisar as duas primeiras grandes vagas deste plano, antes do mesmo mudar a sua denominação e entrar em vigor a terceira fase do plano, algumas considerações podem ser retiradas.

Ao longo das mais de 250 medidas que incluem as duas primeiras vagas do “Justiça+Próxima”, são 4 os principais destinatários das medidas elencadas nos mesmos, sendo eles os Cidadãos, os Conselhos Superiores, os Serviços de Justiça e os Tribunais. Centrando atenções na transição digital da justiça em si, no que toca a processos, os principais visados pelas medidas são os Conselhos Superiores, Serviços de Justiça e Tribunais, sendo que a maioria das medidas segue uma linha contínua de simplificar os processos, bem como torná-los mais digitais, eficazes e eficientes. O mesmo será obtido por via da adoção de ferramentas digitais, algumas até então não utilizadas, e que viriam a mudar a forma como o setor de justiça se organiza.



Fazendo agora o resumo de todo o plano, em linha do que foi feito para o plano anterior, podemos considerar as seguintes conclusões:

- Enquadramento temporal e origem
  1. Lançado em 2015/2016, pelo XXI Governo Constitucional.
  2. Continuidade da estratégia de modernização do setor público português.
  3. Considerado a segunda grande vaga de transição digital da justiça, após o Fundo para a Modernização da Justiça.
- Evolução do plano
  1. 1.<sup>a</sup> edição (2016-2019): 122 medidas iniciais.
  2. 2.<sup>a</sup> edição (2020): conclusão de medidas em falta e introdução de novas.
    - Impactada pela pandemia.
  3. 3.<sup>a</sup> edição (PJ+P Powered by PRR 22|25): alinhamento com diretrizes europeias e reforço de medidas digitais.
- Estrutura em 4 pilares
  1. Eficiência – melhoria da qualidade dos serviços e simplificação administrativa via TIC.
  2. Inovação – introdução de novas ferramentas tecnológicas para responder a desafios emergentes.
  3. Humanização – foco no cidadão enquanto utilizador dos serviços.
  4. Proximidade – melhorar o relacionamento entre cidadãos e justiça (ótica de front-office).
- Medidas emblemáticas
  1. Tribunal+: projeto de simplificação administrativa no atendimento ao cidadão.
    - Exemplo piloto: Tribunal de Sintra, com atendimento mais simples e processos desmaterializados.
  2. Melhoria da tramitação processual e monitorização digital através da plataforma Service-Desk.
  3. Otimização da utilização do sistema de tramitação por magistrados, oficiais de justiça e advogados.
- Destinatários principais
  1. Cidadãos.
  2. Conselhos Superiores.
  3. Serviços de Justiça.
  4. Tribunais.
- Conclusão no contexto da transição digital
  1. Foco na simplificação e digitalização dos processos internos.
  2. Apostar em TIC para maior eficiência e eficácia.



3. Introdução de novas ferramentas tecnológicas com impacto direto na organização da justiça.
4. Linha de continuidade com medidas anteriores, mas reforçada pelo alinhamento europeu e pela pressão da pandemia.

### 3-Plano de Recuperação e Resiliência (PRR)

Em virtude da retração económica generalizada, provocada pela pandemia da Covid-19, criou-se o instrumento temporário de recuperação “Next Generation EU”, onde se incorpora o Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). Este último é um programa de aplicação nacional, cujo período de execução se estende até ao ano de 2026, e um dos instrumentos fundamentais para a concretização da Estratégia Portugal 2030. Nesta linha, o PRR assume um caráter transformador e reformista ao visar a implementação de um conjunto de reformas e investimentos com vista à modernização e desenvolvimento económico-social de Portugal, cumprindo os requisitos de recurso obrigatório aos objetivos de transição digital. Adicionalmente, este programa assume um papel importante na promoção de processos de transição mais justa para mitigar os eventuais efeitos nefastos que essa mesma transição implica. Nesta sequência, a estrutura geral do PRR, que se desenvolve em torno de uma preocupação transversal para atribuir uma resposta tanto adequada quanto possível aos efeitos da pandemia, é composta por 20 componentes que integram 37 reformas e 83 investimentos, girando em torno de três dimensões estruturantes: a resiliência, a transição climática e a transição digital. Esta última dimensão representa, em conjunto com a transição climática, uma absorção de 33% do total do programa e, por sua vez, é a que melhor se enquadra no estudo, pelo que irá ser a mais detalhadamente analisada.

#### Dimensão da Transição Digital

Apesar de todos os esforços levados a cabo no processo de transição digital, continuam a persistir alguns constrangimentos, em especial no que toca às competências digitais e à capacitação para a implementação de projetos. Verifica-se que, em Portugal, os níveis de adoção de tecnologias digitais permanecem aquém da média da União Europeia. A pandemia da Covid-19 veio, por sua vez, patentejar a necessidade de dispor de estruturas e redes digitais eficazes, que possibilitem o trabalho remoto e contribuam para a aceleração da transformação digital. Assim, as opções nacionais, no âmbito do PRR, para esta dimensão, assentam em 5 componentes: capacitação e inclusão digital das pessoas através da educação; formação em competências digitais; promoção da literacia digital; transformação digital do setor empresarial e digitalização do Estado. No âmbito destas componentes, constam sete ações de reforma:

1. Formar 800 mil pessoas em competências digitais;



2. Promover a transição digital das empresas;
3. Adquirir 600 mil computadores de uso individual nas escolas;
4. Digitalizar e virtualizar o espólio de bibliotecas públicas;
5. Promover a digitalização da administração pública;
6. Reforçar a qualificação e rejuvenescimento do quadro de recursos humanos;
7. Promover o desenvolvimento de sistemas avançados de informação.

Neste sentido, e considerando que a eficácia e a eficiência do sistema judicial são uma componente fulcral da tutela dos direitos dos cidadãos e das empresas, a resposta do PRR à necessidade de melhorar as condições de contexto para as empresas e os cidadãos assenta numa reforma do sistema judicial, nomeadamente na sua modernização processual e procedural, com vista à redução das pendências e à morosidade da justiça. Apesar de, ao longo dos últimos anos, se terem registado progressos na eficiência do sistema judicial português, a pandemia e recessão que dela adveio, refletiram-se no aumento do número de processos judiciais, em especial de processos de cobrança de dívidas e de empresas a clamarem por rápidos processos de reestruturação. Em virtude disto, agravou-se a morosidade dos processos judiciais e o número de processos em atraso nos tribunais administrativos e fiscais.

O foco da reforma da Justiça Económica é o interesse dos cidadãos e empresas, enquanto principais destinatários do serviço público da justiça, e, como tal, o plano de reforma do PRR para lidar com os desafios supramencionados assenta na simplificação da relação da administração com cidadãos e empresas, através da agilização de procedimentos administrativos e judiciais e da redução de custos de contexto. Assim, de entre os objetivos a concretizar constam:

- Redução de pendências e de prazos de tramitação e conclusão de processos;
- Aumento da recuperação de empresas e créditos;
- Melhoria e simplificação da interação dos cidadãos e das empresas com a administração pública;

Nesta sequência, assinalam-se como metas essenciais da transição digital:

- A simplificação do enquadramento legal e dos requisitos requeridos aos cidadãos e empresas na sua interação com o sistema judicial;
- A tramitação e interoperabilidades eletrónicas e a automação nos tribunais;
- A simplificação e criação da plataforma integrada de insolvências;
- A recuperação de empresas e reforma dos tribunais administrativos e fiscais.

Em suma, a análise procedida neste Plano, permite-nos constatar que, de entre as suas três dimensões estruturantes, a transição digital é a que melhor serve o propósito do estudo. Neste sentido, várias ações de reforma foram levadas a cabo com vista à capacitação e inclusão



digital, observando-se que, no setor da justiça, as mesmas direcionam-se para dois grupos específicos – empresas e cidadãos – e o investimento previsto intervém em cinco plataformas estruturantes. De notar que a execução do PRR está prevista para ser contratualizada com agências ou organismos públicos, na qualidade de executores ou intermediários. Assim, a implementação deste plano segue uma linha de descentralização como garante da sua integral execução, sendo, por este meio, objeto de contratualização entre a estrutura de missão «Recuperar Portugal» e os beneficiários diretos ou intermediários.

Desta forma, e após toda a análise que foi promovida ao longo das anteriores páginas, pode concluir-se que os principais visados de todas estas medidas serão os tribunais e os serviços de justiça, enquanto organizações que terão a sua estrutura substancialmente alterada em virtude das medidas, bem como todos os membros destas organizações, indiretamente afetados pelas alterações em questão, bem como diretamente afetados pelo facto de algumas das ações a promover se relacionarem com a qualificação e rejuvenescimento dos quadros públicos, nomeadamente face à necessidade de os tornar mais capazes de lidar com ferramentas digitais.

Resumindo as ideias do presente plano, poderá ser apresentado o seguinte esquema:

- Plano de Recuperação e Resiliência (PRR)
  1. Instrumento nacional no âmbito do *Next Generation EU* (2021-2026).
  2. Visa modernização económica e social, alinhado com a Estratégia Portugal 2030.
  3. Estrutura: 20 componentes, 37 reformas, 83 investimentos.
  4. Três dimensões: Resiliência, Transição Climática e Transição Digital.
- Dimensão da Transição Digital
  1. Representa 33% do investimento total do PRR.
  2. Desafios: baixo nível de adoção tecnológica em Portugal face à UE.
  3. Pandemia reforçou necessidade de redes digitais eficazes e teletrabalho.
  4. Áreas de atuação: capacitação digital, formação, literacia digital, empresas e administração pública.
- Principais medidas
  1. Formação de 800 mil cidadãos em competências digitais.
  2. Distribuição de 600 mil computadores nas escolas.
  3. Digitalização de bibliotecas públicas.
  4. Reforço da qualificação dos recursos humanos.
  5. Modernização da administração pública e promoção da transformação digital nas empresas.
- Reforma da Justiça Económica
  1. Objetivo: reduzir pendências, prazos e morosidade processual.
  2. Aumentar recuperação de empresas e créditos.



3. Melhorar interação entre cidadãos, empresas e administração.
  4. Metas: digitalização dos tribunais, interoperabilidade, plataforma integrada de insolvências, reforma dos tribunais administrativos e fiscais.
- Conclusão no contexto da justiça
    1. A transição digital é a dimensão mais relevante do PRR para este setor.
    2. Impacta tribunais e serviços de justiça através de modernização tecnológica.
    3. Execução descentralizada, via contratação com entidades públicas e privadas.
    4. Foco na capacitação e rejuvenescimento dos quadros públicos para lidar com ferramentas digitais.

### Compete 2030

O último plano que se enquadra no conjunto de medidas e planos a ser analisados denomina-se de “Compete 2030”. Este foi colocado em último na lista de análises pelo facto de ser o mais recente deles todos, não possuindo ainda resultados tão palpáveis como os anteriores aqui presentes. No entanto, já com o intuito de perceber como se pretende atuar em Portugal nos anos mais próximos, este plano será análise numa perspetiva mais futurista, de previsão do que irá acontecer no entretanto.

Em termos genéricos, o “Compete 2030” enquadra-se na temática na Inovação e Transição Digital. O seu período previsto de vigência é entre 2021 e 2027, tendo sido aprovado a priori pela Comissão Europeia. Um pouco na linha do que foi feito numa parcela substancial do PRR, o presente programa assume a dinâmica de candidaturas. Isto é, são abertos diversos concursos de financiamento dentro dos 3 Objetivos Estratégicos principais, aos quais diversas entidades públicas e privadas se podem candidatar, podendo depois ser atribuído uma parcela de financiamento. De forma que não exista qualquer tipo de favorecimento de determinadas entidades, existe um regime pré-estabelecido de normas a cumprir para quem se quiser candidatar a estes fundos, bem como um regulamento de atribuição, tudo definido e aprovado aquando da formação deste plano.

Os três objetivos centrais deste projeto denominam-se de “Portugal+Competitivo”, “Portugal+Verde” e “Portugal+Social”. De todos estes, aquele que melhor se enquadra na temática do presente estudo será o “Portugal+Competitivo”, visto que se define com o objetivo de promover a aplicação de mais e melhores ferramentas digitais, capazes de trazer ao topo todas as vantagens destas ferramentas junto das entidades que obtenham financiamento.

Dentro deste cluster, o mesmo subdivide-se em três grandes pilares e, após análise, o único que se poderá enquadrar no setor público, e por isso no setor da justiça português, será o segundo pilar, denominado de “Digitalização”, e que visa apoiar a criação de melhores condições para aplicação de planos estratégicos que envolvam tecnologia, bem como a

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPEB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 Programa de Pós-Graduação em Direito PPGD PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO UNIVERSITÁRIO INTERDISCIPLINAR	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 AJUS Administração da Justiça
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	



aplicação da mesma para aproveitar as suas vantagens e colocá-las ao dispor dos seus utilizadores, a organização neste caso. Existe também a referência a processos de internalização com base na tecnologia, no entanto essa aplicabilidade não parece fazer sentido junto do setor judiciário. O que também se refere é que a exigência de candidatura para obtenção de financiamento leva a que apenas organizações que realmente encontrem o potencial destes projetos se candidatem, pelo que não podem aqui dar-se certezas de que o setor da justiça será beneficiado de alguma forma com este plano.

Por fim, deve ainda referir-se que todo o plano foi analisado, num panorama geral, de forma a garantir que nenhuma ação ou medida estivesse enquadrada em outro cluster. O que se depreendeu é que a maioria deste plano está virada para a atuação junto do setor empresarial, isto é, ao analisar a globalidade do plano parecem existir evidências que este se preocupa principalmente com a evolução do setor empresarial, e a capacidade de o tornar mais capaz, mais competitivo, e com uma organização que lhe permita extraer o máximo das novas tecnologias, enquanto mantém um padrão de comportamentos responsáveis e “verdes”, na linha da sustentabilidade. Por outro lado, o setor público não merece uma grande atenção no decorrer deste plano, algo que se pode compreender pelo facto de já existirem diversas ações junto do mesmo nos anos mais recentes, pelo que não faria sentido colocar mais um plano em ação, que poderia de alguma forma contrariar os anteriores.

No contexto do presente estudo, entende-se que o presente plano não terá um impacto substancial no setor público português, em particular no da justiça, que não retirará grande proveito das medidas apresentadas. Assim, conclui-se que este plano não terá impacto ao nível da transição digital da justiça portuguesa nos próximos anos, exceto se em data posterior surgir algum tipo de medidas que procure alterar o atual trajeto que o mesmo leva, no entanto dado que o mesmo se iniciou em 2021, e já se encaminha para o seu final, não parecem existir evidências de uma alteração de rumo.

Em suma, poderão apresentar-se as seguintes conclusões relativamente ao presente plano:

- Compete 2030
  1. Plano mais recente (2021-2027), aprovado pela Comissão Europeia.
  2. Ainda sem resultados concretos, analisado numa perspetiva de futuro.
  3. Centrado na Inovação e Transição Digital.
  4. Estrutura de candidaturas a concursos de financiamento, com regras pré-definidas para evitar favorecimentos.
- Objetivos estratégicos
  1. “Portugal+Competitivo” – foco em ferramentas digitais para aumentar competitividade.
  2. “Portugal+Verde” – preocupação ambiental e sustentável.
  3. “Portugal+Social” – impacto social positivo.



4. Relevância para o estudo: sobretudo “Portugal+Competitivo”, com destaque para o pilar da Digitalização.
- Aplicabilidade ao setor público e à justiça
  1. Pilar da Digitalização apoia estratégias tecnológicas e melhor uso de recursos digitais.
  2. Porém, referência à internacionalização tecnológica não é aplicável à justiça.
  3. Apenas organizações com interesse real se candidatarão, sem garantias de que a justiça será beneficiada.
- Âmbito do plano
  1. Foco principal no setor empresarial, tornando-o mais competitivo, tecnológico e sustentável.
  2. O setor público recebe menos atenção, possivelmente por já existirem outros planos recentes.
- Conclusão no contexto da justiça
  1. O impacto no setor público português, em especial na justiça, será reduzido.
  2. Não se prevê grande contributo para a transição digital da justiça.
  3. Alterações de rumo parecem improváveis, dado o avanço da execução do plano.

## Conclusões e Recomendações

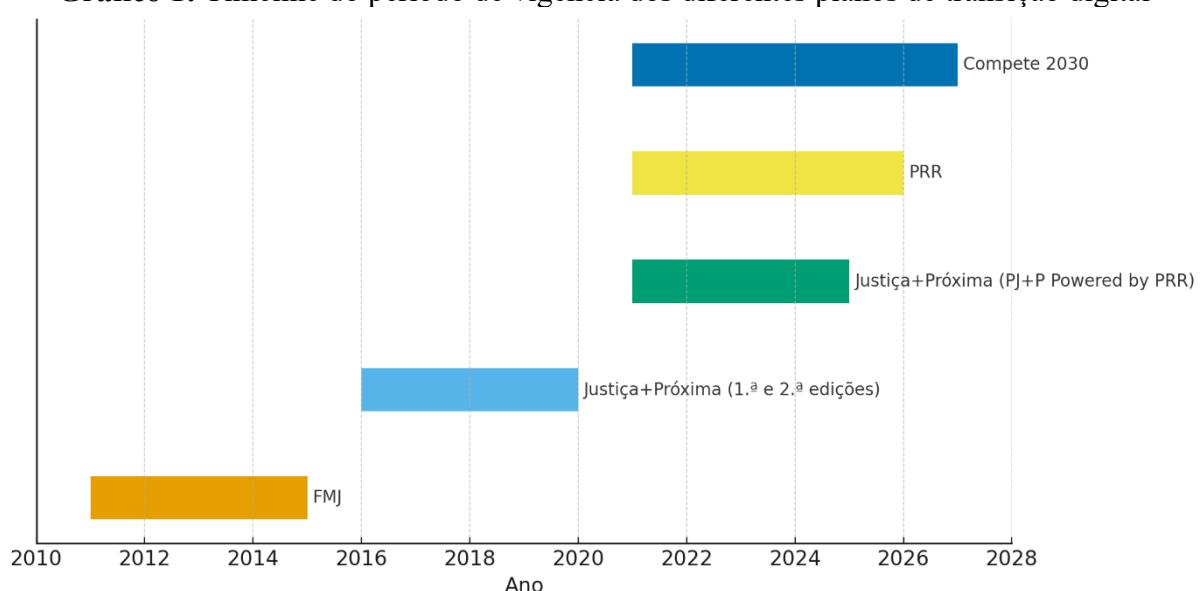
Ao longo do presente artigo procurou-se analisar a forma como o setor da justiça portuguesa tem evoluído no sentido da transição digital.

Ao analisar os diferentes planos comprehende-se desde logo que os mesmos acabam, em determinados períodos, por se sobrepor. Ainda que com medidas específicas e orientadas para determinada área, esta sobreposição pode, por vezes, colocar em causa o normal progresso dos diferentes planos, bem como o sucesso do mesmo. O gráfico em seguida apresentado permite entender esta mesma questão, demonstrando a tal sobreposição que por vezes ocorrer no funcionamento dos planos de transição digital.

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 Programa de Pós-Graduação em Administração PPGD Instituto Federal da Paraíba	 Universidade Potiguar
	 1 2 3 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Iluris Instituto de Investigação Interdisciplinar	
 Grupo de Pesquisa em Administração, Governo e Políticas Públicas do Poder Judiciário	 GEJUD Grupo de Pesquisa Gestão, Desempenho e Efetividade do Judiciário	 InfoJus Núcleo de Pesquisa em Informação, Direito e Sociedade	 LIOrg LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES E ORGANIZAÇÕES	



**Gráfico 1:** Timeline do período de vigência dos diferentes planos de transição digital



**Fonte:** Autoria própria.

Como se pode verificar, e em linha do que foi apresentado na análise detalhada de cada um dos planos, o Fundo para a Modernização da Justiça é visto como um pilar introdutório para a transição digital neste setor. Naturalmente, com o fim da sua vigência, sucedeu-lhe o Justiça+Próxima, como foi dito na sua análise e comprovado neste gráfico. Mais adiante, com o surgimento da pandemia, surge também uma maior variedade de planos que tinha como grande objetivo o de transitar a Administração Pública para o digital. Incluindo-se a justiça neste mesmo meio, também acabou por ter diversas medidas relacionadas com a questão, como foi possível entender durante a análise de cada um dos planos.

No que a conteúdo propriamente dito diz respeito, foram analisados diferentes planos, que procuram, de alguma forma, promover a transição digital no setor público português, onde



se inclui, naturalmente, o setor da justiça. As principais conclusões podem ser compreendidas na seguinte tabela.

**Tabela 1:** Resumo dos planos analisados

<i>Plano</i>	<i>1 – Está em vigência?</i>	<i>2 – Foco na transição digital?</i>	<i>3 – Implicações diretas na Justiça?</i>	<i>4 – Exemplo de atuação no setor da justiça</i>
<b>FMJ (Fundo para a Modernização da Justiça, 2011)</b>	✗ Não (plano pioneiro, já descontinuado)	✓ Sim, sobretudo modernização tecnológica inicial	✓ Sim, incidiu em tribunais e serviços de justiça	Introdução de novas TIC e modernização de infraestruturas judiciais.
<b>Justiça+Próxima (2016 → 2025)</b>	✓ Sim (3. <sup>a</sup> edição “PJ+P Powered by PRR 22-25” em curso)	✓ Sim, pilares “Eficiência” e “Inovação” baseados em TIC	✓ Sim, impacto direto em tribunais, serviços e atendimento	Projeto Tribunal+ (ex.: piloto no Tribunal de Sintra, com atendimento simplificado e digitalização de processos).
<b>PRR (Plano de Recuperação e Resiliência, 2021-2026)</b>	✓ Sim (execução até 2026)	✓ Sim, transição digital é uma das três dimensões estruturantes	✓ Sim, modernização da Justiça Económica	Plataforma integrada de insolvências e tramitação eletrónica nos tribunais.



<b>Compete 2030 (2021-2027)</b>	✓ Sim (vigente até 2027)	✓ Sim, mas centrado em competitividade empresarial	✗ Não diretamente (impacto reduzido)	Não há medidas específicas para a justiça; foco é empresarial.
---------------------------------	-----------------------------	--	--------------------------------------	--

**Fonte:** Autoria própria.

Como se pode concluir através da análise da anterior tabela, são vários os programas que estão neste momento em funcionamento com a vista a transitar a Administração Pública para um modelo mais digital. O setor da justiça, incluído neste setor, tem estado a sofrer diversas alterações em consequência de todas estas mudanças. Percebe-se que os focos dos diversos planos no que à justiça diz respeito são ligeiramente diferentes, em função do objetivo geral dos mesmos. Por exemplo, o Justiça+Próxima está mais ligado ao setor da justiça, pelo que as mudanças que o mesmo procura implementar são mais revolucionárias, como é caso do Projeto Tribunal+, enquanto que o PRR, por ser algo mais genérico e aplicado a toda a Administração Pública, apresenta medidas de caráter menos reformista, como a tramitação eletrónica nos tribunais.

Estudos futuros poderão procurar entender de que forma têm evoluído estes planos, no que à sua implementação diz respeito ou, em alternativa, será interessante efetuar um estudo comparativo entre países, olhando para a forma como o Brasil tem implementado a sua política de transição digital, de forma a que se compreenda se os diversos países estão a percorrer um caminho semelhante ou se, por outro lado, existem grandes divergências em função da realidade do país em questão.

## Referências

- Bican, P., & Brem, A. (2020). Digital business model, digital transformation, digital entrepreneurship: Is there a sustainable “digital”? *Sustainability*, 12(13), 5239. <https://doi.org/10.3390/su12135239>.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. (2000). Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance. *Journal of Economic perspectives*, 14(4), 23-48. 10.1257/jep.14.4.23.
- Correia, P. & Pereira, S. (2018). 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. & Costa, B. (2020). A Implementação e Monitorização do Piloto “Tribunal+” ao Abrigo do “Programa Justiça + Próxima”. *Revista de Direito Constitucional e Internacional*, 28(119).



- Costa, C., Correia, P., Maia, T., & Resende, S. (2023). Setor público: o fenómeno da avaliação e responsabilização de resultados. *Journal of Teleological Science*, 3, 32-49. <http://hdl.handle.net/10198/28409>.
- Knudsen, E., Lien, L., Timmermans, B., Belik, I., & Pandey, S. (2021). Stability in turbulent times? The effect of digitalization on the sustainability of competitive advantage. *Journal of Business Research*, 128, 360-369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.008>.
- Kuusisto, M. (2017). Organizational effects of digitalization: A literature review. *International journal of organization theory and behavior*, 20(03), 341-362. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-20-03-2017-B003>.
- Martin, A. (2008). Digital literacy and the ‘digital society’. In C. Lankshear & M. Knobel (Eds.), *Digital literacies. Concepts policies practices* (pp. 151–176). Peter Lang. ISBN: 978 1 4331 0169 4.
- Mendes, I., Correia, P., Deodato, K., & Serra, A. (2024). 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*, 15(1), 32-51.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>.
- Moraes, B., Lunardi, F., & Correia, P. (2024). Digital access to judicial services in the Brazilian Amazon: Barriers and potential. *Social Sciences*, 13(2), 113.
- Pereira, S.; Correia, P. & Lunardi, F. (2022). Administração e Governação Pós-Burocrática em Portugal: O Caso do Plano Justiça mais Próxima 20|23. *Humanidades & Inovação*, 9(19), 135-143.
- 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.
- Resende, S. & Correia, P. (2023). *Justiça no Século XXI: Um Setor Inovador num Mundo em Transformação – Análise ao Programa “Justiça+Próxima”*. FDUC Handbook de Administração Público-Privada, 15(1), 1215-1233.
- Resende, S. & Correia, P. (2024). Saúde Digital? Análise de Planos Europeus de Transição Digital na Área da Saúde. *Revista Gestão em Análise*, 13(3), 88-104.
- Rosário, A., & Dias, J. (2022). Sustainability and the digital transition: A literature review. *Sustainability*, 14(7), 4072.
- Sátiro, R., Sousa, M., & Correia, P. (2024). Administração da justiça: um ensaio sobre as dimensões e as variáveis explicativas do desempenho judicial. *READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 30(3), 1554-1584.
- Stratton, G., Powell, A., & Cameron, R. (2017). Crime and justice in digital society: Towards a'digital criminology'?. *International Journal for Crime, Justice and Social Democracy*, 6(2), 17-33.





**ENAJUS**  
Encontro de Administração da Justiça

João Pessoa  
25 a 28 nov 2025

Uzule, K., & Verina, N. (2023). Digital barriers in digital transition and digital transformation: Literature review. *Economics and Culture*, 20(1), 125-143.



INSTITUTO BRASILEIRO DE  
ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS



Universidade  
Potiguar



FACULDADE DE DIREITO  
UNIVERSIDADE DE COIMBRA



DIREÇÃO-GERAL  
DA POLÍTICA DE JUSTIÇA



Instituto de  
Investigação  
Interdisciplinar



GEJUD  
Grupo de Pesquisa  
Gestão, Desempenho e  
Efetividade do Judiciário



InfoJus  
Núcleo de Pesquisa em Informação,  
Direito e Sociedade



LIOrg  
LINGUAGEM, INSTITUIÇÕES  
E ORGANIZAÇÕES