



Da Crise à Recuperação das Ações Executivas Cíveis em Portugal: Transformações, e o Impacto da Troika e da Covid-19 nos Padrões Processuais Portugueses (1991-2024)¹

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia- Instituto Jurídico da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra; ICET/CUA/UFMT; CIGPP - Centro de Investigação em Gestão Pública e Privada

Susana Antas Videira- Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa; Universidade Europeia

Sandra Patrícia Marques Pereira- Centro de Investigação em Ciência Política, EEG, Universidade do Minho; Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra

Desempenho, eficiência e efetividade em organizações da Justiça

RESUMO

Este estudo analisa a evolução histórica e deteta padrões no movimento processual das ações executivas cíveis desde 1991 até 2024 nos tribunais judiciais de 1.ª instância, com o objetivo de investigar o impacto da crise financeira de 2008, do resgate da Troika, da pandemia Covid-19 e da recuperação pós-pandémica nos padrões processuais. Este estudo longitudinal, com uma amostra de 408 meses, utiliza dados do Sistema de Informação das Estatísticas da Justiça de Portugal. Os resultados confirmam diferenças estatisticamente significativas entre todos os períodos analisados, o que valida a hipótese de que eventos externos impactaram o funcionamento do sistema português. A intervenção da Troika emerge como catalisador de mudanças profundas, invertendo tendências negativas de décadas e estabelecendo bases para gestão processual mais eficiente. O período pós-Troika consolidou estas melhorias, reduzindo significativamente pendências e tempo médio de resolução. Contudo, o período pós-Covid-19 sinaliza riscos de estagnação ou reversão dos sucessos alcançados. Este estudo contribui teoricamente para o foco gestionário na administração da justiça, metodologicamente através

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



da aplicação de técnicas de análise temporal, e empiricamente ao fornecer evidências do impacto de eventos externos no desempenho judicial português.

Palavras-Chave: Administração da Justiça; Ação Executiva Cível; Troika; Covid-19; Portugal.

Introdução

As dimensões económicas, políticas e culturais posicionam-se numa frente privilegiada para ultrapassar obstáculos estruturais da sociedade. Assistimos a um crescente acelerado de novas formas de proximidade e integração na sociedade (Coelho et al., 2022; Distel e Lindgren, 2023), com mercados abertos (Broeders et al., 2023), desenvolvimento de novos sistemas de comunicação e informação (Botrić e Božić, 2021), o uso de ferramentas de inteligência artificial (IA) nas variadas esferas do dia-a-dia (Kinder et al., 2023; Selten e Klievink, 2024), e a uma tomada de decisão fundamentada necessariamente em dados, informação e conhecimento (Donge et al., 2022). A nova natureza da economia conduziu à globalidade das grandes empresas, onde as barreiras nas dinâmicas e relações entre indivíduos desvaneceram (Correia e Videira, 2015; Montakhabi e Graaf, 2021). A balança que equilibra os benefícios com os riscos sociais é sensível. Para um estado de direito, a globalização da economia, os crescentes riscos sociais, as interações em rede, os desafios ao conhecimento e assimilação dos resultados dos processos de tomada de decisão, assim como a constante incerteza são peças de difícil conjugação com a necessidade de manter um determinado nível de controlo (Correia e Videira, 2015).

Neste cenário multidimensional, o Estado, a Administração Pública, as empresas e os cidadãos conjugam os desafios com a adaptação as circunstâncias e a constante transformação (Bannister & Connolly, 2011; Curtis, 2019). As instituições ao enfrentar momentos turbulentos (Eom e Lee, 2022), caminham a par com alterações, adaptação, e consequências da mudança (Verdorfer e van Ginkel, 2024). A história da governação em Portugal é marcada por eventos que potencialmente impactaram os resultados entregues aos cidadãos. A crise financeira de 2008, seguida pelo regaste da Troika, e a pandemia Covid-19, são momentos críticos da sociedade portuguesa com implicações nas variadas áreas funcionais de políticas públicas.

No catálogo das pastas ministeriais, destacamos aqui a Justiça. Eventos como os mencionados anteriormente podem afetar o quotidiano das instituições (Eom e Lee, 2022). No caso da Justiça, um tipo de processo relevante para análise são as ações executivas cíveis. A ação executiva funciona para tornar real o que foi determinado legalmente, por meio de diferentes medidas: tirar bens do devedor, entregar algo a alguém, vender propriedades para pagar dívidas ou usar o dinheiro dessas vendas para liquidar serviços que deveriam ter sido



prestados (Basílio, 2020; Pedroso e Cruz, 2001). Durante a crise de 2008, um dos desafios sentido pelo sistema de justiça foi o aumento das ações executivas em comparação com os processos civis pendentes nos tribunais. Este aumento foi um reflexo das dificuldades sentidas pela sociedade portuguesa durante a crise financeira de 2007 e 2008. Este foi um desafio que ficou para o sistema de justiça, de premente resolução, para os cidadãos verem as suas necessidades respondidas (Correia e Videira, 2015, 2016).

Este estudo tem como objetivo analisar a evolução histórica e detetar padrões no movimento processual das ações executivas cíveis desde 1991 até 2024 nos tribunais judiciais de 1.ª instância. Para cumprir com este objetivo foram traçadas as seguintes perguntas de investigação: i) a crise financeira de 2008 provocou alterações nos padrões de movimento processual das ações executivas cíveis? ii) o resgate da Troika provocou alterações nos padrões de movimento processual das ações executivas cíveis? iii) a crise pandémica da Covid-19 provocou alterações nos padrões de movimento processual das ações executivas cíveis? e por fim, iv) a recuperação pós-pandémica da Covid-19 provocou alterações nos padrões de movimento processual das ações executivas cíveis?

A presente investigação pretende contribuir para três dimensões. Em primeiro lugar, teoricamente, este trabalho procura entregar contributos para a área científica da administração pública em geral, e em particular para a administração da justiça, e respetivo estudo das políticas públicas do setor. Em segundo lugar, empiricamente, compreender se eventos externos afetaram a evolução deste tipo de processo comporta relevantes avanços para um aprofundado conhecimento do comportamento do movimento processual das ações cíveis em Portugal. Por fim, metodologicamente, este é um estudo longitudinal sobre a matéria, sendo uma investigação que inclui um total de 33 anos.

O estudo está dividido em quatro secções. Uma primeira onde é exposto o quadro conceptual, com foco na administração da justiça, centrado nas necessidades do cidadão, e adicionalmente, com a narração de literatura prévia sobre reformas nos sistemas de justiça, relativamente aos processos de ação executiva cível. De seguida, são apresentadas as hipóteses de investigação e as opções metodológicas. A secção da apresentação de resultados está dividida em duas subsecções: uma primeira de estatística descritiva e uma segunda de aplicação de testes estatísticos. Por fim, são discutidos os resultados e traçadas as considerações finais.

Quadro Conceptual

Administração da Justiça: uma abordagem centrada no cidadão

O estudo da administração da justiça tem evoluído significativamente nas últimas décadas, transitando de um modelo burocrático tradicional para abordagens mais inovadoras que reconhecem o cidadão como elemento central no sistema de justiça (Pereira e Correia,



2020). Esta área científica tem atraído considerável atenção académica, que pode gerar diversas interpretações teóricas relevantes. Entre as abordagens mais influentes, destacam-se dois principais movimentos: a nova gestão pública (Lane 2000; Gomes, 2007; Pekkanen, 2011; Frederickson et al., 2012), e as teorias de administração da justiça ou governança judicial (Ng et al., 2011; Frederickson et al., 2012; Guimarães et al., 2015). Com esta secção pretende-se reforçar a relevância do conceito emergente de citizen-centered. Este conceito surge no contexto mais amplo da governação pública centrada no cidadão, que ganhou proeminência com o movimento da Governance, que implica o reconhecimento de uma governação em rede. O trabalho clássico de Ostrom (1978) estabeleceu as bases conceptuais para uma Administração Pública mais responsável e orientada para as necessidades dos cidadãos, e a importância da co-produção nos serviços públicos tem sido objetivo de um estudo na literatura de Administração Pública (Ongaro et al., 2025; Bovaird and Loeffler, 2021; Osborne et al., 2016; Torfing et al., 2021).

No domínio específico da justiça, o trabalho seminal de Tyler (1990) sobre justiça procedural estabeleceu as bases para compreender a importância da experiência do cidadão nos tribunais, argumentando que a percepção de legitimidade do sistema de justiça está intrinsecamente ligada ao tratamento digno e respeitoso recebido pelos cidadãos. Esta perspetiva foi posteriormente desenvolvida por Burke e Leben (2007), que salientaram a importância de recentrar os tribunais na experiência do utente. Estudos nacionais reforçam esta visão (Pereira e Correia, 2020).

Investigação sobre reformas nos sistemas de justiça

As reformas nos sistemas de justiça têm sido objeto de estudo sistemático, abrangendo diversas correntes teóricas e abordagens metodológicas. Esta secção examina as principais perspetivas que têm orientado os esforços da reforma da justiça no âmbito dos processos de ação executiva.

As correntes teóricas sobre reformas no setor da justiça podem ser categorizadas em três principais escolas de pensamento. A abordagem gerencialista (managerialism), representada por autores como Fabri e Langbroek (2000), Fix-Fierro (2003), e Gomes (2007) enfatiza a importância da eficiência, da gestão e a relevância dos indicadores de desempenho. Noutra esfera, a perspetiva de acesso à justiça, expandida por autores como Sandefur (2009), foca-se nas barreiras estruturais que impedem determinados grupos sociais de aceder efetivamente ao sistema judicial. Em terceiro lugar, a abordagem da transformação digital, emergente nas últimas décadas com contributos de Reiling (2009) e Susskind (2019), analisa o impacto das tecnologias digitais na reformulação dos serviços de justiça.

Os estudos empíricos sobre implementação de reformas na justiça revelam padrões complexos de adoção e resistência. Langer (2007) documenta como as reformas são frequentemente moldadas por fatores contextuais, incluindo tradições jurídicas, cultura



organizacional e pressões políticas. Análises comparativas internacionais, como as desenvolvidas pela Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça (CEPEJ, 2024), olham para várias dimensões, nomeadamente, 1) processos de avaliação da CEPEJ; 2) orçamentos dos sistemas de justiça e tribunais, 3) profissionais de justiça; 4) acesso à justiça; 5) eficiência e qualidade; e 6) tecnologias da informação e comunicação, e demonstram variações significativas na implementação de reformas entre diferentes países.

A literatura sobre reformas na ação executiva, embora menos volumosa, tem crescido nas últimas duas décadas em Portugal com preocupações em atualizar a informação disponibilizada (Correia e Videira, 2016; Pedroso e Cruz, 2001) sempre com o propósito de melhorar a experiência do cidadão. Focados numa corrente mais gestionária e a olhar para indicadores de desempenho dos processos, os estudos levados a cabo por Correia e Videira (2015, 2016) são o início de uma jornada de monitorização deste tipo de processo ao analisar o impacto da Troika. Este grupo composto pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), a Comissão Europeia (CE) e o Banco Central Europeu (BCE), assinou a 17 de maio de 2011 com o Governo Português o conhecido memorando de entendimento sobre as condicionalidades de política económica. Para a área da justiça, as medidas traçadas foram essencialmente duas: 1) melhorar o funcionamento do sistema de justiça, necessário para uma economia funcional e justa; e 2) reestruturar os tribunais para aumentar a eficiência, com a adoção de um novo modelo de gestão (Correia e Videira, 2015, 2016). Na base destas medidas estava o impacto da crise financeira de 2007/2008 nas famílias portuguesas, endividadas, e com problemas no pagamento. Isto refletia-se num aumento de cobrança de dívidas e litígios relacionadas com estas mesmas cobranças. Aquando da assinatura do memorando de entendimento este era o cenário. Neste contexto, com uma grande carga nos processos de ação executiva, foi necessário reformar e tornar este processo mais “leve” e mais produtivo. O objetivo em mente era reduzir a pendência, simplificar o processo e dar uma resposta mais rápida ao cidadão, indo de encontro às expectativas dos litigantes lesados (Correia et al., 2019).

Uma reforma desta dimensão implicou um diagnóstico meticoloso da experiência do setor, e uma oportunidade para ultrapassar desafios estruturais na área funcional. E assim, o setor de justiça comprometeu-se em abraçar um conjunto de prioridades, nomeadamente (i) garantir o cumprimento efetivo de contratos e de regras da concorrência; (ii) reestruturar o sistema judicial e adotar novos modelos de gestão dos tribunais; (iii) reduzir a morosidade do sistema, eliminando pendências e facilitando mecanismos de resolução alternativa de litígios (Portugal, 2011). A eliminação das ações executivas que não podiam ser executadas libertou os tribunais para as ações efetivamente viáveis. Um conjunto de decisões foram tomadas para assegurar a resolução mais eficiente, nomeadamente a utilização da via eletrónica para penhorar ou congelar contas bancárias. Deste modo, a balança entre os interesses e direitos dos devedores e a satisfação dos credores em ver uma resolução rápida, fica equilibrada (Correia et al., 2019).

No seguimento deste movimento de reforma, a pandemia Covid-19 trouxe desafios. Esta crise inesperada gerou impactos profundos sociais, económicos e políticos, afetando de forma

 Programa de Pós-Graduação em Administração UFPB	 INSTITUTO BRASILEIRO DE ESTUDOS E PESQUISAS SOCIAIS	 Universidade de Brasília	 Programa de Pós-Graduação em Administração PPGD Universidade Federal do Paraná	 Universidade Potiguar
 Centro Universitário	 1 2 9 0 FACULDADE DE DIREITO UNIVERSIDADE DE COIMBRA	 DIREÇÃO-GERAL DA POLÍTICA DE JUSTIÇA	 Instituto de Investigação Interdisciplinar	 Administração do 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	





distinta cada país, governo e setor, tanto público como privado, com consequências de variada intensidade – muitas ainda por medir. Neste contexto, multiplicam-se as análises sobre o panorama anterior e posterior ao início da pandemia (Correia, et al., 2020a, 2020b). Quanto ao setor da Justiça em Portugal, à semelhança de outras áreas, este enfrentou os desafios económicos e financeiros decorrentes da crise pandémica. Os estudos realizados mostram que os efeitos positivos da Troika na diminuição da pendência das ações executivas cíveis se manteve durante o período do Covid-19 (Correia e Pereira, 2022).

Hipóteses de investigação

A sociedade atual não está isenta de momentos críticos que alterem a normal funcionamento das instituições públicas (Eom e Lee, 2022). A administração da justiça é um dos ramos da governação, que acontece num ambiente suscetível de volatilidade. A Justiça constitui um pilar fundamental do Estado de Direito, que garante a resolução de conflitos e a garantia de direitos e deveres. Como uma das áreas funcionais da governação pública, o sistema de justiça é particularmente sensível às transformações socioeconómicas (Garoupa, 2011; Santos, 2005). A variação das ações executivas cíveis, em particular, mostram uma análise relevante do funcionamento do sistema de justiça e da própria saúde da economia da sociedade, uma vez que lidam diretamente com o cumprimento de obrigações pecuniárias e a capacidade de os agentes económicos cumprirem com os seus compromissos financeiros (Gouveia et al., 2012).

Portugal e a Administração Pública portuguesa enfrentaram desde o início do novo milénio um conjunto de obstáculos económicos e sociais (Correia e Pereira, 2022). Por um lado, a crise financeira de 2008 afetou as famílias portuguesas, tornando necessária a intervenção externa da Troika em 2011. Por outro lado, a crise da pandemia Covid-19 afetou novamente uma sociedade recuperada. Os sistemas de justiça perante choques económicos e sociais podem sofrer alterações no volume e na natureza dos processos. Em momentos de instabilidade financeira, pode observar-se um aumento de processos relacionados com o incumprimento de obrigações financeiras (Greenberg e McGovern, 2012), enquanto que, crises sanitárias podem provocar atrasos no normal funcionamento da máquina de justiça.

A crise financeira de 2008 desencadeou uma onda de instabilidade económica global, com repercussões na economia portuguesa. O programa de assistência económica e financeira implementado pela Troika introduziu um conjunto de medidas em várias áreas, nomeadamente na justiça, com especial atenção à eficiência dos processos de ações executivas. As reformas implementadas mostram ter influenciado o movimento processual das ações executivas (Correia e Videira, 2015, 2016).

A pandemia da Covid-19 representou um momento de disruptão sem precedentes nas atividades socioeconómicas e no funcionamento das instituições públicas (Correia et al., 2020a,



2020b). As medidas implementadas em Portugal afetaram de forma direta o funcionamento dos tribunais, com a suspensão de prazos processuais e o adiamento de diligências presenciais (Decreto-Lei n.º 10-A/2020; Lei n.º 1-A/2020). Simultaneamente, a crise económica associada à pandemia, com a diminuição do PIB de -8,2% em 2020, sinaliza a possibilidade de uma diminuição na capacidade de cumprimento das obrigações financeiras. O período de recuperação pós-Covid, caracterizado pela retoma das atividades económicas, e com um crescimento de 5,6% em 2021, seguido de outro crescimento em 2022 de 7% do PIB² e pela normalização do funcionamento das instituições, potencialmente alterou novamente a dinâmica processual. A descida de 2,5% do PIB em 2023 alerta este estudo para eventuais alterações na recuperação pós-pandémica.

Esperamos assim que, verificar se estes eventos externos que afetaram a sociedade portuguesa, impactaram a área da Justiça, mais concretamente, o movimento processual das ações executivas cíveis. Desta forma, definimos as seguintes hipóteses de investigação:

H₁: Momentos críticos da sociedade portuguesa – crise financeira de 2008, intervenção da Troika, transição pós-austeridade, pandemia Covid-19 e a recuperação pós-Covid-19 – provocaram alterações nos padrões de movimento processual das ações executivas cíveis. Esta hipótese global desdobra-se em quatro subhipóteses de investigação, nomeadamente:

H_{1a}: *Hipótese sobre a crise financeira:* A crise financeira provocou alterações nos padrões de movimento processual das ações executivas cíveis.

H_{1b}: *Hipótese sobre a intervenção da Troika:* O resgate da Troika provocou alterações nos padrões de movimento processual das ações executivas cíveis.

H_{1c}: *Hipótese sobre a pandemia:* A crise pandémica da Covid-19 provocou alterações nos padrões de movimento processual das ações executivas cíveis.

H_{1d}: *Hipótese sobre recuperação pós-pandémica:* A recuperação pós-pandémica da Covid-19 provocou alterações nos padrões de movimento processual das ações executivas cíveis.

Opções Metodológicas

O objetivo deste estudo é analisar a evolução temporal das ações executivas cíveis nos tribunais de primeira instância em Portugal. Este estudo longitudinal tem uma amostra de 408 meses, entre janeiro de 1991 e dezembro de 2024. Os dados utilizados na análise estão

² Consultar em: <https://www.pordata.pt/pt/estatisticas/economia/crescimento-e-produtividade/taxa-de-crescimento-real-do-pib>



disponíveis para consulta no Sistema de Informação das Estatísticas da Justiça³, divulgados pela Direção-Geral da Política de Justiça do Ministério da Justiça português. Este estudo olha, sensivelmente, para cinco períodos na história recente do sistema de justiça em Portugal: Pré-Troika, intervenção da Troika, Pós-Troika e Pré-Covid-19, pandemia Covid-19, e Pós-Covid-19 (Tabela 1).

Tabela 1. Períodos considerados para a análise

Período	Intervalo de anos
Pré-Troika	1 de janeiro de 1991 – 1 de abril de 2011
Troika	1 de maio de 2011 – 1 de maio de 2014
Pós-Troika/Pré-Covid	1 de junho de 2014 – 1 de março de 2020
Covid	1 de abril de 2020 – 1 de setembro de 2022
Pós-Covid	1 de outubro de 2022 – 1 de dezembro de 2024

Fonte: Autoria própria.

Para a análise são utilizadas três estratégias metodológica. Uma primeira, implica a análise estatística descritiva do número de entrados, findos e pendentes das ações executivas⁴, assim como a análise visual de gráficos que permitem explorar a evolução do panorama temporal. De forma a diminuir os efeitos da sazonalidade na análise e interpretação dos dados, foi realizada a decomposição da tendência sazonal com o método LOESS (STL) um ajustamento à sazonalidade de modo a identificar a tendência robusta dos dados e, assim eliminar componentes irregulares na serie temporal (Martelotte et al., 2017). Este ajustamento à sazonalidade foi aplicado apenas aos processos entrados e aos processos findos, o método não foi aplicado aos processos pendentes.

Uma segunda, baseia-se na utilização de indicadores de desempenho que permitem realizar um diagnóstico deste tipo de processos. Os indicadores de desempenho utilizados são calculados através das três variáveis principais já mencionadas⁵: saldo processual, taxa de resolução processual e tempo de disposição. Da mesma forma, uma análise visual destes indicadores é utilizada para facilitar a identificação de padrões. A tabela 2 apresenta a descrição das variáveis dependentes e independentes do estudo. Por fim, de forma a testar as hipóteses definidas previamente são realizados testes estatísticos. Assumindo a não normalidade dos dados, já evidenciada por Correia e Pereira (2022), é selecionado o método de Kruskal-Wallis para averiguar se os cinco períodos temporais em estudo são semelhantes ou não (isto é, se apresentam medianas iguais ou não).

³ Consultar em: <https://estatisticas.justica.gov.pt/sites/siej/pt-pt/>.

⁴ Casos transitados, apensados, incorporados ou integrados a outros processos e ainda os remetidos para outra entidade foram eliminados da base de dados, pois não são casos novos nos tribunais, sendo apenas transferências internas no sistema judicial português.

⁵ Para este cálculo foram utilizadas as variáveis processos entrados e processos findos, ajustados à sazonalidade.



Tabela 2. Variáveis em estudo

Variáveis		Descrição	Fontes
Variável independente	Período temporal	O período está dividido em cinco momentos: Pré-Troika, intervenção da Troika, Pós-Troika e Pré-Covid-19, pandemia Covid-19, e Pós-Covid-19.	(Correia e Pereira, 2021)
Variáveis dependentes	Processos entrado (PA)	Novo processo que entra no sistema.	(Correia e Videira, 2015, 2016; Correia et al., 2019; Correia et al., 2018; DG PJ, 2025)
	Processo findo (PF)	Todo o processo em que é proferida uma decisão final, na forma de acórdão, sentença ou despacho, na respetiva instância, independentemente do trânsito em julgado.	
	Processo pendente (PP)	Processos que tendo entrado ainda não têm decisão final, na forma de acórdão, sentença ou despacho, na respetiva instância, independentemente do trânsito em julgado. São assim processos que aguardam a prática de atos ou de diligências pelo tribunal, pelas partes ou por outras entidades, podendo ainda, em certos tipos de processos, aguardar a ocorrência de determinados factos ou o decurso de um prazo.	
	Saldo processual	Corresponde à diferença entre os processos entrados e os processos findos. Se o saldo processual é positivo, verifica-se um aumento da pendência. Se o saldo processual é negativo, verifica-se uma diminuição da pendência. Corresponde à seguinte formula: $\text{Saldo processual}_t = \text{Número de PA}_t - \text{Número de PF}_t$	
	Taxa de resolução processual	Corresponde ao rácio do volume total de processos findos sobre o volume total de processos entrados. Sendo igual a 100%, o volume de processos entrados foi igual ao dos findos, logo, a variação da pendência é nula. Sendo superior a 100%, ocorreu uma recuperação da pendência. Quanto mais elevado for este indicador, maior será a recuperação da pendência efetuada nesse ano. Se inferior a 100%, o volume de entrados foi superior ao dos findos, logo, gerou-se pendência para o ano seguinte. Corresponde à seguinte formula: $\text{Taxa de resolução}_t = \frac{\text{Número de PF}_t}{\text{Número de PA}_t}$	
	Tempo para disposição	Mede, em dias, o tempo que seria necessário para concluir todos os processos que estão pendentes no final de um determinado período, tendo por base o ritmo do trabalho realizado nesse mesmo intervalo de tempo, ou seja, o número de processos findos nesse período. Corresponde à seguinte formula: $\text{Tempo de disposição}_t = \frac{\text{Número de PP}_t}{\text{Número de PF}_t} \times \text{Número de dias}_t$	(Correia e Videira, 2015, 2016; Correia et al., 2019; Correia et al., 2018; DG PJ, 2025)

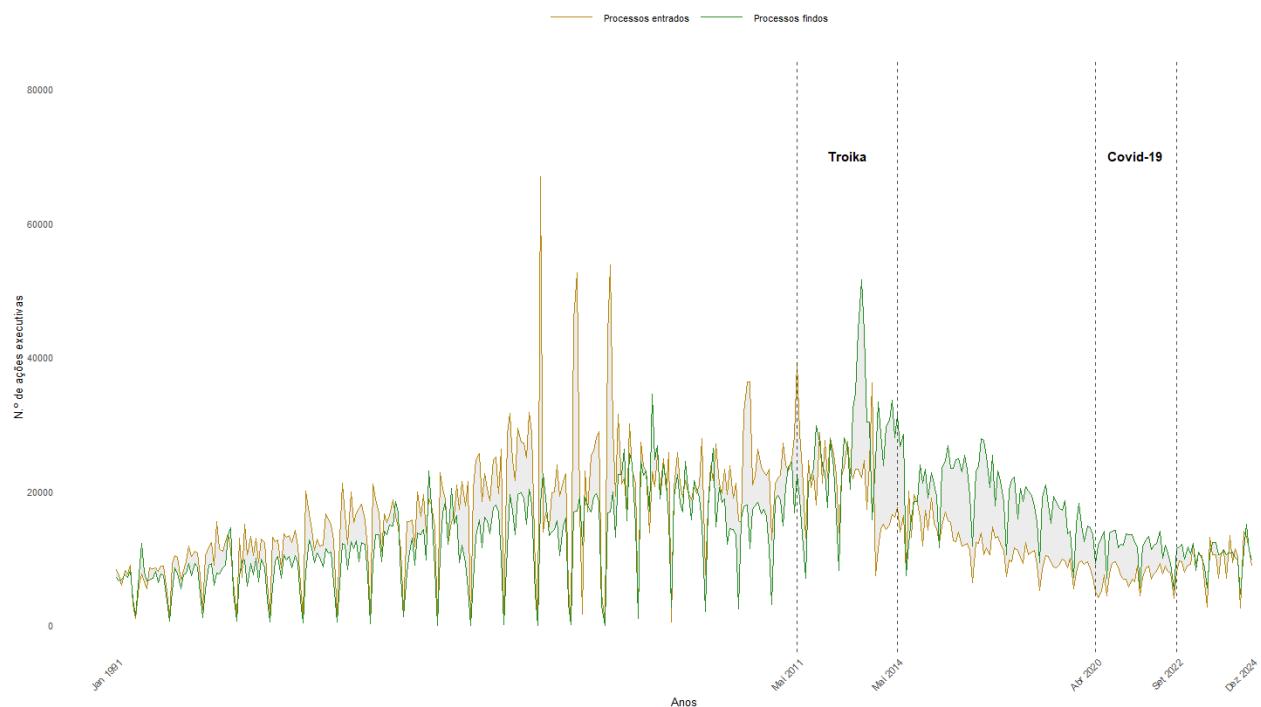


Apresentação de Resultados

Análise de indicadores de desempenho

O número de entrados e findos das ações executivas cíveis nos tribunais portugueses permite traçar um retrato histórico com marcos importantes desde 1991 até 2024 (Figura 1).

Figura 1. Ações executivas cíveis entradas e findas (1991-2024)



Fonte: Autoria própria.

A observação da Figura 1 permite verificar alterações disruptivas, sem padrão ou tendência nos dados. Posto isto, com o propósito de superar as irregularidades, os dados de entrados e findos das ações executivas cíveis foram ajustados à sazonalidade, para corrigir os efeitos de variações sazonais. Esta técnica permite alcançar series temporais com a evolução real dos dados, considerando os processos entrados e os processos findos ajustados à



sazonalidade (Figura 2). Os indicadores de gestão utilizados – saldo processual, taxa de resolução processual, e tempo de disposição – foram calculados com base nas variáveis ajustadas à sazonalidade. Apesar do ajuste, esta série temporal de 33 anos é pontuada com dois eventos transformadores: a intervenção da Troika e a pandemia Covid-19.

Figura 2. Tendência das ações executivas cíveis entradas e findas (1991-2024)



Fonte: Autoria própria.

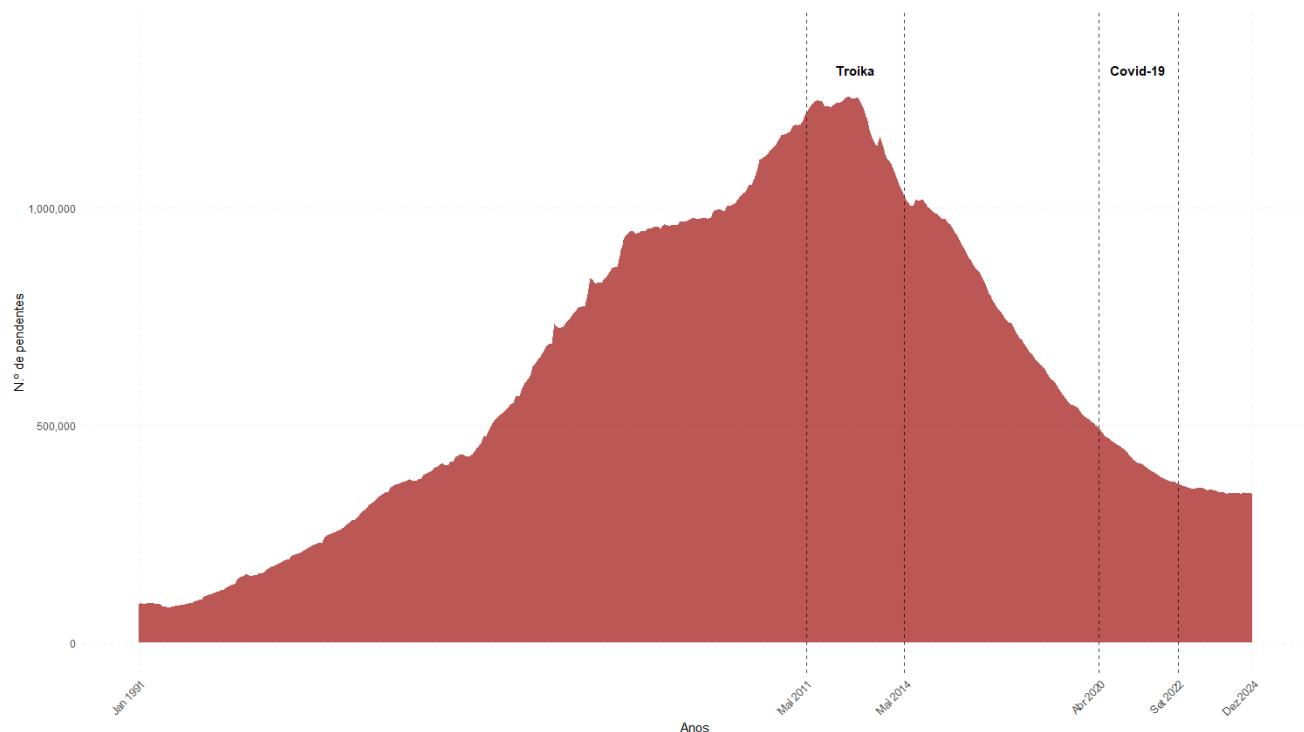
A série temporal pode dividir-se em cinco momentos. O período pré-Troika, entre 1991 e 2011, o período da intervenção da Troika, entre 2011 e 2014, o período pós-Troika/pré-Covid-19, entre 2014 e 2020, o período Covid-19, entre 2020 e 2022, e por fim, o período pós-Covid-19 de 2022 até aos dias atuais.

Ao olharmos para a pendência (Figura 3), durante a última década do século passado e a primeira do segundo milénio assistimos a um acumular de ações executivas cíveis no sistema de justiça. Em janeiro de 1991 com 6 685 entrados, passa para 22 725 entrados em janeiro de 2011; a pendência de 89 506 em 1991 passa para 1 189 528 em janeiro de 2011. A intervenção da Troika mostra uma clara transformação nos processos pendentes, com uma queda da linha a partir do período da Troika. Esta tendência mantém-se, e no período do Covid-19, os processos pendentes mantém de forma constante uma diminuição ao longo do período, com um valor de



498 788 pendentes em março e um valor de 365 191 pendentes em setembro de 2022, isto é uma redução de -26,8%. No momento pós pandemia, os processos continuam a diminuir, com um ritmo médio de redução de aproximadamente 741 processos por mês.

Figura 3. Ações executivas pendentes (1991-2024)



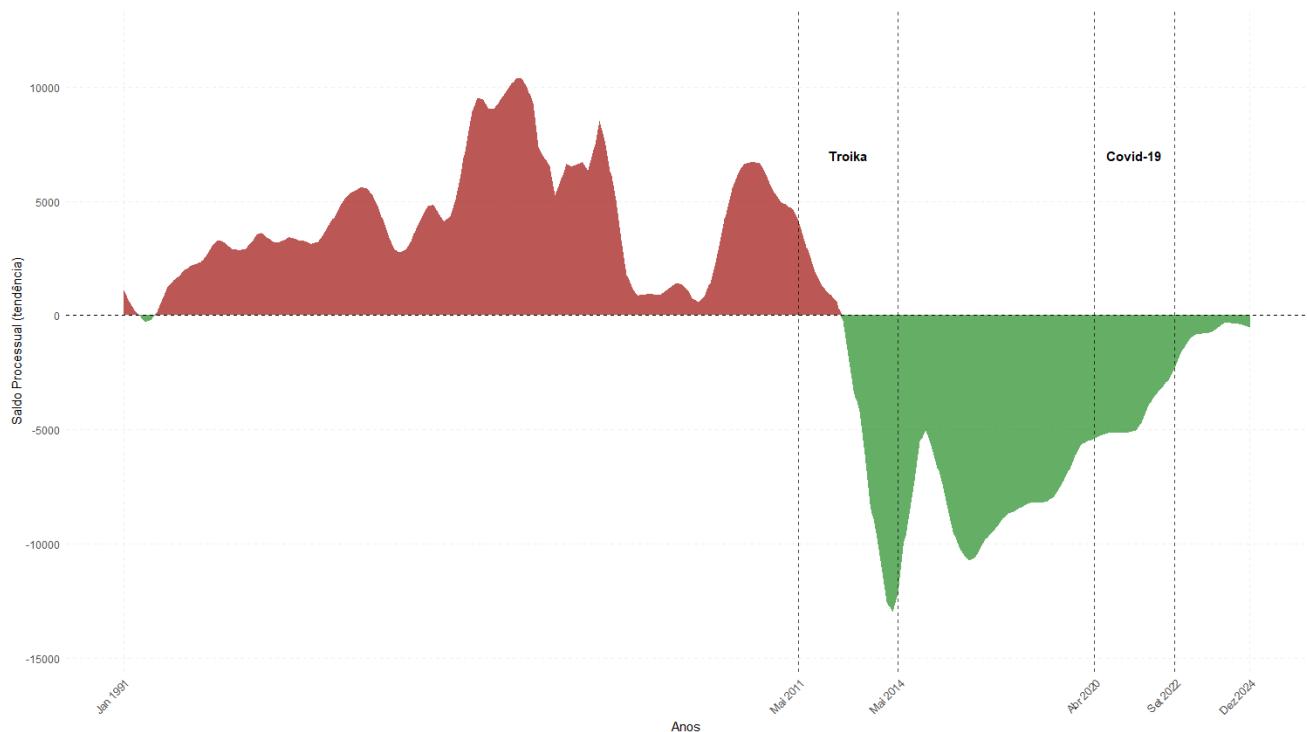
Fonte: Autoria própria.

A análise da Figura 4 permite assistir às alterações no saldo processual. Com um cenário muito desafiante no período da pré-Troika, com a intervenção, verifica-se um progressivo aumento dos processos findos, a partir de 2011. Em setembro de 2012, o saldo processual que era positivo há 20 anos, correspondendo a 248 meses (entre janeiro de 1992 e agosto de 2012), fica negativo e mantém-se assim até aos dias de hoje. Com a pandemia, os processos entrados mostram uma queda inicial nos primeiros meses da pandemia, atingindo os 6 919 processos entrados em maio de 2021. No mês seguinte inicia-se uma tendência de crescimento atingindo os 8 299 processos entrados em setembro de 2020, alcançando assim um aumento de +20%. Os processos findos mostram estabilidade com valores acima dos 12 000 processos até julho de 2021. Em setembro de 2022 diminui até aos 10 627 casos findos. O saldo processual mantém-



se negativo durante todo o período, demonstrando que são mais os processos findos, do que os processos entrados. Contudo, é visível a tendência da diminuição do saldo negativo, com um valor inicial de -5 466 em março de 2020 e um valor de -2 328 em setembro de 2022. Isto significa que, o saldo negativo diminui 57,4%. O foco no período pós-Covid-19 permite retirar conclusões relevantes. Os processos entrados e os findos estão a encontrar-se. Os processos entrados mostram uma tendência de aumento consistente, com um aumento mensal médio de, aproximadamente 97 processos por mês. Entre outubro de 2022 e dezembro de 2024, os entrados aumentaram em 31%. Os processos findos oscilam entre 10 494 (outubro de 2022) e 11 587 (dezembro de 2024). Verifica-se uma diminuição incremental entre outubro de 2022 e abril de 2023, contudo, os valores retomam a um aumento mais consistente a partir de maio de 2023.

Figura 4. Saldo processual das ações executivas cíveis (1991-2024)



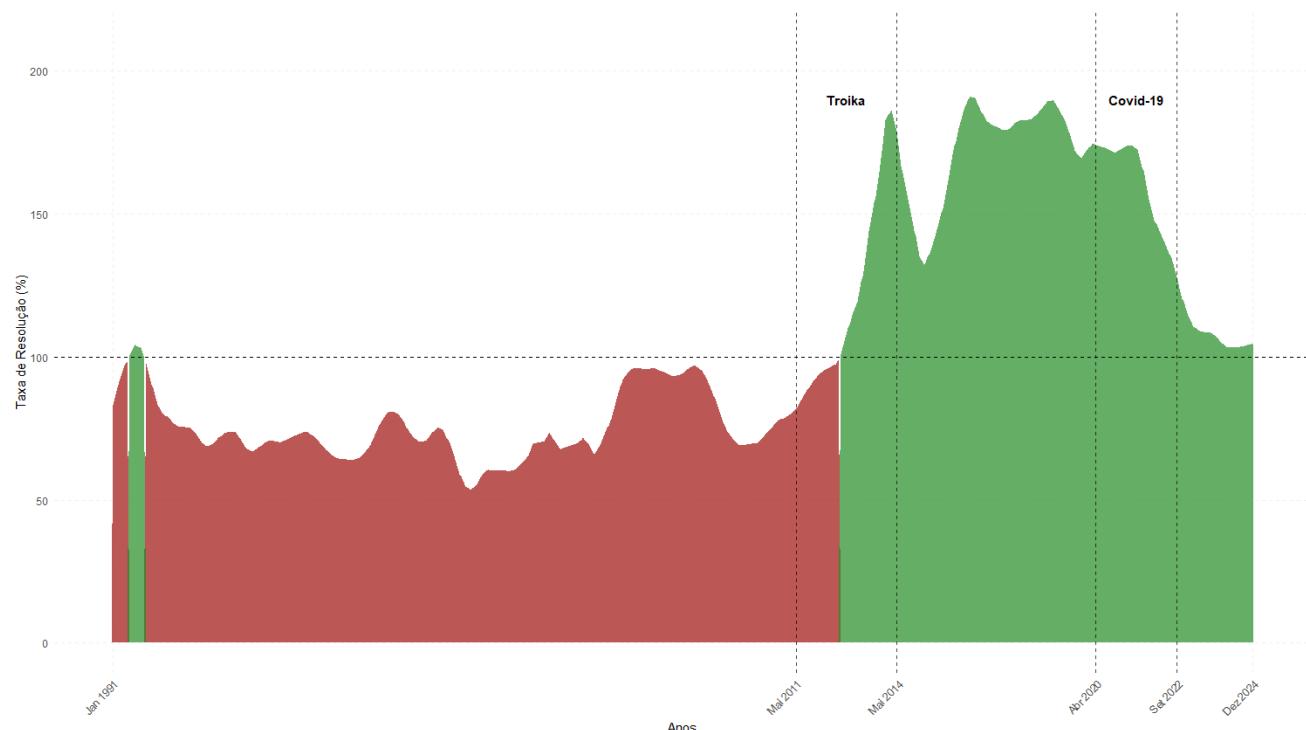
Fonte: Autoria própria. As barras verdes representam valores favoráveis (saldos processuais negativos) e as barras vermelhas representam valores desfavoráveis (saldos processuais positivos).

Antes da Troika, a taxa de resolução processual (Figura 5) consistentemente abaixo dos 100% mostra o desequilíbrio estrutural persistente que se vivia no sistema, com um saldo



processual sempre positivo, o que significa que eram mais os processos entrados, do que os findos. Como já foi demonstrado por Correia e Videira (2015, 2016), a intervenção da Troika em Portugal, e em particular no sistema de Justiça, foi um ponto de virada, com a taxa de resolução processual, acima dos 100% desde setembro de 2012, alcançando picos de 191% em julho, agosto e setembro de 2016. No Covid-19 a tendência favorável manteve-se nos anos seguintes, com evidências estatísticas publicadas (Correia et al., 2019; Correia e Pereira, 2022). A pandemia revelou-se um desafio para todas as áreas setoriais, sendo uma delas, a Justiça. Entre março de 2020 e setembro de 2022 verificamos que não se alterou o padrão positivo, contudo, alguns sinais começam a surgir. A taxa de resolução processual, apesar de se manter acima dos 100%, é detetada uma queda de menos 47 pontos percentuais (-26,9%), passando de uma taxa de resolução processual de 175% para 128% em setembro de 2022. No pós-Covid, a taxa de resolução processual está muito próxima do limite dos 100%, com 105% no fim de 2024.

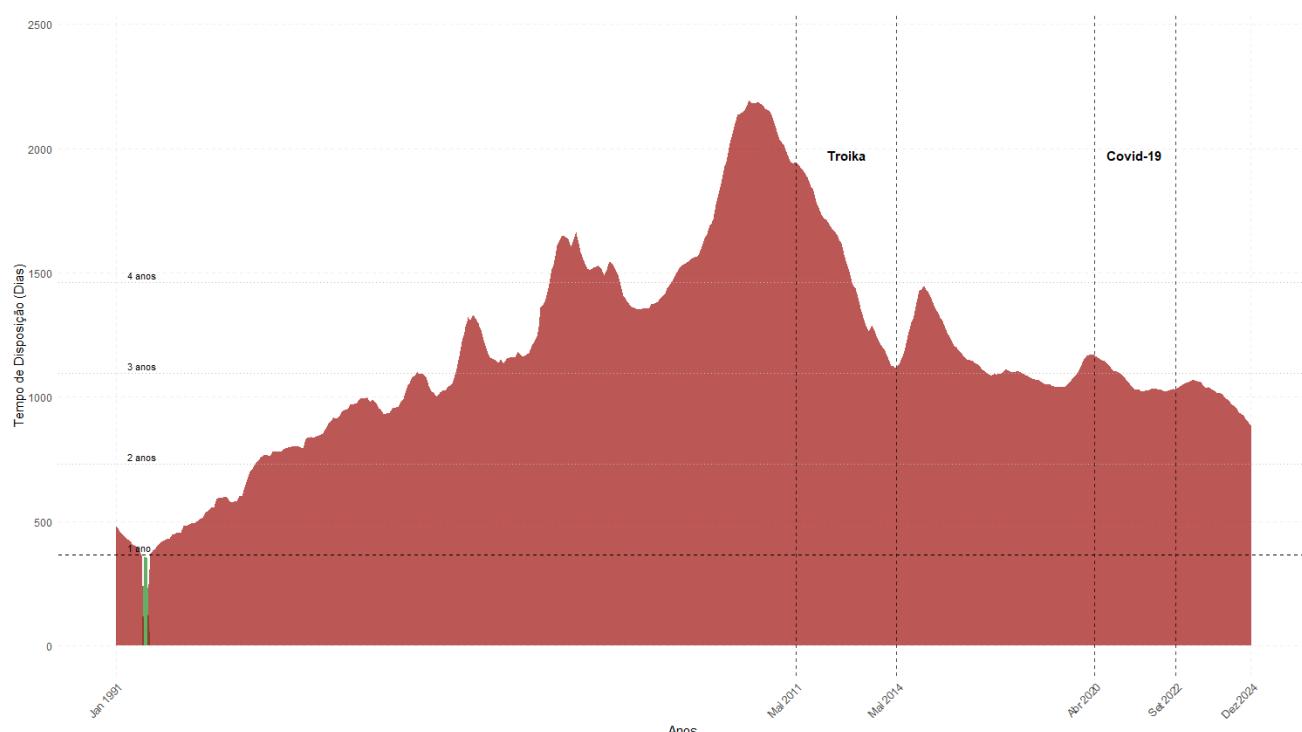
Figura 5. Taxa de resolução processual das ações executivas cíveis (1991-2024)



Fonte: Autoria própria. As barras verdes representam taxas de resolução processual favoráveis (acima de 100%) e as barras vermelhas representam taxas de resolução processual desfavoráveis (abaixo de 100%).

Quanto ao tempo de disposição, no período pré-Troika, o número de dias para a conclusão de um processo, mostra um cenário de morosidade claro, atingindo um pico de 2 195 dias (aproximadamente 6 anos) em dezembro de 2009. Com a Troika, o tempo de disposição mostrou melhorias. Desde janeiro de 2013 que surge abaixo dos 1500 dias (4 anos). Na pandemia, os dias do tempo de disposição apresentam um padrão de diminuições graduais com pequenas flutuações. Inicia-se o Covid-19 com 1 170 dias de tempo de disposição (aproximadamente três anos e dois meses), e alcança-se o fim do Covid com 1 031 dias de tempo de disposição (aproximadamente dois anos e nove meses). Esta redução de dias é mantida até 2024 com um valor médio de 1 007 dias (aproximadamente dois anos e nove meses) entre outubro de 2022 e dezembro de 2024. Apesar deste valor médio, desde março de 2024 que o tempo de disposição vem a descer atingindo os 888 dias em dezembro de 2024.

Figura 6. Tempo de disposição das ações executivas cíveis (1991-2024)



Fonte: Autoria própria. As barras verdes representam tempos de disposição abaixo de 365 dias e as barras vermelhas representam tempos de disposição acima de 365 dias.

Eventos afetaram as ações executivas cíveis?

Para testar as hipóteses previamente estabelecidas, foi aplicado o teste não paramétrico de Kruskall-Wallis (1952). Este teste estatístico mostra se os cinco períodos em estudo apresentam medianas semelhantes, ou se estas são distintas. Isto significa que, se as medianas foram semelhantes, os períodos não apresentam diferenças; se por outro lado, as medianas forem distintas, os períodos mostram diferenças entre si. Para cada uma das variáveis, os resultados são apresentados na tabela 3.

Tabela 3. Resultados do teste de Kruskal-Wallis

Variáveis	Entrados	Findos	Pendentes	Saldo processual	Taxa de resolução processual	Tempo de disposição
Kruskall-Wallis	160	190	138	285	295	52
p-valor	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Fonte: Autoria própria

O primeiro passo é interpretar os p-values do Kruskall-Wallis para cada variável. Perante p-values menores que 0,05 consideramos que, os cinco períodos em análise, são estatisticamente diferentes e os resultados das seis variáveis em estudo são distintos. O primeiro passo implica analisar a tabela 3, e verificamos que todos os p-values de cada variável é menor que 0,05. Desta forma, concluímos que existem diferenças. Contudo, importa entender quais são os períodos diferentes e quais são os períodos iguais. Para tal, os cinco períodos – Pré-Troika, Troika, Pós-Troika/Pré-Covid, Covid, e Pós-Covid – em estudo e as respetivas seis variáveis, são agrupados com base nos resultados do teste post-hoc de Dunn com a correção de Bonferroni (Nascimento et al., 2018). Os agrupamentos são realizados com base na semelhança estatísticas das medianas. A análise dos resultados da tabela 4 implica realizarmos um mapeamento pelas nossas seis variáveis.



Tabela 4. Semelhança estatísticas das medianas, comparação entre os cinco períodos

Períodos	Entrados		
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Período pré-Troika	17687	-	-
Período Troika	-	22382	-
Período pós-Troika/pré-Covid-19	-	-	11551
Período Covid-19	-	-	7194
Período pós-Covid-19	-	-	9520
Períodos	Findos		
	Grupo 1	Grupo 2	
Período pré-Troika	11943,5	-	
Período Troika	-	24386	
Período pós-Troika/pré-Covid-19	-	20655	
Período Covid-19	12007	-	
Período pós-Covid-19	10222	-	
Períodos	Pendentes		
	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
Período pré-Troika	-	-	432072
Período Troika	1230961	-	-
Período pós-Troika/pré-Covid-19	-	758701	-
Período Covid-19	-	-	413094
Período pós-Covid-19	-	-	349248
Períodos	Saldo processual		
	Grupo 1	Grupo 2	
Período pré-Troika	3831	-	
Período Troika	-	-1737	
Período pós-Troika/pré-Covid-19	-	-8214	
Período Covid-19	-	-5063	
Período pós-Covid-19	-	-697	
Períodos	Taxa de resolução		
	Grupo 1	Grupo 2	
Período pré-Troika	72	-	
Período Troika	-	108	
Período pós-Troika/pré-Covid-19	-	180	
Período Covid-19	-	172	
Período pós-Covid-19	-	107	
Períodos	Tempo de disposição		
	Grupo 1	Grupo 2	



Período pré-Troika	-	1107
Período Troika	1538	-
Período pós-Troika/pré-Covid-19	-	1116
Período Covid-19	-	1035
Período pós-Covid-19	-	1025

Fonte: Autoria própria.

Em primeiro lugar, no caso dos processos pendentes, observamos que a mediana atinge o seu pico máximo no período da Troika (1 230 961 processos pendentes) e o seu valor mínimo no período do Pós-Covid (349 248 processos pendentes). Os resultados mostram que o Pós-Covid, o Covid e o Pré-Troika apresentam medianas estatisticamente semelhantes. Já o Pós-Troika/Pré-Covid e o período da Troika são estatisticamente distintos entre si e dos restantes períodos.

No caso dos processos entrados, encontramos um cenário semelhantes com uma subtil alteração. O período do Covid, do Pós-Covid e do Pós-Troika/Pré-Covid apresentam medianas estatisticamente próximas, enquanto que, o período da Pré-Troika e Troika são distintos entre si e dos restantes períodos. Em comparação com os processos pendentes, o padrão apresenta valores ligeiramente mais elevados durante a Pré-Troika (17 687 processos entrados) e a Troika (22 382 processos entrados), e valores menores nos períodos mais recentes em análise, com 7 194 processos entrados no período Covid, e 9 520 processos entrados no período Pós-Covid.

Relativamente aos processos findos encontramos dois grupos homogéneos. O primeiro com medianas entre os 10 222 e os 12 007 processos findos, inclui o período Pré-Troika, Covid e Pós-Covid; e um segundo grupo com medianas entre os 20 655 e os 24 386 processos findos com os períodos Troika e o Pós-Troika/Pré-Covid. É de notar que o período da Troika apresenta o maior número de processos findos, enquanto que assistimos a uma queda dos processos findos nos períodos Covid e Pós-Covid, tornando a ser semelhantes aos valores da Pré-Troika.

O saldo processual permite-nos analisar a pendência de outro prisma. Neste indicador, encontramos dois grupos: o primeiro que inclui saldo processual negativo com os períodos Pós-Troika/Pré-Covid, Covid, Troika e Pós-Covid com medianas que percorrem desde os -8 214 processos e os -697 processos. Apesar de todos negativos assistimos a uma diminuição no período Pós-Covid com apenas -697 processos. O segundo grupo, apenas composto por um período, o da Pré-Troika, com saldo positivo de 3 821 processos, é distinto de todos os restantes períodos.

Para a taxa de resolução processual, a mediana mais elevada surge no período Pós-Troika/Pré-Covid (180%), seguindo-se do período Covid (172%). Já o período da Troika e Pós-Covid ainda que acima dos 100%, apresentam taxas de resolução mais moderadas. O período Pré-Troika destaca-se com uma taxa de resolução negativa, sendo o único período com este cenário. Estatisticamente, assim, foram identificados dois grupos, um primeiro composto pelas medianas acima dos 100%, correspondendo aos períodos Pós-Troika/Pré-Covid, Covid, Troika e Pós-Covid. Com a nota de que, apesar de estes períodos serem considerados com medianas





estatisticamente semelhantes, os períodos Troika e Pós-Covid apresentam medianas mais moderadas em comparação com os períodos Covid e Pós-Troika/Pré-Covid. Por outro lado, o período Pré-Troika apresenta um valor negativo de 72% que o torna distinto de todos os outros períodos. Por último, o tempo de disposição engloba dois grupos: um primeiro que inclui os períodos Pós-Covid, Covid, Pré-Troika e Pós-Troika/Pré-Covid, com medianas que vão desde os 1 025 dias até aos 1 116 dias, respetivamente. Estes períodos são considerados estatisticamente semelhantes. Por outro lado, o período da Troika é considerado distinto dos anteriores com uma mediana de 1 538 dias.

Conclusões e Recomendações

Este estudo estabeleceu como objetivo realizar uma análise longitudinal ao movimento processual das ações executivas cíveis desde 1991 até 2024. Para dar resposta a este objetivo foram traçadas as seguintes perguntas de investigação: i) a crise financeira de 2008 provocou alterações nos padrões de movimento processual das ações executivas cíveis? ii) o resgate da Troika provocou alterações nos padrões de movimento processual das ações executivas cíveis? iii) a crise pandémica da Covid-19 provocou alterações nos padrões de movimento processual das ações executivas cíveis? e por fim, iv) a recuperação pós-pandémica da Covid-19 provocou alterações nos padrões de movimento processual das ações executivas cíveis?

A análise dos dados relativos às ações executivas cíveis nos tribunais portugueses entre 1991 e 2024 revela padrões distintos e transformações ao longo de cinco períodos históricos identificados. Como tinha sido demonstrado previamente (Correia e Videira, 2015, 2016; Correia e Pereira, 2022), os resultados do teste de Kruskal-Wallis confirmam a existência de diferenças estatisticamente significativas entre estes períodos para todas as variáveis analisadas, confirmando a hipótese inicial de que eventos externos como a intervenção da Troika e a pandemia do Covid-19 apresentaram impactos no funcionamento do sistema judicial português.

Deste modo, verificamos que o período pré-Troika (1991-2011) caracterizou-se por um claro desequilíbrio estrutural no sistema, com taxas de resolução processual consistentemente abaixo dos 100%, saldos processuais positivos e tempos de disposição extremamente elevados. Este cenário reflete uma incapacidade do sistema em responder de forma eficiente ao volume de processos entrados, resultando numa acumulação progressiva de pendências. A intervenção da Troika (2011-2014) emerge como um ponto de viragem, confirmando as observações de Correia e Videira (2015, 2016). Este período marca o início de uma transformação estrutural no sistema de justiça, com um aumento significativo dos processos findos e uma inversão histórica do saldo processual, que passou a negativo a partir de setembro de 2012 após 20 anos de saldos positivos. No entanto, é importante notar que este período também registou a mediana mais elevada de processos pendentes e o tempo de disposição mais longo, o que reflete o desafio de gerir a pendência herdada das décadas anteriores. O período pós-Troika/pré-Covid-19 (2014-





2020) consolidou as melhorias iniciadas durante a intervenção externa, com indicadores que mostram um sistema mais eficiente. Este período registou a taxa de resolução processual mais elevada e o saldo processual negativo mais expressivo, o que demonstra uma capacidade sustentada de resolver mais processos do que os que entram no sistema. A redução progressiva dos processos pendentes confirma esta tendência positiva. No que diz respeito à pandemia Covid-19 (2020-2022), apesar de representar um desafio sem precedentes para o funcionamento dos tribunais, interessantemente não reverteu as melhorias alcançadas. Os dados mostram que, embora tenha havido flutuações nos processos entrados e findos, o sistema manteve indicadores favoráveis, com saldo processual negativo e taxa de resolução acima dos 100%. A redução dos processos pendentes continuou aproximando-se dos níveis do período pré-Troika, mas num contexto de maior eficiência.

O período pós-Covid-19 (2022-2024) apresenta sinais mistos. Por um lado, mantém-se a tendência favorável em termos de pendências e tempo de disposição. Por outro lado, observa-se uma aproximação preocupante entre processos entrados e findos, o que resulta num saldo processual ainda negativo, mas significativamente menos expressivo e numa taxa de resolução processual mais moderada (107%), aproximando-se do limiar dos 100%.

Esta análise evidencia que as reformas implementadas a partir da intervenção da Troika produziram resultados consistentes e duradouros, resistindo inclusive aos desafios impostos pela pandemia. No entanto, os dados mais recentes apontam para um cenário vulnerável, com o aumento dos processos entrados a superar o ritmo de crescimento dos processos findos. O estudo das ações executivas cíveis nos tribunais portugueses entre 1991 e 2024 permite concluir que o sistema judicial português passou por uma transformação estrutural significativa, que apresentou ganhos de eficiência resistentes a eventos disruptivos como a pandemia da Covid-19. Os indicadores de desempenho analisados – saldo processual, taxa de resolução processual, e tempo de disposição – confirmam esta evolução positiva, com diferenças estatisticamente significativas entre os períodos históricos analisados.

A intervenção da Troika emerge como o catalisador de mudanças profundas no sistema, invertendo tendências negativas de décadas e estabelecendo as bases para uma gestão de processos mais eficiente. O período subsequente consolidou estas melhorias, reduzindo significativamente o volume de pendências e o tempo médio de resolução dos processos. Contudo, os dados mais recentes do período pós-Covid-19 sinalizam potenciais riscos para a sustentabilidade destas melhorias. A aproximação entre o número de processos entrados e findos, resultando num saldo processual menos expressivo e numa taxa de resolução mais próxima dos 100%, sugere uma possível estagnação ou mesmo reversão dos sucessos alcançados. Este cenário exige atenção redobrada e potenciais intervenções preventivas para evitar um retorno ao desequilíbrio estrutural que caracterizou o período pré-Troika.

Desta forma, concluímos que a análise longitudinal das ações executivas cíveis revela não apenas a transformação histórica do sistema judicial português, mas também a sua vulnerabilidade a fatores contextuais. As reformas implementadas demonstraram sucesso na





redução de pendências e na melhoria da celeridade processual, mas a manutenção destes ganhos não está garantida sem uma monitorização contínua e ajustes estratégicos que respondam às tendências emergentes. Estudos futuros devem monitorizar o movimento processual das ações executivas cíveis, visto que o equilíbrio frágil evidenciado pelos indicadores mais recentes sugere que o momento atual poderá ser determinante, para definir se as transformações positivas iniciadas com a intervenção da Troika vão ser consolidadas como mudanças estruturais permanentes, ou se representaram apenas um ciclo temporário de melhoria numa trajetória de longo prazo.

Referências

- Ambach, P., & Rackwitz, K. (2013). A Model of International Judicial Administration? The Evolution of Managerial Practices at the International Criminal Court. *Law and Contemporary Problems*, 76(3-4), 119-161. <http://www.jstor.org/stable/24244675>
- Bannister, F., & Connolly, R. (2011). Trust and transformational government: A proposed framework for research. *Government Information Quarterly*, 28(2), 137–147. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2010.06.010>
- Basílio, J. (2020). Noções Básicas de Ação Executiva. Conferência do Conselho Regional de Lisboa da Ordem dos Advogados. <https://crlisboa.org/wp/publicacao/nocoes-basicas-de-acao-executiva/>
- Botrić, V., & Božić, L. (2021). The digital divide and E-government in European economies. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 34(1), 2935–2955. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1863828>
- Bovaird T, Loeffler E (eds) (2021). *The Palgrave Handbook of Co-production of Public Services and Outcomes*. London: Palgrave.
- Broeders, D., Cristiano, F., & Kaminska, M. (2023). In Search of Digital Sovereignty and Strategic Autonomy: Normative Power Europe to the Test of Its Geopolitical Ambitions. *Journal of Common Market Studies*, 61(5), 1261-1280. <https://doi.org/10.1111/jcms.13462>
- Burke, K., & Leben, S. (2007). Procedural Fairness: A Key Ingredient in Public Satisfaction. *Court Review*, 44(1-2), 4-25. https://irlaw.umkc.edu/faculty_works/269
- CEPEJ. (2024). European Judicial Systems: CEPEJ Evaluation Report. CEPEJ. <https://rm.coe.int/cepej-evaluation-report-part-1-en-/1680b272ac>
- Coelho, T. R., Cunha, M. A., & Pozzebon, M. (2022). eParticipation practices and mechanisms of influence: An investigation of public policymaking. *Government Information Quarterly*, 39, 101667. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101667>



- Cohen, E. S. (2004). Hector Fix-Fierro, Courts, Justice & Efficiency: A Socio-Legal Study of Economic Rationality in Adjudication. *Canadian Journal of Law and Society*, 19(2), 173–176. <https://doi.org/10.1017/S082932010000819X>
- Correia, P. M. A. R., & Pereira, S. P. M. (2022). O Impacto da Pandemia COVID-19 no Desempenho das Ações Executivas Cíveis: O que nos Dizem os Dados até ao Momento? *Solicitadoria e Ação Executiva*, 8, 216-234. https://issuu.com/camara_dos_solicitadores/docs/coletanea8/8?ff
- Correia, P. M. A. R., & Videira, S. A. (2015). Troika's Portuguese Ministry of Justice Experiment; An Empirical Study on the Success Story of the Civil Enforcement Actions. *International Journal for Court Administration*, 7(1), 37-49. <https://doi.org/10.18352/ijca.180>
- Correia, P. M. A. R., & Videira, S. A. (2016). Troika's Portuguese Ministry of Justice Experiment, Part II: Continued positive results for civil enforcement actions in Troika's aftermath. *International Journal for Court Administration*, 8(1), 20-31. <https://doi.org/10.18352/ijca.215>
- Correia, P. M. A. R., Dias, M. T. V. C., Gonçalves, D. L., Novais, Z. D. J. & Pereira, S. P. M. (2018). Troika's Portuguese Ministry of Justice Experiment, Part III: MoU Results Based on an Empirical Study of Special Revitalization Procedure Performance. In Proceedings do Encontro de Administração da Justiça: EnAJUS 2018. Brasília: IBEPES e AJUS.
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. O., Pereira, S. P. M., & Subtil, I. (2020a). The Combat Against COVID-19 in Portugal: How State Measures and Data Availability Reinforce some Organizational Values and Contribute to the Sustainability of the National Health System. *Sustainability*, 12(18), 7513. <https://doi.org/10.3390/su12187513>
- Correia, P. M. A. R., Mendes, I. O., Pereira, S. P. M., & Subtil, I. (2020b). The Combat Against COVID-19 in Portugal Part II: How State Measures and Data Availability Reinforce some Organizational Values and Contribute to the Sustainability of the National Health System. *Sustainability*, 12(20), 8715. <https://doi.org/10.3390/su12208715>
- Correia, P. M. A. R., Videira, S. A., & Mendes, I. O. (2019). Troika's Portuguese Ministry of Justice Experiment: Dissipation of Doubts about Success, Continuation and Confirmation of Positive Results. *Pensamiento Americano*, 12(24), 40-53. <https://doi.org/10.21803/pensam.v12i24.309>
- Correia, P., Dias, M., Gonçalves, D., Novais, Z. & Pereira, S. (2018). Processos Especiais de Revitalização: Mais um Contributo Empírico sobre os Resultados da Experiência da Troika no Ministério da Justiça Português. *Lex Humana*, 10(1), 123-146. <https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/1468>



- Curtis, S. (2019). Digital transformation—the silver bullet to public service improvement? *Public Money & Management*, 39(5), 322-324. <https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1611233>
- DGPJ. (2016). Estatísticas da Justiça – Alguns Indicadores Estatísticos Sobre os Processos nos Tribunais Judiciais de 1ª Instância, 2007-2015. Ministério da Justiça.
- Distel, B., & Lindgren, I. (2023). A matter of perspective: Conceptualizing the role of citizens in E-government based on value positions. *Government Information Quarterly*, 40, 101837. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101837>
- Donge, W. V., Bharosa, N., & Janssen, M. F. W. H. A. (2022). Data-driven government: Cross-case comparison of data stewardship in data ecosystems. *Government Information Quarterly*, 39, 101652. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101642>
- Eom, S., & Lee, J. (2022). Editorial. Digital government transformation in turbulent times: Responses, challenges, and future direction. *Government Information Quarterly*, 39, 101690. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2022.101690>
- Fabri, M., & Langbroek, P. M. (2000). *The challenge of change for judicial systems: developing a public administration perspective*. International Institute of Administrative Sciences.
- Frederickson, H., Smith, K., Larimer, C., Licari, M. (2012). *The Public Administration Theory Primer*. Westview Press.
- Garoupa, N. (2011). *O governo da justiça*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Gomes, C. (2007). The Transformation of the Portuguese Judicial Organization: Between Efficiency and Democracy. *Utrecht Law Review*, 3(1), 101-111. <https://doi.org/10.18352/ulr.39>
- Gouveia, M. F., Garoupa, N., & Magalhães, P. (2012). *O Sistema Judiciário: Justiça Económica em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Greenberg, M. D., & McGovern, G. (2012). *An Early Assessment of the Civil Justice System After the Financial Crisis: Something Wicked This Way Comes?* RAND Corporation. <http://www.jstor.org/stable/10.7249/j.ctt3fh0gv>
- Guimarães, T., Correia, P., Bilhim, J., & Akutsu, L. (2015). Governança em Tribunais de Justiça de Portugal: Adaptação e Validação de Escala de Medida. *Ciências e Políticas Públicas*, 1(1), 25-46.
- Hein, A., Engert, M., Ryu, S., Schaffer, N., Hermes, S., & Krcmar, H. (2023). Building open government data platform ecosystems: A dynamic development approach that engages users from the start. *Government Information Quarterly*, 40, 101878. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101878>





- Kinder, T., Stenvall, J., Koskimies, E., Webb, H., & Janenova, S. (2023). Local public services and the ethical deployment of artificial intelligence. *Government Information Quarterly*, 40, 101865. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101865>
- Lane, J. (2000). *New Public Management*. Routledge.
- Langer, M. (2007). Revolution in Latin American Criminal Procedure: Diffusion of Legal Ideas from the Periphery. *The American Journal of Comparative Law*, 55(4), 617–676. <https://doi.org/10.1093/ajcl/55.4.617>
- Martelotte, M. C., Castro, R. S., & Silva, E. (2017). Design of Seasonal Adjustment Filter Robust to Variations in the Seasonal Behaviour of Time Series. *Journal of Official Statistics*, 33(1), 155-186. <https://doi.org/10.1515/jos-2017-0009>
- Montakhabi, M., & Graaf, S. (2021). Open Business Models' Actionability in Europe: EU Competition Policy Analysis. *Journal of Business Models*, 9(1), 29-34. <https://doi.org/10.5278/jbm.v9i1.5909>
- Nascimento, D. C., Silva, C. R., & Prestes, J. (2018). Procedimentos post hoc: orientação para praticantes de estatística em ciências da saúde. *Arquivos de Ciência do Esporte*, 6(2), 45-49. <https://doi.org/10.17648/aces.v6n2.2783>
- Ng, G. Y., Velicogna, M., Dallara, C. (2008). Monitoring and Evaluation of Courts Activities and Performance. *International Journal for Court Administration*, 1(1), 58-64. <https://doi.org/10.18352/ijca.129>
- Ongaro, E., Rubalcaba, L., & Solano, E. (2025). The ideational bases of public value co-creation and the philosophy of personalism: Why a relational conception of person matters for solving public problems. *Public Policy and Administration, earlyview*. <https://doi.org/10.1177/09520767251318127>
- Osborne, S. P., & Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services: a suitable case for treatment? *Public Management Review*, 18, 639–653. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1111927>
- Ostrom, E. (1978). Citizen Participation and Policing: What Do We Know? *Journal of Voluntary Action Research*, 7(1-2), 102-108. <https://doi.org/10.1177/089976407800700110>
- Pedroso, J., & Cruz, C. (2001). A Acção Executiva: Caracterização, Bloqueios e Propostas de Reforma. Observatório Permanente da Justiça Portuguesa. Centro de Estudos Sociais. <https://crlisboa.org/docs/publicacoes/on-line/acao-executiva-caracterizacao-bloqueios-propostas-reforma.pdf>
- Pekkanen, P. (2011). *Delay Reduction in Courts of Justice – Possibilities and Challenges of Process Improvement in Professional Public Organizations* (Doctoral Thesis). Lappeenranta University of Technology.





- Pereira, S. P. M., & Correia, P. M. A. R. (2020). Sustainability of Portuguese Courts: Citizen Satisfaction and Loyalty as Key Factors. *Sustainability*, 12(23), 10163. <https://doi.org/10.3390/su122310163>.
- Pereira, S. P. M., Correia, P. M. A. R., & Bilhim, J. A. F. (2024). Research of Innovation and Digital Transformation in Justice: A Systematic Review. *Journal of Digital Technologies and Law*, 2(1), 221-250. <https://doi.org/10.21202/jdtl.2024.12>
- Portugal. (2011). *Memorandum of Understanding on Specific Economic Policy Conditionality*. Available at: http://ec.europa.eu/economy_finance/eu_borrower/mou/2011-05-18-mou-portugal_en.pdf
- Reiling, A. D. (2009). Technology for Justice: How Information Technology Can Support Judicial Reform. [PhD-Thesis – Research external, graduation internal, Vrije Universiteit Amsterdam]. Leiden University Press. <https://research.vu.nl/en/publications/technology-for-justice-how-information-technology-can-support-jud>
- Sandefur, R. L. (2010). Access to Justice: Classical Approaches and New Directions. *Access to justice: Sociology of crime, law, and deviance*, 12. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1599887
- Santos, B. S. (2005). Os tribunais e as novas tecnologias de comunicação e de informação. *Sociologias*, 7(13), 82-109. <https://doi.org/10.1590/s1517-45222005000100004>
- Selten, F., & Klievink, B. (2024). Organizing public sector AI adoption: Navigating between separation and integration. *Government Information Quarterly*, 41, 101885. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101885>
- Shah, A., Shah, A. H., Smith, J. M., & Labianca, G. J. (2017). Judicial efficiency and capital structure: An international study. *Journal of Corporate Finance*, 44, 255-274. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.03.012>
- Smith, B. (2008). Models of Judicial Administration and the Independence of the Judiciary: A Comparison of Romanian Self-Management and the Czech Executive Model. *Public Administration and Development*, 28(2), 85-93. <https://doi.org/10.1002/pad.483>
- Susskind, R. (2019). Online Courts and the Future of Justice. Oxford University Press.
- Torfing J, Ferlie E, Jukić T, et al. (2021) A theoretical framework for studying the co-creation of innovative solutions and public value. *Policy & Politics*, 49(2), 189–209.
- Tyler, T. (1990). Why People Obey the Law. Yale University Press. <https://www.des.ucdavis.edu/Faculty/Sabatier/Tyler1990.pdf>
- Verdorfer, A. P., & van Ginkel, G. (2024). Adapting to organizational change in a public sector high-reliability context: The role of negative affect and normative commitment to



ENAJUS
Encontro de Administração da Justiça

João Pessoa
25 a 28 nov 2025

change. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(3), 465-479.
<https://doi.org/10.1093/jopart/muae009>



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