Traduções Teóricas em Casos Recentes de Reformas do Sistema de Justiça em Portugal

Gestão e Políticas Públicas de Justiça

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia (CAPP, ISCSP-ULisboa); Sandra Patrícia Marques Pereira (CAPP, ISCSP-ULisboa)

RESUMO
Os modelos teóricos da Administração Pública nem sempre representam, de forma precisa, a realidade que molda os alicerces das decisões públicas. As abordagens, técnicas e instrumentos pelos quais se optam, frequentemente apresentam efeitos contrários aos esperados. As reformas na gestão pública cresceram, tornando-se numa própria política em si, englobando um aglomerado de menus de reformas baseados nas várias abordagens teóricas. O objetivo do presente trabalho pauta-se pela criação de uma ponte entre os fundamentos teóricos e casos de reformas recentes na Justiça Portuguesa. Para tal, optou-se por uma abordagem metodológica qualitativa, utilizando como técnica de análise de dados a análise documental e a análise de conteúdo. São apresentados três conjuntos de reformas na área judicial, enunciando os seus objetivos e respetivo enquadramento e resultados, sucintamente. Com recurso a análise de conteúdo, foi possível relacionar com sucesso a Nova Gestão Pública e a Governança com as reformas estudadas.

Palavras-chave: Nova Gestão Pública; Governança; Reforma Administrativa; Justiça Portuguesa; Políticas Públicas

Introdução

A principal motivação para a concretização desta investigação prendeu-se com a importância de instaurar conceitos de eficiência, eficácia e qualidade na Justiça (Correia & Moreira, 2016), alicerçados aos fundamentos teóricos dos modelos da administração pública (Pollitt, 2018). O aumento da exigência da sociedade para com a Justiça, torna está temática pertinente e com uma esfera de estudo vasta (Correia, 2012; Correia & Bilhim, 2019). Deste modo, o objetivo proposto é a criação de uma ponte entre os fundamentos teóricos e casos de reformas recentes na Justiça Portuguesa.

De forma a atingir a meta supramencionada, a organização do trabalho segue a seguinte estrutura: num primeiro capítulo é realizado o enquadramento teórico acerca dos modelos da administração pública que dominam as reformas gestionárias, enfatizando a perspetiva do prestigiado académico Christopher Pollitt. Como forma de enquadramento organizacional, é apresentado o Ministério da Justiça, segundo a respetiva Lei Orgânica. Após o capítulo da metodologia seguem-se os resultados alcançados, através da análise documental e análise de conteúdo, e interpretação dos mesmos. Interligando as observações conseguidas entre teoria e a prática, são discutidas as reformas portuguesas e apresentadas conclusões sobre a agenda das reformas na justiça portuguesa.

Enquadramento Teórico

Reforma na Administração Pública: A Nova Gestão Pública e a Interpretação de Christopher Pollitt

A reforma da Administração Pública, durante os anos 80 e 90 tornou-se uma própria política com uma constante evolução na esfera académica. A Nova Gestão Pública vigorou a reforma gestionária, conhecida também por outros como Reinvenção da Governação. Pollitt apresenta a sua própria interpretação desta evolução em curso, afirmando que "o pensamento académico se tornou mais discricionário, com mais nuances e tolerância, com o entendimento da necessidade de diversidade" (2018, p.18).

O modelo da Nova Gestão Pública é um fenómeno com dois níveis: ao nível superior, uma teoria/doutrina que defende a melhoria do setor público através da adoção de conceitos, técnicas e valores do setor privado. Num nível inferior, são conceitos e práticas especificas, mais concretamente, relacionadas com a performance, desagregação e especialização, introdução de mecanismos de mercado e orientação para o "cliente" aplicando melhorias na qualidade do serviço (Pollitt, 2018).

Já Osborne e Gaebler, autores da obra "Reinventing Government" afirmaram uma tendência mundial inevitável: a reinvenção. Baseando a sua obra em princípios basilares para o nascimento de uma administração empresarial: administração catalisadora, administração pertencente à comunidade, administração competitiva, administração orientada pela missão, administração orientada por resultados, administração orientada para o cliente, administração de tipo empresarial, administração pró-ativa, administração descentralizada e administração orientada para o mercado (Bilhim, 2013).

Contudo, a ideia da tendência mundial, como melhor modelo a seguir por todos os países foi retirada do cenário. Os argumentos são vários: a Nova Gestão Pública não é um conjunto de ideias totalmente coerente, mas sim um modelo que apresenta ambiguidades; experiências mostram que as reformas nem sempre funcionam como o pretendido; o modelo é mais indicado para determinados departamentos, serviços complexos, tais como Saúde ou Educação, não obtiveram bons resultados; comparações entre países demonstram que a Nova Gestão Pública não é uma tendência global, pois enquanto uns países adotam apenas algumas medidas, outros mostraram-se relutantes com sequer implementar algum tipo de reforma baseada neste quadro teórico (Pollitt, 2018).

As reformas implementadas com base na Nova Gestão Pública ou na Reinvenção da Governação pretendiam contornar seis questões problemáticas na máquina pública: produtividade/eficiência, ou seja, "como fazer mais com menos"; fortalecer o mercado para curar a herança burocrática; aproximação entre o governo e os cidadãos, com o intuito de melhorar o serviço público prestado, para assim satisfação as necessidades da sociedade; descentralização do poder de decisão; melhor competência para a gestão da política pública pelo governo; e responsabilização dos políticos. Contudo, os caminhos traçados nas reformas dos anos 80 e 90 levaram ao chamado "hollow state", um estado oco e fragmentado (Bilhim,

2017; Bilhim, 2013; Correia, Jesus & Bilhim, 2016). O estado cedeu o seu lugar único e majestático a uma miríade de operações, de tal forma que, muitas vezes nem é já o ator mais importante na rede de relações institucionais distribuidoras de serviços públicos aos cidadãos (Bilhim, 2017, p. 10).

O modelo tradicional burocrático perdeu-se com a busca pela eficiência, a descentralização, as práticas que ambicionavam a transparência e as tentativas de responder aos problemas supramencionados. Neste contexto, de reinvenção da dinâmica entre estado e cidadão, após as falhas da Nova Gestão Pública, falamos agora em Governança (Bilhim, 2017).

A Reforma na Administração Pública: A Governança

A Governança reconhece as nuances da natureza gestionária pública e as suas incertezas e fragmentações. Enfatiza-se as relações inter-organizacionais, a transparência, equidade e qualidade dos processos de governação (Bilhim, 2017). A teoria da Governança abarca tipologias de governo mais abertas, participadas, com maior cooperação entre Estado e parceiros económicos e cívicos, estabelecendo, desta forma, quando e como é realizada a partilha de responsabilidades e negociação entre as partes e a tomada de decisões. Relacionam-se princípios de abertura, participação, responsabilidade, eficácia e coerência (Comissão Europeia, 2011).

É o surgimento de uma nova forma de governar, através de redes auto-organizadas, com novas formas de envolvimento do cidadão e instituições democráticas, marcando claramente a reivindicação de uma transição histórica (Hartley, 2005; Colebatch, 2014).

Na tabela 1 podemos comparar os dois paradigmas.

Tabela 1. Paradigmas da Administração Pública

Características	**Nova Gestão Pública**	**Governança**
Contexto	Competitivo	Mudança contínua
População	Atomizada	Diversa
Necessidades/Problemas	Necessidades expressas no mercado	Complexas, voláteis e com risco
Estratégia	Mercado e centralizada no cliente	Moldada pela sociedade civil

Atores	Mercados; clientes e fornecedores	Redes e parcerias; liderança cívica
Conceitos-Chave	Escolha pública	Valor público

Fonte: Hartley (2005), traduzido e adaptado de Benington e Hartley (2001)

Para Frederickson (2012) a Governança diz respeito às dinâmicas laterais e entre instituições na administração pública, enquadrando-se numa conjetura de declínio da soberania, menor relevância dos limites jurisdicionais e fragmentação institucional. Para o autor é possível agrupar a conceito em três conceções distintas:

Tabela 2. Conceções de Governança

Sinónimo de Administração Pública e implementação de políticas	**Sinónimo de Nova Gestão Pública**	**Corpo teórico**
Com o objetivo de unificar os vários pensamentos das diferentes áreas com o intuito de criar toda uma estrutura que abrange a atividade de governar.	Nova forma de conexão entre o cidadão e o estado, objetivo de bem-estar social. Princípios deste novo pensamento: produtividade, mecanismos de mercado, orientação para o serviço, descentralização, transparência, responsabilização e controlo da corrupção.	Compreendido por relações laterais e interinstitucionais acompanhado pela diminuição da importância de barreiras jurisdicionais e fragmentação organizacional.

Adaptado de Frederickson (2012)

Já Rhodes (1996), autor que se dedicou ao aprofundar deste termo, afirma que este conceito em voga é ainda impreciso. Nas palavras do académico: "*a Governança refere-se a redes interorganizacionais 4auto-organizadas, e estas redes complementam os mercados e hierarquias como estruturas de governação para a alocação de recursos e exercício do controlo e coordenação"* (p. 652).

Deste modo, Rhodes (1996) considera seis formas de interpretação do termo.

Tabela 3. Interpretações de Governança

Governança como Estado mínimo	Redefinição da intervenção pública, através do uso de mercados e quase-mercados para fornecer serviços públicos.
Governança Corporativa	O sistema pelo qual os organismos se regem, controlam e tomam decisões.
Governança como Nova Gestão Pública	A mudança do setor público passa por "menos governo" e "mais governança".
Boa Governança	Forma de governação, aliada a conceitos de accountability, transparência, estado de direito, participação ativa do cidadão, responsabilidade e consenso.

Governança como Sistema Sócio Cibernético	Uma estrutura num sistema sociopolítico como resultado dos esforços de intervenção de todos os atores envolvidos. Deste modo as políticas derivam dos atores e não só do governo central.
Governança como Rede de Auto-Organização	Gerir redes de Network, entendido como uma forma de coordenação social e ligações inter-organizacionais, que se apresenta como auto-organizada, autónoma e autogovernada. Estas redes integradas, conseguem ultrapassar a direção do governo, criam as suas próprias políticas e moldam os seus próprios ambientes.

Adaptado de Rhodes (1996)

A definição que será adota ao longo do desenvolvimento do trabalho será a apresentado por Frederickson (2012), em que Governança surge como sinónimo de Nova Gestão Pública, contudo, com ajustes e melhorias, como uma nova forma de conexão entre o cidadão e o estado, objetivo de bem-estar social. Assumindo como princípios deste novo pensamento: produtividade, mecanismos de mercado, orientação para o serviço, descentralização, transparência, responsabilização e controlo da corrupção.

A Estrutura Organizacional do Sistema de Justiça em Portugal

A estrutura organizacional da Justiça Portuguesa está prevista na Lei Orgânica do Ministério da Justiça (Decreto-Lei n.º 123/2011 de 29 de dezembro). Este documento é um importante marco da reforma da Administração Pública Portuguesa, elaborado no âmbito do compromisso para com a eficiência ao lado do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC).

O Ministério da Justiça assume como sua missão a conceção, condução, execução e avaliação da política de justiça definida pela Assembleia da República e pelo Governo, assegurando as relações deste com os tribunais e o Ministério Público, o Conselho Superior da Magistratura e o Conselho Superior dos Tribunais Administrativos e Fiscais (artigo nº1). Este departamento governamental é composto por serviços integrados na administração direta do Estado, de organismos integrados na administração indireta do Estado, de órgãos consultivos e de outras estruturas.

Os serviços centrais que fazem parte da administração direta do estado são os seguintes: Secretaria-Geral, Inspecção-Geral dos Serviços de Justiça, Direcção-Geral da Política de Justiça, Direcção-Geral da Administração da Justiça, Direcção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais, Polícia Judiciária.

A Secretaria-Geral, tem por missão assegurar o apoio técnico e administrativo aos gabinetes dos membros do Governo integrados no MJ e aos órgãos e serviços sem estrutura de apoio administrativo, bem como assegurar o apoio aos demais serviços e organismos do MJ nos domínios da gestão e administração de recursos humanos, a contratação pública de bens e serviços, o apoio técnico-jurídico e contencioso e as funções de documentação e arquivo e de relações públicas e protocolo (artigo nº8).

A Inspecção-Geral dos Serviços de Justiça tem por missão desempenhar as funções de auditoria, inspecção e fiscalização relativamente a todas as entidades, serviços e organismos dependentes, ou cuja actividade é tutelada ou regulada pelo MJ (artigo nº9).

A Direcção-Geral da Política de Justiça tem por missão prestar apoio técnico, acompanhar e monitorizar políticas, organizar e fomentar o recurso aos tribunais arbitrais, aos julgados de paz e a outros meios extrajudiciais de resolução de conflitos, assegurando o planeamento estratégico e a coordenação das relações externas e de cooperação, e é responsável pela informação estatística da área da justiça (artigo nº10).

A Direcção-Geral da Administração da Justiça tem por missão assegurar o apoio ao funcionamento dos tribunais (artigo nº11).

A Direcção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais tem por missão o desenvolvimento das políticas de prevenção criminal, de execução das penas e medidas e de reinserção social e a gestão articulada e complementar dos sistemas tutelar educativo e prisional (artigo nº12).

A Polícia Judiciária, abreviadamente é um corpo superior de polícia que tem por missão coadjuvar as autoridades judiciárias na investigação, desenvolver e promover as acções de prevenção e investigação da sua competência ou que lhe sejam cometidas pelas autoridades judiciárias competentes (artigo nº13).

Os organismos que fazem parte da administração indireta do Estado são os seguintes: Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça, I. P., Instituto dos Registos e do Notariado, I. P., Instituto Nacional de Medicina Legal e Ciências Forenses, I. P. e o Instituto Nacional da Propriedade Industrial, I. P (artigo nº14).

O Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça, I. P. tem por missão a gestão dos recursos financeiros do MJ, a gestão do património afeto à área da justiça, das infraestruturas e recursos tecnológicos, bem como a proposta de conceção, a execução e a avaliação dos planos e projetos de informatização, em articulação com os demais serviços e organismos do MJ (artigo nº15).

O Instituto dos Registos e do Notariado, I. P. tem por missão executar e acompanhar as políticas relativas aos serviços de registo, tendo em vista assegurar a prestação de serviços aos cidadãos e às empresas, bem como assegurar a regulação, controlo e fiscalização da atividade notarial (artigo nº16).

O Instituto Nacional de Medicina Legal e Ciências Forenses, I. P., tem por missão assegurar a prestação de serviços periciais médico-legais e forenses, a coordenação científica da atividade no âmbito da medicina legal, e de outras ciências forenses, bem como a promoção da formação e da investigação neste domínio, superintendendo e orientando a atividade dos serviços médico-legais e dos profissionais contratados para o exercício de funções periciais (artigo nº17).

O Instituto Nacional da Propriedade Industrial, I. P. tem por missão assegurar a proteção e promoção da propriedade industrial, a nível nacional e internacional, de acordo com a política de modernização e fortalecimento da estrutura empresarial do país (artigo nº18).

Metodologia

Avaliar resultados de reformas é uma tarefa de árduo trabalho. Isto deve-se as dificuldades associadas a análise e avaliação de um programa de reformas, a longo prazo, complexo, multi-instrumental, com vários stakeholders envolvidos, tornando-se de difícil confirmação os ganhos de eficiência (Pollitt, 2018).

A metodologia seguida para a elaboração do presente trabalho é qualitativa. Para levar a cabo a presente investigação e dar respostas ao objetivo enunciados, foi realizada uma análise documental sobre casos recentes de reformas no âmbito da Justiça Portuguesa, mais concretamente, a Reforma do Mapa Judiciário, os conceitos e reformas trazidos pelo Programa Justiça + Próxima, através da análise do seu plano de ação, e ainda os Meios Extrajudiciais de Resolução de Litígios. Para construir a ligação entre a Nova Gestão Pública e a Governança e o sistema de Justiça em Portugal, procedeu-se a técnica de análise de conteúdo aos Planos de Atividades dos organismos e serviços do Ministério da Justiça (com exceção à Polícia Judiciária), visto este documento estratégico expor a visão das organizações.

Resultados: Reformas do Sistema de Justiça em Portugal: Casos de Estudo Recentes

Traduzir para o plano empírico a teoria, materializando uma reforma no setor público, para Pollitt (2018) consiste no seguimento das seguintes fases: (1) discussão e introdução de ideias na agenda política, tais como novas abordagens e técnicas, discutidas em conferências, workshops; (2) decisão dos governos; (3) prática das novas técnicas ou nova abordagem a adotar; e (4) resultados alcançados com a reforma introduzida.

A passagem das fases supra enunciadas pode envolver traduções do modelo/técnica/abordagem adotada, podendo em cada fase perder-se, parcialmente ou até totalmente, o conceito original. Analisando as traduções da Nova Gestão Pública, compreende-se na academia que as ideias que abarcam a doutrina, quer nacionalmente, quer sectorialmente, são usualmente traduzidas para a visão local em questão. Não se fala apenas edições textuais, mas sim de acrescento real de visão. A diferenciação do enfase auxilia a seleção e priorização de diferentes tipos de práticas existentes nos menus de reformas. Assim, também é possível uma melhor gestão das expectativas quanto aos resultados da reforma a ser aplicada (Pollitt, 2018).

Reforma do Mapa Judiciário

Para a CEPEJ a questão territorial dos tribunais é fulcral e deve ser revista pelos Estados-membros, e deste modo, as reformas de organização e gestão da justiça constituem um dos temos mais falados nos menus de reformas dos países europeus (Martins, 2012).

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

A reorganização do sistema judiciário incorpora os objetivos estratégicos, assentes em três pilares fundamentais: o alargamento da base territorial das circunscrições judiciais, que passam a coincidir, em regra, com as centralidades sociais correspondentes aos distritos administrativos; a instalação de jurisdições especializadas a nível nacional; e a implementação de um novo modelo de gestão das comarcas (Governo de Portugal, 2020; Martins, 2012).

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

Programa Justiça + Próxima

A Justiça como pilar da economia torna premente uma reforma nesta área. O Governo ambiciona a transformação e modernização deste pilar basilar, para assim termos uma justiça mais ágil, transparente, humana e próxima ao cidadão. É neste contexto que nasce o Programa Justiça + Próxima.

O Programa Justiça + Próxima encontra as suas bases na política de modernização do Estado, compromisso das Grandes Opções do Plano 2016-2019 e ainda do Programa Nacional de Reformas, pretendendo a simplificação e desburocratização nas relações do cidadão e empresas com o Estado, com orientação para a inovação e para uma prestação de serviços eficiente, eficaz e de qualidade. O plano do programa tem como certo uma execução para os quatro anos da legislatura, contudo o seu âmbito não se estagna no tempo, nem nas medidas pensadas, é deste modo um plano de atuação dinâmico, flexível e interativo. Os objetivos a seguir pautam-se por: uma justiça ágil e simplificada auxiliando-se das novas tecnologias para uma maior eficiência e otimização da gestão, transparente na prestação de informações e dados, humana atendendo continuamente as verdadeiras necessidades do target e por fim, mais próxima do cidadão, posicionando-se este no centro da atividade. Para isto, é necessária confiança nos sistemas judiciais e na garantia da proteção dos direitos individuais, e assim, para a materialização da imagem de uma justiça modernizada é focada numa estratégia de mudança através do mundo digital, tendo sempre presente ainda uma cultura colaborativa (Ministério da Justiça, 2019).

Deste modo, a transformação é promovida através de quatro pilares basilares. Em primeiro lugar, a eficiência, com a simplificação e desmaterialização de processos prevê-se a otimização da gestão da Justiça com o auxílio das tecnologias abertas e interoperáveis, utilizando modelos e metodologias associadas à governance das Tecnologias da Informação e Comunicação. Potenciar a mudança na justiça através da inovação, modernizando e assegurando o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas, para potenciar uma justiça aberta. O terceiro pilar, a humanização, tem como objetivo a dignificação do sistema judicial, tanto o seu espaço como agentes e intervenientes. E por fim, a proximidade, ao criar serviços mais próximos e das empresas, simplificando as relações, significa eliminam formalidades e procedimentos, tornando mais clara, transparente e responsável a informação e ouvir os cidadãos, respondendo às suas necessidades (Ministério da Justiça, 2019).

Resolução Alternativa de Litígios: Os Julgados de Paz

A Resolução Alternativa de Litígios ou Meios Extrajudiciais de Resolução de Conflitos abarca três modos: os Julgados de Paz, os Centros de Arbitragem e a Mediação.

A Lei n.º 78/2001, de 13 de Julho, criou os Julgados de Paz. Estes são tribunais dotados de características próprias de organização e funcionamento (Martins, 2012). Os procedimentos nos julgados de paz estão concebidos e são orientados por princípios de simplicidade, adequação, informalidade, oralidade e absoluta economia processual. A atuação dos julgados de paz é vocacionada para permitir a participação cívica dos interessados e para estimular a justa composição dos litígios por acordo das partes. (Lei n.º 78/2001, de 13 de Julho, artigo nº2).

A procura por estes "tribunais" tem vindo a aumentar, e como prova disso foi o aumento da rede de Julgados de Paz, de 12 em 2005 para 25 em 2018. O conceito parte pela simplificação e aproximação ao cidadão, facilitando as relações entre este com a justiça.

A Teoria e a Prática: Tradução na Justiça Portuguesa

Olhar para um modelo só, de forma genérica, pode ser um grande erro por parte dos governos. Um melhor entendimento pode ser construído através da observação dos elementos individuais de cada modelo teórico-conceptual, e na compreensão individual de cada componente de reforma, quer conceptualmente quer nas práticas aplicadas a nível nacional ou num contexto local. Após este exercício será saudável uma análise de um conjunto de reformas, verificando a coerência, lógica e enquadramento num contexto em particular. Grandes diferenças dentro de um país e entre setores públicos não apresenta um problema, representa apenas a existência de diferentes histórias, diferentes opções e prioridades dentro da máquina pública (Pollitt, 2018).

Ao analisar as reformas recentes na Justiça em Portugal, são evidenciados, de forma muito explicita, os traços característicos da Governança como sinónimo de Nova Gestão Pública. Podemos encontrar um meio termo de aplicação entre os dois modelos, sendo notável uma adaptação individual aos respetivos organismos e serviços, conforme as suas missões.

Na tabela 4, abaixo apresentada, é exposta a análise de conteúdo realizada ao Planos de Atividades, da estrutura organizacional da Justiça Portuguesa, tanto da Administração Direta como Indireta do Ministério da Justiça (com exceção a Política Judiciária e Instituto de Registos e Notariado, por falta de documentação disponível). Procedeu-se a uma análise aprofundada nos documentos, procurando conceitos/expressões que evidenciassem tradução teóricas da Governança como sinónimo de Nova Gestão Pública.

De modo a reforçar a defesa deste trabalho, foi levada a cabo uma segunda análise de conteúdo. Utilizando o Plano de Modernização e Tecnologia do Programa Justiça + Próxima, procedeu-se a sistematização de todas as medidas, por áreas de atuação, respetivo pilar teórico associado a medida e quais os destinatários da medida (Anexo 1).

Tabela 4. Traduções Teóricas na Estrutura Organizacional da Justiça Portuguesa

Estrutura Organizacional da Justiça Portuguesa			Traduções Teóricas
			Governança como Sinónimo de NGP (Frederickson, 2019)
Ministério da Justiça	Administração Direta do Estado	SG	Qualidade; Profissionalismo; Boas Práticas; Sucesso; Responsabilidade; Melhoria Contínua; Comunicação; Orientação para as Pessoas; Cooperação; Aproximar; Eficácia (SGMJ, 2019).
		IGSJ	Auditoria; Inspeção; Fiscalização; Melhoria; Responsabilização; Rigor; Agilidade; Desburocratização; Multidisciplinariedade; Racionalização; Eficácia; Eficiência (IGSJ, 2019).
		DGPJ	Cidadão; Aproximação; Monitorização; Inovação; Estatística; Qualidade; Satisfação; Continuidade; Planeamento; Desenvolvimentos Tecnológicos; Performance; Sustentabilidade; Transparência; Melhoria Contínua; *Stakeholders* (DGPJ, 2019).
		DGAJ	Envolvência; Melhoria Contínua; Otimização de Recursos; Satisfação; Clientes; Eficácia; Eficiência; Qualidade; *Stakeholders*; Simplificar; Aproximar (DGAJ, 2019)
		DGRSP	Sustentabilidade; Segurança; Qualificação; Educação; Humanização (DGRSP, 2019).
		PJ	n/a
	Administração Indireta do Estado	IGFEJ	Excelência; Otimização de Recursos; Qualidade; Compromisso; Inovação; Responsabilidade; Confiança (IGFEJ, 2019).
		IRN	n/a
		INMLCF	Interesse Público; Ética; Imparcialidade; Rigor; Qualidade; Metodologias; Colaboração; Clientes; Eficácia; Gestão; Satisfação; Formação (INMLCF, 2019).
		INPI	Criação de Valor; Produtos; Melhoria; Agência Pública; Competências; Qualidade; Valorização; Formação; Cooperação; Negócio; Mecanismos; Parcerias; Inovação; *Stakeholders*; Empreendedorismo (INPI, 2019)

Elaboração própria com base nos Planos de Atividade: (SGMJ, 2019), (IGSJ, 2019), (DGPJ, 2019), (DGAJ, 2019), (DGRSP, 2019), (IGFEJ, 2019), (INMLCF, 2019) e (INPI, 2019).

As duas análises de conteúdo evidenciam a Governança como sinónimo de Nova Gestão Pública, quer nos serviços e organismos do Ministério da Justiça, quer nas reformas induzidas pelo Programa Justiça + Próxima. É importante sublinhar a individualidade dos conceitos teóricos aplicados a cada caso. Conforme a singularidade e missões de cada serviço e organismo, os conceitos encontrados diferem (Tabela 4). Dependendo da área de atuação das medidas, a repetição de pilares associado vai divergindo (anexo 1). Isto é a materialização das abordagens individuais, apresentando um equilibro delicado, mas necessário para uma melhor resposta as necessidades da sociedade.

Discussão e Considerações Finais

As reformas na gestão pública passaram a ser consideradas um elemento de destaque de cada partido político, uma prova desta realidade é a crescente comunidade de consultores, académicos e ex-funcionários públicas na "indústria das reformas" (Pollitt, 2018).

Atualmente torna-se impossível olhar para um programa de reformas e detetar apenas uma expressão teórica de um modelo. A análise genérica não é uma solução viável, o caminho passa por abordagens individuais, com agrupação pelas lógicas dominantes: melhoria da qualidade dos serviços públicos; legitimidade e confiança através da participação pública; continuidade e especialidade com implementação de novos estatutos, formação, medidas anticorrupção e auditorias internas, através do fortalecimento da burocracia tradicional de Weber; descentralização de autoridade política e funções administrativa (Pollitt, 2018). Lógicas estas encontradas ao longo da investigação no caso de Portugal, aplicadas diferenciadamente e individualmente.

Este é um equilíbrio delicado. Um objetivo governamental pode entrar em conflito com outro. Uma reforma pode diminuir os princípios de outra. O aumento da participação do cidadão pode enfraquecer o controlo político, o controlo da corrupção muitas vezes dificulta a descentralização. Um aumento de qualidade de serviços pode implicar um aumento de despesa aquando dos cortes públicos. Indicadores de desempenho podem incentivar o debate e participação, fundamentando as bases de um Estado descentralizado, contudo também pode ser a base da centralização da máquina pública através do controlo do desempenho organizacional (Pollitt, 2018). Os governos devem gerir esta balança de forma racional, rigorosa e humana.

O planeamento, o acompanhamento, controlo de atividades e foco em resultados materializa a dinâmica de mudança na Administração da Justiça em Portugal, estabelecendo assim a ideia de modelos de gestão da qualidade e gestão por objetivos (Guimarães, Correia, Akutsu & Bilhim, 2015). Um bom uso dos instrumentos de Justiça proporciona uma aproximação entre o cidadão e a Justiça, melhorando a comunicação, eficiência e eficácia do sistema judicial. Uma justiça próxima, transparente e simplificada responde as necessidades da sociedade e fomenta a democratização e a cidadania, contribuindo para a dinamização da economia (Ministério da Justiça, 2019ª).

Referências

Assembleia da República. Lei da Organização do Sistema Judiciário (Lei n.º 62/2013 de 26 de agosto). Diário da República n.º 163/2013, Série I, pp. 5114 – 5145. Disponível em: https://dre.pt/web/guest/pesquisa//search/499514/details/normal?l=1.

Assembleia da República. Lei n.º 78/2001, Diário da República n.º 161/2001, Série I-A, pp. 4267 – 4274. Disponível em: https://dre.pt/web/guest/analisejuridica/-/aj/31030276/init/normal?p_p_auth=0YXyDFbX&_AnaliseJuridica_WAR_drefrontofficeportlet_mode=dt.

Bilhim, J. (2013). *Ciência da Administração*. Lisboa: Universidade Aberta.

Bilhim, J. (2017). Nova Governação Pública e Meritocracia. *Sociologia, Problemas e Práticas, 84*, 9-25. DOI:10.7458/SPP2017849462

Colebatch, H. K. (2014). Making sense of governance. *Policy and Society*, *33*(4), 307- 316.

Comissão Europeia (2001). *Governança Europeia: um livro branco*. Bruxelas.

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

Correia, P. M. A. R. (2012). *O Impacto do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) na Satisfação dos Colaboradores: O Caso dos Serviços do Ministério da Justiça em Portugal.* (Dissertação doutoral não publicada). Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Universidade Técnica de Lisboa. Lisboa

Correia, P. M. A. R., & Moreira, M. (2016). Ministério da Justiça Versão 2.0: Sobre a Sociedade de Informação, os New Media e o Ministério da Justiça em Portugal. *Lex Humana, 8*(2), 97-119.

Correia, P. M. A. R., Jesus, I. & Bilhim, J. (2016). Comparação de normas de conduta dos trabalhadores da administração pública portuguesa: a tensão entre o tratamento de dados pessoais e os deveres éticos. *Ciências e Políticas Públicas*, *2*(1), 51-74.

Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais. (2019). *Plano de Atividades 2019*. Lisboa. Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais.

Direcção-Geral da Administração da Justiça. (2019). *Plano de Atividades 2019*. Lisboa. Direcção-Geral da Administração da Justiça.

Direcção-Geral da Política de Justiça. (2019). *Plano de Atividades 2019*. Lisboa. Direcção-Geral da Política de Justiça.

Frederickson, G., Smith, K., Larimer, C. & Licari, M. (2012). *The Public Administration Theory Primer.* (2ª ed.). United States of America: Westview Press.

Fukuyama, F. (2013). What is governance?. *Governance*, *26*(3), 347-368.

Governo da República Portuguesa (2020) Reforma Judiciária: Novo Mapa Judiciário. Disponível em: https://www.historico.portugal.gov.pt/pt/o-governo/arquivo-historico/governos-constitucionais/gc20/os-temas/reforma-judiciaria/novo-mapa-judiciario.aspx. Acesso a 02 de janeiro de 2020.

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.

Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and management, 25*(1), 27-34.

Inspeção-Geral dos Serviços de Justiça. (2019). *Plano de Atividades 2019*. Lisboa. Inspeção-Geral dos Serviços de Justiça.

Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça, I.P. (2019). *Plano de Atividades 2019*. Lisboa. Instituto de Gestão Financeira e Equipamentos da Justiça, I.P.

Instituto Nacional da Propriedade Industrial, I.P. (2019). *Plano de Atividades 2019*. Lisboa. Instituto Nacional da Propriedade Industrial, I.P.

Instituto Nacional de Medicina Legal e Ciências Forenses, I.P. (2019). *Plano de Atividades 2019*. Lisboa. Instituto Nacional de Medicina Legal e Ciências Forenses, I.P.

Martins, C. M. A. (2012) *As reformas da justiça: o mapa judiciário e a comarca do Baixo Vouga*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro, Aveiro.

Ministério da Justiça. (2019). *Programa "Justiça + Próxima": Plano de Modernização e Tecnologia*, versão 1.28. Lisboa.

Ministério da Justiça. Lei Orgânica do Ministério da Justiça (Decreto-Lei n.º 123/2011 de 29 de Dezembro). Diário da República n.º 249/2011, Série I, 5481 – 5490. Disponível

em:https://dre.pt/web/guest/pesquisa//search/145185/details/normal?p_p_auth=5MIFVi.

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

Presidência do Conselho de Ministros. Decreto-Lei n.º 38/2019 de 18 de março. Diário da República n.º 54/2019, Série I, pp. 1612 – 1655. Disponível em: https://dre.pt/pesquisa/-/search/121131616/details/maximized.

Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: governing without government. *Political Studies, 44*(4), 652-667.

Secretaria-Geral do Ministério da Justiça (2019). *Plano de Atividades 2019*. Lisboa.

Anexo 1

1ª Área: Sistema Judiciário e Meios de Resolução de Litígios		
Medidas	Pilares Associados	Destinatários
O Meu Tribunal	Eficiência	Serviços da Justiça, Órgãos de Gestão da Comarca, Tribunais
Tribunal +	Proximidade	Cidadãos, Mandatários, Órgãos de Gestão da Comarca, Tribunais
Sistema de indicadores de gestão para os tribunais	Eficiência	Conselhos Superiores, Tribunais
Sistema de indicadores de gestão para os tribunais administrativos e fiscais	Eficiência	Conselhos Superiores, Tribunais
Apoio ao estabelecimento de metas quantificadas de redução de pendências	Eficiência	Conselhos Superiores, Órgãos de Gestão da Comarca, Tribunais
Prova de conceito de transcrição automática	Eficiência	Tribunais
Reforço da infraestrutura de rede da Justiça	Eficiência	Mandatários, Órgãos de Gestão da Comarca, Tribunais
Renovação e reforço dos equipamentos informáticos e ferramentas de gestão e produtividade dos tribunais	Eficiência	Tribunais
Sistema de gestão das salas de audiências	Eficiência	Órgãos de Gestão da Comarca, Tribunais
Sistema de informação de gestão dos tribunais judiciais de 1.ª instância	Eficiência	Órgãos de Gestão da Comarca
CITIUS - Acesso remoto pelos Magistrados	Eficiência	Tribunais
CITIUS - Interface com o SISAAE	Eficiência	Agentes de Execução, Mandatários, Tribunais
CITIUS – Informação referente à identificação do executado e dos seus bens	Eficiência	Tribunais
CITIUS – Implementação do mecanismo previsto no n.º 5 do artigo 551.º do CPC	Eficiência	Agentes de Execução, Tribunais
CITIUS - Elaboração mais célere da conta final do processo	Eficiência	Agentes de Execução, Mandatários, Tribunais
CITIUS - Integração com plataforma de inventário	Eficiência	Tribunais
CITIUS – Acesso dos administradores de insolvência	Eficiência	Administradores Judiciais, Serviços da Justiça, Tribunais
CITIUS e SITAF - Nos tribunais superiores	Eficiência	Mandatários, Tribunais
CITIUS – Acesso direto à base de dados do Registo Individual de Condutor	Eficiência	Tribunais
CITIUS - Inventariação e revisão dos formulários disponíveis no sistema	Eficiência	Serviços da Justiça, Tribunais
CITIUS - Automatismos na execução da sentença	Eficiência	Tribunais

CITIUS - Serviço de alertas	Proximidade	Mandatários
Certidão judicial eletrónica (CJE)	Eficiência	Cidadãos, Mandatários, Tribunais
Wi-Fi gratuito nos tribunais e alargamento a outros espaços de atendimento da Justiça	Humanização	Cidadãos, Mandatários
Dashboards Indicadores da Justiça	Inovação	Cidadãos, Empresas
Melhorar a comunicação da Justiça com o Cidadão	Proximidade	Cidadãos, Empresas
Divulgação da duração expectável dos processos judiciais	Inovação	Cidadãos, Empresas
Consulta dos processos executivos	Proximidade	Cidadãos, Empresas
Aumento do limite máximo de tamanho das peças processuais	Proximidade	Mandatários
Inclusão, no âmbito do PEPEX, dos devedores na lista pública de devedores	Eficiência	Agentes de Execução
Acesso dos agentes de execução aos apensos do processo executivo	Eficiência	Agentes de Execução, Tribunais
Reavaliação do visto em correição	Eficiência	Tribunais
Possibilidade de realização de videoconferência entre instâncias na mesma comarca	Eficiência	Cidadãos, Tribunais
Projeto piloto de Correio Expresso Envelopagem / Finishing na Justiça	Eficiência	Serviços da Justiça, Tribunais
Reconhecimento automático de caracteres das peças processuais digitalizadas	Eficiência	Tribunais
Balcão único nos Tribunais Administrativos e Fiscais	Proximidade	Cidadãos, Empresas, Mandatários, Tribunais
Plataforma de proteção e promoção dos direitos de crianças	Humanização	Tribunais
CITIUS - Ligação com GNR	Eficiência	Serviços da Justiça
Formulário de requerimento executivo para Ministério Público	Eficiência	Tribunais
Desenvolvimento de um espaço eletrónico de ligação entre o Cidadão e o Ministério Público	Eficiência	Cidadãos, Tribunais
Pedido online da apostila	Eficiência	Cidadãos
Tribunal Resolve	Eficiência	Cidadãos, Empresas, Serviços da Justiça, Tribunais
Reorganização e dinamização da rede dos Julgados de Paz	Eficiência	Meios de Resolução Alternativa de Litígios

Informação eletrónica sobre meios alternativos de resolução de litígios	Eficiência	Cidadãos, Meios de Resolução Alternativa de Litígios
Site "Proteção às Vítimas de Crime"	Humanização	Cidadãos
Gestão Documental na DGAJ	Eficiência	Conselhos Superiores, Serviços da Justiça, Órgãos de Gestão da Comarca, Tribunais
Leilão Eletrónico para venda de bens recuperados a favor do Estado	Eficiência	Agentes de Execução, Cidadãos, Empresas
Reavaliação do modelo de negócio dos Julgados de Paz	Eficiência	Cidadãos
Piloto de Reorganização dos Julgados de Paz	Eficiência	Cidadãos, Empresas
CPTA/SITAF – Obrigatoriedade da prática de todos os atos processuais por via eletrónica	Eficiência	Mandatários
SITAF - Criação de interface eletrónica do SITAF para os mandatários	Eficiência	Mandatários
SITAF – Elaboração automática das notificações	Eficiência	Serviços da Justiça, Tribunais
Dinamização da rede dos centro de arbitragem de conflitos do consumidor	Proximidade	Cidadãos, Empresas, Meios de Resolução Alternativa de Litígios
Atualização do sistema de informação de suporte à atividade do CEJ	Inovação	Serviços da Justiça
Modernização de conteúdos formativos on-line	Inovação	Administradores Judiciais, Mandatários, Serviços da Justiça
Rollout - O Meu Tribunal	Eficiência	Serviços da Justiça, Órgãos de Gestão da Comarca, Tribunais
SI para Administradores de Insolvência	Eficiência	Agentes de Execução
Rollout: Tribunal+	Eficiência	Tribunais
Alteração do regime de citação	Eficiência	Cidadão
Registo e gestão automática de acessos de mandatários e de administradores judiciais ao portal de mandatários	Eficiência	Administradores Judiciais, Mandatários
Melhorar a comunicação da Justiça com o Cidadão nas injunções	Proximidade	Cidadãos, Empresas
Certificado permanente do registo criminal	Proximidade	Cidadãos, Empresas
Área de serviços digitais dos tribunais	Proximidade	Cidadãos, Empresas
Piloto de tradução automática	Eficiência	Tribunais
Rollout Transcrição Automática	Eficiência	Tribunais

Ligação ao IGCP para efeitos de penhoras de certificados de aforro e outros	Eficiência	Tribunais
Consulta de todos os processos judiciais	Proximidade	Cidadãos
Publicidade da massa insolvente	Eficiência	Administradores Judiciais, Cidadãos, Empresas, Tribunais
Modernização dos sistemas de informação e equipamentos disponibilizados aos juízes	Eficiência	Tribunais
Modernização dos sistemas de informação e equipamentos disponibilizados aos magistrados do MP	Eficiência	Tribunais
Gestão de Atividades dos Tribunais	Eficiência	Tribunais
Autenticação digital temporária nos tribunais	Proximidade	Cidadãos, Empresas
Entrega de peças processuais multimédia pelos mandatários judiciais	Inovação	Mandatários
Pedido e concessão de acesso desmaterializados a processos judiciais por cidadãos\mandatários que não são partes	Inovação	Empresas, Mandatários
Notificações eletrónicas entre administradores judiciais e mandatários	Eficiência	Administradores Judiciais, Mandatários
Portal único para mandatários judiciais	Eficiência	Mandatários
Roundtable OCDE - Conferência internacional organizada pelo Ministério da Justiça em Portugal	Eficiência	Serviços de Justiça
Modernização do SI de suporte ao Registo Criminal	Inovação	Cidadãos, Empresas, Serviços de Justiça e Tribunais
Alargamento da interoperabilidade do Registo Criminal com o ECRIS	Inovação	Cidadãos, Empresas, Serviços de Justiça e Tribunais
Aumento dos meios de pagamento no Registo Criminal Online	Humanização	Cidadãos e Empresas
Automatização da obtenção dos certificados do registo criminal pelos tribunais	Eficiência	Tribunais
Desmaterialização das notificações de insolvência dos tribunais para o Banco de Portugal	Eficiência	Tribunais
Recolha e comunicação eletrónica de impressões lofoscópicas nos tribunais	Inovação	Serviços de Justiça e Tribunais
Aumento das ferramentas de suporte à fiscalização dos administradores judiciais	Eficiência	Serviços de Justiça e Tribunais
Geração e registo automáticos dos DUC usados pelos Agentes de Execução	Eficiência	Serviços de Justiça e Tribunais
Comunicação eletrónica de decisões judiciais para o ECLI	Eficiência	Cidadãos, Conselhos Superiores, Empresas, Mandatários e Serviços de Justiça

Integração do Citius com o e-leilões	Eficiência	Serviços de Justiça e Tribunais
Previsão do conceito de "Digital por definição" na legislação processual	Eficiência	Cidadãos, Serviços de Justiça e Tribunais
Disponibilização aos mandatários de formulários para o contencioso dos procedimentos de massa	Inovação	Cidadãos e Serviços de Justiça
CITIUS - Ligação com PJ	Eficiência	Serviços de Justiça
Consolidação do financiamento dos centros de arbitragem da rede nacional de arbitragem de consumo	Eficiência	Cidadãos, Empresas e Meios de Resolução Alternativa de Litígios
Julgado de paz de Santa Cruz	Proximidade	Cidadãos e Empresas
Avaliação internacional das medidas de modernização da Justiça	Eficiência	Cidadãos e Serviços da Justiça
Acolhimento personalizado nas conservatórias	Inovação	Cidadãos
Recolha de valores nas Conservatórias	Humanização	Serviços da Justiça
Contratos interadministrativos com os municipios	Eficiência	Cidadãos e Serviços da Justiça
Renovação online do Cartão de Cidadão	Eficiência	Cidadãos e Serviços da Justiça
Implementação do BRIS	Proximidade	Cidadãos e Serviços da Justiça
2ª Área: Investigação Criminal e Meios Forenses		
Auto de denúncia com Cartão de Cidadão	Proximidade	Cidadãos, Serviços da Justiça
Reforço da capacidade da Perícia Informática Forense	Eficiência	Serviços da Justiça
Sistema de gestão da atividade laboratorial forense	Eficiência	Serviços da Justiça
Cooperação Policial Internacional: Unidade de Informação de Passageiros (UIP)	Eficiência	Serviços da Justiça
Criação do CSIRT Justiça (Computer Security Response Incident Team)	Eficiência	Serviços da Justiça
Desmaterialização da ligação às operadoras de telecomunicações	Eficiência	Serviços da Justiça
Atualização da capacidade analítica do Laboratório de Polícia Científica	Eficiência	Serviços da Justiça
Desenvolvimento de metodologia estatística para interpretação de resultados e apresentação de conclusões de exames forenses	Eficiência	Serviços da Justiça
Aquisição da solução tecnológica Wifi - Man in the Middle (MITM)	Eficiência	Serviços da Justiça

Criação de incubadoras de malware para fins de análise e investigação	Eficiência	Serviços da Justiça
Formação no âmbito do Law Enforcement Training Scheme (LETS)	Eficiência	Serviços da Justiça, Tribunais
Cyber intelligence	Inovação	Serviços da Justiça, Tribunais
Reforçar a capacidade de recolha e análise da prova digital pela Polícia Judiciária	Eficiência	Serviços da Justiça
Criação da unidade Internet Referral Unit na Polícia Judiciária	Eficiência	Serviços da Justiça
Reforço da capacidade operacional em situações de catástrofe do INMLCF	Eficiência	Serviços da Justiça
Melhoria do Sistema de Gestão e Atendimento no INMLCF	Eficiência	Serviços da Justiça
Controlo de processos no INMLCF através de códigos de barras	Eficiência	Serviços da Justiça
Ministério Público em Ação	Eficiência	Serviços da Justiça
Registo Central do Beneficiário Efetivo	Eficiência	Empresas
3ª Área: Reinserção Social e Serviços Prisionais		
Formação e-learning para reclusos	Proximidade	Serviços da Justiça, Reclusos
Justiça para Tod@s	Humanização	Cidadãos, Reclusos, Tribunais
Comunicação entre reclusos e familiares por videoconferência	Humanização	Serviços da Justiça, Reclusos
Consultas médicas por vídeo conferência nos estabelecimentos prisionais	Humanização	Serviços da Justiça, Reclusos
Possibilidade dos reclusos prestarem testemunho em julgamento a partir de estabelecimentos prisionais	Humanização	Serviços da Justiça, Reclusos, Tribunais
Sistema de Informação de Gestão da Atividade dos estabelecimentos prisionais	Inovação	Serviços de Justiça
Reforço dos equipamentos informáticos e ferramentas de produtividade dos serviços prisionais	Eficiência	Serviços de Justiça
Modernização dos Sistemas de Informação e Comunicação da Direção Geral de Reinserção e Serviços Prisionais	Eficiência	Serviços de Justiça
4ª Área: Registos e Propriedade Industrial		
Comunicações eletrónicas do acordo de regulação de responsabilidades parentais	Eficiência	Serviços da Justiça, Tribunais
Certidão de testamentos online Disponibilizar ao Cidadão a possibilidade	Humanização	Cidadãos
Espaço Óbito	Proximidade	Cidadãos

Registo Criminal online	Proximidade	Cidadãos, Empresas
Integração do SICRIM no sistema europeu	Eficiência	Serviços da Justiça
Registo de Nascimento online	Proximidade	Cidadãos
Certidões Permanentes do Registo Civil	Proximidade	Cidadãos
SMS sociedade registada	Proximidade	Cidadãos, Empresas
Alargamento do serviço na Hora com agendamento	Eficiência	Empresas
Verificação automática dos atributos de membros dos órgãos estatutários de uma sociedade	Proximidade	Cidadãos, Empresas
Atualização simultânea de morada no Registo Automóvel	Proximidade	Cidadãos
Reforço dos equipamentos informáticos e ferramentas de produtividade dos registos	Eficiência	Serviços de Justiça
Modernização de Plataformas e introdução de novos serviços nos Registos e Notariado	Eficiência	Serviços de Justiça
Reativação de alertas via sms de despachos de concessão de marcas, design e patentes	Proximidade	Cidadãos, Empresas
Envio de notificações e respetivos despachos por email relativas a marcas, design e patentes	Proximidade	Cidadãos, Empresas
Acesso aos pareceres no Portal do INPI	Proximidade	Cidadãos, Empresas
Criação de alertas via sms de avisos recordatórios de prazos relativos a marcas, design e patentes	Proximidade	Cidadãos, Empresas
Prémio Nacional do Inventor do Ano	Inovação	Cidadãos, Empresas
INPI em rede	Eficiência	Serviços de Justiça
BUPi, balcão único do prédio	Eficiência	Cidadãos, Empresas
Requalificação do edificado dos Registos	Eficiência	Serviços de Justiça
INPI - Digital by default (Fase II)	Proximidade	Cidadãos, Empresas
BUPi - Fase de Implementação	Proximidade	Cidadãos, Empresas
Rollout Espaço Óbito	Humanização	Cidadãos
Automatização da obtenção dos certificados do registo criminal pelos tribunais	Eficiência	Tribunais
Empresa Online na Europa	Eficiência	Empresas

Consulta online do estado do processo de nacionalidade	Eficiência	Cidadãos, Mandatários
Piloto de submissão online de pedidos de nacionalidade (sefarditas)	Eficiência	Mandatários
Portal do GAC	Inovação	Cidadãos, Empresas
2019 WIPO Worldwide Symposium on Gis	Inovação	Cidadãos, Empresas
5ª Área: Participação e Inovação		
Espaço Inovação da Justiça	Inovação	Conselhos Superiores, Órgãos de Gestão da Comarca, Tribunais
Disponibilização de catálogo de dados abertos públicos	Inovação	Cidadãos, Empresas
Biblioteca Online da Justiça	Proximidade	Cidadãos, Conselhos Superiores, Empresas, Mandatários, Órgãos de Gestão, Serviços da Justiça, Serviços da Administração Pública, Tribunais, da Comarca.
Justiça Partilha	Inovação	Conselhos Superiores, Ministério da Justiça, Órgãos de Gestão da Comarca, Reclusos, Tribunais
Desafios Justiça	Inovação	Cidadãos, Empresas
Justiça 360º - Avaliação de satisfação do Cidadão	Proximidade	Administradores Judiciais, Agentes de Execução, Cidadãos, Conselhos Superiores, Empresas, Mandatários, Meios de Resolução Alternativa de Litígios, Serviços da Justiça, Órgãos de Gestão da Comarca, Reclusos, Reclusos, Tribunais
Linha Justiça	Proximidade	Cidadãos, Empresas
A Justiça no meu caso	Proximidade	Cidadãos, Empresas
Plataforma Digital da Justiça	Proximidade	Cidadãos, Empresas
Espaço Justiça	Proximidade	Cidadãos
Plano Estratégico de "Open Gov" na Justiça	Proximidade	Cidadãos
Parceria na utilização do Hub da Justiça	Inovação	Cidadãos e Serviços da Justiça
6ª Área: Serviços da Justiça		
Secretaria Geral do Ministério da Justiça sem papel	Eficiência	Serviços da Justiça
Estrutura de Gestão de Fundos Europeus para a Justiça	Eficiência	Serviços da Justiça
Plataforma de recuperação de bens e ativos a favor do Estado	Eficiência	Serviços da Justiça

Serviços Comuns do Ministério da Justiça	Inovação	Serviços da Justiça
Cartão de Cidadão @ Ministério da Justiça	Eficiência	Serviços da Justiça
Plano de Preservação Digital do MJ	Eficiência	Serviços da Justiça
Plano de sustentabilidade e eficiência energética	Eficiência	Serviços da Justiça
Atualização tecnológica do Sistema de Informação das Estatísticas da Justiça (SIEJ)	Inovação	Serviços da Justiça
Repositório documental digital	Eficiência	Conselhos Superiores, Meios de Resolução Alternativa de Litígios, Serviços da Justiça, Tribunais
Inventariação de espólio e organização de núcleos museológicos da Justiça	Proximidade	Serviços da Justiça
Instalação de um centro de disaster & recovery	Eficiência	Meios de Resolução Alternativa de Litígios, Serviços da Justiça, Tribunais
Plano de continuidade de negócio	Eficiência	Meios de Resolução Alternativa de Litígios, Serviços da Justiça, Tribunais
Arquivo Histórico do Ministério da Justiça	Inovação	Cidadãos, Serviços da Justiça, Serviços da Administração Pública
Sistema Integrado de Recuperação de Ativos	Eficiência	Serviços da Justiça
Correio Expresso Envelopagem / Finishing na Justiça	Eficiência	Serviços da Justiça
Estudo acerca de ambientes de trabalho digitais	Eficiência	Serviços da Justiça
Publicitação de bens de empresas insolventes	Proximidade	Serviços da Justiça
Reforço da segurança e dos dados aplicacionais dos sistemas de informação da Justiça	Eficiência	Administradores Judiciais, Agentes de Execução, Mandatários, Serviços da Justiça, Órgãos de Gestão da Comarca, Tribunais
Estruturação da informação do acervo de boletins criminais	Eficiência	Serviços da Justiça
HUB da Justiça	Inovação	Serviços de Justiça
Modernização da interoperabilidade do Registo Criminal com o SEF	Eficiência	Cidadãos e Serviços de Justiça
Emissão imediata de Certificados de Registo Criminal de Estrangeiros nos Tribunais e no RIAC	Humanização	Cidadãos e Serviços de Justiça
Integração dos Certificados do Registo Criminal na Bolsa de Documentos	Humanização	Cidadãos e Serviços de Justiça
Espaço vítima criança e jovem	Humanização	Cidadãos

Espaço testemunha	Humanização	Cidadãos
Capacitação no combate ao crime digital	Eficiência	Serviços da Justiça
+ Fundos Europeus	Eficiência	Serviços da Justiça
+ Ambiente	Eficiência	Serviços da Justiça
O meu instituto	Eficiência	Serviços da Justiça
Identificação balística	Eficiência	Serviços da Justiça

Fonte: Elaboração própria, baseado no Plano Justiça + Próxima (versão 1)