Justiça tardia é injustiça qualificada. A máxima atribuída a Séneca permanece como advertência poderosa num tempo em que a lentidão judicial deixou de ser uma exceção para tornar-se um traço estrutural de vários sistemas contemporâneos. A exigência de uma justiça célere não é apenas uma aspiração normativa; é uma condição essencial para a legitimidade das instituições democráticas. Em Portugal, onde o volume de processos pendentes ultrapassa largamente o milhão, a morosidade judicial revela-se não apenas como um problema técnico, mas como uma falha sistémica com implicações profundas na equidade, na economia e na confiança social.

A análise institucional permite compreender a profundidade deste fenómeno. North (2024) argumenta que as instituições existem para reduzir a incerteza e estruturar as interações humanas. Quando o sistema judicial não consegue produzir decisões em tempo útil, falha na sua função primordial, criando um ambiente de imprevisibilidade que fragiliza tanto os cidadãos como os agentes económicos. Esta perspetiva é reforçada por Acemoglu e Robinson (2024), que demonstram que instituições ineficazes tendem a ser capturadas por grupos com maior poder, perpetuando desigualdades e limitando o acesso equitativo à justiça.

É neste contexto que o tempo se transforma num fator crítico de poder. A morosidade judicial não é neutra; distribui custos e benefícios de forma desigual. Para os cidadãos comuns, um processo prolongado significa frequentemente desgaste emocional, encargos financeiros acumulados e uma sensação persistente de injustiça. Para os mais poderosos, contudo, o tempo pode ser convertido num recurso estratégico. A capacidade de prolongar litígios, recorrer sucessivamente e mobilizar equipas jurídicas especializadas transforma a lentidão do sistema numa vantagem competitiva. Como observas Hood (2025), sistemas públicos complexos e pouco transparentes tendem a gerar zonas de opacidade onde a eficiência deteriora-se e a responsabilidade dilui-se, favorecendo precisamente aqueles que melhor dominam estas complexidades.

A evidência empírica europeia confirma esta realidade. Os relatórios da Comissão Europeia para a Eficiência da Justiça (CEPEJ) demonstram de forma consistente que a duração dos processos e o volume de pendências são indicadores centrais da qualidade dos sistemas judiciais. Segundo o relatório mais recente (Council of Europe, 2024), países com sistemas judiciais mais céleres apresentam níveis mais elevados de confiança institucional e melhor desempenho económico. Em contraste, sistemas com maior backlog tendem a evidenciar menor previsibilidade, maior congestionamento e uma perceção mais acentuada de

desigualdade no acesso à justiça. Portugal, embora tenha registado progressos em algumas áreas, continua a enfrentar desafios significativos ao nível da duração processual, particularmente em matérias administrativas e fiscais.

Esta relação entre justiça e confiança é aprofundada por Putnam (2025), que identifica o capital social como um elemento essencial para a coesão das sociedades. A confiança nas instituições não se constrói apenas com base em princípios abstratos, mas na experiência concreta dos cidadãos. Quando a justiça se revela lenta ou inacessível, esta confiança deteriora-se, afetando a participação cívica, a cooperação social e a legitimidade do próprio Estado.

As consequências da morosidade judicial estendem-se ainda ao domínio da saúde. A Organização Mundial da Saúde (2025) reconhece que os determinantes sociais da saúde incluem fatores institucionais como o acesso a sistemas justos e eficazes. A incerteza prolongada associada a litígios judiciais pode gerar níveis elevados de stress, ansiedade e insegurança, com impactos diretos na saúde mental. Neste sentido, a justiça não é apenas uma questão legal ou administrativa; é também um fator relevante de bem-estar social.

No plano económico, a eficiência judicial assume uma importância estratégica. Porter e Lee (2025) defendem que ambientes institucionais previsíveis são fundamentais para a criação de valor e para o funcionamento eficaz dos mercados. A morosidade judicial introduz custos de transação adicionais, reduzindo a confiança dos investidores e limitando a capacidade de crescimento das empresas. Para os empreendedores, em particular, a ausência de segurança jurídica constitui um obstáculo significativo. A inovação e o risco, elementos centrais do empreendedorismo, dependem de um sistema capaz de resolver conflitos de forma rápida e previsível.

A inovação tecnológica é frequentemente apresentada como solução para estes desafios. Brynjolfsson e McAfee (2025) destacam o potencial da digitalização para aumentar a eficiência dos sistemas públicos, incluindo o judicial. No entanto, esta perspetiva deve ser analisada com cautela. A tecnologia, por si só, não resolve problemas estruturais. Sem reformas organizacionais, simplificação processual e desenvolvimento de competências, a digitalização pode limitar-se a replicar ineficiências existentes. Drucker (2025) reforça esta ideia ao sublinhar que a eficácia das organizações depende da sua capacidade de adaptação estratégica e não apenas da adoção de novas ferramentas.

Perante este cenário, torna-se evidente a necessidade de uma abordagem integrada à reforma da justiça. Mazzucato (2024) propõe uma lógica orientada por missão para a transformação do setor público, baseada na coordenação de políticas, no alinhamento de objetivos e na mobilização de recursos. Aplicada à justiça, esta abordagem implica reconhecer que a morosidade judicial não pode ser tratada isoladamente, mas deve ser enquadrada numa estratégia mais ampla que envolva gestão pública, inovação, economia e políticas sociais.

A experiência internacional oferece exemplos relevantes. Países que investiram em tribunais especializados, mecanismos alternativos de resolução de conflitos e simplificação processual conseguiram reduzir significativamente os tempos de decisão e melhorar a eficiência global do sistema. No entanto, como evidenciado pelos relatórios da CEPEJ, estas reformas só produzem resultados sustentáveis quando acompanhadas por uma cultura institucional orientada para a transparência, a responsabilidade e a equidade.

Em Portugal, o desafio é claro: transformar um sistema marcado pela lentidão num sistema capaz de responder às exigências de uma sociedade dinâmica e interligada. Isto exige mais do que medidas pontuais; requer uma visão estratégica de longo prazo. Investir em recursos humanos qualificados, reforçar a formação, simplificar procedimentos e promover mecanismos alternativos de resolução de conflitos são passos essenciais. Mas, acima de tudo, é necessário garantir que o tempo deixe de ser um fator de desigualdade.

No final, regressamos à intuição de Séneca. A justiça não pode ser medida apenas pela correção das suas decisões, mas também pela sua capacidade de as produzir em tempo útil. Quando o tempo se torna um aliado dos mais fortes, a justiça perde a sua função equilibradora e transforma-se num instrumento de desigualdade. Num mundo caracterizado pela rapidez da informação, da economia e da inovação, a lentidão da justiça não é apenas um problema técnico, é um risco estrutural para a democracia.

Restaurar o equilíbrio entre tempo e justiça é, portanto, um imperativo coletivo. Uma justiça eficaz deve ser simultaneamente célere, acessível e equitativa. Só assim será possível reconstruir a confiança nas instituições, promover o bem-estar social e criar as condições para um desenvolvimento económico sustentável. Caso contrário, o tempo continuará a favorecer os mais fortes, e a justiça continuará, perigosamente, em suspensão

Referências Bibliográficas

Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2024). *Why nations fail: The origins of power, prosperity and poverty* (Updated ed.). Crown Publishing Group.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2025). *The second machine age revisited: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.

Council of Europe, European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ). (2024). *European judicial systems: Efficiency and quality of justice – CEPEJ evaluation report (2022 evaluation cycle, 2020 data)*. Council of Europe Publishing.

Council of Europe, European Commission for the Efficiency of Justice (CEPEJ). (2022). *European judicial systems: Efficiency and quality of justice – CEPEJ evaluation report (2020 evaluation cycle, 2018 data)*. Council of Europe Publishing.

Drucker, P. F. (2025). *Management challenges for the 21st century* (Updated ed.). Routledge.

Hood, C. (2025). *The blame game: Spin, bureaucracy, and self-preservation in government*. Princeton University Press.

Mazzucato, M. (2024). *Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism*. Penguin Books.

North, D. C. (2024). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.

Organização Mundial da Saúde. (2025). *Social determinants of health and well-being*. World Health Organization.

Porter, M. E., & Lee, T. H. (2025). *The strategy that will fix health care*. Harvard Business Review Press.

Putnam, R. D. (2025). *Bowling alone: The collapse and revival of American community* (Updated ed.). Simon & Schuster.