

## FICHA TÉCNICA

**Título:** Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais 2016-2020

**Editor:** Tribunal Supremo

**Contacto:** Av. Vladimir Lênine, nº 103, Caixa Postal nº 278

Cidade de Maputo, Telefones 21321037/21323306

**Website:** [www.tsupremo.gov.mz](http://www.tsupremo.gov.mz)

**Data da Edição:** Abril de 2016

**Coordenação:** Luís Mondlane

**Produção:** Leadership Business Consulting Moçambique, Lda

**Apoio Técnico e Metodológico:** Luís Mondlane, Matilde de Almeida, Abudo Hunguana e Hermínia Pedro

**Grupo Técnico de Apoio à Redacção:** Luís Mondlane, Matilde de Almeida, Abudo Hunguana e Hermínia Pedro

**Organização do Documento:** Leadership Business Consulting Moçambique, Lda, Hermínia Pedro e Andreia Glória

**Fontes:** Agenda 20/25, PQG, Plataforma da Visão da Justiça, PARPA, Legislação Ordinária, Planos Estratégicos Nacionais e Estudos de Diagnósticos

**Capa e Arranjo Gráfico:** Display – Publicidade e Marketing, Lda

**Impressão:** Display – Publicidade e Marketing, Lda

**Tiragem:** 500 exemplares

**Nº de Registo:**

Maputo, Moçambique

**Financiamento:**   
UNIÃO EUROPEIA

# Índice

Mensagem de Sua Excelência o Presidente da República.....	7
Mensagem de Sua Excelência o Venerando Presidente do Tribunal Supremo.....	11
Abreviaturas e Acrónimos .....	15
Sumário Executivo .....	19
1. Síntese do Diagnóstico .....	27
1.1 Desempenho Institucional.....	30
1.2 Gestão Processual.....	53
1.3 Articulação e Coordenação Inter-Institucional .....	54
1.4 Relacionamento com os Utentes.....	56
2. Definição Estratégica .....	61
2.1 Visão, Missão e Valores .....	61
2.2 Eixos Estratégico .....	62
Eixo Estratégico I: Acessibilidade, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada.....	64
Eixo Estratégico II: Desenvolvimento Institucional .....	74
3. Monitoria e Avaliação.....	83
3.1 Eixo Estratégico I: Acessibilidade, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada.....	85
Objectivo Estratégico 1.1 Aumentar a eficiência e celeridade processual.....	85
Objectivo Estratégico 1.2 Promover a melhoria contínua da qualidade dos serviços de Justiça prestados.....	87
Objectivo Estratégico 1.3 Modernizar a gestão processual de forma a assegurar maior celeridade e eficiência da Justiça administrada.....	88
Objectivo Estratégico 1.4 Promover e facilitar um maior acesso dos cidadãos aos serviços de Justiça.	90
Objectivo Estratégico 1.5 Melhorar o relacionamento entre os Tribunais Judiciais e os utentes, com vista a reforçar a confiança destes no Sistema Judicial .....	91
Objectivo Estratégico 1.6 Melhorar a articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais com outras instituições nos diferentes níveis (central, regional, provincial e distrital), com vista a melhorar a qualidade, eficácia, eficiência e celeridade da Justiça administrada .....	93
3.2 Eixo Estratégico II: Desenvolvimento Institucional .....	96
Objectivo Estratégico 2.1 Capacitar e motivar os recursos humanos dos Tribunais Judiciais, do CSMJ e da IJ.....	96
Objectivo Estratégico 2.2 Promover os recursos materiais e tecnológicos (instalações, mobiliários, meios circulantes e equipamentos) que permitam o bom funcionamento e desempenho dos Tribunais Judiciais e do CSMJ .....	98
Objectivo Estratégico 2.3 Melhorar o funcionamento da IJ.....	99

Objectivo Estratégico 2.4 Implementar modelos e instrumentos de gestão estratégica nos Tribunais Judiciais, no CSMJ e na IJ .....	100
4. Projecção de Custos.....	105
4.1 Orçamento Estimado por Objectivo Estratégico, Resultado Esperado e por Actividade a Desenvolver .....	106
Eixo Estratégico I: Acessibilidade, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada .....	106
Eixo Estratégico II: Desenvolvimento Institucional .....	113
4.2 Conclusão.....	119
Índice de Tabelas .....	123
Índice de Gráficos .....	124



República de Moçambique



Abertura do Ano Judicial (Março de 2015)





## República de Moçambique

### **Mensagem de Sua Excelência o Presidente da República**

O Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais é a concretização do imperativo dos Tribunais de criação de um instrumento orientador, e de planificação, no qual está reflectido o desiderato da Justiça.

A sua elaboração resulta da experiência de várias etapas de funcionamento e crescimento do Sistema Judicial em Moçambique, assente em duas constatações essenciais:

- (i) A edificação de um Sistema de Justiça na perspectiva da satisfação das aspirações dos cidadãos moçambicanos ou estrangeiros que a ela recorrem;
- (ii) A credibilidade externa do País, a coesão social, assim como a criação de condições para a promoção do desenvolvimento sócio-económico de Moçambique.

Com estes pressupostos em mente, o Governo da República de Moçambique sempre assumiu, dentro dos limites impostos pelo princípio da separação e interdependência dos poderes, o dever de contribuir para a preservação da independência dos Tribunais.

Ela envolve como premissas o dever de aplicar justiça com igualdade e imparcialidade, a não sujeição dos juízes a quaisquer consequências pelas decisões tomadas, a legitimidade que lhes é reconhecida pela Constituição, pelo poder político e pela sociedade civil e, a não menos importante probidade que lhes é exigida.

Em suma, independente é o magistrado que, no cumprimento da sua missão, é isento na análise do caso, guiando-se pelos ditames da Lei e da sua consciência.

De entre as inúmeras variáveis que podem colocar em risco o Estado de Direito, suscita-nos maior preocupação qualquer alegação de uma eventual falta de independência do judiciário.

Para o Governo da República de Moçambique, a independência judicial constitui uma prioridade absoluta, razão que ditou a sua inscrição no Plano Quinquenal do Governo 2015 – 2019, onde se prevê como acções prioritárias a expansão da rede da Justiça, o pleno funcionamento dos Tribunais Superiores de Recurso, o reforço da Inspeção Judicial, a consolidação de Secções de Família e Menores, o aumento da eficiência, a promoção de maior acesso dos cidadãos à Justiça e ao Direito, entre outras acções.

O conjunto de acções previstas no Programa Quinquenal do Governo e agora alinhadas no Plano Estratégico dos Tribunais, visa garantir uma Justiça mais eficaz e eficiente para todos os moçambicanos, contribuindo para criar uma maior confiança e estabilidade das relações sociais e um ambiente de negócios mais atractivo.

Nos tempos que correm, o sistema de administração da Justiça tem sido sujeito a um amplo escrutínio por parte dos cidadãos que clamam por um serviço cada vez mais célere e de melhor qualidade.

Para responder a esta preocupação, urge que a instituição judicial se reinvente e encontre caminhos que permitam elevar o seu prestígio, o que passa necessariamente pela melhoria dos serviços prestados.

Estamos conscientes que a melhoria do desempenho dos tribunais não depende em exclusivo dos magistrados e funcionários judiciais.

O Governo continuará a manter a tendência crescente de alocação de recursos para o pleno funcionamento dos Tribunais.

Com este gesto, o Governo reafirma o seu compromisso com o funcionamento da instituição judicial e homenageia o esforço titânico daqueles que, apesar das limitações financeiras, materiais e humanas, nunca desfaleceram e tudo fazem para prestar um melhor serviço.

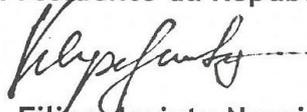
Este Plano Estratégico torna-se um contributo por excelência para a implementação da missão do sector da Justiça que é de realizar a função jurisdicional do Estado.

O Plano lança em simultâneo o desafio da gestão criteriosa dos recursos humanos, financeiros, matérias e patrimoniais, gradualmente alocados em conformidade com os parâmetros legislativos, conjugados com os princípios de transparência e de prestação de contas.

O Governo tudo fará para dar corpo aos compromissos assumidos através do Programa Quinquenal do Governo.

Estamos convictos de que esta ferramenta de trabalho vai contribuir para a materialização das prioridades elencadas pela instituição judicial em Moçambique.

O Presidente da República



Filipe Jacinto Nyusi





República de Moçambique

## **Mensagem de Sua Excelência o Venerando Presidente do Tribunal Supremo**

Aos Tribunais Judiciais cabe o dever de realizar a função jurisdicional do Estado, num processo em que a justiça dispensada tem de primar, designadamente, pela independência, imparcialidade, isenção, celeridade, integridade, qualidade cada vez mais apurada, acessibilidade a todo o cidadão, eficiência e eficácia, requisitos cuja ausência coloca em risco o Estado de Direito, enquanto sistema fundado na supremacia da vontade popular, na preservação da liberdade, na igualdade de direitos e no respeito da dignidade da pessoa humana.

Perspectivando a melhor forma de realizar o dever acima referido, foi elaborado o presente Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais (PETJ) para o período 2016-2020.

A elaboração do PETJ passou por várias fases, de entre as quais se destaca o diagnóstico que se saldou numa avaliação precisa da situação prevalente, com vista a identificar os principais desafios do sector como ponto de partida para o estabelecimento de acções estratégicas a integrar o plano. Com ele foi possível identificar os pontos fortes e, igualmente aqueles que, do ponto de vista do desempenho institucional e de gestão processual, põem a descoberto as disfunções e os bloqueios de que padece a administração da justiça.

No processo de diagnóstico, constatou-se que o modelo de gestão dos serviços prevalente carece de melhorias por forma a conferir-lhes simplicidade, transparência e celeridade, reduzindo a carga burocrática que tradicionalmente tem caracterizado os tribunais.

Reconhece-se, com efeito, que as técnicas utilizadas na gestão processual carecem de simplificação e modernização, o que implica o emprego das ferramentas propiciadas pelas tecnologias de informação e comunicação no máximo das suas capacidades e potencialidades, para a optimização dos serviços prestados pelos tribunais e conseqüente satisfação dos utentes que, mais do que destinatários, são os principais actores da lide judicial.

O diagnóstico permitiu sistematizar as principais dificuldades, carências e desafios estabelecendo, desse modo, uma base consolidada de partida para se delinear o PETJ. A insuficiência de quadros (magistrados judiciais, oficiais de justiça e oficiais das carreiras comuns) em quantidade e em qualidade, associada à inexistência ou precariedade de infra-estruturas, dos meios materiais e financeiros adequados e conducentes ao bom desempenho do Sector justificam, só por si, a adopção de um conjunto de acções que, de forma estruturada e global, uma vez realizadas, permitam dar um salto qualitativo dos serviços prestados num contexto de desenvolvimento institucional harmonioso.

A par de uma sólida formação inicial dos magistrados e oficiais de justiça, importa desenvolver um sistema de formação contínua com vista ao apuramento da qualidade dos operadores da justiça. Na verdade, a insuficiência das acções de formação contínua, o baixo nível de literacia informática, o baixo nível de satisfação e de motivação dos oficiais de justiça e oficiais das carreiras comuns, contribuem para a redução da qualidade dos serviços prestados e para a morosidade na tramitação processual.

Sendo certo que o número de tribunais em funcionamento aumenta a capacidade de resposta e tem impacto sobre o desempenho global, a verdade é que há tribunais judiciais de distrito criados e que ainda não entraram em funcionamento e verifica-se a necessidade de criação de mais tribunais. Para além disso, mostra-se ainda extremamente baixa a relação juiz por cada cem mil habitantes e elevada a discrepância de representatividade judicial ao longo do país.

Estes outros factores são responsáveis pela morosidade processual e consequente transição de processos pendentes de ano para ano, o que afecta negativamente os níveis de satisfação do cidadão pelos serviços prestados pelos tribunais. Acreditamos que a consolidação de um sistema judicial acessível, independente, íntegro, célere e de qualidade, irá reforçar a confiança dos cidadãos.

A acessibilidade aos mecanismos de justiça resulta da convergência de inúmeras variáveis, designadamente, o aumento de número de magistrados, oficiais e funcionários, a construção de infra-estruturas próximas dos cidadãos e sensíveis às suas limitações físicas, eliminação dos factores de limitação no acesso aos tribunais por razões de natureza económica, cultural ou linguística e a assistência jurídica de qualidade em condições de igualdade. O acesso à justiça equivale, em última instância, ao acesso a uma ordem jurídica justa caracterizada como uma ordem de valores e direitos em que se busque um resultado efectivo pautado no devido processo constitucional, contraditório, ampla defesa e igualdade.

Um sistema inclusivo é aquele que confere maior amplitude ao direito fundamental a que temos feito referência, tornando-o extensivo à linguagem enquanto instrumento operatório do processo. Na prática, este direito tem sido limitado em razão da diversidade linguística de seus usuários porque os cidadãos não falantes da língua oficial vêm o acesso aos tribunais condicionado à intervenção de

profissional habilitado comprometendo o ideal de justiça social e de oportunidades equilibradas aos litigantes.

A eficiência, no sentido mais abrangente, é uma das nossas apostas, por constituir um mecanismo de legitimação do poder judicial perante a sociedade. A actuação eficiente passa pela prontidão da justiça, pelo direito de resposta em tempo e dentro dos prazos e limites que o sistema jurídico instituiu. Também neste particular, temos o objectivo estratégico de dotar os tribunais de “recursos humanos qualificados e competentes, motivados e em número adequado”.

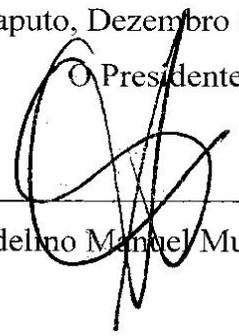
Acima de tudo, o sistema de justiça que defendemos e queremos construir é o de uma justiça independente, por ser esta a característica que representa a dimensão simbólica da justiça e por ser um direito fundamental dos cidadãos e não um “privilégio dos juízes”. Ela envolve, entre outras premissas, a integridade, que torna os servidores públicos imunes a favores e outras formas de influência que comprometam, no caso dos magistrados, a sua imparcialidade. Ela envolve ainda a auto-governabilidade das instituições da justiça.

O presente Plano Estratégico contou com a participação dos magistrados e oficiais de justiça aos mais diversos níveis no processo da sua elaboração e espera-se de todos um esforço conjugado no sentido da sua realização. O sucesso desta acção depende da entrega, zelo e dedicação de cada um de nós. Conhecemos o ponto de partida e igualmente onde queremos chegar num futuro próximo o que só concretizará mediante trabalho árduo, diligente e inteligente, competente e profissional.

Contamos nesse processo com o apoio dos nossos parceiros estratégicos e com o cidadão em geral com vista à plena realização do PETJ.

Maputo, Dezembro de 2015

O Presidente



Adelino Manuel Muchanga



# Abreviaturas e Acrónimos

**AJ** – Administrador Judicial

**AP** – Administração Pública

**CFMP** – Cenário Fiscal de Médio Prazo

**CRM** - Constituição da República de Moçambique

**CSMJ** – Conselho Superior da Magistratura Judicial

**DANIDA** – Cooperação da Dinamarca

**IJ** – Inspeção Judicial

**IPAJ** – Instituto de Patrocínio e Assistência Jurídica

**N.A** – Não Aplicável

**N.D** – Não Disponível

**OA** – Ordem dos Advogados

**OGE** - Orçamento Geral do Estado

**PETJ** – Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais

**PIC** – Polícia de Investigação Criminal

**PQG** – Plano Quinquenal do Governo

**SAJ** – Sistema de Administração da Justiça

**SG** – Secretário-Geral

**SIC** – Secção de Instrução Criminal

**SWOT** – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

**TICs** – Tecnologias de Informação e Comunicação

**TJ** – Tribunal Judicial

**TS** – Tribunal Supremo

**TSR** – Tribunal Superior de Recurso

**UE** – União Europeia

**UNICEF** – Fundo das Nações Unidas para a Infância



# Sumário Executivo



## SUMÁRIO EXECUTIVO

A melhoria do desempenho institucional é a principal aposta dos Tribunais Judiciais em Moçambique para o próximo quinquénio 2016-2020. Os Tribunais estão orientados para o reforço e consolidação da sua capacidade de resposta institucional face aos desafios que a sociedade e economia apresentam, de forma a melhorar o seu desempenho e, conseqüentemente, reduzir o número de processos pendentes.

Nesta senda, foi desenvolvido o **Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais 2016 - 2020**, documento com horizonte temporal de 5 anos que define a visão, os valores e a estratégia, alicerçado na necessidade de reforçar a capacidade institucional dos Tribunais para cumprir com a sua missão, conforme determinado na Constituição da República de Moçambique e na legislação específica.

### Missão dos Tribunais Judiciais

**Garantir e reforçar a legalidade como factor de estabilidade jurídica, garantir o respeito pelas leis, assegurar os direitos e liberdades dos cidadãos, assim como os interesses jurídicos dos diferentes órgãos e entidades com existência legal; Penalizar as violações da legalidade e decidir pleitos de acordo com o estabelecido na lei; e Educar os cidadãos e a administração pública no cumprimento voluntário das leis, estabelecendo uma justa e harmoniosa convivência social.**

O processo de elaboração do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais teve, como ponto de partida, a análise institucional e a análise do contexto em que os Tribunais actuam o que permitiu, por um lado, a caracterização dos principais desafios com que assolam o sistema e, por outro lado, permitiu conhecer os pontos fortes e fracos dos Tribunais Judiciais.

O objectivo principal do *diagnóstico* foi realizar uma análise do contexto em que os Tribunais Judiciais actuam, desenvolvendo um entendimento específico e aprofundado da realidade destes órgãos, dos seus desafios e oportunidades organizacionais, no âmbito da melhoria da qualidade, eficácia, eficiência e celeridade dos serviços de Justiça prestados.

### **Abordagem Conceptual do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais**

O Plano Estratégico adopta uma filosofia de abordagem baseada num modelo integrado de actuação, devidamente alinhado com as prioridades nacionais, bem como com as boas práticas internacionais e pressupõe uma aposta forte de toda a estrutura de liderança do Sistema Judicial, no âmbito de uma responsabilidade colectiva e partilhada e de um modelo participativo de intervenção.

Pretende-se estabelecer com a formulação deste Plano Estratégico o seguinte:

- Uma visão integrada para o desenvolvimento dos Tribunais Judiciais para o próximo quinquénio;

- Orientações estratégicas claras para a melhoria do desempenho institucional dos Tribunais Judiciais,
- Um modelo de desenvolvimento institucional participativo e partilhado;
- Uma definição clara das responsabilidades dos principais intervenientes na implementação da Estratégia; e
- Uma orientação realista e sustentável.

O Plano Estratégico resulta da reflexão e da construção conjunta de propostas de soluções onde participaram quadros-chave dos Tribunais Judiciais, do Conselho Superior da Magistratura Judicial e do Centro de Formação Jurídica e Judiciária em *workshops*, entrevistas em profundidade e visitas a Tribunais de nível regional, provincial e distrital. O processo de reflexão e construção conjunta contou também com o contributo de quadros-chave de outras instituições de referência do Sector da Administração da Justiça (SAJ), nomeadamente da Procuradoria-Geral da República, do Ministério da Justiça e Assuntos Constitucionais e Religiosos, do Instituto de Patrocínio e Assistência Jurídica (IPAJ), do Tribunal Administrativo (TA), do Provedor da Justiça e da Ordem dos Advogados. Adicionalmente, foram também auscultados os parceiros de cooperação que apoiam os Tribunais Judiciais, nomeadamente a União Europeia, a DANIDA e a UNICEF.

O processo de definição estratégica requer a adopção de uma perspectiva de actuação integrada, ligando a dimensão estratégica, onde se inclui a missão, visão, valores, eixos e objectivos estratégicos à dimensão operacional, que corporiza intervenções concretas materializadas em actividades calendarizadas e com responsáveis definidos.

A tabela seguinte traduz a abordagem conceptual inerente à construção do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais.

**Tabela 1 – Abordagem Conceptual do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais**

<b>Dimensão Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Missão</li> <li>○ Visão</li> <li>○ Valores</li> <li>○ Eixos Estratégicos</li> <li>○ Objectivos Estratégicos</li> <li>○ Resultados esperados</li> <li>○ Iniciativas</li> <li>○ Metas</li> </ul>
<b>Dimensão Operacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Actividades</li> <li>○ Indicadores</li> <li>○ Responsáveis</li> <li>○ Calendário de implementação</li> <li>○ Fonte de Financiamento</li> </ul>

Com o propósito de inspirar todos os actores que participam no cumprimento da missão dos Tribunais Judiciais foi definida a seguinte visão:

<b>Visão dos Tribunais Judiciais</b>	<b>Por um Sistema Judicial acessível, independente, íntegro, célere e de qualidade.</b>
--------------------------------------	---

<b>Valores</b>	<p><b>Eficiência</b> – Utilização dos recursos Públicos de forma mais correcta para o cumprimento da missão dos Tribunais Judiciais;</p> <p><b>Celeridade</b> – Prestação de serviços de Justiça, aos utentes, em tempo útil;</p> <p><b>Legalidade</b> – Respeito pelo cumprimento integral das Leis;</p> <p><b>Integridade</b> – Prestação de serviços tendo por base um referencial de honestidade, rectidão e imparcialidade;</p> <p><b>Respeito</b> – Realização de um atendimento ao utente baseado na cortesia, boa educação e civilidade.</p>
----------------	--

### **Orientação estratégica**

Para atingir a visão definida “Por um Sistema Judicial acessível, independente, íntegro, célere e de qualidade” foram identificados os seguintes eixos e objectivos estratégicos para o quinquénio 2016-2020:

<b>EIXO I: ACESSIBILIDADE, CELERIDADE E QUALIDADE DA JUSTIÇA ADMINISTRADA</b>
<b>Objectivo Estratégico 1.1:</b> Aumentar a eficiência e celeridade processual
<b>Objectivo Estratégico 1.2:</b> Promover a melhoria contínua da qualidade dos serviços de Justiça prestados
<b>Objectivo Estratégico 1.3:</b> Modernizar a gestão processual de forma a assegurar maior celeridade e eficiência da Justiça administrada
<b>Objectivo Estratégico 1.4:</b> Promover e facilitar um maior acesso dos cidadãos aos serviços de Justiça
<b>Objectivo Estratégico 1.5:</b> Melhorar o relacionamento entre os Tribunais Judiciais e os utentes, com vista a reforçar a confiança destes no sistema judicial
<b>Objectivo Estratégico 1.6:</b> Melhorar a articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais com outras instituições nos diferentes níveis (central, regional, provincial e distrital) com vista a melhorar a qualidade, eficácia, eficiência e celeridade da Justiça administrada

## EIXO II: DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

**Objectivo Estratégico 2.1:** Capacitar e motivar os recursos humanos dos Tribunais Judiciais, do Conselho Superior da Magistratura Judicial e da Inspeção Judicial, com vista a melhorar o seu desempenho

**Objectivo Estratégico 2.2:** Prover os recursos materiais e tecnológicos (instalações, mobiliários, meios circulantes e equipamentos) que permitam o bom funcionamento e desempenho dos Tribunais Judiciais e do Conselho Superior da Magistratura Judicial

**Objectivo Estratégico 2.3:** Melhorar o funcionamento da Inspeção Judicial

**Objectivo Estratégico 2.4:** Implementar modelos e instrumentos de gestão estratégica nos Tribunais Judiciais, Conselho Superior da Magistratura Judicial e Inspeção Judicial

Os objectivos estão declinados em resultados esperados e actividades que estão calendarizadas e apresentadas no ponto 3 do documento. Além disso, o Plano Estratégico prevê indicadores para avaliar o progresso e indica a instituição responsável e o orçamento necessário.

O conjunto de actividades permitirá a implementação correcta do Plano Estratégico dentro do calendário previsto. Não obstante, o Plano Estratégico identifica as chaves do sucesso.

### **Factores críticos de sucesso para a implementação do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais**

Para a implementação do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais existe um conjunto de factores críticos de sucesso. Os mais importantes são os seguintes:

- Disponibilidade de recursos financeiros para a execução das actividades; e
- Existência de recursos humanos motivados, capacitados e focados na implementação do Plano Estratégico e no cumprimento das metas definidas.

Outros factores são também importantes para a implementação bem-sucedida deste Plano Estratégico, nomeadamente a aposta no reforço das competências dos recursos humanos, a melhoria da comunicação institucional, o respeito pela priorização das actividades a desenvolver e a avaliação e monitoria do desempenho institucional dos Tribunais Judiciais.

### **Monitoria e Avaliação**

A monitoria da implementação do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais será levada a cabo por uma equipa liderada pelos Secretários-Gerais do Tribunal Supremo e do Conselho Superior da Magistratura Judicial e por elementos indicados por estes.

Estão planificadas (2) duas avaliações do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais, preferencialmente avaliações externas. O objectivo destas avaliações consiste em aferir o grau de implementação do Plano

Estratégico e introduzir melhorias para o período subsequente. A avaliação intercalar está planificada para Dezembro de 2018, enquanto a avaliação final do Plano Estratégico está planificada para Dezembro de 2020.

Para além destas avaliações externas, todos os anos, no Conselho Judicial, será apresentado o ponto de situação da implementação do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais e a identificação de aspectos de melhoria para o ano seguinte, resultantes dos Relatórios de Progresso produzidos anualmente.

### **Projeção de Custos**

A realização do Plano Estratégico será viabilizada com a mobilização de 3.094.813.179 MT até 2020, sendo que no imediato, para o ano de 2016, serão afectos 368.452.462 MT, para constituir a fase de arranque de implementação do plano, com especial enfoque, para o desenvolvimento de actividades que permitam “Aumentar a eficiência e celeridade processual”, designadamente, na “admissão de novos magistrados, recrutamento de oficiais de justiça e capacitação de magistrados e oficiais de justiça em exercício”, correspondendo seus custos, a cerca de 41% do orçamento previsto para o primeiro ano. Neste mesmo ano, terão início actividades relacionadas com a construção de novos Tribunais Judiciais Distritais, pelo que, 34% dos recursos financeiros do orçamento global de 2016, serão afectos a estas actividades.

<b>Eixo I: ACESSIBILIDADE, CELERIDADE E QUALIDADE DA JUSTIÇA ADMINISTRADA</b>						
<b>Objectivos Estratégicos</b>	<b>Orçamento Estimado Meticais</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Total</b>
<b>1.1</b> Aumentar a eficiência e celeridade processual	149,290,012	158,638,499	137,512,827	137,532,975	135,440,840	718,415,153
<b>1.2</b> Promover a melhoria contínua da qualidade dos serviços de Justiça prestados	18,125,000	22,875,000	23,131,250	19,394,063	22,488,766	106,014,078
<b>1.3</b> Modernizar a gestão processual de forma a assegurar maior celeridade e eficiência da Justiça administrada	20,335,000	118,090,000	0	2,410,000	2,410,000	143,245,000
<b>1.4</b> Promover e facilitar um maior acesso dos cidadãos aos serviços de Justiça	126,480,000	333,780,000	352,530,000	369,351,000	382,273,050	1,564,414,050
<b>1.5</b> Melhorar o relacionamento entre os Tribunais Judiciais e os utentes, com vista a reforçar a confiança destes no sistema judicial	7,720,000	8,125,000	8,569,250	9,033,713	9,519,398	42,967,361
<b>1.6</b> Melhorar a articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais com outras instituições nos diferentes níveis (central, regional, provincial e distrital) com vista a melhorar a qualidade, eficácia, eficiência e celeridade da Justiça administrada	270,000	297,000	326,700	359,370	395,307	1,648,377
<b>Total Eixo I</b>	<b>322,220,012</b>	<b>641,805,499</b>	<b>522,070,027</b>	<b>538,081,120</b>	<b>552,527,360</b>	<b>2,576,704,019</b>
<b>EIXO II: DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL</b>						
<b>Objectivos Estratégicos</b>	<b>Orçamento Estimado Meticais</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Total</b>
<b>2.1</b> Capacitar e motivar os recursos humanos dos Tribunais Judiciais, do Conselho Superior da Magistratura Judicial e da Inspeção Judicial, com vista a melhorar o seu desempenho	0	11,000,000	12,420,000	13,661,400	15,027,440	52,108,840
<b>2.2</b> Prover os recursos materiais e tecnológicos (instalações, mobiliários, meios circulantes e equipamentos) que permitam o bom funcionamento e desempenho dos Tribunais Judiciais e do Conselho Superior da Magistratura Judicial	39,290,000	87,111,000	86,040,900	57,294,990	63,024,489	332,761,379
<b>2.3</b> Melhorar o funcionamento da Inspeção Judicial	1,840,000	51,444,000	30,126,400	7,449,040	8,193,944	99,053,384
<b>2.4</b> Implementar modelos e instrumentos de gestão estratégica nos Tribunais Judiciais, Conselho Superior da Magistratura Judicial e Inspeção Judicial	5,102,450	5,677,798	6,571,432	7,676,577	9,157,301	34,185,557
<b>Total Eixo II</b>	<b>46,232,450</b>	<b>155,232,798</b>	<b>135,158,732</b>	<b>86,082,007</b>	<b>95,403,174</b>	<b>518,109,160</b>
<b>Total</b>	<b>368,452,462</b>	<b>797,038,296</b>	<b>657,228,759</b>	<b>624,163,128</b>	<b>647,930,534</b>	<b>3,094,813,179</b>

Embora exista da parte do Governo, conforme detalhado no ponto 4 do documento, um grande esforço no financiamento das actividades a levar a cabo durante o período de implementação do referido plano, o mesmo não se revela suficiente, para cobrir as necessidades identificadas do sector. Assim, a mobilização de fundos para a concretização deste plano, é uma realidade, uma vez que, cerca de 18% do montante global projectado para a sua implementação, não tem garantia de financiamento. Esta mobilização de fundos, vai no sentido de assegurar a realização de actividades pertinentes para o alcance dos objectivos estratégicos traçados no plano, destacando-se essencialmente, a *“implantação de Tribunais Móveis, a criação, apetrechamento e funcionamento de Secções de Menores em todos os Tribunais Judiciais de Província, construção de residências para Magistrados e edifícios para funcionamento dos Tribunais Judiciais”*, bem como, para o desenvolvimento de actividades, no sentido de *“promover a qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento dos funcionários do sector, com vista a contribuir para o aumento da qualidade dos serviços prestados a todos os utentes”*.

Constituindo o ano de 2017, a fase a seguir ao arranque do plano, cujos aspectos necessários a melhorar, já estarão identificados, aliado ao facto de, nessa altura, já serem conhecidos os limites orçamentais definidos pelo Ministério da Economia e Finanças para o período 2017 – 2019, bem como identificadas eventuais parcerias, no sentido de mobilizar recursos externos para execução das actividades que actualmente não têm garantia de financiamento, espera-se estarem reunidas as condições, no sentido de, ajustarem-se os custos entre as actividades correctivas e/ou outras iniciativas adicionais, se necessário desenvolver, durante o período 2018 - 2020, com vista a garantir que os objectivos estratégicos definidos, sejam atingidos até ao final do período de vigência do presente plano.

O presente Plano Estratégico foi aprovado em XVII Sessão Ordinária do Conselho Judicial, no dia 27 de Novembro de 2015, em Maputo.

## **Síntese do Diagnóstico**



## 1. SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO

Fazer o *diagnóstico* organizacional é fundamental para qualquer instituição, principalmente quando se pretende desenvolver um Plano Estratégico que visa responder aos desafios e constrangimentos do desempenho institucional. Conhecer o ponto de partida permite maximizar a eficiência da estratégia, através da identificação clara dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e das ameaças.

O projecto de elaboração do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais teve, como ponto de partida, a análise institucional e do contexto dos Tribunais o que permitiu, por um lado, a caracterização dos principais desafios que se colocam ao sistema e, por outro lado, permitiu conhecer os pontos fortes e fracos destes órgãos.

A metodologia utilizada na fase de diagnóstico da situação actual dos Tribunais Judiciais, baseou-se na recolha e análise de dados e documentos, na realização de entrevistas em profundidade a actores-chave do Sistema de Administração da Justiça e a parceiros de cooperação internacional, na realização de *workshops* com actores-chave dos Tribunais Judiciais e do Conselho Superior de Magistratura Judicial e na visita a 15 Tribunais Judiciais nas seguintes províncias: Cidade de Maputo, Maputo, Nampula e Cabo Delgado.

Fruto do trabalho desenvolvido durante a fase de diagnóstico foi elaborada a matriz de análise SWOT<sup>1</sup> que apresenta as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças que caracterizam o sistema judicial, em particular os Tribunais Judiciais.

Em termos da análise do ambiente interno, as principais conclusões são apresentadas divididas em Forças e Fraquezas. No quadrante das Forças são apresentadas as características positivas internas que os Tribunais Judiciais podem explorar para atingir as suas metas. Em contrapartida, no quadrante das Fraquezas são apresentadas as características negativas internas dos Tribunais Judiciais que podem inibir ou restringir o seu desempenho.

Relativamente à análise do ambiente externo, as principais conclusões são apresentadas divididas em Oportunidades e Ameaças. No quadrante das Oportunidades são apresentadas as características do ambiente externo, não controláveis pelos Tribunais, com potencial para ajudá-los a desenvolver e atingir ou exceder as metas planificadas. Em contrapartida, no quadrante das Ameaças são apresentadas as características do ambiente externo, não controláveis pelos Tribunais, que podem impedi-los de atingir as metas planificadas e comprometer o desempenho institucional.

---

<sup>1</sup> SWOT é um acrónimo formado pelas palavras inglesas: *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*.

**Tabela 2 - Matriz SWOT – Principais Conclusões do Diagnóstico**

<b>STRENGTHS (FORÇAS)</b>	<b>WEAKNESSES (FRAQUEZAS)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentagem crescente de Magistrados com nível de licenciatura</li> <li>• Todos os magistrados têm formação inicial</li> <li>• Existência do Conselho Superior da Magistratura Judicial</li> <li>• Existência do Estatuto dos Magistrados</li> <li>• Existência da Inspeção Judicial</li> <li>• Existência de Administradores Judiciais nos Tribunais Superiores de Recurso, Tribunais Judiciais de Província e Tribunais Judiciais de Competência Especializada</li> <li>• Existência do Cofre dos Tribunais que reforça a capacidade financeira dos Tribunais Judiciais</li> <li>• Tribunais Judiciais que, apesar das limitações financeiras, materiais e humanas, têm procurado prestar os melhores serviços de Justiça possíveis</li> <li>• Abertura e vontade dos recursos humanos dos Tribunais Judiciais para melhorar a capacidade de resposta institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número insuficiente de magistrados e de oficiais de Justiça para cobrir as necessidades do país (305 magistrados e 1.591 oficiais de justiça)</li> <li>• Ausência de um Plano de Formação estruturado e de médio-prazo para magistrados, oficiais de Justiça e funcionários das áreas de apoio</li> <li>• Não existência de formação inicial para oficiais de Justiça</li> <li>• Limitada oferta de capacitação contínua para magistrados e oficiais de Justiça</li> <li>• Competências insuficientes ao nível da gestão do cartório e contadoria, principalmente dos escrivães de nível distrital</li> <li>• Competências insuficientes ao nível da tramitação processual, principalmente dos oficiais de Justiça com menos anos de experiência na área em que desempenham funções (cível, criminal, laboral, menores, comercial)</li> <li>• Baixo nível de motivação dos oficiais de Justiça por falta de meios de trabalho</li> <li>• Falta de técnicos informáticos para dar apoio a todos os Tribunais Judiciais</li> <li>• Baixo nível de literacia informática de grande parte dos oficiais de Justiça afectos ao nível distrital</li> <li>• Baixo nível de informatização dos Tribunais Judiciais</li> <li>• Exiguidade de infra-estruturas e equipamentos, sobretudo ao nível distrital</li> <li>• Infraestruturas e equipamentos desadequados às necessidades de organização e funcionamento da maioria dos Tribunais Judiciais, (pequenas, mau estado de conservação, problemas estruturais, humidade, falta de espaço para arquivo dos processos findos e organização dos processos em tramitação, mobiliário desadequado, meios circulantes insuficientes)</li> </ul>

	<p><b>WEAKNESSES (FRAQUEZAS)(CONT.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de segurança nos Tribunais Judiciais</li> <li>• Elevada pendência processual nos Tribunais Judiciais</li> <li>• Limitada actuação da Inspeção Judicial</li> <li>• Limitações ao nível das práticas de comunicação interna e externa</li> <li>• Gestão estratégica institucional pouco desenvolvida, ao nível do planeamento e da monitoria e avaliação, o que tem repercussões sobre as áreas de suporte (Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, Gestão de Informação e Administração e Finanças)</li> <li>• Insuficiente cobertura territorial dos Tribunais Judiciais</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituição da República que consagra o Estado de Direito Democrático, os direitos, liberdades e garantias individuais dos cidadãos, o princípio da separação de poderes (Legislativo, Executivo e Judicial), o pluralismo jurídico e o acesso à Justiça e ao Direito</li> <li>• Vontade política do Estado para realizar a reforma da Justiça, em consentâneo com as reformas do sector público</li> <li>• Desenvolvimento da Reforma Legal</li> <li>• Disponibilidade dos parceiros de cooperação internacional em prosseguir o apoio a acções relacionadas com o fortalecimento do sistema da administração da Justiça, a consolidação do Estado de Direito, o acesso ao direito e à Justiça e a resolução alternativa de conflitos</li> <li>• Elevada taxa de crescimento económico do País, associada à realização de um conjunto de projectos estruturantes que contribuem para o desenvolvimento do país</li> </ul>	<p><b>THREATS (AMEAÇAS)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de alocação do Orçamento que não segue a lógica de descentralização até ao nível do distrito</li> <li>• Dependência da sensibilidade dos governos provinciais para alocação do orçamento ao nível provincial</li> <li>• Limitada identificação das moradas nos novos bairros</li> <li>• Limitada qualidade do trabalho de investigação e de instrução criminal, devido à insuficiência de recursos técnicos, materiais e humanos qualificados</li> <li>• Limitada consciência jurídica do cidadão, principalmente nas áreas rurais e peri-urbanas</li> <li>• Aumento substancial do tipo de criminalidade complexa (crimes cibernéticos, tráfico de drogas e de pessoas, branqueamento de capitais, entre outros) e do crime violento (homicídios, linchamentos, crimes sexuais, entre outros)</li> </ul>

<b>OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES) (CONT.)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescente utilização de sistemas e tecnologias de informação na Administração Pública</li> <li>• Maior acesso das populações urbanas às novas tecnologias de informação e comunicação</li> </ul>	

O principal objectivo da fase de diagnóstico consistiu na identificação dos factores positivos e negativos que têm impacto sobre o desempenho dos Tribunais Judiciais e que, portanto, também têm impacto sobre o número de processos pendentes nos Tribunais. Os factores identificados foram agrupados nas seguintes dimensões:

- **Desempenho Institucional**
- **Gestão Processual**
- **Articulação e Coordenação Inter-Institucional**
- **Relacionamento com os Utentes**

Seguidamente, apresenta-se o detalhe de cada uma das dimensões de análise.

## **1.1 Desempenho Institucional**

A avaliação do desempenho institucional dos Tribunais Judiciais permitiu identificar um conjunto de aspectos de melhoria a ter em conta no âmbito da definição estratégica do presente Plano.

Anualmente, o desempenho quantitativo dos Tribunais Judiciais é apresentado nos Anuários do Tribunal Supremo, com a designação Estatísticas Judiciais. A informação contida nestes anuários é o resultado do tratamento e análise dos dados recolhidos, através de mapas mensais, de acordo com a jurisdição e diz respeito ao movimento processual do Tribunal Supremo, dos Tribunais Superiores de Recurso, dos Tribunais Judiciais de Província, dos Tribunais Judiciais de Distrito e dos Tribunais de Competência Especializada.

Analisando as estatísticas judiciais é possível verificar o movimento global dos processos, em termos de processos entrados e julgados no período 2011-2015.

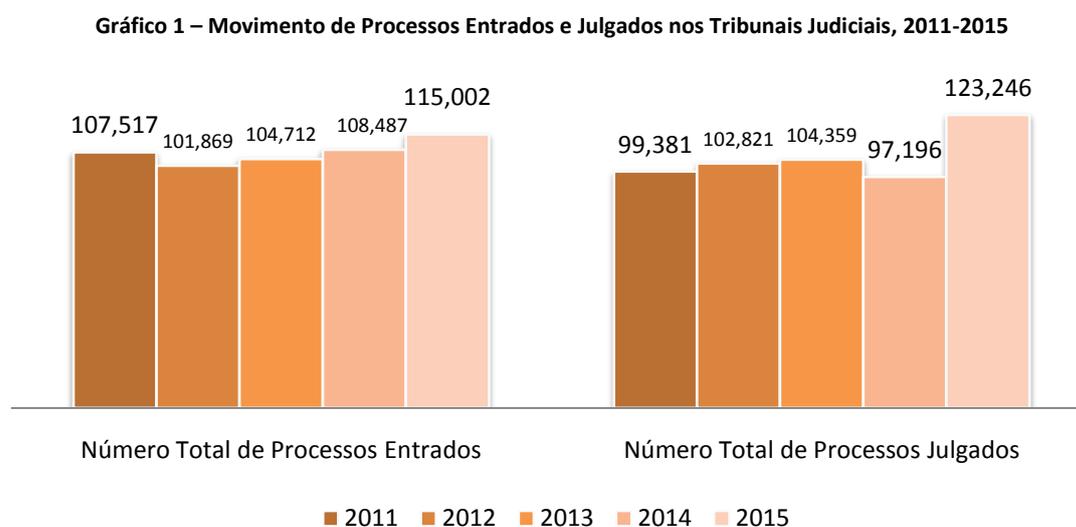
O número de processos findos<sup>2</sup> registou uma tendência de aumento no período 2011-2013 tendo passado de 99.381 processos em 2011 para 104.359 processos em 2013, o que representa um aumento de 5% no período de 2 anos. No período seguinte, 2013-2014, o número de processos findos registou um decréscimo, tendo passado de 104.359 para 97.196 processos, o que representa uma redução de 7% no período de 1 ano.

<sup>2</sup> Entende-se como processos findos aqueles em que é proferida decisão final por acórdão, sentença ou despacho, na respectiva instância, independentemente do trânsito em julgado.

Em 2015, o número de processos findos volta a aumentar, correspondendo a um total de 123.246 processos julgados, representando um aumento de 27% em relação a 2014 e de 24% no período de 4 anos 2011 – 2015.

Por seu turno, o número de processos entrados revelou uma tendência de crescimento no período 2012-2015, tendo passado de 101.869 processos para 115.002, o que representa um aumento de 13% no período de 3 anos.

A diferença entre processos entrados e julgados aumentou no período 2011-2014, tendo passado de 8.136 para 11.291 processos, no entanto importa salientar que em 2015, o número de processos julgados foi superior ao número de processos entrados em 8.244, superando o número de 952 processos julgados no ano de 2012.

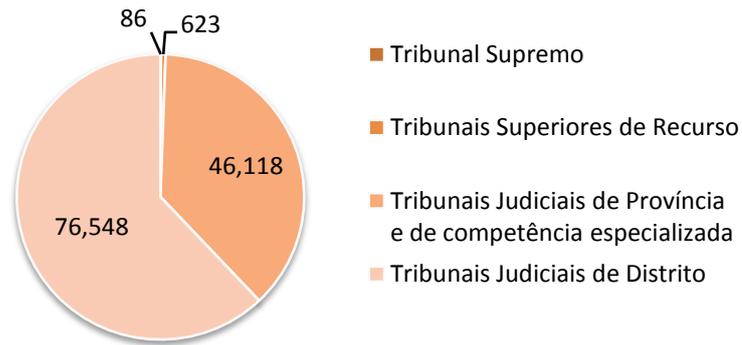


Fonte: Tribunal Supremo

Dos 123.246 processos que findaram nos Tribunais Judiciais em 2015, 62% findou no nível distrital e 37% findou nos Tribunais de província ou nos Tribunais de Competência Especializada (Pólicia e Menores). Apenas 1% dos processos findaram no Tribunal Supremo ou nos Tribunais Superiores de Recurso.

Em média, a produtividade dos Tribunais Judiciais de Distrito em termos de processos findos representa 62% da produtividade da globalidade dos Tribunais Judiciais, enquanto os Tribunais Judiciais de Província e de competência especializada representam cerca de 37% e os Tribunais Superiores de Recurso e o Tribunal Supremo representam 1%.

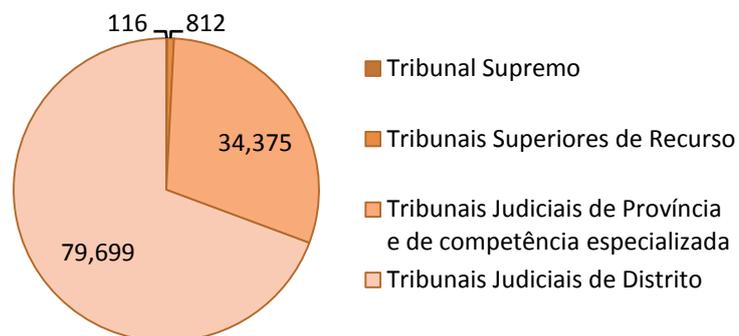
**Gráfico 2 – Número de Processos Findos nos Tribunais Judiciais em 2015**



Fonte: Tribunal Supremo

Dos 115.002 processos que deram entrada nos Tribunais Judiciais em 2015, 69% deu entrada no nível distrital e 30% deu entrada nos Tribunais de província ou nos Tribunais de Competência Especializada (Pólicia e Menores). Apenas 1% dos processos deram entrada no Tribunal Supremo ou nos Tribunais Superiores de Recurso.

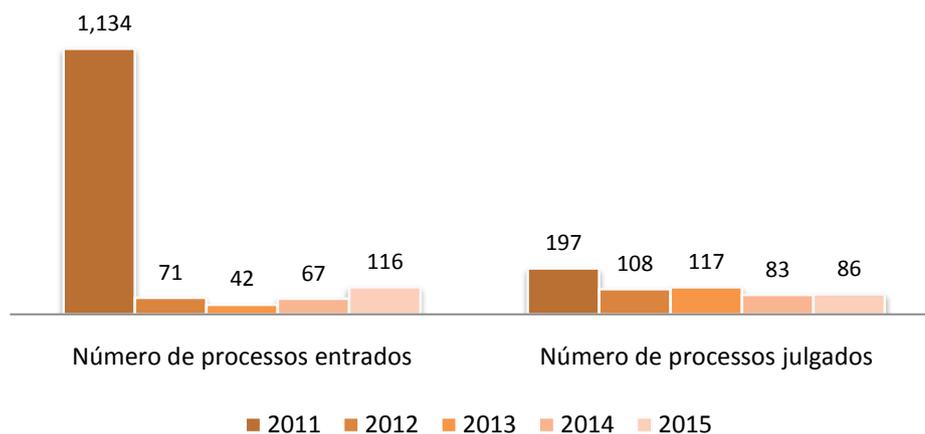
**Gráfico 3 – Número de Processos Entrados nos Tribunais Judiciais em 2015**



Fonte: Tribunal Supremo

O número de processos findos no Tribunal Supremo, tem sido sempre superior ao número de processos entrados, desde a entrada em funcionamento dos Tribunais Superiores de Recurso em 2012. No entanto, em 2015, essa tendência alterou, verificando-se que o número de entrada de processos é superior ao número de processos julgados no Tribunal Supremo, correspondendo respectivamente a 116 processos entrados e 86 processos findos no ano de 2015.

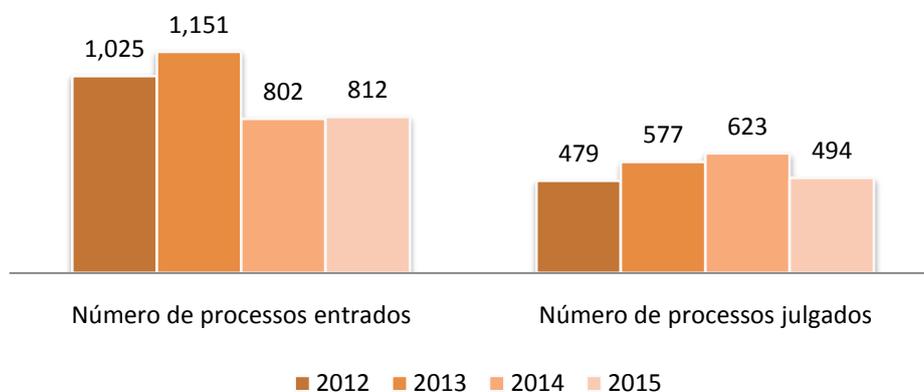
**Gráfico 4 – Evolução do Movimento Processual no Tribunal Supremo, 2011-2015**



Fonte: Tribunal Supremo

O número de processos findos nos Tribunais Superiores de Recurso tem vindo a registar um aumento, tendo passado de 479 processos em 2012 para 623 processos em 2014, o que representa um aumento de 30% em 2 anos. De 2014 para 2015 o número de processos julgados diminuiu de 623 processos em 2014 para 494 processos em 2015, no entanto face ao número de processos julgados em 2012, a tendência verificada é de acréscimo, correspondendo a um aumento de processos julgados de 3% em 3 anos. Por seu turno, o número de processos entrados nestes Tribunais diminuiu no período 2013-2015, tendo passado de 1.151 processos para 812, o que representa uma redução de 29%.

**Gráfico 5 – Evolução do Movimento Processual nos Tribunais Superiores de Recurso, 2012-2015**

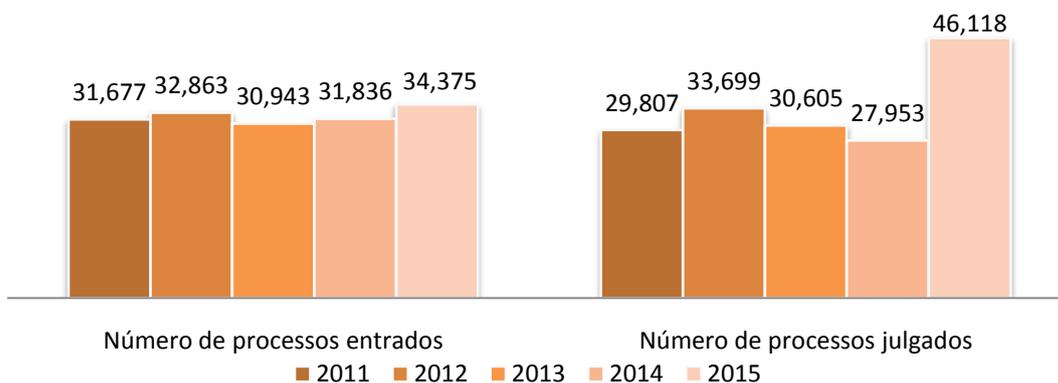


Fonte: Tribunal Supremo

Entre 2011 e 2014, o número de processos findos nos Tribunais Judiciais de província e de competência especializada tem sido inferior ao número de processos entrados, com excepção do ano 2012. Em 2015, essa situação inverte-se tendo sido registados como entrada 34.375 processos nos Tribunais Judiciais de província e de competência especializada e findaram 46.118 processos.

Embora o número de processos findos ter registado um decréscimo no período 2012-2014, tendo passado de 33.699 processos para 27.953, o que representa uma redução de 17%, importa destacar que, em 2015 o número de processos findos quando comparado com o número de processos findos em 2012, corresponde a um aumento de 37%.

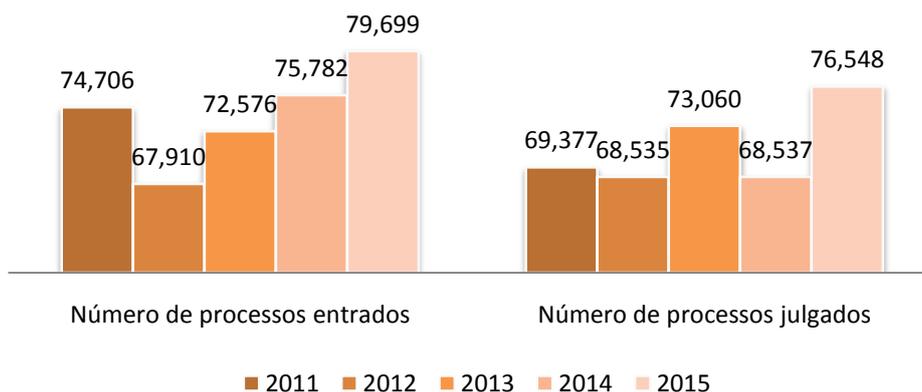
**Gráfico 6 – Evolução do Movimento Processual nos Tribunais provinciais e de competência especializada, 2011-2015**



Fonte: Tribunal Supremo

O número de processos findos, anualmente, nos Tribunais Judiciais de Distrito tem registado valores inferiores a 70.000, com excepção do ano 2013 e 2015, em que registaram-se respectivamente, 73.060 e 76.548 processos findos. Este aumento deveu-se essencialmente a processos julgados por despacho.

**Gráfico 7 – Evolução do Movimento Processual nos Tribunais distritais, 2011-2015**



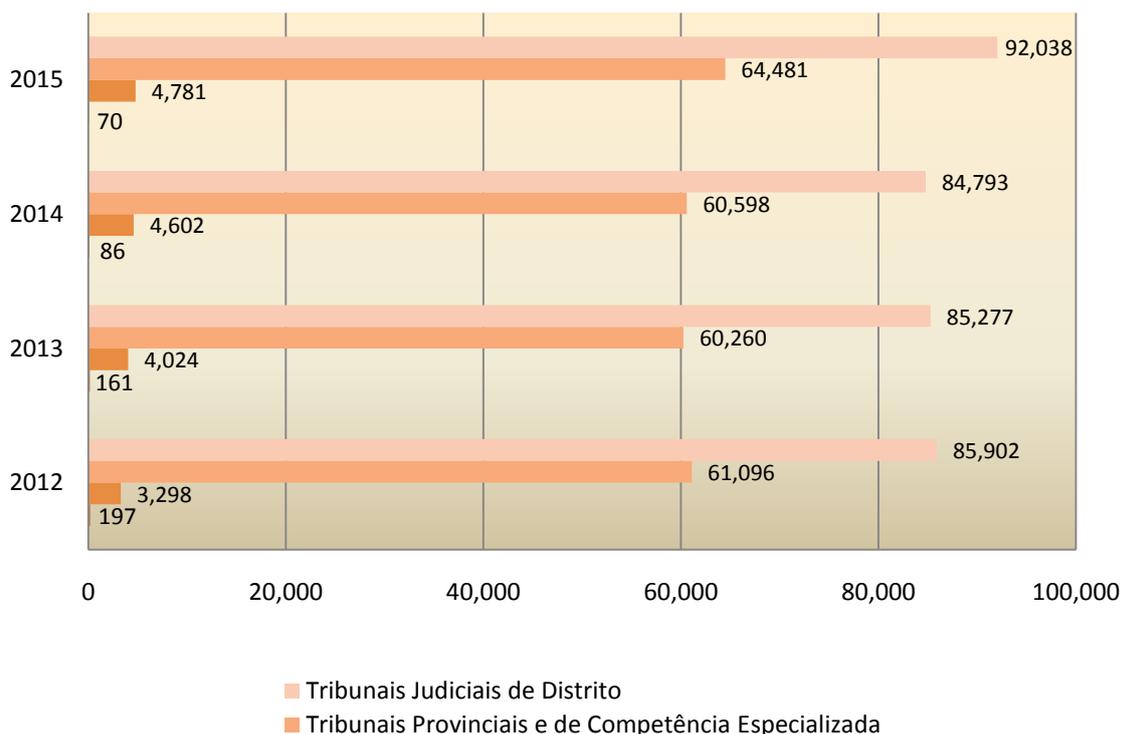
Fonte: Tribunal Supremo

Analisando as estatísticas judiciais também é possível identificar a existência de um elevado número de processos pendentes, principalmente nos níveis provincial e distrital.

No final do ano 2015, existia cerca de 161.370 processos pendentes nos Tribunais Judiciais. 57% dos processos pendentes estavam no nível distrital e 40% estavam no nível provincial e Tribunais de Competência Especializada. Apenas 3% dos processos pendentes estavam no Tribunal Supremo ou nos Tribunais Superiores de Recurso.

No início do ano de 2014, existiam cerca de 150.000 processos pendentes nos Tribunais Judiciais. 56% dos processos pendentes estavam no nível distrital e 41% estavam no nível provincial nos Tribunais de Competência Especializada. Apenas 3% dos processos estavam pendentes no Tribunal Supremo ou nos Tribunais Superiores de Recurso.

Gráfico 8 – Evolução do Movimento de Processos Pendentes nos Tribunais Judiciais, 2012-2015



Fonte: Tribunal Supremo

Analisando a evolução do movimento de processos pendentes, no início de cada ano, nos Tribunais Judiciais no período 2012-2015, constata-se que não existem diferenças significativas na pendência que se registou, uma vez que o número total de processos pendentes foi de aproximadamente 150 mil. No entanto, no período 2014-2015, o número de processos pendentes aumentou, tendo passado de 150.079 processos para 161.370 (o que representa um aumento de 8%). Do total de processos pendentes em 2015, 18% diz respeito a processos de transgressões.

São vários os factores que contribuem para a elevada pendência de processos que se regista nos Tribunais Judiciais. Entre os principais factores destacam-se os associados à insuficiência de recursos humanos, recursos financeiros, infra-estruturas, equipamentos e meios circulantes e recursos tecnológicos e de comunicação.

### 1.1.1 Recursos Humanos

Nos últimos anos, os Tribunais Judiciais têm envidado grandes esforços para melhorar a qualidade dos seus recursos humanos, apostando, sempre que possível, na capacitação e no reforço de competências. Entre as principais conquistas dos Tribunais Judiciais no âmbito dos recursos humanos destacam-se as seguintes:

- Aumento gradual do número de magistrados e de oficiais de Justiça afectos aos Tribunais Judiciais;
- Aumento da percentagem de magistrados com nível de licenciatura em Direito ou Ciências Jurídicas;

- Existência de formação inicial para todos os magistrados;
- Realização, sempre que possível, de acções de capacitação para magistrados e oficiais de Justiça;
- Existência de um Estatuto dos Magistrados; e
- A criação da figura do Administrador Judicial para os Tribunais Superiores de Recurso, Tribunais Judiciais de Província e Tribunais de Competência Especializada.

Apesar destes aspectos positivos, que concorrem para a melhoria do desempenho dos Tribunais, subsistem alguns aspectos de melhoria e que contribuem para a elevada pendência de processos nos Tribunais Judiciais. Eles são:

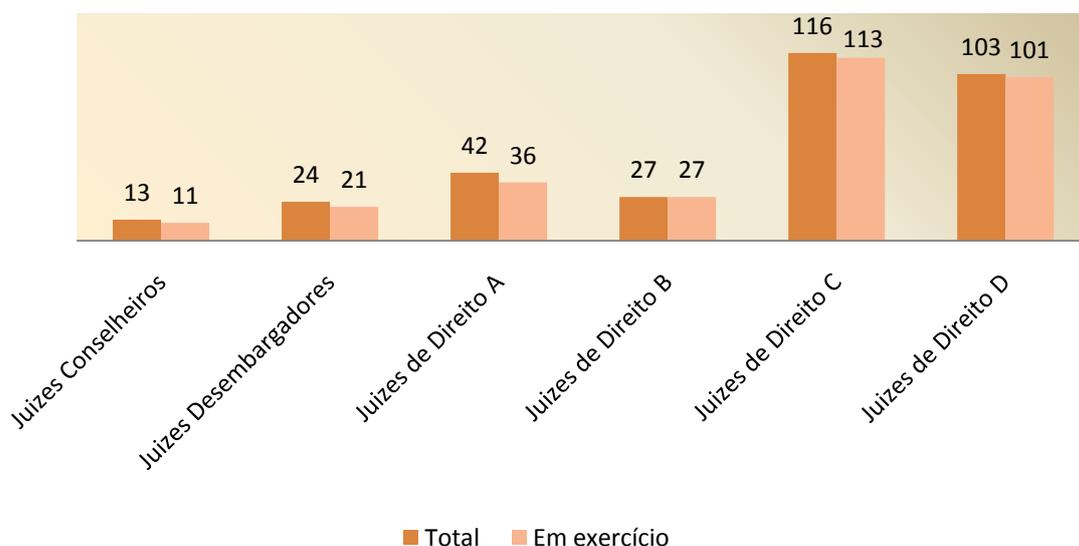
- Número insuficiente de magistrados;
- Insuficiente capacitação contínua dos magistrados e dos oficiais de Justiça;
- Baixo nível de satisfação e de motivação dos oficiais de Justiça; e
- Reduzida capacidade de gestão estratégica dos recursos humanos dos Tribunais Judiciais.

### **Número insuficiente de magistrados**

**Rácio Juiz por 100.000 habitantes** – No final de 2015, o rácio juiz por 100.000 habitantes cifrava-se nos 1,3, ou seja existiam no país 1,3 juizes por cada 100.000 habitantes

Em final de 2015, existiam em Moçambique 325 magistrados judiciais, dos quais 202 são do sexo masculino e 123 são do sexo feminino. Em exercício encontravam-se 309. A diferença entre o total de magistrados e o número de magistrados em exercício corresponde a magistrados que estão em comissão de serviço ou que são estudantes.

**Gráfico 9 – Número de magistrados judiciais (Total e Em exercício)**



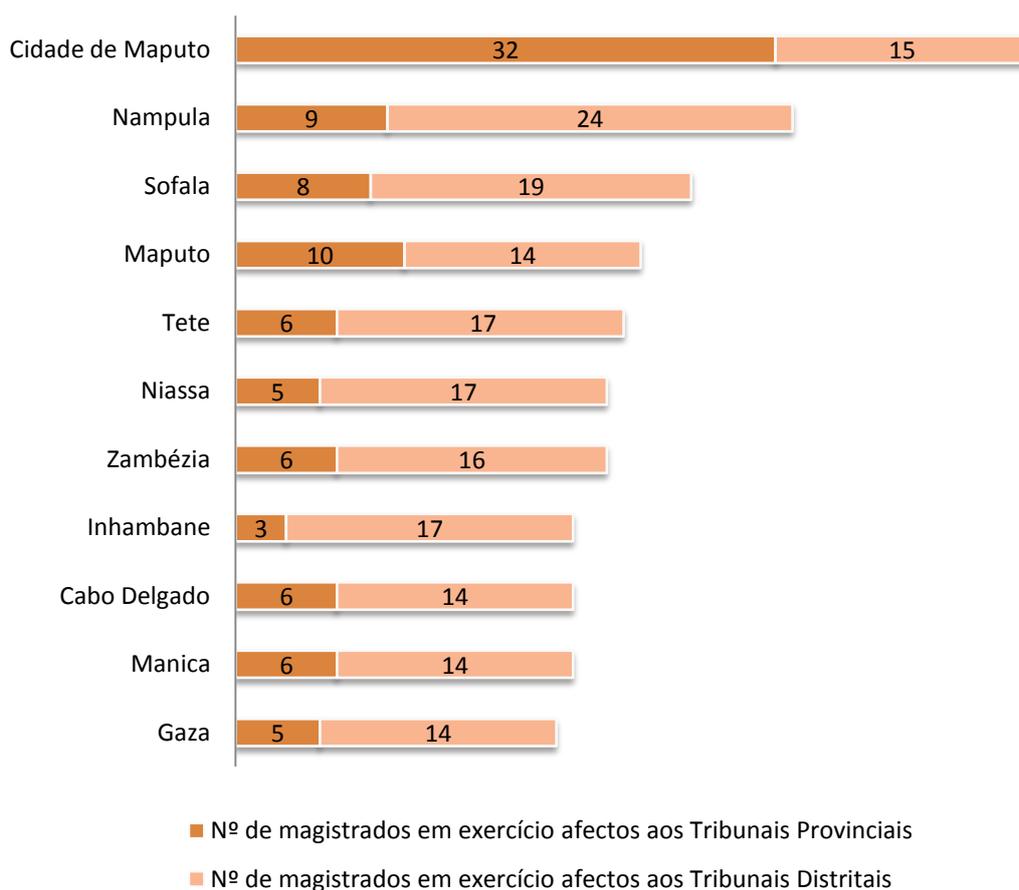
Fonte: Conselho Superior de Magistratura Judicial

Somando os Juizes de Direito A, B, C e D em exercício, que são os que estão afectos aos Tribunais Judiciais de Distrito e de Província, obtém-se o total de 277 magistrados a responder pelas preocupações da população residente em Moçambique (25.727.911 habitantes – população total projectada pelo INE para 2015), o que corresponde a um magistrado por cada 92.881 habitantes.

A título de referência verifica-se que a maior parte dos países europeus regista rácios de juizes por cada 100 mil habitantes que estão entre os 20 e os 30 juizes profissionais, rácio substancialmente acima daquele que se regista em Moçambique (1,3).

Analisando o número de magistrados por província verifica-se que as províncias com maior número de magistrados são a Cidade de Maputo e Nampula, com 47 e 33 magistrados respectivamente. Em contrapartida, as províncias com menor número de magistrados são Gaza, Manica, Cabo Delgado e Inhambane, com 20 ou menos magistrados.

**Gráfico 10 – Número total de magistrados judiciais em exercício por província**



Fonte: Conselho Superior de Magistratura Judicial

Analisando o número de magistrados em exercício e a população residente por província (população projectada para 2015) é possível constatar grandes diferenças entre os rácios juiz por cada cem mil habitantes das diferentes províncias.

A Cidade de Maputo destaca-se pela positiva, com 3,8 juizes por cada 100.000 habitantes (valor muito superior à média nacional). Maputo é outra Província que se situa acima da média nacional apresentando um rácio de 1,4 juizes por 100.000 habitantes. Inhambane, Sofala, Niassa e Gaza são as províncias que se situam na média nacional, com um rácio de 1,3 juizes por cada 100.000 habitantes. Em contrapartida, a províncias da Zambézia e Nampula destacam-se pela negativa, com rácios de 0,5 e 0,7 juizes por cada 100.000 habitantes, respectivamente (metade do valor registado pela média nacional).

**Tabela 3 – População projectada para 2015, nº de juizes e rácio juiz por 100.000 habitantes por província**

Província	População projectada (2015)	Nº de Juizes	Rácio Juiz por 100.000 habitantes
Maputo-Cidade	1.241.702	47	3,8
Maputo-Província	1.709.058	24	1,4
Inhambane	1.499.479	20	1,3
Sofala	2.048.676	27	1,3
Niassa	1.656.906	22	1,3
Gaza	1.416.810	19	1,3
Cabo-Delgado	1.893.156	20	1,1
Manica	1.933.522	20	1,0
Tete	2.517.444	23	0,9
Nampula	5.008.793	33	0,7
Zambézia	4.802.365	22	0,5

Análise Leadership

O rácio juiz por cada cem mil habitantes de cada uma das províncias demonstra a grande desigualdade que se regista no país em termos de acesso à Justiça, uma vez que o comportamento desta variável não é homogéneo ao longo do país.

### **Insuficiente capacitação contínua dos magistrados e dos oficiais de Justiça**

A aposta na capacitação contínua dos magistrados e dos oficiais de Justiça dos Tribunais Judiciais<sup>3</sup> tem estado limitada, fruto da exiguidade orçamental que caracteriza o Sistema Judicial e fruto da inexistência de um Plano de Capacitação estruturado e com um horizonte de médio-prazo que abranja

os magistrados e oficiais de Justiça de todo o país. A título de exemplo, refiram-se os cancelamentos, corridos em 2014, de acções de capacitação destinadas a escrivães distritais, recém-promovidos e a escriturários e oficiais de diligência recém-ingressados nos Tribunais Judiciais de Distrito.

<sup>3</sup> **Número de Oficiais de Justiça** – No final de 2015, existiam no país 1.591 oficiais de justiça:

- 11 Secretários Judiciais;
- 22 Secretários Judiciais-Adjuntos;
- 89 Escrivães de Direito Provinciais;
- 205 Ajudantes de Escrivães de Direito Provinciais;
- 152 Escrivães de Direito Distritais;
- 279 Escriturários Judiciais Provinciais;
- 384 Escriturários Judiciais Distritais;
- 195 Oficiais de Diligência Provinciais;
- 254 Oficiais de Diligência Distritais.

Apesar de, actualmente, os magistrados beneficiarem todos de formação inicial, antes do seu ingresso na magistratura judicial, os magistrados necessitam de participar em acções de capacitação regulares que lhes permitam reciclar os conhecimentos e reforçar as competências nos diferentes domínios de actuação, nomeadamente cível, menores, comercial, laboral, criminal, recurso, entre outros. De forma semelhante, os oficiais de Justiça necessitam de participar em acções de capacitação regulares para reciclar os seus conhecimentos e reforçar as suas competências, principalmente porque não beneficiam de qualquer formação inicial.

Esta insuficiência no âmbito da capacitação contínua e regular, dirigida a magistrados e oficiais de Justiça, tem efeitos negativos ao nível da qualidade e da celeridade dos serviços de Justiça que são prestados aos utentes, contribuindo de forma efectiva para a pendência de processos que se regista.

No caso dos oficiais de Justiça, este impacto é ainda mais negativo pelo facto de não beneficiarem de formação inicial após a sua contratação, de exibirem habilitações literárias ao nível do ensino médio ou inferior e por estarem expostos a desafios complexos no âmbito da tramitação processual (cível, menores, laboral e criminal).

Nos últimos anos, foram desenvolvidas algumas acções de capacitação pelo Conselho Superior de Magistratura Judicial, pelo Tribunal Supremo, pelos Tribunais Superiores de Recurso, pelos Tribunais Judiciais de Província e pelos Tribunais de Competência Especializada. Grande parte destas acções de capacitação foram financiadas pelos parceiros de cooperação internacional que actuam em Moçambique no sector da Justiça, nomeadamente a *Danish International Development Agency* (Danida), a Unicef e a União Europeia (UE).

Ao nível dos Tribunais Judiciais de Província, muitas acções de capacitação têm sido planificadas para os oficiais de Justiça de nível provincial e distrital que são canceladas por falta de disponibilidade orçamental. Tratam-se de acções de capacitação pontuais, desalinhas entre províncias que não são coordenadas pela Direcção Nacional de Recursos Humanos do Tribunal Supremo. Esta situação deriva da inexistência de um Plano de Capacitação dos Tribunais Judiciais que abarque as necessidades nacionais e do facto da alocação do orçamento seguir uma lógica de descentralização até ao nível de província.

O Plano de Capacitação, para além de ser claro, objectivo e de âmbito nacional, deve acomodar as necessidades de capacitação alinhada em 3 eixos principais: 1º) reciclagem de temas e matérias complexos já abordados na formação inicial e em acções de capacitação anteriores para alinhamento de procedimentos e forma de actuação; 2º) mudanças na legislação; e 3º) aspectos de melhoria identificados no âmbito das inspecções realizadas pela Inspecção Judicial. Em termos da responsabilidade de desenho e de implementação deste Plano de Capacitação para Magistrados e Oficiais de Justiça, a responsabilidade deveria ser repartida entre o Conselho Superior de Magistratura Judicial e o Tribunal Supremo.

### **Baixo nível de satisfação e de motivação dos magistrados e oficiais de Justiça**

De forma geral, os magistrados e oficiais de Justiça exibem um baixo nível de satisfação e de motivação que também têm efeito sobre a sua produtividade e, conseqüentemente sobre o desempenho qualitativo e quantitativo dos Tribunais Judiciais. Importa destacar que, enquanto a satisfação está relacionada com a resposta às necessidades básicas dos funcionários para o cumprimento das suas

funções, a motivação tem a ver com querer fazer, com vontade, com interesse e com iniciativa para propor soluções inovadoras.

A principal fonte de insatisfação dos magistrados prende-se com o incumprimento das regalias que estão estabelecidas no Estatuto dos Magistrados, com destaque para a disponibilização de habitação condigna, viatura e subsídio de risco. Por outro lado, as condições de trabalho dos magistrados são também apontadas como motivo de descontentamento, designadamente a falta de um gabinete devidamente apetrechado e seguro e a falta de equipamentos e de material de trabalho adequados (computador portátil, impressora, tinteiros, papel, entre outros).

O baixo nível de satisfação dos oficiais de Justiça, por seu turno, deriva essencialmente da falta de formação inicial para aquisição de competências básicas para o desempenho das suas funções, da falta de capacitação alinhada com as transferências de oficiais de Justiça entre secções (por exemplo, transferência da sessão criminal para a cível) e com a falta de infra-estruturas, equipamentos e de material de trabalho adequados. Outros factores também concorrem para a insatisfação dos oficiais de Justiça, nomeadamente a grande diferença de regalias existente entre os magistrados e os oficiais de Justiça, a inexistência de um Estatuto dos Oficiais de Justiça aprovado, os valores associados à participação emolumentar dos oficiais de Justiça por serem considerados bastante reduzidos e desactualizados da realidade actual.

Os motivos que conduzem à desmotivação dos magistrados e dos oficiais de Justiça são principalmente a falta de estímulo para o crescimento pessoal e profissional que deriva da percepção de desvalorização do seu trabalho interna e externamente ao Sistema de Administração da Justiça e a falta de uma cultura de mérito e de avaliação de desempenho justa e adequada, apoiada numa Inspeção Judicial actuante e eficiente.

### **Reduzida capacidade de gestão estratégica dos recursos humanos dos Tribunais Judiciais**

A gestão dos Recursos Humanos dos Tribunais Judiciais (excluindo magistrados) é garantida ao nível central pela Direcção Nacional de Recursos Humanos do Tribunal Supremo e nos restantes Tribunais Judiciais, com excepção dos distritais, pela Repartição de Recursos Humanos. Por seu turno, a gestão dos magistrados é da competência do Conselho Superior da Magistratura Judicial.

O levantamento de dados e informações sobre recursos humanos, na fase de diagnóstico, mostrou que as áreas dos Tribunais Judiciais que têm atribuições de gestão deste importante recurso não dispõem de técnicos devidamente capacitados para garantir uma gestão estratégica eficiente dos recursos humanos dos Tribunais. Não foram identificados instrumentos de planificação com horizonte temporal superior a 1 ano e informação estruturada de caracterização dos recursos humanos, o que demonstra que a orientação da acção destas áreas é essencialmente operacional. Por outro lado, foi identificado um hiato no âmbito do alinhamento da planificação estratégica dos recursos humanos dos Tribunais Judiciais envolvendo os diferentes actores que assumem responsabilidades nesta matéria, nomeadamente Direcção Nacional de Recursos Humanos do Tribunal Supremo, Conselho Superior de Magistratura Judicial, Inspeção Judicial e Centro de Formação Jurídica e Judicial.

### 1.1.2 Recursos Financeiros

Nos últimos anos, de forma global, os orçamentos alocados aos Tribunais Judiciais têm revelado uma tendência crescente. No entanto, estes valores são ainda insuficientes para satisfazer as necessidades de funcionamento e de investimento dos Tribunais Judiciais.

**Tabela 4 - Orçamento de funcionamento e investimento dos Tribunais Judiciais no período compreendido entre 2011 e 2015**

Descrição	2011	2012	2013	2014	2015
Salários e Remunerações	456,902,870	546,356,000	645,428,772	617,399,915	792,841,517
Outras despesas com pessoal	19,519,676	35,527,001	61,574,422	43,517,026	52,933,124
Transferências Correntes	1,835,480	3,888,000	4,253,209	6,445,151	15,221,552
Bens e Serviços	82,260,153	106,520,000	144,179,618	177,021,472	191,342,415
Outros Despesas Capital	0	1,800,000	2,853,730	2,460,020	9,039,547
<b>Subtotal Funcionamento</b>	<b>560,518,179.53</b>	<b>694,091,001.51</b>	<b>858,289,750.24</b>	<b>846,843,583.40</b>	<b>1,061,378,153.29</b>
Investimento	41,248,089.44	62,043,000.15	97,950,688.49	121,871,070.00	256,847,397.87
<b>Total</b>	<b>601,766,268.97</b>	<b>756,134,001.66</b>	<b>956,240,438.73</b>	<b>968,714,653.40</b>	<b>1,318,225,551.16</b>

Fonte: Tribunal Supremo

Em matéria de recursos financeiros, os aspectos que mais contribuem para a elevada pendência de processos nos Tribunais Judiciais são:

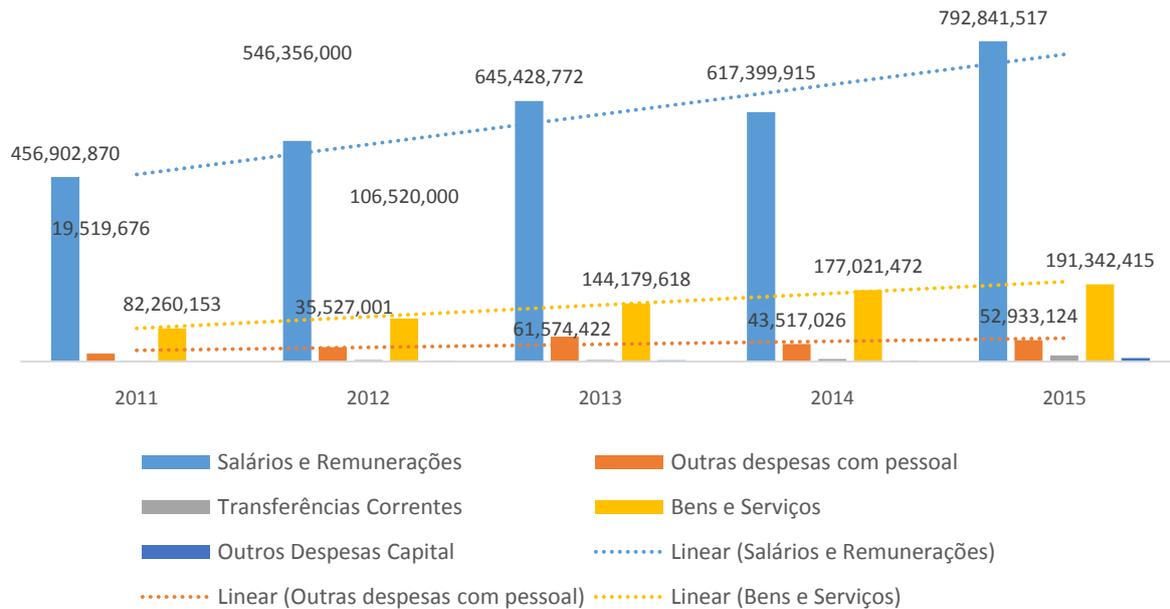
- Orçamento insuficiente para a criação de condições mínimas para o funcionamento dos Tribunais;
- Orçamento insuficiente para a construção de infra-estruturas adequadas para o funcionamento dos Tribunais;
- Orçamento insuficiente para que o CSMJ garanta a colocação de magistrados em tempo útil;
- Orçamento insuficiente para que a Inspeção Judicial realize inspeções regulares;
- Reduzida capacidade para controlar o inventário; e
- Fraca capacidade de planificação estratégica e operacional.

#### **Orçamento insuficiente para a criação de condições mínimas para o funcionamento dos Tribunais**

Os recursos financeiros alocados aos Tribunais Judiciais revelam-se ainda insuficientes para fazer face às necessidades de funcionamento e de investimento, apesar da tendência crescente que se tem registado nos últimos anos. No período 2011-2015, o orçamento alocado aos Tribunais cresceu mais de 50%, tendo passado de 560.518.180,00 Meticais para 1.061.378.15,29 Meticais.

Uma percentagem expressiva dos orçamentos de funcionamento alocados aos Tribunais Judiciais é dirigida ao pagamento de salários. Em 2015, a rubrica salários representava 75% do total do orçamento. Do remanescente do orçamento, o pagamento de rendas é a rubrica que mais consome em matéria de bens e serviços, o que limita a capacidade financeira para realização de outras actividades, também consideradas prioritárias. Estas rendas dizem respeito às residências dos magistrados e a algumas instalações dos Tribunais. Importa referir que, em alguns Tribunais Judiciais de Província, os valores da rubrica de Bens e Serviços esgotam muitos meses antes do final do ano.

**Gráfico 11 – Orçamento de funcionamento dos Tribunais Judiciais no período compreendido entre 2011 e 2015**



Fonte: Tribunal Supremo

Analisando os orçamentos de funcionamento do Tribunal Supremo, atribuídos e executados entre 2011 e 2015, também se constata uma tendência crescente. O Orçamento total atribuído ao Tribunal Supremo cresceu 21% neste período, tendo passado de 113.201.130,00 Metical para 137.279.415,40 Metical. Em termos de rubricas, em 2015, Salários e Remunerações representaram cerca de 51% das despesas de funcionamento, enquanto a rubrica de Bens e Serviços consumiu cerca de 31% dos recursos de funcionamento do Tribunal Supremo. Por seu turno, nos Tribunais Judiciais, a percentagem de recursos afectos à rubrica Salários e Remunerações foi igual a 75%, enquanto a rubrica de Bens e Serviços cifrou-se por volta dos 18%.

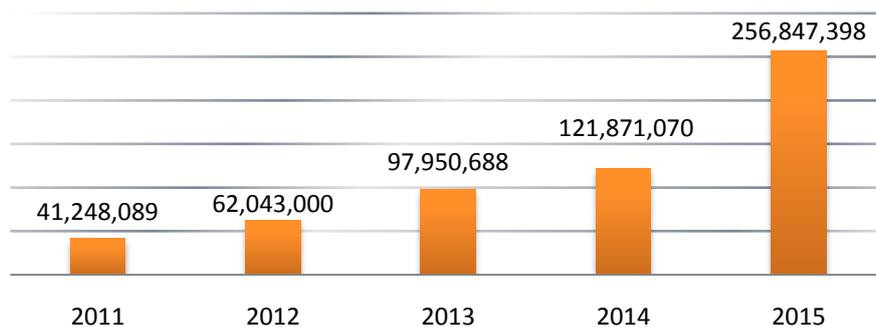
**Orçamento insuficiente para a construção de infra-estruturas adequadas para o funcionamento dos Tribunais**



**Imagem 1 – Instalações do Tribunal Judicial do Distrito de Macomia**

Analisando os valores de investimento dos Tribunais Judiciais no período entre 2011 e 2014 verifica-se que este quase triplicou, tendo passado de 41.248.089,00 Metical para 256.847.398,00 Metical. Ainda assim, este valor é bastante inferior ao que é necessário para fazer face às necessidades dos Tribunais Judiciais em termos de manutenção ou construção de infra-estruturas adequadas (instalações para os Tribunais e residências para os magistrados).

Gráfico 12 – Investimento dos Tribunais Judiciais no período compreendido entre 2011 e 2015



Fonte: Tribunal Supremo

Por outro lado, importa destacar que, devido à descentralização dos orçamentos que ocorre até ao nível provincial, os orçamentos de investimento são alocados em cada uma das províncias em parcelas anuais insuficientes para que uma obra de construção possa decorrer na totalidade durante um ano civil. Este facto, para além de atrasar a conclusão de obras, dificulta a satisfação de mais do que uma necessidade de infra-estruturas em cada uma das províncias e limita a envergadura das obras realizadas.

A principal consequência desta falta de instalações próprias para o funcionamento dos Tribunais e para o alojamento dos magistrados é o consumo de grande parte do orçamento anual dos Tribunais Judiciais de Província em rendas.

Importa referir que, no âmbito do Plano Estratégico Integrado da Justiça 2009-2014, foi adoptado o conceito de Palácio da Justiça para o desenvolvimento de infra-estruturas do sector. Este modelo consistia em estabelecer, de forma complexa e articulada, as facilidades de oferta de serviços de Justiça numa planta física comum. No entanto, este conceito não tem vindo a ser aplicado como havia sido definido. Actualmente, cada uma das instituições do Sistema de Administração da Justiça programa e executa as suas obras de investimento de forma individual.

A inexistência de um Plano de Investimentos nacional gerido pelo Tribunal Supremo torna mais difícil a gestão eficiente dos orçamentos de investimento dispersos por província. Para os orçamentos de investimento é sentida a falta de concentração do orçamento ao nível do Tribunal Supremo de forma a criar uma visão global dos investimentos a realizar em função da ordem de prioridades identificada.

### **Orçamento insuficiente para que o CSMJ garanta a colocação de magistrados em tempo útil**

O Conselho Superior de Magistratura Judicial (CSMJ) sendo o órgão de gestão e disciplina da magistratura judicial e que exerce jurisdição sobre os funcionários de Justiça, nos termos previstos na lei tem, entre outras, competências ao nível da nomeação, colocação, transferência, promoção e exoneração dos magistrados judiciais e ao nível do exercício de acções disciplinares sobre magistrados judiciais e funcionários da Justiça.

Para cumprir com estas competências, o CSMJ necessita de ter capacidade financeira para garantir o pagamento das despesas que estão associadas às movimentações dos magistrados entre distritos e províncias do país (colocações, transferências e promoções de magistrados). Tendo em conta que esta movimentação implica o pagamento de despesas relacionadas com as viagens do magistrado e respectiva família e com o transporte dos bens da família, os custos associados a estas rubricas são avultados.

A insuficiência de recursos financeiros do CSMJ tem implicações negativas expressivas ao nível do desempenho dos Tribunais motivada, essencialmente, pela falta de agilidade e flexibilidade do CSMJ na resposta aos desafios do Sistema Judicial.

Esta falta de agilidade e flexibilidade pode ser ilustrada por estas 2 situações:

- Quando se identifica a necessidade de reforçar a capacidade de resposta de um determinado Tribunal Judicial, através da criação de uma secção, um dos principais factores que atrasa a operacionalização da secção prende-se com a colocação de um magistrado nessa secção, dados os custos envolvidos (seja em termos de colocação, seja em termos de transferência ou promoção); ou
- Quando se coloca um novo magistrado no nível distrital e têm que se realizar movimentações de magistrados em cadeia que também implicam custos muito elevados (Por exemplo, Novo magistrado colocado ao nível do distrito → Magistrado que estava no distrito é colocado ao nível da província → Magistrado que estava ao nível da província é colocado num dos Tribunais de Recurso).

A título de exemplo, refira-se que 19 candidatos à magistratura judicial, formados e aprovados no curso XVI (terminou em Dezembro de 2014), no final de 2015 ainda não foram todos colocados. Esta situação deve-se à insuficiência de recursos financeiros para garantir que estejam reunidas todas as condições para a sua colocação.

### **Orçamento insuficiente para que a Inspeção Judicial realize inspecções regulares**

A Inspeção Judicial (IJ), um dos órgãos mais importantes do Sistema Judicial, dadas as suas atribuições e competências, depende, em termos orgânicos, directamente do Presidente do CSMJ. A principal atribuição da IJ consiste na recolha de informação sobre o serviço, competência, mérito e idoneidade dos magistrados e funcionários judiciais com base em inspecções ordinárias e extraordinárias. Para cumprir com as suas atribuições a IJ conta com um corpo de 3 inspectores e 1 secretário judicial e depende, financeiramente, do orçamento do CSMJ, dada a sua falta de autonomia administrativa e financeira.

A actual insuficiência de recursos financeiros que caracteriza o CSMJ é um dos principais constrangimentos ao cumprimento das actividades de inspecção ordinárias planificadas anualmente pelo serviço de IJ. Cada uma das deslocações dos inspectores aos Tribunais Judiciais para cumprimento das inspecções ordinárias e extraordinárias implicam despesas de transporte, de alojamento e de alimentação durante a estadia dos inspectores. O orçamento que é alocado ao CSMJ não é suficiente para permitir ao corpo de inspectores a execução das inspecções ordinárias que planificam.

Actualmente, todas as inspecções que são realizadas pela IJ são reactivas e resultam de deliberações do CSMJ que ordenam a realização de inspecções judiciais a Tribunais e/ou secções específicas e com nomeação do inquiridor do respectivo inquérito. Normalmente, estas inspecções resultam de reclamações, denúncias ou factos analisados pelo CSMJ que culminam com a necessidade de ordenação da instauração de um inquérito com vista a averiguar o estado de funcionamento de um cartório ou de um Tribunal e o desempenho dos magistrados e oficiais de Justiça.

Pelos factos apresentados, constata-se que a dinâmica de actuação da IJ, nos últimos anos, tem sido reduzida e a postura reactiva, o que tem implicações na qualidade do desempenho dos magistrados e dos oficiais de Justiça. Com a ausência destas inspecções regulares, que visam fiscalizar o funcionamento dos Tribunais e averiguar a qualidade do desempenho efectivo dos magistrados e dos oficiais de Justiça, a avaliação de desempenho dos magistrados realizada anualmente tem por base apenas os relatórios de actividades anuais e as sentenças enviadas para o CSMJ.

Tendo em conta que a actual situação da IJ não é sustentável, dada a falta de recursos financeiros para cumprir com as suas atribuições, existe uma proposta submetida ao Ministério da Justiça e Assuntos Constitucionais e Religiosos com vista a tornar este órgão independente e autónomo (administrativa e financeiramente). Esta proposta é justificada pela importância que a IJ assume no Sistema Judicial e pelo impacto negativo que o seu não funcionamento adequado pode ter sobre o desempenho dos Tribunais Judiciais.

#### **Reduzida capacidade para controlar o património dos Tribunais Judiciais**

A insuficiência de recursos financeiros para a realização de inventários periódicos e as fracas competências dos técnicos que respondem pela área de património são dois dos principais motivos que justificam a reduzida capacidade para controlar o património dos Tribunais Judiciais.

A insuficiência de recursos financeiros torna difícil a deslocação dos técnicos que respondem pela área de património para os distritos onde funcionam os Tribunais Distritais ou para as residências onde estão alojados os magistrados. Esta situação faz com que os Tribunais Judiciais deixem de ter informação actualizada e útil sobre todos os bens que são pertença dos Tribunais e do seu respectivo estado de conservação.

Por outro lado, a falta de competências profissionais específicas na área de gestão do património para realização de inventários, realização de procedimentos relacionados com furtos de bens (permanentes e de consumo), registo completo dos bens nas bases de dados correctas, entendimento da responsabilidade de uso e guarda de bens públicos, entendimento da responsabilidade de receber bens de terceiros e não realizar os procedimentos para sua regularização, entre outros, dificulta a gestão eficiente do património dos Tribunais.

Actualmente, não existem muitos mecanismos de controlo do património dos Tribunais para garantir que a informação flui entre os diferentes níveis (distrito-província-supremo). Esperar-se-ia que todos os Tribunais Judiciais utilizassem os mesmos procedimentos para registo e abate de bens adquiridos e que todos os Tribunais tivessem uma lista actualizada do seu património, que deveria ser do conhecimento do Tribunal Supremo.

Embora os procedimentos de gestão do património já estejam claramente definidos para todas as instituições da administração pública e envolvam um conjunto de actividades-chave, a realidade é que a maioria destes procedimentos não são cumpridos. Entre os procedimentos menos cumpridos destacam-se os seguintes:

- Desarticulação entre a compra do bem e o registo completo dos dados do bem na base de dados (identificação do bem através de um código sequencial, tipo de bem, marca, modelo, cor, dimensões, local afecto, entre outros);
- Colocação de uma etiqueta no bem com dados do bem (por exemplo, código sequencial de identificação do bem);
- Registo do nome do funcionário que fez a recepção e verificação do bem no local onde o bem é colocado;
- Registo de todas as transferências de local onde o bem é colocado;
- Registo do abate do bem, sempre que se justifique e com registo obrigatório dos motivos; e
- Realização de inventário sempre que haja mudanças dos responsáveis pelo património em todos os Tribunais Judiciais.

A reduzida capacidade para controlar o património dos Tribunais Judiciais tem impactos negativos sobre o desempenho dos Tribunais, na medida em que: 1º) retira um conjunto de condições de trabalho aos funcionários, através do desaparecimento ou da limitada manutenção dos bens; e 2º) não permite produzir relatórios com informação actualizada para apoiar a tomada de decisão na altura da planificação.

#### **Fraca capacidade de planificação estratégica e operacional**

A planificação estratégica e operacional assume um papel fundamental na dimensão de recursos financeiros, uma vez que é com base na planificação que os recursos do Orçamento Geral do Estado são atribuídos.

De forma geral, a função de planificação está muito fragilizada nos Tribunais judiciais, na medida em que as diferentes áreas revelam pouca apetência e fracas competências para planificar de forma estruturada e estratégica, tendo em conta horizontes de médio-prazo. Esta situação torna-se ainda mais grave porque, com excepção do Tribunal Supremo, todos os outros Tribunais Judiciais não têm na sua estrutura orgânica uma área (repartição ou departamento) que responda pelas competências de planificação.

Actualmente, as diferentes áreas dos Tribunais Judiciais elaboram Planos de Necessidades que não apresentam ordem de prioridades justificadas em termos de impacto no desempenho do Tribunal e importância para as actividades-chave a desenvolver. Esta falta de orientação estratégica aliada à exiguidade orçamental conduz a algumas situações que fragilizam grandemente o desempenho alcançado pelos Tribunais.

Esta situação torna-se, ainda mais crítica, no caso dos Tribunais Judiciais de Província que são responsáveis pela planificação das necessidades dos Tribunais Judiciais de Distrito. Uma das principais lacunas sentidas neste nível tem a ver com o facto de este processo não ser inclusivo. A planificação ao nível da província é realizada essencialmente pelas áreas administrativas com pouca ou nenhuma participação dos cartórios do nível provincial ou dos Tribunais Judiciais de Distrito.

Esta situação cria alguns constrangimentos na medida em que algumas vezes, os cartórios e os Tribunais Judiciais de Distrito sentem que algumas das suas necessidades mais prioritárias não são satisfeitas, enquanto outras menos prioritárias estão a ser satisfeitas. Situações desta natureza geram um efeito negativo sobre o desempenho dos Tribunais em termos individuais e provocam um efeito negativo cumulativo no desempenho global dos Tribunais Judiciais.

É importante destacar que os Tribunais Judiciais de Distrito dependem fortemente do Tribunal Judicial de Província para aquisição de todos os equipamentos e materiais de trabalho (equipamentos informáticos, mobiliário, papel, capas, canetas, entre outros) e para pagamento das despesas de funcionamento (água, luz, entre outros). Os Tribunais Judiciais de Distrito que conseguem produzir o suficiente para ter dotação do cofre<sup>4</sup> têm acesso a um valor que normalmente é utilizado para fazer face às despesas que a delegação do cofre, presidida pelo juiz-presidente, considerar mais prioritárias.

Ao nível do Tribunal Supremo, que possui uma unidade orgânica de planificação – o Gabinete de Estudos e Planificação – também se registam alguns desafios no âmbito da planificação estratégica e operacional. As diferentes unidades orgânicas do Tribunal Supremo exibem fracas competências de planificação que se traduzem na limitada utilização de instrumentos estratégicos globais que orientem de forma estruturada a sua actuação. Por outro lado, as competências dos técnicos que estão afectos ao Gabinete de Estudos e Planificação do Tribunal Supremo revelam necessidade de reforço, dado o nível de exigência e de especialização que as actividades de planificação operacional e estratégica de uma instituição com a importância do Tribunal Supremo exigem.

### 1.1.3 Infra-estruturas, Equipamentos e Meios Circulantes

Em Moçambique, estão em funcionamento, para além do Tribunal Supremo e dos 3 Tribunais Superiores de Recurso, 149 Tribunais Judiciais, sendo 136 de nível distrital. A cobertura geográfica dos Tribunais Judiciais de província e de distrito é a seguinte:

- **Todas as províncias têm um Tribunal** Judicial de Província
- **2 Tribunais de Competência especializada** na Cidade de Maputo (Tribunal de Menores e Tribunal de Polícia)
- **5 Tribunais Judiciais de distrito na Cidade de Maputo** (KaMpfumu, Nhlamankulu, KaMaxakeni, Kamubukwana e KaMavota)
- **9 Tribunais Judiciais de distrito na província de Maputo** (Matola, Machava, Manhiça, Namaacha, Boane, Matutuíne, Marracuene, Magude e Moamba)
- **11 Tribunais Judiciais de distrito na província de Gaza** (Xai-Xai, Chókwe, Bilene-Macia, Manjacaze, Chibuto, Chicualacuala, Massingir, Mabalane, Guijá, Chigubo e Massangena)
- **14 Tribunais Judiciais de distrito na província de Inhambane** (Cidade de Inhambane, Zavala, Maxixe, Vilanculos, Homoíne, Mabote, Morrumbene, Panda, Inhassoro, Massinga, Inharrime, Govuro, Funhalouro e Jangamo)
- **9 Tribunais Judiciais de distrito na província de Manica** (Cidade de Chimoio, Manica, Gondola, Báruè, Sussundenga, Tambara, Guro, Mossurize, Machaze e Macossa)

---

<sup>4</sup> O Cofre dos Tribunais foi criado pelo Decreto nº22/89, de 5 de Agosto, dotado de personalidade jurídica e autonomia administrativa e financeira. O Cofre dos Tribunais tem jurisdição em todo o território nacional e abrange, tanto os Tribunais Judiciais, como as Procuradorias (central, provincial e distrital).

- **12 Tribunais Judiciais de distrito na província de Sofala** (Cidade da Beira, Dondo, Marromeu, Nhamatanda, Caia, Cheringoma, Búzi, Chibabava, Gorongosa, Muanza, Machanga e Chemba)
- **12 Tribunais Judiciais de distrito na província de Tete** (Cidade de Tete, Angónia, Moatize, Cahora Bassa, Macanga, Marávia, Changara, Tsangano, Mutarara, Mágoe, Chiúta e Chifunde)
- **14 Tribunais Judiciais de distrito na província da Zambézia** (Cidade de Quelimane, Alto-Molócue, Nicoadala, Pebane, Namacurra, Milange, Mocuba, Gilé, Ile, Mopeia, Morrumbala, Gúruè, Maganja da Costa e Chinde)
- **20 Tribunais Judiciais de distrito na província de Nampula** (Cidade de Nampula, Mecubúri, Angoche, Ribaué, Moma, Nacala-à-Velha, Nacala-Porto, Monapo, Momba, Ilha de Moçambique, Malema, Nampula-Rapale, Meconta, Eráti-Namapa, Mogincual, Muecate, Lalaua, Murrupula, Mossuril e Mogovolas)
- **13 Tribunais Judiciais de distrito na província de Cabo Delgado** (Cidade de Pemba, Mocímboa da Praia, Montepuez, Chiúre, Palma, Macomia, Ancuabe, Namuno, Balama, Mueda, Mecúfi, Meluco e Nangade)
- **15 Tribunais Judiciais de distrito na província de Niassa** (Cidade de Lichinga, Cuamba, Marrupa, Mandimba, Mavago, Mecanhelas, Lago, Maúá, Metarica, Sanga, Majune, Mecula, Muembe, Ngauma e Nipepe)

Existem, no entanto, 12 Tribunais Judiciais de Distrito já criados mas que ainda não estão em funcionamento, por falta de condições. Existem também 12 novos distritos (criados pela Lei nº26/2013 de 18 de Dezembro) para os quais ainda não foram criados Tribunais Judiciais.

**Tabela 5 – Mapa-resumo dos Tribunais Judiciais em funcionamento**

<b>Tribunais</b>	<b>Nº de Tribunais</b>
Tribunal Supremo	01
Tribunais Superiores de Recurso	03
Tribunais Judiciais de Província	11
Tribunais de Competência Especializada	02
Tribunais Judiciais de Distrito	136
<b>Total</b>	<b>153</b>

Fonte: Tribunal Supremo

O número de Tribunais em funcionamento tem grande impacto sobre o desempenho global dos Tribunais Judiciais, na medida em que mais Tribunais em funcionamento representam mais capacidade de resposta do Sistema Judicial face à procura pelos serviços de Justiça.

A título de exemplo, se considerarmos que o número total de processos julgados nos Tribunais Judiciais de Distrito, no ano de 2013, foi de 73.060 e que na altura estavam em funcionamento 112 Tribunais de nível distrital, então a média de processos julgados por Tribunal foi de 652. Se, nesse ano, estivessem em funcionamento 148 Tribunais (os 136 actualmente em funcionamento mais os 12 Tribunais já criados) teriam sido julgados em 2013, 96.544 processos, mais 23.484 do que o número que se registou.

Por um lado, a entrada em funcionamento de Tribunais Judiciais de Distrito permite aumentar o número total de processos findos e, como consequência permite reduzir o número total de processos pendentes.

De forma geral, as infra-estruturas onde funcionam os Tribunais Judiciais e os equipamentos e meios circulantes disponíveis ainda não são adequados e suficientes às atribuições e desafios destes órgãos, o que tem implicações negativas ao nível do desempenho dos Tribunais Judiciais. Esta constatação é feita de forma unânime pelos vários actores do Sistema de Administração da Justiça, com destaque para os magistrados e oficiais de Justiça.

Com o Plano Estratégico Integrado do sector da Justiça foi defendida a solução de construção de Palácios da Justiça que deveriam ser planificados e executados sob a responsabilidade do Ministério da Justiça e Assuntos Constitucionais e Religiosos. No entanto, a realidade actual mostra que tal não tem acontecido, uma vez que o Ministério da Justiça e Assuntos Constitucionais e Religiosos não tem avançado com a construção de Palácios de Justiça e existem vários exemplos de projectos que estão a ser desenvolvidos individualmente pela Procuradoria-Geral da República ou pelos Tribunais Judiciais. Esta falta de sinergias na construção de infra-estruturas para os serviços de Justiça tem efeitos ao nível do aumento dos custos de construção, ao nível do aumento da dispersão da oferta de serviços de Justiça, ao nível da falta de alinhamento na expansão da rede judicial e ao nível do ritmo da construção de infra-estruturas adequadas para responder à procura imposta pelo movimento processual nos Tribunais.

- O aumento de custos de construção deriva do facto de ser mais caro construir duas ou três infra-estruturas dispersas do que construir uma, tendo em conta que existem custos fixos que podem ser partilhados e sinergias que podem ser criadas;
- A actuação desconcertada das instituições do sector da Justiça em matéria de construção de infraestruturas conduz à dispersão da oferta geográfica de serviços de Justiça, o que dificulta o acesso do cidadão aos serviços e o obriga a percorrer vários quilómetros para aceder aos diferentes serviços (por exemplo IPAJ, Procuradoria, Polícia de Investigação Criminal e Tribunal Judicial);
- A actuação desconcertada também conduz ao desalinhamento na expansão da oferta de serviços de Justiça para os distritos, uma vez que a instalação dos diferentes serviços de Justiça não acontece no mesmo período de tempo. Actualmente, existem distritos onde opera o Gabinete da Procuradoria e onde ainda não foi possível instalar um Tribunal Judicial ou colocar um delegado do IPAJ;
- O reduzido ritmo da construção de infra-estruturas adequadas para responder à procura imposta pelo movimento processual nos Tribunais Judiciais deriva da dispersão de esforços e recursos financeiros em diferentes instituições, tornando mais difícil e oneroso todo o processo de planificação, execução, controlo e monitoria de construção de infra-estruturas.

Todos estes factores concorrem para a actual situação em que as infra-estruturas dos Tribunais Judiciais se encontram. Uma situação que não oferece condições suficientes aos magistrados, oficiais de Justiça e funcionários das áreas administrativas para cumprir de forma eficiente com as suas atribuições. Visitando os Tribunais foi possível constatar a desadequação das infra-estruturas traduzida nos seguintes elementos:

- Falta de espaço adequado para o funcionamento dos cartórios;
- Falta de espaço adequado para acomodar os funcionários dos Tribunais;
- Falta de espaço adequado para organizar os processos em tramitação;

- Falta de espaço adequado para arquivar os processos findos;
- Falta de espaço nas celas para acomodar os réus presos;
- Falta de segurança das portas e janelas das instalações dos Tribunais Judiciais;
- Localização dos gabinetes dos magistrados em locais de fácil acesso, sem qualquer controlo e segurança;
- Falta de percursos adequados e seguros para que os réus se desloquem entre a cela e a sala de audiências;
- Falta de espaços adequados de espera para testemunhas e intervenientes nos processos; e
- Falta de um espaço adequado para atendimento aos utentes.

A desadequação das infra-estruturas onde funcionam os Tribunais Judiciais verifica-se tanto para Tribunais que funcionam em instalações arrendadas, que foram construídas para outras finalidades, como para os Tribunais construídos de raiz, tendo em conta um horizonte de curto-prazo, quando o movimento processual aumenta e obriga à criação e entrada em funcionamento de novas secções.

De forma semelhante, os equipamentos utilizados nos Tribunais Judiciais são, na maior parte, desadequados e insuficientes face às necessidades dos funcionários para o cumprimento das suas atribuições. Nesta categoria estão incluídos todos os equipamentos de trabalho, nomeadamente mobiliário, cortinas e todos os materiais de trabalho.

Tanto a desadequação e insuficiência de infra-estruturas dos Tribunais, como de equipamentos têm implicações ao nível do desempenho global dos Tribunais Judiciais, na medida em que constroem a capacidade de resposta destes órgãos face à pressão do movimento processual. Em geral, Tribunais com melhores infra-estruturas e melhor equipados permitem aos funcionários melhores níveis de produtividade, enquanto Tribunais com piores infra-estruturas e pior equipados induzem os funcionários a piores níveis de produtividade.

Ao nível das infra-estruturas, importa também referir a questão das habitações que são arrendadas e construídas para os magistrados, uma vez que uma percentagem expressiva dos orçamentos dos Tribunais Judiciais de Distrito são gastos com esta rubrica. De acordo com o Estatuto dos Magistrados, estes têm direito a habitação condigna suportada pelo Estado. Se por um lado, este direito estatuído não tinha impactos de maior quando o número de magistrados era reduzido, a rede judicial ainda não estava tão desenvolvida e o Estado tinha residências suficientes para acomodar os magistrados sem recorrer ao mercado de arrendamento, a realidade é que, actualmente, os custos suportados para garantir o cumprimento deste direito são cada vez maiores e apresentam uma tendência crescente. Esta tendência é fruto das rendas elevadas que são praticadas no mercado imobiliário nacional, que apenas respeitam a lei da oferta e da procura, e também é fruto do crescente número de magistrados judiciais no Sistema (em cada curso ministrado pelo Centro de Formação formam-se, em média, 25 novos magistrados).

A questão da insuficiência de recursos financeiros para prover habitação condigna a todos os magistrados que são colocados nos Tribunais Judiciais tem impacto directo sobre o desempenho dos Tribunais. Os magistrados que estão a aguardar que seja disponibilizada uma habitação condigna para si e para a sua família não estão no local de colocação a produzir o que seria esperado. Existem alguns exemplos expressivos desta situação, como são os casos dos juízes desembargadores dos Tribunais

Superiores de Recurso da Beira e de Nampula, que continuam em Maputo, apesar de terem sido colocados nas províncias de Sofala e Nampula, respectivamente. Outros casos de natureza similar registam-se nos distritos onde não existem habitações arrendadas ou construídas para os magistrados e estes ficam a residir na capital provincial (normalmente a muitos quilómetros de distância), enquanto aguardam pela criação de condições de habitação no distrito. O facto de os magistrados não residirem no local onde funciona o Tribunal reduz a sua produtividade e limita o seu desempenho.

Por último, destaca-se a insuficiência de meios circulantes (motorizadas e automóveis) nos Tribunais Judiciais para garantir condições de transporte de materiais e pessoas, principalmente ao nível dos Tribunais Judiciais de província e de distrito. Dadas as características geográficas do país, em termos de extensão territorial, e dada a falta de uma rede de transportes públicos que cubra o país, os oficiais de diligência são os profissionais de Justiça que mais impacto sentem na sua actividade e desempenho pela falta de meios circulantes em funcionamento. Esta falta conduz a uma produtividade diária reduzida e conduz à emissão de muitas certidões negativas pela dificuldade de acesso a alguns bairros para entrega de notificações. Importa referir que uma parte considerável das motorizadas que foram adquiridas pelos Tribunais Judiciais ou por parceiros de cooperação para os Tribunais já se encontram obsoletas. Em relação aos automóveis, também se constata que são insuficientes para apoiar os funcionários dos Tribunais Judiciais de Província, principalmente nas suas deslocações para os Tribunais Judiciais de distrito (abastecer com material consumível ou transportar equipamentos ou transportar os técnicos do património para a realização dos inventários de bens ou transportar os técnicos de estatística para a realização dos inventários de processos).

#### **1.1.4 Recursos Tecnológicos de Informação e de Comunicação**

A situação actual dos Tribunais Judiciais em matéria de apetrechamento e utilização de Sistemas e Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) é bastante heterogénea. Verifica-se que, ao nível do Tribunal Supremo e do Tribunal Superior de Recurso de Maputo de a questão da informatização das secções e das Direcções Nacionais, Gabinetes e repartições já é um facto. A maior parte dos funcionários destas instituições, se não a totalidade, já dispõe de um computador para trabalhar. Estes funcionários exibem já um nível de literacia informática suficiente para responder com qualidade, do ponto de vista do utilizador, aos desafios do dia-a-dia profissional.

Tanto no Tribunal Supremo, como no Tribunal Superior de Recurso de Maputo a utilização de máquinas de escrever deixou de ser prática. O mesmo não acontece ao nível dos Tribunais Judiciais de Província e de Distrito, que continuam a enfrentar grandes desafios para dispor de equipamento e material informático (computadores, UPS e impressoras) capaz de satisfazer as necessidades dos Tribunais. Na maior parte dos Tribunais Judiciais de Distrito visitados durante a fase de diagnóstico, o parque informático era escasso ou inexistente, subsistindo a utilização de máquinas de escrever (algumas já obsoletas) para fazer face aos desafios, tanto do trabalho do cartório, como da sala de audiências.

Nos Tribunais Judiciais de Distrito e de Província que já dispunham de alguns equipamentos informáticos, as principais dificuldades identificadas foram:

- 1| **Insuficiência de equipamentos informáticos** – que se traduz na utilização dos computadores por turnos e na mobilidade constante dos equipamentos (do cartório para a sala de audiência e vice-versa);

- 2| **Falta de reparação ou manutenção do parque informático que torna rapidamente os equipamentos obsoletos** – Na maior parte dos Tribunais Judiciais de Província não existem técnicos de informática, apesar destes estarem considerados nos quadros de pessoal. Desta forma, a assistência técnica informática prestada aos Tribunais tem que realizada por empresas ou técnicos contratados para o efeito. Por falta de fundos, muitas vezes o parque informático fica sem reparação ou sem manutenção (por exemplo, actualização de antivírus), o que contribui para que os equipamentos se tornem obsoletos rapidamente;
- 3| **Falta de consumíveis para a utilização dos equipamentos informáticos** – a maior parte dos consumíveis é escassa o que condiciona a utilização dos equipamentos informáticos, na medida em que a falta de tinteiros ou de papel inviabiliza a utilização da impressora e, naturalmente, condiciona a utilização do computador para produção de documentos. Os Tribunais Judiciais de distrito dependem totalmente dos Tribunais Judiciais de Província para fornecimento de materiais de trabalho e consumíveis, uma vez que não dispõem de orçamento próprio. Os Tribunais Judiciais de Província reconhecem que os consumíveis que enviam para os Tribunais Judiciais de distrito são insuficientes para as necessidades mas justificam-se com a exiguidade orçamental;
- 4| **Falta de formação de informática na óptica do utilizador** – a maior parte dos oficiais de Justiça que trabalha nos Tribunais Judiciais de Distrito e Província reconhece que tem um baixo nível de literacia informática, o que condiciona a sua produtividade e a forma como utiliza os equipamentos informáticos.

A principal consequência da aquisição de equipamentos informáticos, desacompanhada de um plano de manutenção e de um plano de formação dos utilizadores é o custo de oportunidade da utilização do valor de aquisição, visto que alguns destes computadores deixam de estar disponíveis para utilização com pouco tempo de uso.

Várias são as províncias que têm vindo a envidar esforços para apetrechamento das secções e dos Tribunais Judiciais de Distrito na respectiva área de jurisdição. Por exemplo, o Tribunal Judicial da Cidade de Maputo tem feito a aquisição de cerca de 50 computadores de 2 em 2 anos, através de fundos do orçamento, para além da aquisição de material informático diverso com recurso à dotação do cofre. No entanto, aquando da visita aos Tribunais Judiciais de Distrito foi possível encontrar vários computadores e impressoras, com menos de 2 anos, que já não estavam em funcionamento porque tinham tido uma avaria e não tinha sido possível resolver a avaria ao nível do Tribunal Judicial de Distrito.

Em 2015, o Tribunal Supremo, com o apoio da União Europeia, começou a perspectivar o desenvolvimento e implementação de um Sistema informático para Gestão Processual e Documental nos Tribunais Judiciais. Este sistema deverá integrar as operações de todos os intervenientes do sistema de Justiça e incorporar e prever o tratamento dos processos nos três estágios fundamentais, nomeadamente, o nascimento ou criação do processo, a sua gestão durante a vida do processo e o tratamento após o seu término. Para além dos sistemas, pretende igualmente instalar um *Data Center* no Tribunal Supremo e numa primeira fase (piloto), estabelecer ligação com alguns Tribunais Judiciais da Cidade e da Província de Maputo.

## 1.2 Gestão Processual

De forma geral, os Tribunais Judiciais ainda são vistos como organizações burocráticas e a morosidade processual pode ser apontada como uma das principais razões para esta leitura. De facto, as características tradicionalmente identificadas com a morosidade processual e a reduzida automatização dos processos encontram-se presentes nos Tribunais observados, entre elas, podemos destacar os regulamentos detalhados que definem as funções existentes, a selecção e promoção profissional realizada segundo regras impessoais, a centralização das decisões, o isolamento dos níveis hierárquicos. Este modelo de gestão dos serviços prestados, as técnicas utilizadas e as capacidades dos funcionários podem afastar cada vez mais os cidadãos dos Tribunais. Este cenário torna-se particularmente grave quando se tem a noção de que “o acesso ao direito e a Justiça é a pedra de toque do regime democrático. Não há democracia sem o respeito pela garantia dos direitos dos cidadãos”.

O segundo Plano Estratégico Integrado (PEII) do Sector da Justiça aprovado para o período 2009 – 2014 fornece uma análise geral da situação actual do sector da Justiça, apontando como principais desafios a “Fracas inspecção e responsabilização e falta de recursos humanos qualificados”. O PARPA II assumiu como desafios a alcançar no sector da Justiça repensar a organização jurídica e judiciária, com vista a consolidar um Sistema de Justiça acessível, transparente e inclusivo. Por isso, aponta como um dos principais objectivos o aumento da eficiência e celeridade na provisão de serviços de Justiça.

O desenvolvimento de novos sistemas de gestão e administração parece ser um requisito fundamental da eficácia do Sistema Judiciário. Nesta linha, Boaventura de Sousa Santos defende que, uma das reformas a introduzir no Sistema Judiciário, é a reforma da organização. De acordo com sua opinião “muitos problemas se resolveriam no sistema judiciário se alguém com um pouco de conhecimentos de gestão e organização fosse ver o que se passa. Seria tão simples eliminar algumas irracionalidades do sistema, sem para tal ser necessário mudar as leis”.

Em termos do cartório, este tem como funções o registo e distribuição de processos, controlo, lançamento de informação, organização dos julgamentos e da sala de audiências, transmissão dos diferentes despachos do Juiz às partes, apoio na gestão da agenda do Juiz, preparação dos termos, entre outros. O Escrivão de Direito gere o Cartório, com responsabilidades de recepção e distribuição de processos, controlo dos funcionários do Cartório, controlo da receita do Tribunal e preparação das estatísticas do Tribunal e envio para o nível superior, tramitação do processo, passagem de mandatos, registo dos mandatos e gestão dos despachos do Juiz. Em alguns dos Tribunais Judiciais de Distrito visitados, os escrivães reconhecem a sua falta de domínio das competências de gestão do cartório. Esta falta de domínio tem implicações em termos da própria organização do cartório e dos processos, assim como do registo adequado nos livros, designadamente do Livro de Porta.

Verifica-se que os oficiais de Justiça e magistrados dos Tribunais Judiciais de Distrito que trabalham em secções especializadas (criminal e cível) reconhecem que as principais dificuldades que sentem na tramitação processual estão mais associadas à tramitação de processos da área cível, por serem mais exigentes e complexos em termos de tramitação (muitas etapas e cada etapa com os seus prazos). Também são os processos cíveis aqueles que normalmente registam maior antiguidade. É possível encontrar processos cíveis com 10 anos nos Tribunais Judiciais de Distrito. A principal explicação é a de que estes processos estão mais dependentes do impulso das partes, ao contrário do que acontece com os processos da área criminal.

De forma geral, os magistrados e os oficiais de Justiça reconhecem que não há qualquer tipo de capacitação dos recursos humanos quando se dá a criação de secções especializadas ou quando há

transferências de uma secção de competência específica para outra, o que resulta em muitos erros cometidos e em muitos atrasos na tramitação. Sempre que isto acontece há um período de adaptação, tanto para os magistrados, como para os oficiais de Justiça. O mesmo acontece quando o Tribunal passa de 2ª classe para 1ª classe ou quando se dá o aumento de competências, como aconteceu com a área de menores. Por outro lado, os oficiais de Justiça assumem que têm muita dificuldade em matéria de contadoria e que, muitas vezes, na ausência do escrivão não existe quem possa fazer as contas.

Relativamente à gestão de processos, verifica-se que esta baseia-se nas regras estabelecidas no Código de Processo Civil, Código de Processo Penal e Código de Processo de Trabalho. No essencial, de acordo com aqueles diplomas legais, o Juiz tem poderes de direcção e gestão do caso e do processo, e de acordo com as características e práticas do nosso sistema, o Juiz está no Centro do sistema de gestão de processo, fazendo-se auxiliar pelo Cartório.

A morosidade processual e a complexidade processual em termos gerais, prendem-se com factores inerentes ao modelo de administração e gestão dos Tribunais, basicamente caracterizado pelas precárias condições de trabalho existentes (instalações, equipamentos e meios), a dificuldade de priorização de processos que devem ser tramitados e decididos, a distribuição dos funcionários judiciais, a distribuição dos magistrados e a corrupção no sistema judiciário. Outros factores que também contribuem para a morosidade processual estão relacionados com a articulação dos Tribunais com outros sectores da Administração da Justiça, com destaque para o Ministério Público, Polícia de Investigação Criminal, bem como outros sectores como os bancos comerciais, a Medicina Legal e as Direcções Provinciais do Género, da Criança e da Acção Social. Por exemplo, a Polícia de Investigação Criminal auxilia o Ministério Público no exercício da acção penal e os Bancos comerciais podem fornecer de informação sobre movimentos de contas bancárias e extractos bancários no âmbito da investigação criminal.

Em termos específicos, a morosidade processual, de acordo com percepções obtidas no trabalho de campo pode ser explicada através de três perspectivas: humana, técnica e de gestão.

### **1.3 Articulação e Coordenação Inter-Institucional**

Em termos funcionais o Tribunal Supremo é independente de quaisquer outros órgãos do Estado (art. 133 e art. 134 da CRM- 2004). E, o art. 10 n.º1, da Lei 24/2007, de 20 de Agosto, que aprova a Lei de Organização Judiciária (LOJ), dispõe que “no exercício das suas funções os Juizes são independentes e imparciais e apenas devem obediência à Constituição e à Lei”. Apesar da “independência” de que gozam os Juizes, os Tribunais Judiciais articulam com os outros actores do SAJ.

Segundo o artigo 212, n.º2 da CRM – 2004 “Podem ser definidos por lei mecanismos institucionais e processuais de articulação entre os tribunais e demais instâncias de composição e de resolução de conflitos”. Com efeito, a articulação entre os Tribunais Comuns e outros actores do SAJ têm sido objecto de um relativo enquadramento legal. Este aspecto é reforçado pelo art. 6 da LOJ, que dispõe que “Os Tribunais Judiciais podem se articular com outras instâncias de resolução de conflitos nos termos da Lei”.

Em termos gerais, o LOJ no seu art. 16, em matéria de cooperação e apoio, estabelece que “Todas as entidades públicas, privadas e os cidadãos no geral, têm o dever de cooperar e de apoiar os órgãos judiciais na realização da Justiça e na descoberta da verdade”. Esta disposição traduz a ideia de que os

Tribunais Judiciais articulam em termos gerais com varias entidades públicas e privadas que se reputeem relevantes.

Destacam-se como órgãos do Sistema da Administração da Justiça de articulação específica com os Tribunais Judiciais, o Ministério da Justiça e Assuntos Constitucionais e Religiosos, o Ministério Público, a Ordem dos Advogados, os Tribunais Comunitários e a Polícia da República de Moçambique.

A principal forma de articulação entre os actores do Sistema de Administração da Justiça (SAJ) nos níveis distrital e provincial é feita através da Comissão para o Reforço da Legalidade que é composta pelo Juiz-Presidente, Procurador, Comandante da PRM, Delegado do IPAJ e Director dos Serviços Prisionais. Os encontros desta comissão são normalmente realizados trimestralmente e extraordinariamente, sempre que se justifique. De forma generalizada a articulação com os diferentes actores da Justiça é positiva. Existem canais de troca de informações entre os actores do SAJ.

O principal desafio apontado pela Procuradoria e pelo IPAJ (central, provincial e distrital) em relação aos Tribunais Judiciais prende-se com o elevado número de processos pendentes, principalmente aqueles que envolvem réus-presos. Por seu turno, o principal desafio apontado pelos Tribunais prende-se com a qualidade da instrução dos processos-crime provenientes do Ministério Público.

Com efeito, o Ministério Público representa o Estado junto dos Tribunais. A Lei Organização Judiciária (LOJ) prevê no art. 20, nos seguintes termos as funções do Ministério Público: “O Ministério Público como órgão encarregue de representar o Estado, os menores e os ausentes, de exercer a acção penal e defender a legalidade e os interesses determinados pela Constituição, e pela legislação ordinária, é representado junto de cada Tribunal nos termos estabelecidos na lei”.

A Procuradoria reconhece que a falta de meios da PIC e a elevada mobilidade dos técnicos da PIC cria inúmeros constrangimentos na instrução de processos, uma vez que a maior parte dos processos chegam ao Tribunal sem terem os elementos suficientes resultantes da instrução. Por outro lado, as novas formalidades para prender suspeitos de cometimento de crimes, segundo a Polícia comprometem o seu trabalho, por falta de Juizes de Turno e pela lentidão na emissão dos despachos de captura, busca e apreensão.

Relativamente à articulação dos Tribunais Judiciais com os Governos distrital e provincial, verifica-se que de forma geral, normalmente esta relação é inexistente. Esta falta de articulação entre os Juizes-Presidentes e os Administradores Distritais e Governadores Provinciais tem resultado num fraco apoio do Governo local aos Tribunais Judiciais, principalmente em matéria de infra-estruturas (para Tribunais e residências de magistrados).

Em relação aos advogados, técnicos e assistentes jurídicos, a LOJ dispõe no artigo 21, n.º1, que “aos advogados, técnicos e assistentes jurídicos participam na administração da Justiça competindo-lhes, nos termos da Lei, exercer o patrocínio judiciário, e devem ser tratados com respeito e dignidade que a Lei exige”. No essencial estes profissionais garantem o acesso dos cidadãos aos tribunais, o exercício do direito de defesa, promovem a assistência do cidadão economicamente desfavorecido em todo território nacional e promovem a educação jurídica do cidadão (Ponto 3.6. da Lei n.º16/2001, de 24 de Abril).

Em relação ao Ministério da Justiça e Assuntos Constitucionais e Religiosos, um dos domínios centrais da articulação é no domínio das prisões. Com efeito, a tal articulação visa “promover a reorganização do sector prisional com vista a garantir a recuperação, reintegração e reinserção social dos delinquentes, através do trabalho, e da formação escolar e profissional, aumento da capacidade prisional existente,

criação de novos centros prisionais, e melhoria das condições de vida da população prisional” (Ponto 3.8. da Lei n.º16/2001, de 24 de Abril).

Em relação aos Tribunais Comunitários “*são instâncias institucionalizadas não judiciais de resolução de conflitos, independentes, que julgam de acordo com o bom senso e a equidade, de modo informal, desprofissionalizado, privilegiando a oralidade, atendendo aos valores sociais e culturais existentes na sociedade moçambicana, com respeito pela Constituição*” (art. 5 LOJ).

Entre os Tribunais Comunitários e os Tribunais Judiciais de Distrito não existe uma relação formal. Verifica-se que os Tribunais comunitários ainda não estão estruturados de forma adequada para cumprir com as suas atribuições, sendo que a responsabilidade de apoio e estruturação dos mesmos é do Ministério da Justiça e Assuntos Constitucionais e Religiosos. Em muitos distritos, os Tribunais Comunitários não funcionam e, em alguns distritos onde funcionam, fazem-no com muitas carências e dificuldades.

#### **1.4 Relacionamento com os Utentes**

Os Tribunais Judiciais relacionam-se com diferentes tipos de utentes no âmbito do cumprimento das suas atribuições. Os principais grupos de utentes dos Tribunais são os cidadãos, as empresas, os advogados e os técnicos do IPAJ.

De forma geral, a qualidade do relacionamento que se estabelece entre os profissionais dos Tribunais Judiciais e os utentes pode ser classificada como positiva. Existem alguns aspectos de melhoria identificados na fase de diagnóstico que podem potenciar ainda mais o relacionamento com os utentes, nomeadamente:

- **Espaço reservado para o atendimento aos utentes** – tendo em conta que a maior parte dos Cartórios dos Tribunais Judiciais funcionam em instalações que não são as mais adequadas para o efeito, foi sentida a necessidade de disponibilizar um espaço reservado para realizar o atendimento correcto aos utentes;
- **Livro de Reclamações e Sugestões nos Cartórios** – a comunicação entre os Tribunais Judiciais e os utentes tem sido realizada maioritariamente no sentido único Tribunais → Utentes e poucos são os instrumentos de que os utentes dispõem para comunicar directamente com os Tribunais, em forma de reclamação ou sugestão;
- **Regulamento Interno que indique claramente quais os deveres e direitos dos utentes** – a clareza sobre aqueles que são os direitos e os deveres dos utentes dos Tribunais é fundamental para garantir que o relacionamento dos Tribunais com os utentes decorre da melhor forma e sem frustração de expectativas. Alguns exemplos de deveres dos utentes que devem ser conhecidos são: tomar conhecimento de todas as ordens de serviço e informações que lhe são dirigidas, procedendo de acordo com o determinado; respeitar a solenidade e a dignidade das audiências e diligências para que forem convocados, nomeadamente quanto ao comportamento e vestuário; manter desligado o telemóvel ou outros equipamentos que possam perturbar o decurso das diligências; relacionar-se num clima de tolerância, colaboração, cooperação, urbanidade e entendimento;

- **Área específica no site do Tribunal Supremo dirigida aos utentes** – com o aumento da penetração da *Internet* em Moçambique, cada vez mais utentes procuram por informação na Internet. No caso das informações sobre o Sistema Judicial que podem ser do interesse dos utentes, esta pode ser disponibilizada no *site* do Tribunal Supremo de forma a facilitar a resposta a um conjunto de questões frequentemente colocadas. Esta necessidade faz ainda mais sentido se considerarmos que a maior parte dos Tribunais Judiciais não tem capacidade de resposta de questões por via telefónica;
- **Monitoria do nível de satisfação dos utentes** – não foi encontrado qualquer instrumento de monitoria da evolução da satisfação dos utentes com os serviços de Justiça prestados. Esta ausência de dados torna mais difícil a tomada de decisão em relação a matérias que têm impacto sobre o nível de satisfação dos utentes dos Tribunais.



**Definição Estratégica**



## 2. DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA

Moçambique tem vindo a envidar esforços no sentido de modernizar o seu sistema judicial e torná-lo mais próximo do cidadão, de forma a melhorar a sua capacidade de resposta perante as necessidades do país e dos cidadãos.

Nesta senda, a concretização de planos estratégicos específicos para as instituições do sector da Justiça apresenta-se como uma necessidade, sendo inclusivamente citada pelo Plano Estratégico Integrado do Sector da Justiça II como uma prioridade.

Seguindo esta directriz, o presente documento apresenta o Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais que envolve, para além destes Tribunais, o Tribunal Supremo, o Conselho Superior da Magistratura Judicial e a Inspeção Judicial.

De seguida, apresentam-se os fundamentos estratégicos dos Tribunais Judiciais, nomeadamente a Visão, a Missão e os Valores.

### 2.1 Visão, Missão e Valores

Os fundamentos estratégicos dos Tribunais Judiciais são claros e têm o propósito de inspirar todos os actores que participam no cumprimento da sua missão.

#### **Visão dos Tribunais Judiciais**

Por um Sistema Judicial acessível, independente, íntegro, célere e de qualidade.

Os aspectos-chave da Visão dos Tribunais Judiciais assentam nos seguintes elementos:

- **Acessibilidade** – Acessibilidade de todos os cidadãos ao Sistema Judicial
- **Independência** – Independência do Poder e do Sistema Judicial
- **Integridade** – Integridade de todos os membros do Sistema Judicial
- **Celeridade** – Celeridade do Sistema Judicial face às necessidades dos cidadãos
- **Qualidade** - Prestação de serviços de Justiça de qualidade a todos os cidadãos

A Missão dos Tribunais Judiciais está claramente definida na Constituição da República no artigo 212.

#### **Missão dos Tribunais Judiciais**

Garantir e reforçar a legalidade como factor de estabilidade jurídica, garantir o respeito pelas leis, assegurar os direitos e liberdades dos cidadãos, assim como os interesses jurídicos dos diferentes órgãos e entidades com existência legal; Penalizar as violações da legalidade e decidir pleitos de acordo com o estabelecido na lei; e Educar os cidadãos e a administração pública no cumprimento voluntário e das leis, estabelecendo uma justa e harmoniosa convivência social.

## Valores dos Tribunais Judiciais

Os valores dos Tribunais Judiciais são os elementos fundamentais, comuns e orientadores de todas as acções dos profissionais dos Tribunais Judiciais:

- 1| Primado da Constituição e da Lei
- 2| Acessibilidade (física, económica, cultural e linguística)
- 3| Imparcialidade e Isenção
- 4| Independência
- 5| Celeridade e Qualidade
- 6| Integridade
- 7| Eficiência e Eficácia
- 8| Competência, zelo, dedicação e profissionalismo
- 9| Urbanidade
- 10| Transparência e prestação de contas
- 11| Promoção, protecção e respeito pelos Direitos Humanos
- 12| Promoção, protecção e respeito pelos Direitos da Mulher, Criança, Idoso e Pessoa portadora de deficiência

## 2.2 Eixos Estratégicos

A Estratégia dos Tribunais Judiciais está dividida em 2 eixos. O primeiro eixo está relacionado com a acessibilidade aos Tribunais Judiciais e com a celeridade e qualidade da Justiça Administrada aos utentes dos Tribunais e o segundo eixo está relacionado com o desenvolvimento institucional dos Tribunais Judiciais, do Conselho Superior da magistratura Judicial e da Inspeção Judicial.

Cada um dos eixos tem associado um conjunto de objectivos estratégicos a atingir no período de implementação do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais, isto é no período de 2016 a 2020.

Importa referir que, porque o sector da Justiça em Moçambique configura um dos pilares mais importantes de desenvolvimento do país e essa importância está reflectida em todos os documentos orientadores do desenvolvimento nacional, nomeadamente no Plano Quinquenal do Governo (PQG) 2015-2019, aprovado pela resolução n.º 12/2015, de 14 de Abril, da Assembleia da República, existem alguns objectivos estratégicos que constam do presente Plano Estratégico que também constam do PQG associados ao objectivo estratégico do sector da Justiça que estabelece o seguinte desiderato *“Assegurar uma Justiça ao alcance de todos, mais próxima e mais justa, com enfoque na efectividade dos direitos, deveres e liberdades fundamentais dos cidadãos”*. Os objectivos estratégicos do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais que estão relacionados com o objectivo estratégico constante do PQG estão assinalados com o símbolo ©.

**Tabela 6 – Objectivos Estratégicos do Eixo I**

**EIXO ESTRATÉGICO I: ACESSIBILIDADE, CELERIDADE E QUALIDADE DA JUSTIÇA ADMINISTRADA**

**Objectivo Estratégico 1.1:** Aumentar a eficiência e celeridade processual©

**Objectivo Estratégico 1.2:** Promover a melhoria contínua da qualidade dos serviços de Justiça prestados

**Objectivo Estratégico 1.3:** Modernizar a gestão processual de forma a assegurar maior celeridade e eficiência da Justiça administrada©

**Objectivo Estratégico 1.4:** Promover e facilitar um maior acesso dos cidadãos aos serviços de Justiça©

**Objectivo Estratégico 1.5:** Melhorar o relacionamento entre os Tribunais Judiciais e os utentes, com vista a reforçar a confiança destes no sistema judicial

**Objectivo Estratégico 1.6:** Melhorar a articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais com outras instituições nos diferentes níveis (central, regional, provincial e distrital) com vista a melhorar a qualidade, eficácia, eficiência e celeridade da Justiça administrada

**Tabela 7 – Objectivos Estratégicos do Eixo II**

**EIXO ESTRATÉGICO II: DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

**Objectivo Estratégico 2.1:** Capacitar e motivar os recursos humanos dos Tribunais Judiciais, do Conselho Superior da Magistratura Judicial e da Inspeção Judicial, com vista a melhorar o seu desempenho.

**Objectivo Estratégico 2.2:** Prover os recursos materiais e tecnológicos (instalações, mobiliários, meios circulantes e equipamentos) que permitam o bom funcionamento e desempenho dos Tribunais Judiciais, do Conselho Superior da Magistratura Judicial e da Inspeção Judicial

**Objectivo Estratégico 2.3:** Melhorar o funcionamento da Inspeção Judicial©

**Objectivo Estratégico 2.4:** Implementar modelos e instrumentos de gestão estratégica nos Tribunais Judiciais, Conselho Superior da Magistratura Judicial e Inspeção Judicial

## **Eixo Estratégico I: Acessibilidade, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada**

A acessibilidade dos cidadãos aos Tribunais Judiciais e a celeridade e qualidade da Justiça Administrada constituem os principais desafios do Sistema Judicial.

Moçambique conta com uma população residente superior a 25 milhões de habitantes distribuídos por 11 províncias. Para responder às necessidades destes cidadãos, o Sistema Judicial conta com um universo de 144 Tribunais Judiciais, sendo 127 Tribunais Judiciais de Distrito. Em média, cada Tribunal Judicial de Distrito responde a uma população de cerca de 200.000 habitantes. O Sistema Judicial conta também com 324 magistrados judiciais, 305 dos quais em exercício. Em termos nacionais, o rácio juiz por cada 100.000 habitantes é de 1,1, ou seja, em Moçambique, existem 1,1 juizes por cada 100.000 habitantes.

Os números indicados acima demonstram a necessidade de aumentar a acessibilidade dos cidadãos aos Tribunais Judiciais, seja pela via do aumento do número de Tribunais Judiciais de Distrito em funcionamento (em 2015 estavam em funcionamento 127 Tribunais Judiciais de Distrito, quando existem 160 Distritos), seja pela via do aumento do número de secções em funcionamento nos Tribunais Judiciais de Distrito e consequente aumento do número de magistrados e de oficiais de justiça afectos.

Com o presente Plano Estratégico, estima-se que, até ao final de 2020, estejam em funcionamento 160 Tribunais Judiciais de Distrito e estejam em exercício 625 magistrados judiciais e 3.881 oficiais de justiça. Esta estratégia de expansão da cobertura da rede de Tribunais Judiciais e aproximação aos cidadãos está alinhada com as prioridades do país, na medida em que das actividades estratégicas que constam do Plano Quinquenal do Governo (PQG) 2015-2019 estão a expansão da cobertura da rede da Justiça e a promoção de um maior acesso dos cidadãos à Justiça e ao Direito.

Por outro lado, importa referir que a morosidade na tramitação processual também constitui um obstáculo à acessibilidade dos cidadãos aos serviços de Justiça em tempo útil. No início do ano de 2015 estavam pendentes nos Tribunais Judiciais mais de 160.000 processos. Este número constitui preocupação na medida em que a capacidade de resposta dos Tribunais Judiciais, em termos de processos findos, tem rondado os 100.000 processos por ano. Para além disso, o número de processos entrados tem vindo a registar uma tendência crescente nos últimos anos, tendo passado de 101.869 processos em 2012 para 108.487 processos em 2014.

O aumento da celeridade processual é, por isso, um dos objectivos estratégicos a atingir durante o período de implementação do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais e o seu cumprimento será medido através dos resultados obtidos ao nível do número de processos findos nas diferentes hierarquias dos Tribunais Judiciais. Com o aumento do número de secções e de Tribunais Judiciais em funcionamento, espera-se um aumento da celeridade processual, uma vez que haverá um maior número de magistrados e de oficiais de justiça a responderem aos anseios e necessidades dos utentes dos Tribunais.

Com o propósito de melhorar a eficiência dos serviços de Justiça prestados nos Tribunais Judiciais, uma das grandes apostas do Tribunal Supremo consiste na modernização da gestão processual, na medida em que permite adoptar procedimentos mais céleres e eficientes no âmbito da tramitação processual.

Por isso, no âmbito deste Plano Estratégico, está previsto o desenvolvimento do Sistema de Gestão Processual e Documental e a realização de um projecto-piloto que consiste na implementação deste Sistema em 20 Tribunais Judiciais de diferentes níveis hierárquicos. Gradualmente, o Sistema será implementado em todos os Tribunais Judiciais do país. Importa destacar que o PQG 2015-2019 também preconiza o reforço do uso das tecnologias de informação e comunicação no funcionamento das instituições da Administração da Justiça.

Com o presente Plano Estratégico, estima-se que, no ano de 2020, sejam findos 241.797 processos, o que representa um aumento de aproximadamente 150%, face ao número de processos findos em 2014 (97.196 processos). Esta orientação de aumento da celeridade processual também está alinhada com as prioridades do país, uma vez que consta do PQG 2015-2019 a redução da pendência processual como actividade estratégica a desenvolver.

A promoção da melhoria contínua da qualidade dos serviços de Justiça prestados constitui igualmente um dos desafios do Sistema Judicial. Com a tendência de aumento do número de processos entrados nos últimos anos, com o aumento da complexidade de alguns tipos de crime e com o aumento das competências dos Tribunais Judiciais de Distrito de 1ª classe torna-se imperativa a criação de mecanismos que apoiem e reforcem a busca contínua pela qualidade dos serviços de Justiça prestados aos utentes. Nesta senda, a existência de uma Inspeção Judicial actuante e pedagógica constitui uma premissa fundamental para a identificação das necessidades de capacitação dos magistrados e oficiais de justiça, assim como para a promoção de boas práticas no seio do Sistema Judicial. Por isso, no âmbito da implementação deste Plano Estratégico, estão previstas iniciativas com vista a reforçar a capacidade de resposta da Inspeção Judicial como forma de promover a melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados. De destacar que também consta do PQG 2015-2019 a orientação estratégica para reforçar as inspecções judiciais.

Também com o propósito de promover a melhoria contínua da qualidade dos serviços de Justiça prestados aos utentes serão publicados e divulgados os Acórdãos do Tribunal Supremo, dos Tribunais Superiores de Recurso e dos Tribunais Judiciais de Província para que haja um maior acesso dos magistrados ao histórico de decisões que possam apoiar na aprendizagem contínua e actualização dos magistrados e conseqüente melhoria do seu desempenho, principalmente em processos com maior grau de complexidade e especificidade.

Adicionalmente, como mecanismo de promoção da melhoria contínua da qualidade dos serviços de Justiça que são prestados aos utentes está preconizada no presente Plano Estratégico a criação de condições adequadas para a consolidação da implantação dos Tribunais Superiores de Recurso, orientação também alinhada com o PQG 2015-2019, e a criação de secções de recurso nos Tribunais Judiciais de Província. Estas iniciativas são de extrema importância na medida em que a existência e funcionamento adequado de Tribunais Superiores de Recurso e de secções de Recurso nos Tribunais Judiciais de Província permitem aos utentes exercer o seu direito de submeter determinada decisão judicial a nova apreciação por um Tribunal Superior.

No presente Plano Estratégico estão previstas acções de capacitação anuais dirigidas a magistrados e a oficiais de justiça de todas as províncias, com vista a reforçar os seus conhecimentos e competências profissionais e comportamentais. A identificação das áreas prioritárias de capacitação será efectuada a partir dos relatórios das inspecções judiciais realizadas e dos resultados das decisões de recurso.

Outros aspectos concorrem para a celeridade, eficiência e qualidade da Justiça Administrada, nomeadamente a qualidade da articulação e coordenação do Sistema Judicial com outras instituições nos diferentes níveis (central, provincial e distrital). Os Tribunais Judiciais relacionam-se diariamente com outras instituições, no âmbito do cumprimento da sua missão, cuja capacidade de resposta tem influência sobre o desempenho dos Tribunais nas diferentes áreas (Criminal, Cível, Menores, Comercial e Laboral). Entre estas instituições, destacam-se os Serviços de Medicina Legal, os Bancos e as Direcções Provinciais do Género, Criança e Acção Social. Havendo necessidade de aumentar a celeridade, eficiência e qualidade da Justiça Administrada, torna-se necessário melhorar a qualidade da articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais. Neste sentido, no presente Plano Estratégico, estão previstos encontros regulares com estas instituições, com o propósito de identificar nós de estrangulamento e aspectos de melhoria no relacionamento que se estabelece.

De seguida apresentam-se, para cada objectivo estratégico, os resultados esperados e as iniciativas estratégicas previstas para o cumprimento do referido objectivo.

#### Objectivo Estratégico 1.1: **Aumentar a eficiência e celeridade processual**

Associado a este objectivo estratégico, os resultados esperados são:

- **Resultado 1.1.1** Aumento do número de processos findos nos Tribunais Judiciais
- **Resultado 1.1.2** Redução do número de processos pendentes na jurisdição de Família e Menores

As iniciativas previstas para o cumprimento do objectivo estratégico 1.1 são as seguintes:

- Capacitar os magistrados e os oficiais de Justiça em exercício
- Formar novos magistrados
- Criar condições para o ingresso e formação de novos oficiais de justiça
- Criar, apetrechar e colocar em funcionamento Tribunais do Trabalho
- Criar, apetrechar e colocar em funcionamento secções de Menores nos Tribunais Judiciais de Província onde ainda não existam
- Transformar o Tribunal de Menores em Tribunal de Família e Menores
- Transformar as secções de Menores em secções de Família e Menores nos Tribunais Judiciais das províncias de Maputo, Sofala e Nampula

As principais metas associadas a este objectivo estratégico estão plasmadas na tabela seguinte:

Tabela 8 – Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 1.1

Indicador	Baseline	Meta				
		2016	2017	2018	2019	2020
Número Total de processos findos	123.246 (2015)	133.246	143.326	174.562	207.360	241.797
Número de Tribunais do Trabalho em funcionamento	0 (2015)	1	1			
Tribunal de Menores transformado em Tribunal de Família e Menores	N.A		X			
Secções de Menores transformadas em Secções de Família e Menores nos Tribunais Judiciais das províncias de Maputo, Sofala e nampula	N.A		X			
Número de Tribunais Judiciais de Província com secções de Menores em funcionamento	6 (2015)	8	10			
Número de Novos Magistrados formados	0 (2015)	20	75	75	75	75
Número de Magistrados capacitados	N.D	60	60	60	60	60
Número de Contadores capacitados	0	23	29	29	29	29
Número de Secretários Judiciais capacitados	0	10	12	12	12	12
Número de Secretários Judiciais Adjuntos capacitados	0	20	22	22	22	22
Número de Escrivães de Direito Provinciais capacitados	N.A	220	220	220	220	220
Número de Escrivães de Direito Distritais capacitados	N.A	220	220	220	220	220
Número de Ajudantes de Escrivães de Direito capacitados	0	220	220	220	220	220
Número de Escriurários e Oficiais de diligência provinciais capacitados	N.A	330	330	330	330	330
Número de Escriurários e Oficiais de diligência distritais capacitados	N.A	330	330	330	330	330
Número de novos Oficiais de diligência distritais ingressados	N.A	248	257	260	257	248
Número de novos Escriurários Judiciais distritais ingressados	N.A	176	214	220	214	196

**Objectivo Estratégico 1.2: Promover a melhoria contínua da qualidade dos serviços de Justiça prestados**

Associado a este objectivo estratégico, estão os seguintes resultados esperados:

- **Resultado 1.2.1** Aumento do número de inspecções judiciais ordinárias
- **Resultado 1.2.2** Aumento do número de Colectâneas de Acórdãos publicadas e difundidas
- **Resultado 1.2.3** Aumento do número de secções de Recurso em funcionamento nos TSR e nos Tribunais Judiciais de Província

As iniciativas previstas para o cumprimento do objectivo estratégico 1.2 são as seguintes:

- Capacitar os membros da Inspecção Judicial
- Dotar a Inspecção Judicial de recursos humanos, materiais e financeiros para realizar inspecções ordinárias regulares
- Realizar inspecções ordinárias regulares
- Elaborar Relatórios com a identificação clara das necessidades de capacitação específicas dos magistrados e dos oficiais de justiça fruto das inspecções ordinárias regulares
- Publicar e divulgar Colectâneas de Acórdãos do Tribunal Supremo, dos Tribunais Superiores de Recurso e dos Tribunais Judiciais de Província
- Criar condições para o funcionamento adequado dos Tribunais Superiores de Recurso da Beira e de Nampula
- Criar secções de Recurso nos Tribunais Judiciais de Província

As principais metas associadas a este objectivo estratégico estão plasmadas na tabela seguinte:

**Tabela 9 – Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 1.2**

Indicador	Baseline	Meta				
		2016	2017	2018	2019	2020
Número de elementos da Inspecção Judicial capacitados	ND	5	10	15	20	20
Número de inspecções judiciais ordinárias realizadas	0 (2015)	10	20	30	40	50
Número de Colectâneas de Acórdãos do TS	3 (2015)	1	1	1	1	1
Número de Colectâneas de Acórdãos dos Tribunais Superiores de Recurso	0 (2015)	1	1	1	1	1
Número de Colectâneas de Acórdãos dos Tribunais Judiciais de Província	0 (2015)	1	1	1	1	1
Tribunal Superior de Recurso da Beira e Tribunal Superior de Recurso de Nampula adequadamente implantados	N.A	X				

Indicador	Baseline	(Continuação da Tabela 9)				
		Meta				
		2016	2017	2018	2019	2020
Número de novas secções de Recurso em funcionamento nos Tribunais Superiores de Recurso	0 (2015)	1 (Cidade de Maputo)	2 (Beira e Nampula)	3 (Cidade de Maputo, Beira e Nampula)		
Número de novas secções de Recurso em funcionamento nos Tribunais Judiciais de Província	0 (2015)	3 (Cidade e província de Maputo e Nampula)	2 (Sofala e Zambézia)			

**Objectivo Estratégico 1.3: Modernizar a gestão processual de forma a assegurar maior celeridade e eficiência da Justiça administrada**

Associado a este objectivo estratégico, estão os seguintes resultados esperados:

- **Resultado 1.3.1** Implementado o Sistema de Gestão Processual e Documental nos Tribunais Judiciais
- **Resultado 1.3.2** Capacitados os utilizadores do s Sistema de Gestão Processual e Documental
- **Resultado 1.3.3** Apetrechados os Tribunais Judiciais para o adequado funcionamento do Sistema de Gestão Processual e Documental

As iniciativas previstas para o cumprimento do objectivo estratégico 1.3 são as seguintes:

- Lançar o concurso internacional para o desenvolvimento do sistema de gestão processual e documental
- Desenvolver o Sistema de Gestão Processual e Documental
- Implementar o projecto-piloto do Sistema de Gestão Processual e Documental
- Expandir gradualmente a implementação do Sistema de Gestão Processual e Documental

As principais metas associadas a este objectivo estratégico estão plasmadas na tabela seguinte:

**Tabela 10 – Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 1.3**

Indicador	Baseline	Meta				
		2016	2017	2018	2019	2020
Concurso internacional para desenvolver o sistema de gestão processual e documental lançado	N.A	X				

Indicador	Baseline	(Continuação da Tabela 10)				
		Meta				
		2016	2017	2018	2019	2020
Sistema de gestão processual e documental desenvolvido e pronto para a implementação do projecto-piloto	N.A		X			
Projecto-piloto de implementação do sistema de gestão processual e documental implementado e avaliado	N.A			X		
Número de Tribunais Judiciais com o sistema de gestão processual e documental em funcionamento	0 (2015)				20	29
Número de acções de capacitação dirigidas aos utilizadores do sistema de gestão processual e documental	0 (2015)				50	50

**Objectivo Estratégico 1.4: Promover e facilitar um maior acesso dos cidadãos aos serviços de Justiça**

Associado a este objectivo estratégico, estão os seguintes resultados esperados:

- **Resultado 1.4.1** Melhorada a cobertura territorial dos Tribunais Judiciais de Distrito
- **Resultado 1.4.2** Criadas e colocadas em funcionamento secções de Turno junto das secções criminais
- **Resultado 1.4.3** Criados e colocados em funcionamento Tribunais Móveis

As iniciativas previstas para o cumprimento do objectivo estratégico 1.4 são as seguintes:

- Construir, apetrechar e colocar em funcionamento novos Tribunais Judiciais de Distrito
- Colocar em funcionamento secções de turno junto das secções de instrução criminal (SIC) em todos os Tribunais Judiciais de província
- Criar, apetrechar e colocar em funcionamento Tribunais Móveis

As principais metas associadas a este objectivo estratégico estão plasmadas na tabela seguinte:

Tabela 11 – Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 1.4

Indicador	Baseline	Meta				
		2016	2017	2018	2019	2020
Número de novos Tribunais Judiciais em funcionamento	N.D	8	8	8	8	1
Número de Tribunais Judiciais de Província com secções de Turno em funcionamento junto das SICs	0 (2015)	3	3	3	3	4
Número de Tribunais Móveis em funcionamento	N.A			2	2	2

Objectivo Estratégico 1.5: **Melhorar o relacionamento entre os Tribunais Judiciais e os utentes, com vista a reforçar a confiança destes no sistema judicial**

Associado a este objectivo estratégico, estão os seguintes resultados esperados:

- **Resultado 1.5.1** Desenvolvida uma cultura de serviço público, de postura ética e profissional e de comprometimento com os valores dos Tribunais Judiciais
- **Resultado 1.5.2** Elevado o nível de satisfação dos utentes dos Tribunais Judiciais
- **Resultado 1.5.3** Melhorada a qualidade e quantidade de informação dirigida aos utentes dos Tribunais Judiciais no *site* de Internet do Tribunal Supremo

As iniciativas previstas para o cumprimento do objectivo estratégico 1.5 são as seguintes:

- Capacitar magistrados, oficiais de justiça e funcionários das áreas administrativas em matérias comportamentais e de ética e deontologia profissional
- Monitorar o nível de satisfação dos utentes dos Tribunais Judiciais com os serviços prestados
- Melhorar os mecanismos de comunicação entre os utentes e os Tribunais Judiciais

As principais metas associadas a este objectivo estratégico estão plasmadas na tabela seguinte:

Tabela 12 – Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 1.5

Indicador	Baseline	Meta				
		2016	2017	2018	2019	2020
Número de palestras, seminários e <i>workshops</i> realizados sobre o papel dos Tribunais Judiciais	0 (2015)	11	11	11	11	11
Número de participantes nas palestras, seminários e <i>workshops</i>	0 (2015)	330	330	330	330	330

Indicador	Baseline	(Continuação da Tabela 12)				
		Meta				
		2016	2017	2018	2019	2020
Número de participantes nas acções de capacitação sobre matérias comportamentais e sobre ética e deontologia profissional	0 (2015)	330	330	330	330	330
Estudo de Avaliação do nível de satisfação dos utentes dos Tribunais Judiciais	N.A	X	X	X	X	X
Número de Cartórios com Livro de Sugestões	0 (2015)	20	40	80	120	160
Número de Relatórios de Monitoria dos Livros de Sugestões enviados para o Tribunal Supremo por trimestre	N.A	17	17	17	17	17
Separador dirigido a utentes dos Tribunais Judiciais actualizado no <i>site</i> de Internet do Tribunal Supremo		X	X	X	X	X

Objectivo Estratégico 1.6: **Melhorar a articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais com outras instituições nos diferentes níveis (central, regional, provincial e distrital) com vista a melhorar a qualidade, eficácia, eficiência e celeridade da Justiça administrada**

Associado a este objectivo estratégico, estão os seguintes resultados esperados:

- **Resultado 1.6.1** Participação activa dos Tribunais Judiciais na reforma legal com os outros actores do sector da Justiça (AR, Ministério da Justiça, Assuntos Constitucionais e Religiosos, Ministério da Economia e Finanças, PGR, Ordem dos Advogados)
- **Resultado 1.6.2** Melhoria da articulação e coordenação com os serviços de Medicina Legal
- **Resultado 1.6.3** Melhoria da articulação e coordenação com a Banca
- **Resultado 1.6.4** Melhoria da articulação e coordenação com as Direcções Provinciais do Género, Criança e Acção Social
- **Resultado 1.6.5** Melhoria da articulação e coordenação com as Direcções Provinciais da Justiça e Assuntos Constitucionais e Religiosos

As iniciativas previstas para o cumprimento do objectivo estratégico 1.6 são as seguintes:

- Fomentar a participação activa dos Tribunais Judiciais na Reforma legal
- Melhorar a articulação dos Tribunais Judiciais com os serviços de Medicina Legal

- Melhorar a articulação dos Tribunais Judiciais com a Banca
- Melhorar a articulação dos Tribunais Judiciais com as Direcções Provinciais do Género, Criança e Acção Social
- Melhorar a articulação dos Tribunais Judiciais com as Direcções Provinciais da Justiça e Assuntos Constitucionais e Religiosos

As principais metas associadas a este objectivo estratégico estão plasmadas na tabela seguinte:

**Tabela 13 – Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 1.6**

Indicador	Baseline	Meta				
		2016	2017	2018	2019	2020
Número de encontros com instituições de nível central para discutir assuntos relacionados com o desenvolvimento estratégico dos Tribunais Judiciais (Assembleia da República, Ministério da Justiça, Assuntos Constitucionais e Religiosos, Ministério da Economia e Finanças, Procuradoria-Geral da República, Ordem dos Advogados)	N.D	4	4	4	4	4
Número de encontros em que os Tribunais Judiciais participam para discutir assuntos da Reforma legal com outras instituições do SAJ	0 (2015)	3	3	3	3	3
Número de encontros realizados com os actores dos Tribunais Judiciais para divulgação dos resultados da Reforma Legal	0 (2015)	6	6	6	6	6
Número de encontros periódicos realizados por província com a participação dos Serviços de Medicina Legal	0 (2015)	1	1	1	1	1
Número de encontros periódicos realizados por província com a participação da Banca	0 (2015)	1	1	1	1	1
Número de encontros periódicos realizados por província com a participação da Direcção Provincial do Género, Criança e Acção Social	0 (2015)	1	1	1	1	1

Indicador	Baseline	(Continuação da Tabela 13)				
		2016	2017	Meta 2018	2019	2020
Número de encontros periódicos realizados por província e distrito com a participação das instituições que fazem parte do SAJ	N.D	4	4	4	4	4

## **Eixo Estratégico II: Desenvolvimento Institucional**

O segundo eixo estratégico espelha dois dos principais desafios actuais que os Tribunais Judiciais, o Conselho Superior da Magistratura Judicial e a Inspeção Judicial enfrentam para o cumprimento das suas atribuições. Estes desafios estão relacionados principalmente com a qualidade da gestão institucional e com a insuficiência de recursos.

Para desenvolver qualquer instituição torna-se fundamental desenvolver os recursos humanos, deter as condições de trabalho adequadas e melhorar os instrumentos de planificação das actividades e de avaliação e monitoria do desempenho institucional.

Os recursos humanos são o alicerce basilar dos Tribunais Judiciais, do Conselho Superior da Magistratura Judicial e da Inspeção Judicial. São os recursos que operacionalizam a missão e as atribuições destes órgãos. Por isso, torna-se fundamental motivar e reforçar as competências destes recursos para responderem da melhor forma aos desafios da missão. Paralelamente, a disponibilização de meios de trabalho adequados aos recursos humanos permitem que estes tenham capacidade para produzir os resultados esperados.

De forma geral, os Tribunais Judiciais, o Conselho Superior da Magistratura Judicial e a Inspeção Judicial estão a funcionar com menos recursos humanos do que os que estão previstos nos respectivos Quadros de Pessoal. Esta insuficiência de recursos humanos tem tido consequências críticas ao nível do desempenho destes órgãos.

Paralelamente à insuficiência de recursos humanos, regista-se a necessidade de melhorar as competências técnicas dos recursos humanos existentes para que sejam capazes de responder aos actuais desafios do Sistema Judicial, principalmente em matéria de planificação, gestão e monitoria e avaliação do desempenho institucional nas diferentes áreas (Recursos Humanos, Administração e Finanças, Estatística e Gestão de Informação, Comunicação, Estudos e Planificação, Controlo Interno e Sistemas e Tecnologias de Informação).

Em qualquer área, a planificação é fundamental e permite orientar da forma mais eficiente a alocação dos recursos para atingir os objectivos da instituição, principalmente quando os recursos financeiros são escassos. Por outro lado, a monitoria e avaliação permitem acompanhar e avaliar o desempenho institucional, identificar as áreas mais vulneráveis ou com potencial de melhoria e verificar o cumprimento eficaz e eficiente dos objectivos. Estas duas dimensões são de tal forma importantes que, inclusivamente no PQG 2015-2019 está indicada como actividade prioritária a implantação de um Sistema Integrado de Gestão e Monitoria do Sistema de Administração da Justiça.

No eixo de desenvolvimento institucional estão contemplados objectivos estratégicos relacionados com os recursos humanos e materiais e com as componentes de gestão institucional.

**Objectivo Estratégico 2.1: Recrutar, capacitar e motivar os recursos humanos dos Tribunais Judiciais, do Conselho Superior da Magistratura Judicial e da Inspeção Judicial, com vista a melhorar o seu desempenho**

Associado a este objectivo estratégico, estão os seguintes resultados esperados:

- **Resultado 2.1.1** – Identificadas as prioridades de formação dos magistrados, oficiais de Justiça e funcionários das áreas administrativas
- **Resultado 2.1.2** – Desenvolvidos programas de formação no local de trabalho para oficiais de Justiça e funcionários das áreas administrativas
- **Resultado 2.1.3** – Elevados os níveis de motivação e empenho dos magistrados, oficiais de Justiça e funcionários das áreas administrativas
- **Resultado 2.1.4** – Recrutados, formados e colocados funcionários nas áreas administrativas dos Tribunais Judiciais, CSMJ e IJ, conforme Plano de Necessidades
- **Resultado 2.1.5** – Desenvolvidos programas de formação para os funcionários do CSMJ

As iniciativas previstas para o cumprimento do objectivo estratégico 2.1 são as seguintes:

- Identificar necessidades e prioridades de formação
- Desenvolver programas de formação no local de trabalho
- Organizar encontros para partilha de experiências

As principais metas associadas a este objectivo estratégico estão plasmadas na tabela seguinte:

**Tabela 14 – Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 2.1**

Indicador	Baseline	Meta				
		2016	2017	2018	2019	2020
Áreas prioritárias de formação para magistrados identificadas	N.D	X	X	X	X	X
Áreas prioritárias de formação para oficiais de justiça identificadas	N.D	X	X	X	X	X
Áreas prioritárias de formação para funcionários das áreas administrativas identificadas	N.D	X	X	X	X	X

Indicador	Baseline	(Continuação da Tabela 14)				
		Meta				
		2016	2017	2018	2019	2020
Número de oficiais de justiça distritais formados no local de trabalho	N.D			120	120	120
Número de funcionários das áreas administrativas dos Tribunais Judiciais formados no local de trabalho	N.D			40	40	40
Número de <i>workshops</i> realizados para partilha de experiências entre magistrados	N.D		2	2	2	2
Número de <i>workshops</i> realizados para partilha de experiências entre oficiais de justiça	0		2	2	2	2
Número de <i>workshops</i> realizados para partilha de experiências entre funcionários das áreas administrativas dos Tribunais Judiciais, do Conselho Superior da Magistratura Judicial e da Inspeção Judicial	0		2	2	2	2
Planos de Recrutamento dos Tribunais Judiciais implementados	N.D	X	X	X	X	X
Plano de Recrutamento do CSMJ implementado	N.D	X	X	X	X	X
Plano de Recrutamento da IJ implementado	N.D		X	X	X	X

**Objectivo Estratégico 2.2: Prover os recursos materiais e tecnológicos (instalações, mobiliários, meios circulantes e equipamentos) que permitam o bom funcionamento e desempenho dos Tribunais Judiciais e do Conselho Superior da Magistratura Judicial**

Associado a este objectivo estratégico, estão os seguintes resultados esperados:

- **Resultado 2.2.1** – Edifícios existentes reabilitados e apetrechados adequadamente (mobiliários, equipamentos) para o funcionamento dos Tribunais Judiciais
- **Resultado 2.2.2** – Criadas condições para garantir a segurança nas instalações dos Tribunais Judiciais

- **Resultado 2.2.3** – Disponibilizados meios circulantes adequados para apoiar o funcionamento dos Tribunais Judiciais de Província e de Distrito
- **Resultado 2.2.4** – Construídas e apetrechadas condignamente as residências para os Magistrados Judiciais
- **Resultado 2.2.5** – Criadas condições para o funcionamento adequado do CSMJ

As iniciativas previstas para o cumprimento do objectivo estratégico 2.2 são as seguintes:

- Reabilitar e apetrechar Tribunais Judiciais de Distrito
- Reabilitar e apetrechar residências dos magistrados
- Garantir a segurança nos Tribunais Judiciais
- Disponibilizar meios circulantes para apoiar os Tribunais Judiciais
- Apetrechar o CSMJ para o funcionamento adequado

As principais metas associadas a este objectivo estratégico estão plasmadas na tabela seguinte:

**Tabela 15 – Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 2.2**

Indicador	Baseline	Meta				
		2016	2017	2018	2019	2020
Número de Tribunais Judiciais de Distrito reabilitados	N.D	5	5	5	5	5
Número de Tribunais Judiciais de Distrito apetrechados adequadamente	N.D	5	5	5	5	5
Número de Tribunais Judiciais com segurança da Polícia da República de Moçambique	N.D	30	60	90	120	150
Número de residências de magistrados reabilitadas	N.D	5	5	5	5	5
Número de residências de magistrados apetrechadas	N.D	5	5	5	5	5
Edifício adquirido e reabilitado para a instalação adequada do CSMJ			X	X		
Instalações do CSMJ apetrechadas adequadamente					X	

**Objectivo Estratégico 2.3: Melhorar o funcionamento da Inspeção Judicial**

Associado a este objectivo estratégico, estão os seguintes resultados esperados:

- **Resultado 2.3.1** – Inspeção Judicial autonomizada
- **Resultado 2.3.2** – Criadas condições para o funcionamento adequado da Inspeção Judicial
- **Resultado 2.3.3** – Capacitados os novos membros da Inspeção Judicial

- **Resultado 2.3.4** – Disponibilizado orçamento suficiente para o cumprimento das actividades planificadas pela Inspeção Judicial

As iniciativas previstas para o cumprimento do objectivo estratégico 2.3 são as seguintes:

- Apresentar e defender a proposta de autonomização da Inspeção Judicial
- Estruturar e consolidar a Inspeção Judicial autónoma
- Capacitar os novos membros da Inspeção Judicial

As principais metas associadas a este objectivo estratégico estão plasmadas na tabela seguinte:

**Tabela 16 – Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 2.3**

Indicador	Baseline	Meta				
		2016	2017	2018	2019	2020
Inspeção Judicial autónoma		X				
Edifício adquirido e reabilitado para Inspeção Judicial			X	X		
Plano de Recrutamento da Inspeção Judicial implementado		X	X	X	X	X

**Objectivo Estratégico 2.4: Implementar modelos e instrumentos de gestão estratégica nos Tribunais Judiciais, Conselho Superior da Magistratura Judicial e Inspeção Judicial**

Associado a este objectivo estratégico, estão os seguintes resultados esperados:

- **Resultado 2.4.1** Elevada a qualidade da planificação, desde o nível distrital até ao nível central
- **Resultado 2.4.2** Reforçadas as competências de liderança dos gestores de alto nível e intermédio
- **Resultado 2.4.3** Elevada a qualidade da Monitoria e Avaliação, desde o nível distrital até ao nível central

As iniciativas previstas para o cumprimento do objectivo estratégico 2.4 são as seguintes:

- Reforçar a componente de planificação nos Tribunais Judiciais
- Reforçar a componente de monitoria e avaliação nos Tribunais Judiciais
- Reforçar as competências de liderança dos gestores dos Tribunais Judiciais

As principais metas associadas a este objectivo estratégico estão plasmadas na tabela seguinte:

Tabela 17 – Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 2.4

Indicador	Baseline	Meta				
		2016	2017	2018	2019	2020
Gabinete de Estudos e Planificação em Direcção Nacional de Estudos e Planificação		X				
Número de técnicos das áreas administrativas do Tribunal Supremo, dos Tribunais Superiores de Recurso, dos Tribunais Judiciais de Província e Tribunais de Competência Especializada capacitados em matérias de planificação e monitoria e avaliação	N.D	30	30	30	30	30
Número de gestores de topo e intermédios do Tribunal Supremo, dos Tribunais Superiores de Recurso, dos Tribunais Judiciais de Província e dos Tribunais de Competência Especializada capacitados em matérias de liderança	N.D	30	30	30	30	30
Modelo Integrado de Monitoria e Avaliação definido		X				
Número de Relatórios Semestrais submetidos ao Tribunal Supremo até 31 de Julho	N.D	16	16	16	16	16
Número de Relatórios Anuais submetidos ao Tribunal Supremo até 15 de Março	N.D	16	16	16	16	16
Relatório da Avaliação Intermédia da Estratégia realizada	N.A			X		
Relatório da Avaliação Final da Estratégia realizada	N.A					X



**Monitoria e Avaliação**



### 3. MONITORIA E AVALIAÇÃO

Assegurar uma implementação consistente do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais implica estabelecer o modelo macro de monitoria a três níveis principais: i) execução (calendarização das actividades, orçamento, qualidade e responsabilização); ii) impacto (metas atingidas); e iii) eficiência (recursos vs. resultados).

O desenvolvimento de um processo de implementação desta natureza, quer pelo desafio que constitui quer pelo investimento necessário, justifica a construção de capacidade que permita obter informação estruturada sobre o progresso e os impactos decorrentes, numa lógica integrada de observação.

Neste contexto, foram estabelecidos três objectivos principais relativamente à dinâmica de monitoria que se pretende no processo de implementação deste Plano Estratégico:

- Monitorar/ acompanhar os esforços de implementação do Plano Estratégico;
- Avaliar os resultados das acções desenvolvidas por forma a assegurar que os objectivos estratégicos são alcançados e que as acções correctivas ou outras iniciativas adicionais, se necessário, são desenvolvidas; e
- Reportar de forma sistematizada.

Imagem 2 - Visita de Monitoria do Venerando Presidente do Tribunal Supremo



A criação de uma estrutura de monitoria sólida permite a tomada de decisão correctiva em tempo útil, com base nos relatórios produzidos, sempre que tal se justifique.

A monitoria da implementação do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais ficará a cargo de uma equipa liderada pelo Secretários-Gerais do Tribunal Supremo e do Conselho Superior da Magistratura Judicial. Esta equipa, composta pelos responsáveis pelas unidades orgânicas das áreas administrativas, será responsável por elaborar relatórios periódicos com toda a informação relevante da monitoria da implementação da Estratégia.

No processo de monitoria da implementação deste Plano Estratégico devem ser estabelecidos dois tipos de indicadores para cada uma das actividades, nomeadamente Indicador de estado e Indicador de execução global. O indicador de estado indicam se a actividade se encontra em preparação, em curso ou se já está concluída, enquanto o indicador de execução global indica o grau de concretização da actividade.

A componente de monitoria estabelecida para o processo de implementação do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais tem em conta a necessidade de acompanhar não só as actividades, como o encadeamento e precedência das mesmas, assegurando o cumprimento das diferentes fases de implementação. Este aspecto é particularmente importante em contextos onde a exiguidade orçamental pode obrigar a uma recalendarização das actividades planificadas. A escolha das actividades a implementar deverá ser feita, tendo em conta o seu encadeamento com outras actividades estratégicas futuras e o impacto ao nível do cumprimento da missão dos Tribunais Judiciais.

De seguida são apresentadas, para cada um dos objectivos estratégicos, as actividades a desenvolver, indicadores, metas e respectivos responsáveis.

### 3.1 Eixo Estratégico 1 – Acessibilidade, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada

#### Objectivo Estratégico 1.1 Aumentar a eficiência e celeridade processual

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
1.1.1 Aumento do número de processos findos nos Tribunais Judiciais	1.1.1.1 Capacitar os magistrados em exercício em matérias de fundamentação das decisões e gestão do cartório	Número de magistrados capacitados Situação actual: Não disponível	60	60	60	60	60	Tribunal Supremo, CSMJ e CFJJ
	1.1.1.2 Admitir novos magistrados	Número de novos magistrados admitidos Situação actual: 0 (2015)	20	75	75	75	75	
	1.1.1.3 Reduzir o Nº de processos pendentes nos Tribunais Judiciais	Número de processos findos <sup>5</sup> Situação actual: 123.246 processos findos (2015)	133.246	143.326	174.562	207.360	241.797	
		Percentagem de réus detidos a aguardar julgamento <sup>6</sup> Situação actual: 33% (2015)	25%	23%	21%	19%	17%	
	1.1.1.4. Capacitar os oficiais de Justiça em exercício em matérias de tramitação processual (cível, criminal, menores, laboral e comercial)	Número de Contadores capacitados Situação actual: 0 (2015)	23	29	29	29	29	
		Número de Secretários Judiciais capacitados Situação actual: 0 (2015)	10	12	12	12	12	
		Número de Secretários Judiciais Adjuntos capacitados Situação actual: 0 (2015)	20	22	22	22	22	
		Número de Escrivães de Direito Provinciais Capacitados Situação actual: Não disponível	220	220	220	220	220	
	Número de Escrivães de Direito Distritais Capacitados Situação actual: Não disponível	220	220	220	220	220		

<sup>5</sup> Este é um indicador de impacto. As metas associadas a este indicador serão atingidas se forem realizadas as actividades de capacitação dos Magistrados e Oficiais de Justiça em exercício e se forem formados e admitidos novos magistrados e escrivães e oficiais de diligência distritais.

<sup>6</sup> Este é um indicador de impacto. As metas associadas a este indicador serão atingidas se forem realizadas as actividades de capacitação dos Magistrados e Oficiais de Justiça em exercício e se forem formados e admitidos novos magistrados e escrivães e oficiais de diligência distritais principalmente para reforçar as secções que tramitam processos criminais.

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
1.1.1 Aumento do número de processos findos nos Tribunais Judiciais (Cont.)	1.1.1.4. Capacitar os oficiais de Justiça em exercício em matérias de tramitação processual (cível, criminal, menores, laboral e comercial) (Cont.)	Número de Ajudantes de Escrivães de Direito Capacitados Situação actual: 0 (2015)	220	220	220	220	220	Tribunal Supremo, CSMJ e CFJJ
		Número de escriturários e oficiais de diligência provinciais capacitados Situação actual: Não disponível	330	330	330	330	330	
		Número de escriturários e oficiais de diligência distritais capacitados Situação actual: Não disponível	330	330	330	330	330	
	1.1.1.5 Recrutar Oficiais de Justiça para fazer face às necessidades de pessoal nos Cartórios	Número de novos oficiais de diligência distritais ingressados Situação actual: Não disponível	248	257	260	257	248	
		Número de novos escriturários judiciais distritais ingressados Situação actual: Não disponível	176	214	220	214	196	
	1.1.1.6 Criar, apetrechar e colocar em funcionamento Tribunais do Trabalho	Número de novos Tribunais do Trabalho em funcionamento Situação actual: 0	1	1				
1.1.2 Redução do número de processos pendentes de Família e Menores	1.1.2.1 Criar, apetrechar e colocar em funcionamento secções de Menores em todos os Tribunais Judiciais de Província (onde ainda não existam)	Número de Tribunais Judiciais de Província com secções de Menores em funcionamento Situação actual: 6 Tribunais (Cabo Delgado, Maputo, Manica, Nampula, Niassa e Sofala)	2	2				Tribunal Supremo, Tribunais Judiciais de Província e Tribunal de Menores
	1.1.2.2 Transformar o Tribunal de Menores da Cidade de Maputo em Tribunal de Família e Menores	Tribunal de Menores da Cidade de Maputo transformado em Tribunal de Família e Menores da Cidade de Maputo		1				
	1.1.2.3 Transformar as secções de Menores dos Tribunais Judiciais das províncias de Maputo, Sofala e Nampula em secções de Família e Menores	Secções de Menores transformadas em secções de Família e Menores nos Tribunais Judiciais das Províncias de Maputo, Sofala e Nampula			3			

## Objectivo Estratégico 1.2 Promover a melhoria contínua da qualidade dos serviços de Justiça prestados

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
1.2.1  Aumento do número de inspecções judiciais ordinárias	1.2.1.1 Capacitar os membros da IJ	Número de membros da IJ capacitados Situação actual: 0 (2015)	5	10	15	20	20	Inspeção Judicial e CFJJ
	1.2.1.2 Dotar a IJ de recursos humanos e financeiros para realizar as Inspeções ordinárias	Planificação estratégica realizada	X	X	X	X	X	
	1.2.1.3 Realizar Inspeções ordinárias	Número de inspecções judiciais ordinárias realizadas Situação actual: 0 (2015)	10	20	30	40	50	
1.2.2  Aumento do número de Colectâneas de Acórdãos publicadas e difundidas	1.2.2.1 Publicar uma Colectânea de Acórdãos do TS referentes ao período 2013-2015	Número de Colectâneas de Acórdãos do TS publicadas Situação actual: 3 colectâneas	1	1	1	1	1	Tribunal Supremo, TSR's e TJP
	1.2.2.2 Publicar uma Colectânea de Acórdãos do TS referentes ao ano anterior		1	1	1	1	1	
	1.2.2.3 Publicar uma Colectânea de Acórdãos dos TSRs referente ao período 2011-2015	Número de Colectâneas de Acórdãos dos TSR publicadas Situação actual: 0 (2015)		1	1	1	1	
	1.2.2.4 Publicar uma Colectânea de Acórdãos TSR referentes ano anterior			1	1	1	1	
	1.2.2.5 Publicar uma Colectânea de Acórdãos dos Tribunais Judiciais de Província referentes ao ano anterior	Número de Colectâneas de Acórdãos dos Tribunais Judiciais de Província publicadas Situação actual: 0 (2015)		1	1	1	1	

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
1.2.3 Aumento do número de secções de Recurso em funcionamento nos TSR e nos Tribunais Judiciais de Província	1.2.3.1 Criar condições para a implantação e funcionamento adequado dos TSR da Beira e de Nampula	TSR da Beira e de Nampula a funcionar de forma adequada	X					Tribunal Supremo, Tribunais Superiores de Recurso e Tribunais Judiciais de Província
	1.2.3.2 Criar e colocar em funcionamento secções de recurso nos Tribunais Superiores de Recurso	Número de secções de recurso novas em funcionamento nos TSR Situação actual: 7 (2015)	1 (TSR Maputo)	2 (TSR Beira e Nampula)	3 (TSR Maputo, Beira e Nampula)			
	1.2.3.3 Criar e colocar em funcionamento secções de recurso nos Tribunais Judiciais de Província	Número de secções de recurso novas em funcionamento nos Tribunais Judiciais de Província Situação actual: 0 (2015)	3 (Cidade e província de Maputo e província de Nampula)	2 (Sofala e Zambézia)				

### Objectivo Estratégico 1.3 Modernizar a gestão processual de forma a assegurar maior celeridade e eficiência da Justiça administrada

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
1.3.1 Implementado sistema informático de gestão processual e documental (SIGP/SIGD) nos Tribunais Judiciais	1.3.1.1 Instalar o <i>Data Center</i> no Tribunal Supremo	<i>Data Center</i> instalado e em funcionamento no Tribunal Supremo	X	X				Tribunal Supremo
	1.3.1.2 Apetrechar adequadamente os Tribunais Judiciais onde o projecto-piloto será implementado	Número de Tribunais Judiciais devidamente apetrechados para implementação do Sistema de Gestão Processual Situação actual: 0 (2015)		20				
	1.3.1.3 Elaborar o Plano de Capacitação para os utilizadores do SIGP/SIGD	Plano de capacitação dos utilizadores desenvolvido		X				
	1.3.1.4 Implementar o projecto-piloto do SIGP/SIGD nos Tribunais seleccionados	SIGP/SIGD desenvolvido e pronto para a implementação do projecto-piloto	X	X	X			

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
1.3.1 Implementado sistema informático de gestão processual e documental (SIGP/SIGD) nos Tribunais Judiciais (Cont.)	1.3.1.5 Formar os utilizadores do SIGP/SIGD nos Tribunais seleccionados	Número de utilizadores do Sistema de Gestão Processual formados Situação actual: 0 (2015)		80	80	a definir		Tribunal Supremo
	1.3.1.6 Avaliar os resultados do projecto-piloto do sistema de gestão processual e documental e corrigir os erros identificados	Projecto-piloto avaliado e recomendações de melhoria produzidas e implementadas		X	X			
	1.3.1.7 Expandir a implementação da versão final do SIGP para os Tribunais Judiciais de Província	Tribunais Judiciais de província com o sistema em expansão				X	X	
	1.3.1.8 Apetrechar adequadamente os Tribunais Judiciais de Província	Número de tribunais Judiciais de Província apetrechados				5	5	
	1.3.1.9 Identificar e Formar os utilizadores do sistema nos Tribunais Judiciais de Província	Formado o número de utilizadores a receber formação identificados (mínimo 30)				15	15	

## Objectivo Estratégico 1.4 Promover e facilitar um maior acesso dos cidadãos aos serviços de Justiça

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
1.4.1 Melhorada a cobertura territorial dos Tribunais Judiciais	1.4.1.1 Construir novos Tribunais Judiciais de Distrito	Número de Tribunais de Distrito Construídos	8	8	8	8	8	Tribunais Judiciais de Província
	1.4.1.2 Apetrechar os novos Tribunais Judiciais de Distrito	Número de Tribunais Judiciais de Distrito construídos e apetrechados Situação actual: 136 (2015)		8	8	8	8	
	1.4.1.3 Colocar em funcionamento novos Tribunais Judiciais de Distrito	Nº de novos Tribunais Judiciais de Distrito em funcionamento Situação actual: 136 (2015)		8	8	8	8	
1.4.2 Colocadas em funcionamento secções de Turno junto das secções criminais	1.4.2.1 Reforçar o número de recursos humanos das secções de instrução criminal dos Tribunais Judiciais de Província de forma a completar o Quadro de pessoal	Número de Tribunais Judiciais de Província com secções de turno em funcionamento Situação actual: 0 (2015)	3	3	3	3	4	Tribunal Supremo e Tribunais Judiciais de Província
	1.4.2.2 Colocar em funcionamento secções de Turno junto das secções de instrução criminal em todos os Tribunais Judiciais de Província	Secções de Turno junto das secções de instrução criminal em todos os Tribunais Judiciais de Província em funcionamento	X	X	X	X	X	
1.4.3 Criados e colocados em funcionamento Tribunais Móveis	1.4.2.1 Criar Tribunais Móveis	Número de Tribunais Móveis criados Situação actual: 0 (2015)		2	2	2		Tribunal Supremo e CSMJ
	1.4.2.2 Apetrechar os Tribunais Móveis	Número de Tribunais Móveis apetrechados Situação actual: 0 (2015)		2	2	2		
	1.4.2.3 Colocar em funcionamento os Tribunais Móveis	Número de Tribunais Móveis em funcionamento Situação actual: 0 (2015)			2	2	2	

**Objectivo Estratégico 1.5 Melhorar o relacionamento entre os Tribunais Judiciais e os utentes, com vista a reforçar a confiança destes no sistema judicial**

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
1.5.1  Desenvolvida uma cultura de serviço público, de postura ética e profissional e de comprometimento com os valores dos Tribunais Judiciais	1.5.1.1 Realizar palestras, seminários e <i>workshops</i> sobre o papel dos Tribunais Judiciais	Número de palestras, seminários e <i>workshops</i> realizados sobre o papel dos Tribunais Judiciais Situação actual: Não disponível	11	11	11	11	11	Tribunais Superiores de Recurso, Tribunais Judiciais de Província e Tribunais de Competência Especializada
	1.5.1.2 Realizar acções de capacitação sobre matérias comportamentais (atendimento ao utente)	Número de participantes nas palestras, seminários e <i>workshops</i> Situação actual: Não disponível	330	330	330	330	330	
	1.5.1.3 Realizar acções de capacitação sobre ética e deontologia profissional (em cada cartório dos Tribunais Judiciais)	Número de participantes nas acções de capacitação sobre matérias comportamentais e sobre ética e deontologia profissional Situação actual: Não disponível	330	330	330	330	330	
1.5.2  Elevado o nível de satisfação dos utentes dos Tribunais Judiciais	1.5.2.1 Realizar um estudo de satisfação anual com vista a avaliar o nível de satisfação dos Utentes com os serviços prestados pelos Tribunais Judiciais	Estudo de Avaliação do nível de satisfação dos utentes dos Tribunais Judiciais realizado Situação actual: Não disponível	X	X	X	X	X	Tribunal Supremo
	1.5.2.2 Disponibilizar um Livro de Sugestões em cada um dos cartórios dos Tribunais Judiciais	Número de cartórios com Livros de Sugestões Situação actual: Não disponível	20	40	80	120	160	
	1.5.2.3 Fazer a monitoria trimestral dos Livros de Sugestões e elaborar Relatório Trimestral	Monitoria Trimestral efectuada		X	X	X	X	

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
1.5.2 Elevado o nível de satisfação dos utentes dos Tribunais Judiciais (Cont.)	1.5.2.4 Enviar os Relatórios Trimestrais dos Livros de Sugestões para o Tribunal Supremo	Número de Relatórios Trimestrais enviados para o Tribunal Supremo Situação actual: Não disponível	17	17	17	17	17	
1.5.3 Melhorada a qualidade e quantidade de informação dirigida aos utentes dos Tribunais Judiciais no <i>site</i> do TS	1.5.3.1 Tornar o site mais apelativo para os utentes dos Tribunais Judiciais (Cidadãos, Empresas, Ordem dos Advogados, IPAJ)	Site do Tribunal Supremo mais apelativo para os utentes dos Tribunais Judiciais	X	X	X	X	X	Tribunal Supremo
	1.5.3.2 Actualizar a informação disponível no <i>site</i> do Tribunal Supremo (dados actuais)	Site do Tribunal Supremo actualizado	X	X	X	X	X	
	1.5.3.3 Criar um separador dirigido especificamente aos utentes dos Tribunais Judiciais no <i>site</i> do Tribunal Supremo	Separador dirigido especificamente aos utentes dos Tribunais Judiciais criado no <i>site</i> do Tribunal Supremo	X	X	X	X	X	
	1.5.3.4 Operacionalizar a área para sugestões e questões colocadas pelos visitantes do <i>site</i> (dando resposta em tempo útil)	Área para sugestões e questões colocadas pelos visitantes em funcionamento no <i>site</i> Tempo médio de resposta das questões enviadas através do <i>site</i>	X	X	X	X	X	
			5 dias úteis	4 dias úteis	4 dias úteis	3 dias úteis	3 dias úteis	

**Objectivo Estratégico 1.6 Melhorar a articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais com outras instituições nos diferentes níveis (central, regional, provincial e distrital) com vista a melhorar a qualidade, eficácia, eficiência e celeridade da Justiça administrada**

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
1.6.1 Incremento da participação activa dos Tribunais Judiciais na reforma legal com os outros actores do sector da Justiça	1.6.1.1 Realizar encontros com instituições de nível central para discutir assuntos com desenvolvimento estratégico dos Tribunais Judiciais	Número de encontros realizados por ano com instituições de nível central	4	4	4	4	4	Tribunal Supremo
	1.6.1.2 Criar condições para que os Tribunais Judiciais participem activamente na reforma legal	Criadas condições para os Tribunais Judiciais participarem na Reforma Legal	X	X	X	X	X	
	1.6.1.3 Realizar encontros com outros actores do Sistema da Administração da Justiça para discutir temas relacionados com a reforma legal	Número de encontros, por ano, em que os Tribunais Judiciais participem para discutir assuntos da reforma legal Situação actual: 0 (2015)	3	3	3	3	3	
	1.6.1.4 Realizar encontros nos Tribunais Judiciais para divulgação dos resultados da reforma legal	Número de encontros realizados nos Tribunais Judiciais para divulgação dos resultados da reforma legal Situação actual: 0 (2015)	6	6	6	6	6	
1.6.2 Melhorada a articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais com os serviços de Medicina Legal	1.6.2.1 Realizar seminários de sensibilização para os funcionários dos serviços de Medicina Legal que interagem com os TJ	Número de seminários de sensibilização realizados por província Situação actual: 0 (2015)	1	1	1	1	1	Tribunais Judiciais de Província
	1.6.2.2 Identificar um ponto focal nos serviços de Medicina Legal em cada província com vista a facilitar a comunicação inter-institucional	Número de pontos focais dos Serviços de Medicina Legal identificados por província Situação actual: 0 (2015)	1	1	1	1	1	

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
1.6.2 Melhorada a articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais com os serviços de Medicina Legal (Cont.)	1.6.2.3 Realizar encontros periódicos com o ponto focal dos serviços de Medicina Legal com vista a identificar oportunidades de melhoria na articulação e apresentar os desafios e constrangimentos registados	Número de encontros periódicos realizados por província com a participação dos Serviços de Medicina Legal Situação actual: 0 (2015)	1	1	1	1	1	
1.6.3 Melhorada a articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais com a Banca	1.6.3.1 Realizar seminários de sensibilização para os gestores bancários que interagem com os Tribunais Judiciais	Número de seminários de sensibilização realizados por província Situação actual: 0 (2015)	1	1	1	1	1	Tribunais Judiciais de Província
	1.6.3.2 Identificar um ponto focal em cada um dos bancos e em cada uma das províncias com vista a facilitar a comunicação inter-institucional estabelecida entre os Tribunais Judiciais e os bancos no âmbito dos processos tramitados	Número de pontos focais identificados por banco e por província Situação actual: 0 (2015)	1	1	1	1	1	
	1.6.3.3 Realizar encontros periódicos com os pontos focais dos bancos com vista a identificar oportunidades de melhoria na articulação e apresentar os desafios e constrangimentos registados	Número de encontros periódicos realizados por província Situação actual: 0 (2015)	1	1	1	1	1	

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
1.6.4 Melhorada a articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais com as Direcções Provinciais do Género, Criança e Acção Social	1.6.4.1 Realizar seminários de sensibilização para os funcionários das Direcções Provinciais do Género, Criança e Acção Social que interagem com os Tribunais Judiciais	Número de seminários de sensibilização realizados por província Situação actual: 0 (2015)	1	1	1	1	1	Tribunais Judiciais de Província
	1.6.4.2 Identificar um ponto focal em cada uma das Direcções Provinciais do Género, Criança e Acção Social com vista a facilitar a comunicação inter-institucional	Número de pontos focais identificados por província Situação actual: 0 (2015)	1	1	1	1	1	
	1.6.4.3 Realizar encontros periódicos com os pontos focais das Direcções Provinciais do Género, Criança e Acção Social com vista a identificar oportunidades de melhoria na articulação e apresentar os desafios e constrangimentos registados	Número de encontros periódicos realizados por província Situação actual: 0 (2015)	1	1	1	1	1	
1.6.5 Melhorada a articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais com todos os actores do SAJ	1.6.5.1 Realizar encontros periódicos com todos os actores do SAJ a nível provincial	Número de encontros periódicos realizados por província Situação actual: 0 (2015)	4	4	4	4	4	Tribunais Judiciais de Distrito
	1.6.5.2 Realizar encontros periódicos com todos os actores do SAJ a nível distrital	Número de encontros periódicos realizados por distrito Situação actual: 0 (2015)	4	4	4	4	4	

## 3.2 Eixo Estratégico 2 – Desenvolvimento Institucional

### Objectivo Estratégico 2.1 Capacitar e motivar os recursos humanos dos Tribunais Judiciais, do CSMJ e da IJ

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
2.1.1  Identificadas as prioridades de formação dos magistrados, oficiais de justiça e funcionários das áreas administrativas	2.1.1.1 Identificar as necessidades de formação dos magistrados a partir dos resultados da avaliação de desempenho e dos Relatórios de Inspeções realizadas	Áreas prioritárias de formação para magistrados identificadas	X	X	X	X	X	Tribunal Supremo e CSMJ
	2.1.1.2 Identificar as necessidades de formação dos oficiais de justiça a partir dos resultados da avaliação de desempenho e dos Relatórios de Inspeções realizadas	Áreas prioritárias de formação para oficiais de justiça identificadas	X	X	X	X	X	
	2.1.1.3 Identificar as necessidades de formação dos funcionários das áreas administrativas a partir dos resultados da avaliação de desempenho e das visitas de Monitoria	Áreas prioritárias de formação para funcionários das áreas administrativas identificadas	X	X	X	X	X	
2.1.2  Desenvolvidos programas de formação no local de trabalho para oficiais de Justiça e funcionários das áreas administrativas	2.1.2.1 Desenvolver e implementar programas de formação no local de trabalho para oficiais de justiça dos TJ de Distrito, de Província e de Competência Especializada	Número de oficiais de Justiça dos Tribunais Judiciais de Distrito, de Província e de Competência Especializada formados no local de trabalho			120	120	120	Tribunal Supremo
	2.1.2.2 Desenvolver e implementar programas de formação no local de trabalho para funcionários das áreas administrativas dos TSR, Tribunais Judiciais de Província e de Competência Especializada	Número de funcionários das áreas administrativas dos Tribunais Superiores de Recurso, Tribunais Judiciais de Província e de Competência Especializada formados no local de trabalho			40	40	40	

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
2.1.3  Elevados os níveis de motivação e empenho dos magistrados, oficiais de Justiça e funcionários das áreas administrativas	2.1.3.1 Organizar <i>workshops</i> para partilha e troca de experiências entre magistrados	Número de <i>workshops</i> realizados para partilha e troca de experiências entre magistrados		2	2	2	2	Tribunal Supremo e CSMJ
		Número de magistrados participantes nos <i>workshops</i>		75	75	75	75	
	2.1.3.2 Organizar <i>workshops</i> para partilha e troca de experiências entre oficiais de justiça	Número de <i>workshops</i> realizados para partilha e troca de experiências entre oficiais de justiça		2	2	2	2	
		Número de oficiais de justiça participantes nos <i>workshops</i>		100	100	100	100	
	2.1.3.3 Organizar <i>workshops</i> para partilha e troca de experiências entre funcionários das áreas administrativas dos Tribunais Judiciais, do Conselho Superior da Magistratura Judicial e da Inspeção Judicial	Número de <i>workshops</i> realizados para partilha e troca de experiências entre funcionários das áreas administrativas		2	2	2	2	Tribunal Supremo
		Número de funcionários das áreas administrativas participantes nos <i>workshops</i>		40	40	40	40	
2.1.4  Recrutados, formados e colocados funcionários nas áreas administrativas, conforme Plano de Necessidades	2.1.4.1 Desenhar e implementar Plano de Recrutamento de funcionários das áreas administrativas nos Tribunais Judiciais	Plano de Recrutamento de funcionários das áreas administrativas implementado nos Tribunais Judiciais	X	X	X	X	X	Tribunal Supremo, TSR, Tribunais Judiciais de Província e Tribunais de Competência Especializada
	2.1.4.2 Desenhar e implementar Plano de Recrutamento de funcionários das áreas administrativas no CSMJ	Plano de Recrutamento de funcionários das áreas administrativas implementado no CSMJ	X	X	X	X	X	
	2.1.4.3 Desenhar e implementar Plano de Recrutamento de funcionários das áreas administrativas na Inspeção Judicial <sup>7</sup>	Plano de Recrutamento de funcionários das áreas administrativas implementado na Inspeção Judicial			X	X	X	X

<sup>7</sup> Esta actividade está planificada para a Inspeção Judicial, enquanto órgão de fiscalização do funcionamento dos Tribunais Judiciais, dotado de autonomia administrativa.

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
2.1.5 Desenvolvidos programas de formação para os funcionários do CSMJ	2.1.5.1 Planificar programas de formação para os funcionários do CSMJ	Plano de Formação do CSMJ desenhado	X	X	X	X	X	CSMJ
	2.1.5.2 Implementar programas de formação para os funcionários do CSMJ	Plano de Formação do CSMJ implementado	X	X	X	X	X	

### Objectivo Estratégico 2.2 Prover os recursos materiais e tecnológicos (instalações, mobiliários, meios circulantes e equipamentos) que permitam o bom funcionamento e desempenho dos Tribunais Judiciais e do Conselho Superior da Magistratura Judicial

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
2.2.1 Edifícios existentes reabilitados e apetrechados adequadamente (mobiliário e equipamentos) para o funcionamento dos Tribunais Judiciais	2.2.1.1 Reabilitar edifícios onde funcionam os Tribunais Judiciais de Distrito	Número de Tribunais Judiciais de Distrito reabilitados	5	5	5	5	5	Tribunais Judiciais de Província
	2.2.1.2 Apetrechar adequadamente os Tribunais Judiciais de Distrito	Número de Tribunais Judiciais de Distrito apetrechados adequadamente	5	5	5	5	5	
2.2.2 Criadas condições para garantir a segurança nas instalações dos Tribunais Judiciais	2.2.2.1 Estabelecer um entendimento com a Policia da República de Moçambique com vista a garantir a segurança nos Tribunais Judiciais	Número de Tribunais Judiciais com segurança da Policia da República de Moçambique	30	60	90	120	150	Tribunal Supremo
2.2.3 Disponibilizados meios circulantes para apoiar o funcionamento dos Tribunais Judiciais	2.2.3.1 Aquisição de viaturas para apoiar os Tribunais Judiciais de província e distrito	Número de viaturas adquiridas	6	6	6	6	6	Tribunais Judiciais de Província e de Distrito
	2.2.3.2 Aquisição de motorizadas para apoiar os TJ de província e distrito	Número de motorizadas adquiridas	50	50	50	50	50	

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
2.2.3 Disponibilizados meios circulantes para apoiar o funcionamento dos Tribunais Judiciais (Cont.)	2.2.3.3 Definição e implementação do Plano de Manutenção das viaturas e das motorizadas	Plano de Manutenção de viaturas e motorizadas implementado	X	X	X	X	X	Tribunais Judiciais de Província e de Distrito
2.2.4 Construídas e apetrechadas condignamente as residências para os magistrados	2.2.4.1 Reabilitar residências de magistrados	Número de residências reabilitadas	5	5	5	5	5	Tribunais Judiciais de Província
	2.2.4.2 Apetrechar condignamente as residências para os magistrados	Número de residências apetrechadas condignamente	5	5	5	5	5	
2.2.5 Criadas condições para o funcionamento adequado do CSMJ	2.2.5.1 Aquisição e reabilitação de edifício para instalação adequada do CSMJ	Edifício adquirido e reabilitado para a instalação do CSMJ		X	X			CSMJ
	2.2.5.2 Apetrechar de forma adequada as instalações do CSMJ	Instalações apetrechadas adequadamente			X	X		
	2.2.5.3 Adquirir viaturas para apoiar o funcionamento do CSMJ	Número de viaturas adquiridas para o CSMJ	2	2	2	2	2	

### Objectivo Estratégico 2.3 Melhorar o funcionamento da Inspeção Judicial

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
2.3.1 Inspeção Judicial descentralizada e com autonomia administrativa	2.3.1.1 Apresentar a proposta de autonomização da IJ	Proposta de autonomização da IJ apresentada	X					Ministério da Justiça e Assuntos Constitucionais e Religiosos Conselho de Ministros
	2.3.1.2 Aprovar a proposta de autonomização da IJ	Proposta de autonomização da IJ aprovada	X					

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
2.3.2 Criadas condições para o funcionamento adequado da Inspeção Judicial	2.3.2.1 Adquirir e reabilitar edifício para instalação adequada da IJ	Edifício adquirido e reabilitado para a instalação da IJ		X	X			Inspeção Judicial
	2.3.2.2 Apetrechar de forma adequada as instalações da IJ	Instalações apetrechadas adequadamente				X	X	
	2.3.2.3 Adquirir viaturas para apoiar o funcionamento da IJ	Número de viaturas adquiridas para a IJ		2	2	2	2	
2.3.3 Capacitados os novos membros da Inspeção Judicial	2.3.3.1 Desenhar Plano de Formação específico para os novos membros da IJ	Plano de Formação para novos membros da IJ desenhado	X					Inspeção Judicial
	2.3.3.2 Implementar Plano de Formação específico para os novos membros da IJ	Plano de Formação para novos membros da IJ implementado		X				
2.3.4 Disponibilizado orçamento suficiente para o cumprimento das actividades planificadas pela IJ	2.3.4.1 Planificar todas as actividades de implantação da nova estrutura orgânica da IJ	Plano de Médio e Curto prazo	X	X	X	X	X	Inspeção Judicial
	2.3.4.2 Advogar a planificação junto do Ministério da Economia e Finanças	Orçamento alocado de acordo com a planificação	X	X	X	X	X	

#### Objectivo Estratégico 2.4 Implementar modelos e instrumentos de gestão estratégica nos Tribunais Judiciais, no Conselho Superior da Magistratura Judicial e na Inspeção Judicial

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
2.4.1 Elevar a qualidade da planificação, desde o nível distrital até ao nível central	2.4.1.1 Transformar o Gabinete de Estudos e Planificação em Direcção Nacional de Estudos e Planificação com os respectivos departamentos constituídos	Gabinete de Estudos e Planificação transformado em Direcção Nacional de Estudos e Planificação com os respectivos departamentos criados	X					Tribunal Supremo

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
2.4.1 Elevar a qualidade da planificação, desde o nível distrital até ao nível central (Cont.)	2.4.1.2 Levantamento de necessidades em termos de recursos humanos e materiais para o funcionamento adequado da nova Direcção	Plano de Necessidades da Direcção Nacional de Estudos e Planificação elaborado	X	- <sup>8</sup>				Tribunal Supremo
	2.4.1.3 Recrutamento e capacitação dos técnicos da nova Direcção	Número de técnicos de recrutados e capacitados	1	1	1	1	1	
	2.4.1.4 Realizar 1 encontro anual da equipa de Planificadores (Tribunais Judiciais, CSMJ e Inspeção Judicial)	Número de encontros anuais de planificação realizados	20	20	30	30	40	
	2.4.1.5 Capacitar os escrivães de Direito distritais em matérias de planificação e de monitoria e avaliação e envolvê-los no processo e no ciclo de Planificação	Número de escrivães de Direito distritais capacitados em matérias de planificação	10	10	20	20	30	
	2.4.1.6 Capacitar os escrivães de Direito provinciais em matérias de planificação e monitoria e avaliação e envolvê-los no processo e no ciclo de Planificação	Número de escrivães de Direito provinciais capacitados em matérias de planificação	30	30	30	30	30	
	2.4.1.7 Capacitar os técnicos das áreas administrativas de todos os Tribunais Judiciais, do CSMJ e da IJ em matérias de planificação e de monitoria e avaliação e envolvê-los no processo e no ciclo de Planificação	Número de técnicos administrativos capacitados em matérias de planificação	30	30	30	30	30	

<sup>8</sup> Metas a definir em função do Plano de Necessidades elaborado em 2016.

Resultados esperados	Actividades	Indicadores	Metas					Responsável
			2016	2017	2018	2019	2020	
2.4.2 Reforçar as competências de liderança dos gestores de alto nível e intermédio	2.4.2.1 Capacitar os gestores intermédios e de topo em matérias de liderança (Tribunal Supremo, TSR, Tribunais Judiciais de Província e Tribunais de Competência Especializada)	Número de gestores capacitados em matérias de liderança	30	30	30	30	30	Tribunal Supremo
2.4.3 Elevar a qualidade da Monitoria e Avaliação	2.4.3.1 Definir um modelo Integrado de Monitoria e Avaliação para os Tribunais Judiciais, CSMJ e IJ	Modelo Integrado de Monitoria e Avaliação definido	X					Tribunal Supremo, CSMJ e IJ
	2.4.3.2 Submeter ao Tribunal Supremo, até 31 de Julho, Relatórios Semestrais de Desempenho dos Tribunais Judiciais de Província e Tribunais Superiores de Recurso	Número de Relatórios Semestrais submetidos ao TS dentro do prazo	16	16	16	16	16	Tribunais Superiores de Recurso, Tribunais Judiciais de Província e Tribunais Judiciais de Distrito
	2.4.3.3 Submeter ao Tribunal Supremo, até 15 de Março, Relatórios Anuais de Desempenho dos Tribunais Judiciais de Província e Tribunais Superiores de Recurso	Número de Relatórios Anuais submetidos ao TS dentro do prazo	16	16	16	16	16	Tribunais Superiores de Recurso, Tribunais Judiciais de Província e Tribunais Judiciais de Distrito
	2.4.3.4 Realizar avaliação intermédia da implementação da Estratégia	Relatório da Avaliação intermédia da Estratégia	16	16	16	16	16	Tribunal Supremo, CSMJ
	2.4.3.5 Realizar avaliação final da implementação da Estratégia	Relatório da Avaliação Final da Estratégia			1		1	

**Projeção de Custos**



## 4. PROJEÇÃO DE CUSTOS

As estimativas orçamentais do Plano Estratégico resultam das previsões de custos estabelecidas para a realização das actividades identificadas como sendo estratégicas para o cumprimento do presente plano e que integram a sua matriz lógica.

O custo para cada actividade foi estimado com base nos limites orçamentais do sector, disponibilizados pelo Ministério da Economia e Finanças para o período 2014 – 2016, bem como a evolução do mercado, pelo que ao custo estimado das actividades, existiu um incremento anual na ordem dos 10 % (indexado à taxa de inflação anual), cuja projecção global de custos pode ser sintetizada conforme a seguinte tabela e detalhada no ponto 4.1 do documento:

**Tabela 18 – Estimativa de custos por Objectivos Estratégicos**

<b>Eixo I: ACESSIBILIDADE, CELERIDADE E QUALIDADE DA JUSTIÇA ADMINISTRADA</b>						
<b>Objectivos Estratégicos</b>	<b>Orçamento Estimado Meticais</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Total</b>
<b>1.1</b> Aumentar a eficiência e celeridade processual	149,290,012	158,638,499	137,512,827	137,532,975	135,440,840	718,415,153
<b>1.2</b> Promover a melhoria contínua da qualidade dos serviços de Justiça prestados	18,125,000	22,875,000	23,131,250	19,394,063	22,488,766	106,014,078
<b>1.3</b> Modernizar a gestão processual de forma a assegurar maior celeridade e eficiência da Justiça administrada	20,335,000	118,090,000	0	2,410,000	2,410,000	143,245,000
<b>1.4</b> Promover e facilitar um maior acesso dos cidadãos aos serviços de Justiça	126,480,000	333,780,000	352,530,000	369,351,000	382,273,050	1,564,414,050
<b>1.5</b> Melhorar o relacionamento entre os Tribunais Judiciais e os utentes, com vista a reforçar a confiança destes no sistema judicial	7,720,000	8,125,000	8,569,250	9,033,713	9,519,398	42,967,361
<b>1.6</b> Melhorar a articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais com outras instituições nos diferentes níveis (central, regional, provincial e distrital) com vista a melhorar a qualidade, eficácia, eficiência e celeridade da Justiça administrada	270,000	297,000	326,700	359,370	395,307	1,648,377
<b>Total Eixo I</b>	<b>322,220,012</b>	<b>641,805,499</b>	<b>522,070,027</b>	<b>538,081,120</b>	<b>552,527,360</b>	<b>2,576,704,019</b>
<b>EIXO II: DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL</b>						
<b>Objectivos Estratégicos</b>	<b>Orçamento Estimado Meticais</b>					
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>Total</b>
<b>2.1</b> Capacitar e motivar os recursos humanos dos Tribunais Judiciais, do Conselho Superior da Magistratura Judicial e da Inspeção Judicial, com vista a melhorar o seu desempenho	0	11,000,000	12,420,000	13,661,400	15,027,440	52,108,840
<b>2.2</b> Prover os recursos materiais e tecnológicos (instalações, mobiliários, meios circulantes e equipamentos) que permitam o bom funcionamento e desempenho dos Tribunais Judiciais e do Conselho Superior da Magistratura Judicial	39,290,000	87,111,000	86,040,900	57,294,990	63,024,489	332,761,379
<b>2.3</b> Melhorar o funcionamento da Inspeção Judicial	1,840,000	51,444,000	30,126,400	7,449,040	8,193,944	99,053,384
<b>2.4</b> Implementar modelos e instrumentos de gestão estratégica nos Tribunais Judiciais, Conselho Superior da Magistratura Judicial e Inspeção Judicial	5,102,450	5,677,798	6,571,432	7,676,577	9,157,301	34,185,557
<b>Total Eixo II</b>	<b>46,232,450</b>	<b>155,232,798</b>	<b>135,158,732</b>	<b>86,082,007</b>	<b>95,403,174</b>	<b>518,109,160</b>
<b>Total</b>	<b>368,452,462</b>	<b>797,038,296</b>	<b>657,228,759</b>	<b>624,163,128</b>	<b>647,930,534</b>	<b>3,094,813,179</b>

## 4.1 Orçamento Estimado por Objectivo Estratégico, Resultado Esperado e por Actividade a Desenvolver

### Eixo Estratégico 1 – Acessibilidade, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada

#### Objectivo Estratégico 1.1 Aumentar a eficiência e celeridade processual

Resultados esperados	Actividades	Orçamento Estimado Meticais						Obs.
		2016	2017	2018	2019	2020	Total	
1.1.1 Aumento do número de processos findos nos Tribunais Judiciais	1.1.1.1 Capacitar os magistrados em exercício em matérias de fundamentação das decisões e gestão do cartório	1,800,000	1,980,000	2,178,000	2,395,800	2,635,380	10,989,180	Orçamento de Estado e mobilização de financiamento externo
	1.1.1.2 Admitir novos magistrados	1,035,598	3,883,493	4,077,667	4,281,550	4,495,628	17,773,936	Orçamento de estado
	1.1.1.3 Reduzir o Nº de processos pendentes nos Tribunais Judiciais	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	1.1.1.4. Capacitar os oficiais de Justiça em exercício em matérias de tramitação processual (cível, criminal, menores, laboral e comercial)	81,300,000	81,800,000	82,300,000	82,800,000	82,800,000	411,000,000	Orçamento de Estado e mobilização de financiamento externo
	1.1.1.5 Recrutar Oficiais de Justiça para fazer face às necessidades de pessoal nos Cartórios	41,235,272	47,055,864	48,957,160	48,055,625	45,109,832	230,413,753	Orçamento de Estado
	1.1.1.6 Criar, apetrechar e colocar em funcionamento Tribunais do Trabalho	20,812,142	20,812,142	-	-	-	41,624,284	Orçamento de Estado
<b>Sub-total 1.1.1.</b>		<b>146,183,012</b>	<b>155,531,499</b>	<b>137,512,827</b>	<b>137,532,975</b>	<b>135,040,840</b>	<b>711,801,153</b>	
1.1.2 Redução do número de processos pendentes de Família e Menores	1.1.2.1 Criar, apetrechar e colocar em funcionamento secções de Menores em todos os Tribunais Judiciais de Província (onde ainda não existam)	3,107,000	3,107,000	-	-	-	6,214,000	Orçamento de Estado e mobilização de financiamento externo
	1.1.2.2 Transformar o Tribunal de Menores da Cidade de Maputo em Tribunal de Família e Menores	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	1.1.2.3 Transformar as secções de Menores dos Tribunais Judiciais das províncias de Maputo, Sofala e Nampula em secções de Família e Menores	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
<b>Sub-Total 1.1.2.</b>		<b>3,107,000</b>	<b>3,107,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6,214,000</b>	
<b>Total 1.1.</b>	<b>(1.1.1+1.1.2)</b>	<b>149,290,012</b>	<b>158,638,499</b>	<b>137,512,827</b>	<b>137,532,975</b>	<b>135,040,840</b>	<b>718,015,153</b>	

## Eixo Estratégico 1 – Acessibilidade, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada (Cont.)

### Objectivo Estratégico 1.2 Promover a melhoria contínua da qualidade dos serviços de Justiça prestados

Resultados esperados	Actividades	Orçamento Estimado Meticais						Obs
		2016	2017	2018	2019	2020	Total	
1.2.1 Aumento do número de inspecções judiciais ordinárias	1.2.1.1 Capacitar os membros da IJ	1,175,000	2,350,000	3,525,000	4,700,000	4,700,000	16,450,000	Orçamento de Estado e mobilização de financiamento externo
	1.2.1.2 Dotar a IJ de recursos humanos e financeiros para realizar as Inspeções ordinárias	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	1.2.1.3 Realizar Inspeções ordinárias	2,950,000	5,900,000	8,850,000	11,800,000	14,750,000	44,250,000	Orçamento de Estado
<b>Sub-Total 1.2.1</b>		<b>4,125,000</b>	<b>8,250,000</b>	<b>12,375,000</b>	<b>16,500,000</b>	<b>19,450,000</b>	<b>60,700,000</b>	
1.2.2 Aumento do número de Colectâneas de Acórdãos publicadas e difundidas	1.2.2.1 Publicar uma Colectânea de Acórdãos do TS referentes ao período 2013-2015	1,000,000	525,000	551,250	578,813	607,753	<b>3,262,816</b>	Orçamento de Estado e mobilização de financiamento externo
	1.2.2.2 Publicar uma Colectânea de Acórdãos do TS referentes ao ano anterior	1,000,000	525,000	551,250	578,813	607,753	<b>3,262,816</b>	
	1.2.2.3 Publicar uma Colectânea de Acórdãos dos TSRs referente ao período 2011-2015	-	525,000	551,250	578,813	607,753	<b>2,262,816</b>	
	1.2.2.4 Publicar uma Colectânea de Acórdãos TSR referentes ano anterior		525,000	551,250	578,813	607,753	<b>2,262,816</b>	
	1.2.2.5 Publicar uma Colectânea de Acórdãos dos Tribunais Judiciais de Província referentes ao ano anterior		525,000	551,250	578,813	607,753	<b>2,262,816</b>	
<b>Sub-Total 1.2.2</b>		<b>2,000,000</b>	<b>2,625,000</b>	<b>2,756,250</b>	<b>2,894,063</b>	<b>3,038,766</b>	<b>13,314,078</b>	
1.2.3 Aumento do número de secções de Recurso em funcionamento nos TSR e nos Tribunais Judiciais de Província	1.2.3.1 Criar condições para a implantação e funcionamento adequado dos TSR da Beira e de Nampula	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	1.2.3.2 Criar e colocar em funcionamento secções de recurso nos Tribunais Superiores de Recurso	4,000,000	6,000,000	8,000,000	-	-	18,000,000	Orçamento de Estado
	1.2.3.3 Criar e colocar em funcionamento secções de recurso nos Tribunais Judiciais de Província	8,000,000	6,000,000	-	-	-	14,000,000	Orçamento de Estado
<b>Sub-Total 1.2.3</b>		<b>12,000,000</b>	<b>12,000,000</b>	<b>8,000,000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>32,000,000</b>	
<b>Total 1.2</b>	<b>(1.2.1 + 1.2.2 + 1.2.3)</b>	<b>18,125,000</b>	<b>22,875,000</b>	<b>23,131,250</b>	<b>19,394,063</b>	<b>22,488,766</b>	<b>106,014,078</b>	

## Eixo Estratégico 1 – Acessibilidade, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada (Cont.)

### Objectivo Estratégico 1.3 Modernizar a gestão processual de forma a assegurar maior celeridade e eficiência da Justiça administrada

Resultados esperados	Actividades	Orçamento Estimado Meticais						Obs.
		2016	2017	2018	2019	2020	Total	
1.3.1 Implementado sistema informático de gestão processual e documental (SIGP/SIGD) nos Tribunais Judiciais	1.3.1.1 Instalar o <i>Data Center</i> no Tribunal Supremo	11,025,000	39,200,000	-	-	-	50,225,000	Financiamento Externo garantido (UE)
	1.3.1.2 Apetrechar adequadamente os Tribunais Judiciais onde o projecto-piloto será implementado	-	14,700,000	-	-	-	14,700,000	Financiamento Externo garantido (UE)
	1.3.1.3 Elaborar o Plano de Capacitação para os utilizadores do sistema	-	-	-	-	-	-	Sem implicação Financeira
	1.3.1.4 Implementar o projecto-piloto do SIGP/SIGD nos Tribunais seleccionados	9,310,000	64,190,000	-	-	-	73,500,000	Ano 1 financiamento Externo garantido (UE) Ano 2 Sem financiamento garantido
	1.3.1.5 Formar os utilizadores do SIGP/SIGD nos Tribunais seleccionados	-	-	-	-	-	-	Custos incluídos na actividade 1.3.1.4.
	1.3.1.6 Avaliar os resultados do projecto-piloto do sistema de gestão processual e documental e corrigir os erros identificados	-	-	-	-	-	-	Sem implicação Financeira
	1.3.1.7 Expandir a implementação da versão final do SIGP para os Tribunais Judiciais de Província	-	-	-	-	-	-	Sem implicação Financeira
	1.3.1.8 Apetrechar adequadamente os Tribunais Judiciais de Província	-	-	-	1,250,000	1,250,000	2,500,000	Sem financiamento garantido
	1.3.1.9 Identificar e Formar os utilizadores do sistema nos Tribunais Judiciais de Província	-	-	-	1,160,000	1,160,000	2,320,000	Sem financiamento garantido
<b>Sub-Total 1.3.1</b>		<b>20,335,000</b>	<b>118,090,000</b>	<b>0</b>	<b>2,410,000</b>	<b>2,410,000</b>	<b>143,245,000</b>	
<b>Total 1.3</b>	<b>(1.3.1 +....+1.3.10)</b>	<b>20,335,000</b>	<b>118,090,000</b>	<b>0</b>	<b>2,410,000</b>	<b>2,410,000</b>	<b>143,245,000</b>	

## Eixo Estratégico 1 – Acessibilidade, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada (Cont.)

### Objectivo Estratégico 1.4 Promover e facilitar um maior acesso dos cidadãos aos serviços de Justiça

Resultados esperados	Actividades	Orçamento Estimado Meticais						Obs.
		2016	2017	2018	2019	2020	Total	
1.4.1 Melhorada a cobertura territorial dos Tribunais Judiciais	1.4.1.1 Construir novos Tribunais Judiciais de Distrito	120,000,000	126,000,000	132,300,000	138,915,000	145,860,750	663,075,750	Orçamento de Estado
	1.4.1.2 Apetrechar os novos Tribunais Judiciais de Distrito	-	14,400,000	15,120,000	15,876,000	16,669,800	62,065,800	Orçamento de Estado
	1.4.1.3 Colocar em funcionamento novos Tribunais Judiciais de Distrito	-	180,000,000	189,000,000	198,450,000	208,372,500	775,822,500	Orçamento de Estado
<b>Sub-Total 1.4.1</b>		<b>120,000,000</b>	<b>320,400,000</b>	<b>336,420,000</b>	<b>353,241,000</b>	<b>370,903,050</b>	<b>1,500,964,050</b>	
1.4.2 Colocadas em funcionamento secções de Turno junto das secções criminais	1.4.2.1 Reforçar o número de recursos humanos das secções de instrução criminal dos Tribunais Judiciais de Província de forma a completar o Quadro de pessoal	3,240,000	3,240,000	3,240,000	3,240,000	4,320,000	17,280,000	Orçamento de Estado
	1.4.2.2 Colocar em funcionamento secções de Turno junto das secções de instrução criminal em todos os Tribunais Judiciais de Província	3,240,000	3,240,000	3,240,000	3,240,000	4,320,000	17,280,000	Orçamento de Estado
<b>Sub-Total 1.4.2</b>		<b>6,480,000</b>	<b>6,480,000</b>	<b>6,480,000</b>	<b>6,480,000</b>	<b>8,640,000</b>	<b>34,560,000</b>	
1.4.3 Criados e colocados em funcionamento Tribunais Móveis	1.4.3.1 Criar Tribunais Móveis	-	3,900,000	3,900,000	3,900,000	-	11,700,000	Sem financiamento garantido
	1.4.3.2 Apetrechar os Tribunais Móveis	-	3,000,000	3,000,000	3,000,000	-	9,000,000	Sem financiamento garantido
	1.4.3.3 Colocar em funcionamento os Tribunais Móveis			2,730,000	2,730,000	2,730,000	8,190,000	Sem financiamento garantido
<b>Sub-Total 1.4.3.</b>		<b>0</b>	<b>6,900,000</b>	<b>9,630,000</b>	<b>9,630,000</b>	<b>2,730,000</b>	<b>28,890,000</b>	
<b>Total 1.4.</b>	<b>(1.4.1+1.4.2+1.4.3)</b>	<b>126,480,000</b>	<b>333,780,000</b>	<b>352,530,000</b>	<b>369,351,000</b>	<b>382,273,050</b>	<b>1,564,414,050</b>	

## Eixo Estratégico 1 – Acessibilidade, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada (Cont.)

### Objectivo Estratégico 1.5 Melhorar o relacionamento entre os Tribunais Judiciais e os utentes, com vista a reforçar a confiança destes no sistema judicial

Resultados esperados	Actividades	Orçamento Estimado Meticais						Obs.
		2016	2017	2018	2019	2020	Total	
1.5.1 Desenvolvida uma cultura de serviço público, de postura ética e profissional e de comprometimento com os valores dos Tribunais Judiciais	1.5.1.1 Realizar palestras, seminários e <i>workshops</i> sobre o papel dos Tribunais Judiciais	7,700,000	8,085,000	8,489,250	8,913,713	9,359,398	42,547,361	Orçamento de Estado
	1.5.1.2 Realizar acções de capacitação sobre matérias comportamentais (atendimento ao utente)	-	-	-	-	-	-	Orçamento de Estado
	1.5.1.3 Realizar acções de capacitação sobre ética e deontologia profissional (em cada cartório dos Tribunais Judiciais)	-	-	-	-	-	-	Orçamento de Estado
<b>Sub-Total 1.5.1</b>		<b>7,700,000</b>	<b>8,085,000</b>	<b>8,489,250</b>	<b>8,913,713</b>	<b>9,359,398</b>	<b>42,547,361</b>	
1.5.2 Elevado o nível de satisfação dos utentes dos Tribunais Judiciais	1.5.2.1 Realizar um estudo de satisfação anual com vista a avaliar o nível de satisfação dos Utentes com os serviços prestados pelos Tribunais Judiciais	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	1.5.2.2 Disponibilizar um Livro de Sugestões em cada um dos cartórios dos Tribunais Judiciais	20,000	40,000	80,000	120,000	160,000	420,000	Orçamento de Estado
	1.5.2.3 Fazer a monitoria trimestral dos Livros de Sugestões e elaborar Relatório Trimestral	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	1.5.2.4 Enviar os Relatórios Trimestrais dos Livros de Sugestões para o Tribunal Supremo	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
<b>Sub-Total 1.5.2</b>		<b>20,000</b>	<b>40,000</b>	<b>80,000</b>	<b>120,000</b>	<b>160,000</b>	<b>420,000</b>	
1.5.3 Melhorada a qualidade e quantidade de informação dirigida aos utentes dos Tribunais Judiciais no <i>site</i> do TS	1.5.3.1 Tornar o site mais apelativo para os utentes dos Tribunais Judiciais (Cidadãos, Empresas, Ordem dos Advogados, IPAJ)	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	1.5.3.2 Actualizar a informação disponível no <i>site</i> do Tribunal Supremo (dados actuais)	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	1.5.3.3 Criar um separador dirigido especificamente aos utentes dos Tribunais Judiciais no <i>site</i> do Tribunal Supremo	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	1.5.3.4 Operacionalizar a área para sugestões e questões colocadas pelos visitantes do <i>site</i> (dando resposta em tempo útil)	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
<b>Sub-Total 1.5.3</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Total 1.5</b>	<b>(1.5.1+1.5.2+1.5.3)</b>	<b>7,720,000</b>	<b>8,125,000</b>	<b>8,569,250</b>	<b>9,033,713</b>	<b>9,519,398</b>	<b>42,967,361</b>	

## Eixo Estratégico 1 – Acessibilidade, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada (Cont.)

**Objectivo Estratégico 1.6 Melhorar a articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais com outras instituições nos diferentes níveis (central, regional, provincial e distrital) com vista a melhorar a qualidade, eficácia, eficiência e celeridade da Justiça administrada**

Resultados esperados	Actividades	Orçamento Estimado Meticais						Obs.
		2016	2017	2018	2019	2020	Total	
1.6.1 Incremento da participação activa dos Tribunais Judiciais na reforma legal com os outros actores do sector da Justiça	1.6.1.1 Realizar encontros com instituições de nível central para discutir assuntos relacionados com o desenvolvimento estratégico dos Tribunais Judiciais	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	1.6.1.2 Criar condições para que os Tribunais Judiciais participem activamente na reforma legal	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	1.6.1.3 Realizar encontros com outros actores do Sistema da Administração da Justiça para discutir temas relacionados com a reforma legal	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	1.6.1.4 Realizar encontros nos Tribunais Judiciais para divulgação dos resultados da reforma legal	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
<b>Sub-Total 1.6.1</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
1.6.2 Melhorada a articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais com os serviços de Medicina Legal	1.6.2.1 Realizar seminários de sensibilização para os funcionários dos serviços de Medicina Legal que interagem com os TJ	45,000	49,500	54,450	59,895	65,885	274,730	Orçamento de Estado
	1.6.2.2 Identificar um ponto focal nos serviços de Medicina Legal em cada uma das províncias com vista a facilitar a comunicação inter-institucional	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	1.6.2.3 Realizar encontros periódicos com o ponto focal dos serviços de Medicina Legal com vista a identificar oportunidades de melhoria na articulação e apresentar os desafios e constrangimentos registados	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
<b>Sub-Total 1.6.2</b>		<b>45,000</b>	<b>49,500</b>	<b>54,450</b>	<b>59,895</b>	<b>65,885</b>	<b>274,730</b>	

## Eixo Estratégico 1 – Acessibilidade, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada (Cont.)

**Objectivo Estratégico 1.6 Melhorar a articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais com outras instituições nos diferentes níveis (central, regional, provincial e distrital) com vista a melhorar a qualidade, eficácia, eficiência e celeridade da Justiça administrada (Cont.)**

Resultados esperados	Actividades	Orçamento Estimado Meticais						Obs
		2016	2017	2018	2019	2020	Total	
1.6.3 Melhorada a articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais com a Banca	1.6.3.1 Realizar seminários de sensibilização para os gestores bancários que interagem com os Tribunais Judiciais	45,000	49,500	54,450	59,895	65,885	274,730	Orçamento de Estado
	1.6.3.2 Identificar um ponto focal em cada um dos bancos e em cada uma das províncias com vista a facilitar a comunicação inter-institucional estabelecida entre os Tribunais Judiciais e os bancos no âmbito dos processos tramitados	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	1.6.3.3 Realizar encontros periódicos com os pontos focais dos bancos com vista a identificar oportunidades de melhoria na articulação e apresentar os desafios e constrangimentos registados	45,000	49,500	54,450	59,895	65,885	274,730	Orçamento de Estado
<b>Sub-Total 1.6.3</b>		<b>90,000</b>	<b>99,000</b>	<b>108,900</b>	<b>119,790</b>	<b>131,769</b>	<b>549,459</b>	
1.6.4 Melhorada a articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais com as Direcções Provinciais do Género, Criança e Acção Social	1.6.4.1 Realizar seminários de sensibilização para os funcionários das Direcções Provinciais do Género, Criança e Acção Social que interagem com os Tribunais Judiciais	45,000	49,500	54,450	59,895	65,885	274,730	Orçamento de Estado
	1.6.4.2 Identificar um ponto focal em cada uma das Direcções Provinciais do Género, Criança e Acção Social com vista a facilitar a comunicação inter-institucional	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	1.6.4.3 Realizar encontros periódicos com os pontos focais das Direcções Provinciais do Género, Criança e Acção Social com vista a identificar oportunidades de melhoria na articulação e apresentar os desafios e constrangimentos registados	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
<b>Sub-Total 1.6.4</b>		<b>45,000</b>	<b>49,500</b>	<b>54,450</b>	<b>59,895</b>	<b>65,885</b>	<b>274,730</b>	
1.6.5 Melhorada a articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais com todos os actores do SAJ	1.6.5.1 Realizar encontros periódicos com todos os actores do SAJ a nível provincial	45,000	49,500	54,450	59,895	65,885	274,730	Orçamento de Estado
	1.6.5.2 Realizar encontros periódicos com todos os actores do SAJ a nível distrital	45,000	49,500	54,450	59,895	65,885	274,730	Orçamento de Estado
<b>Sub-Total 1.6.5</b>		<b>90,000</b>	<b>99,000</b>	<b>108,900</b>	<b>119,790</b>	<b>131,769</b>	<b>549,459</b>	
<b>Total 1.6</b>	<b>(1.6.1+....+1.6.5)</b>	<b>270,000</b>	<b>297,000</b>	<b>326,700</b>	<b>359,370</b>	<b>395,307</b>	<b>1,648,377</b>	
<b>Total Eixo 1</b>		<b>322,220,012</b>	<b>641,805,499</b>	<b>522,070,027</b>	<b>538,081,120</b>	<b>552,527,360</b>	<b>2,576,704,019</b>	

## Eixo Estratégico 2 – Desenvolvimento Institucional

### Objectivo Estratégico 2.1 Capacitar e motivar os recursos humanos dos Tribunais Judiciais, do CSMJ e da IJ

Resultados esperados	Actividades	Orçamento Estimado Meticais						Obs.
		2016	2017	2018	2019	2020	Total	
2.1.1 Identificadas as prioridades de formação dos magistrados, oficiais de justiça e funcionários das áreas administrativas	2.1.1.1 Identificar as necessidades de formação dos magistrados a partir dos resultados da avaliação de desempenho e dos Relatórios de Inspeções realizadas	-	-	-	-	-	-	Sem Implcação financeira
	2.1.1.2 Identificar as necessidades de formação dos oficiais de justiça a partir dos resultados da avaliação de desempenho e dos Relatórios de Inspeções realizadas	-	-	-	-	-	-	Sem Implcação financeira
	2.1.1.3 Identificar as necessidades de formação dos funcionários das áreas administrativas a partir dos resultados da avaliação de desempenho e das visitas de Monitoria	-	-	-	-	-	-	Sem Implcação financeira
<b>Sub-Total 2.1.1</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
2.1.2 Desenvolvidos programas de formação no local de trabalho para oficiais de Justiça e funcionários das áreas administrativas	2.1.2.1 Desenvolver e implementar programas de formação no local de trabalho para oficiais de justiça dos TJ de Distrito, de Província e de Competência Especializada	-	-	240,000	264,000	290,400	794,400	Orçamento de Estado
	2.1.2.2 Desenvolver e implementar programas de formação no local de trabalho para funcionários das áreas administrativas dos Tribunais Superiores de Recurso, Tribunais Judiciais de Província e de Competência Especializada	-	-	80,000	88,000	96,800	264,800	Orçamento de Estado
<b>Sub-Total 2.1.2</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>320,000</b>	<b>352,000</b>	<b>387,200</b>	<b>1,059,200</b>	

## Eixo Estratégico 2 – Desenvolvimento Institucional (Cont.)

### Objectivo Estratégico 2.1 Capacitar e motivar os recursos humanos dos Tribunais Judiciais, do CSMJ e da IJ (Cont.)

Resultados esperados	Actividades	Orçamento Estimado Meticais						Obs.
		2016	2017	2018	2019	2020	Total	
2.1.3 Elevados os níveis de motivação e empenho dos magistrados, oficiais de Justiça e funcionários das áreas administrativas	2.1.3.1 Organizar <i>workshops</i> para partilha e troca de experiências entre magistrados	-	3,960,000	4,356,000	4,791,000	5,270,000	18,377,000	Financiamento Externo (UE) de 580.650 Mt(2017), restante valor sem financiamento garantido
	2.1.3.2 Organizar <i>workshops</i> para partilha e troca de experiências entre oficiais de justiça	-	4,400,000	4,840,000	5,324,000	5,856,400	20,420,400	Financiamento Externo (UE) de 580.650 Mt (2017) restante valor sem financiamento garantido
	2.1.3.3 Organizar <i>workshops</i> para partilha e troca de experiências entre funcionários das áreas administrativas dos Tribunais Judiciais, do Conselho Superior da Magistratura Judicial e da Inspeção Judicial	-	2,640,000	2,904,000	3,194,400	3,513,840	12,252,240	Sem financiamento garantido
<b>Sub-Total 2.1.3</b>		<b>0</b>	<b>11,000,000</b>	<b>12,100,000</b>	<b>13,309,400</b>	<b>14,640,240</b>	<b>51,049,640</b>	
2.1.4 Recrutados, formados e colocados funcionários nas áreas administrativas, conforme Plano de Necessidades	2.1.4.1 Desenhar e implementar Plano de Recrutamento de funcionários das áreas administrativas nos Tribunais Judiciais	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	2.1.4.2 Desenhar e implementar Plano de Recrutamento de funcionários das áreas administrativas no CSMJ	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	2.1.4.3 Desenhar e implementar Plano de Recrutamento de funcionários das áreas administrativas na Inspeção Judicial	-	-	-	-	-	-	Sem Implicação financeira
<b>Sub-Total 2.1.4</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
2.1.5 Desenvolvidos programas de formação para os funcionários do CSMJ	2.1.5.1 Planificar programas de formação para os funcionários do CSMJ	-	-	-	-	-	-	Sem Implicação financeira
	2.1.5.2 Implementar programas de formação para os funcionários do CSMJ	-	-	-	-	-	-	Sem Implicação financeira
<b>Sub-Total 2.1.5</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Total 2.1</b>	<b>(2.1.1.+...+2.1.5)</b>	<b>0</b>	<b>11,000,000</b>	<b>12,420,000</b>	<b>13,661,400</b>	<b>15,027,440</b>	<b>52,108,840</b>	

## Eixo Estratégico 2 – Desenvolvimento Institucional (Cont.)

**Objectivo Estratégico 2.2 Prover os recursos materiais e tecnológicos (instalações, mobiliários, meios circulantes e equipamentos) que permitam o bom funcionamento e desempenho dos Tribunais Judiciais e do Conselho Superior da Magistratura Judicial**

Resultados esperados	Actividades	Orçamento Estimado Meticais					Total	Obs.
		2016	2017	2018	2019	2020		
2.2.1 Edifícios existentes reabilitados e apetrechados adequadamente (mobiliário e equipamentos) para o funcionamento dos Tribunais Judiciais	2.2.1.1 Reabilitar edifícios onde funcionam os Tribunais Judiciais de Distrito	9,000,000	9,900,000	10,890,000	11,979,000	13,176,900	54,945,900	Orçamento de Estado
	2.2.1.2 Apetrechar adequadamente os Tribunais Judiciais de Distrito	4,500,000	4,950,000	5,445,000	5,989,500	6,588,450	27,472,950	Orçamento de Estado
<b>Sub-Total 2.2.1</b>		<b>13,500,000</b>	<b>14,850,000</b>	<b>16,335,000</b>	<b>17,968,500</b>	<b>19,765,350</b>	<b>82,418,850</b>	
2.2.2 Criadas condições para garantir a segurança nas instalações dos Tribunais Judiciais	2.2.2.1 Estabelecer um entendimento com a Policia da República de Moçambique com vista a garantir a segurança nos Tribunais Judiciais	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
<b>Sub-Total 2.2.2</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
2.2.3 Disponibilizados meios circulantes para apoiar o funcionamento dos Tribunais Judiciais	2.2.3.1 Aquisição de viaturas para apoiar os Tribunais Judiciais de província e distrito	7,200,000	7,920,000	8,712,000	9,583,200	10,541,520	43,956,720	Orçamento de Estado
	2.2.3.2 Aquisição de motorizadas para apoiar os TJ de província e distrito	3,250,000	3,575,000	3,932,500	4,325,750	4,758,325	19,841,575	Orçamento de estado
	2.2.3.3 Definição e implementação do Plano de Manutenção das viaturas e das motorizadas	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
<b>Sub-Total 2.2.3</b>		<b>10,450,000</b>	<b>11,495,000</b>	<b>12,644,500</b>	<b>13,908,950</b>	<b>15,299,845</b>	<b>63,798,295</b>	
2.2.4 Construídas e apetrechadas condignamente as residências para os magistrados	2.2.4.1 Reabilitar residências de magistrados	9,000,000	9,900,000	10,890,000	11,979,000	13,176,900	54,945,900	Orçamento de Estado
	2.2.4.2 Apetrechar condignamente as residências para os magistrados	4,500,000	4,950,000	5,445,000	5,989,500	6,588,450	27,472,950	Orçamento de Estado
<b>Sub-Total 2.2.4</b>		<b>13,500,000</b>	<b>14,850,000</b>	<b>16,335,000</b>	<b>17,968,500</b>	<b>19,765,350</b>	<b>82,418,850</b>	
2.2.5 Criadas condições para o funcionamento adequado do CSMJ	2.2.5.1 Adquirir e reabilitar edifício para instalação adequada do CSMJ	-	43,892,000	38,500,000	-	-	82,392,000	Orçamento de Estado
	2.2.5.2 Apetrechar de forma adequada as instalações do CSMJ	-	-	-	5,000,000	5,500,000	10,500,000	Orçamento de Estado
	2.2.5.3 Adquirir viaturas para apoiar o funcionamento do CSMJ	1,840,000	2,024,000	2,226,400	2,449,040	2,693,944	11,233,384	Orçamento de Estado
<b>Sub-Total 2.2.5</b>		<b>1,840,000</b>	<b>45,916,000</b>	<b>40,726,400</b>	<b>7,449,040</b>	<b>8,193,944</b>	<b>104,125,384</b>	
<b>Total 2.2.</b>	<b>(2.2.1+...+2.2.5)</b>	<b>39,290,000</b>	<b>87,111,000</b>	<b>86,040,900</b>	<b>57,294,990</b>	<b>63,024,489</b>	<b>332,761,379</b>	

## Eixo Estratégico 2 – Desenvolvimento Institucional (Cont.)

### Objectivo Estratégico 2.3 Melhorar o funcionamento da Inspeção Judicial

Resultados esperados	Actividades	Orçamento Estimado Meticais						Obs.
		2016	2017	2018	2019	2020	Total	
2.3.1 Inspeção Judicial descentralizada e com autonomia administrativa	2.3.1.1 Apresentar a proposta de autonomização da IJ	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	2.3.1.2 Aprovar a proposta de autonomização da IJ	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
<b>Sub-Total 2.3.1.</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
2.3.2 Criadas condições para o funcionamento adequado da Inspeção Judicial	2.3.2.1 Adquirir e reabilitar edifício para instalação adequada da IJ	-	49,420,000	27,900,000	-	-	77,320,000	Orçamento de Estado
	2.3.2.2 Apetrechar de forma adequada as instalações da IJ	-	-	-	5,000,000	5,500,000	10,500,000	Orçamento de Estado
	2.3.2.3 Adquirir viaturas para apoiar o funcionamento da IJ	1,840,000	2,024,000	2,226,400	2,449,040	2,693,944	11,233,384	Orçamento de Estado
<b>Sub-Total 2.3.2</b>		<b>1,840,000</b>	<b>51,444,000</b>	<b>30,126,400</b>	<b>7,449,040</b>	<b>8,193,944</b>	<b>99,053,384</b>	
2.3.3 Capacitados os novos membros da Inspeção Judicial	2.3.3.1 Desenhar Plano de Formação específico para os novos membros da IJ	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	2.3.3.2 Implementar Plano de Formação específico para os novos membros da IJ	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
<b>Sub-Total 2.3.3</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
2.3.4 Disponibilizado orçamento suficiente para o cumprimento das actividades planificadas pela IJ	2.3.4.1 Planificar todas as actividades de implantação da nova estrutura orgânica da IJ	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	2.3.4.2 Advogar a planificação junto do Ministério da Economia e Finanças	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
<b>Sub-Total 2.3.4.</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Total 2.3.</b>	<b>(2.3.1.+...+2.3.4)</b>	<b>1,840,000</b>	<b>51,444,000</b>	<b>30,126,400</b>	<b>7,449,040</b>	<b>8,193,944</b>	<b>99,053,384</b>	

## Eixo Estratégico 2 – Desenvolvimento Institucional (Cont.)

### Objectivo Estratégico 2.4 Implementar modelos e instrumentos de gestão estratégica nos Tribunais Judiciais, no Conselho Superior da Magistratura Judicial e na Inspeção Judicial

Resultados esperados	Actividades	Orçamento Estimado Meticais						Obs.
		2016	2017	2018	2019	2020	Total	
2.4.1 Elevar a qualidade da planificação, desde o nível distrital até ao nível central	2.4.1.1 Transformar o Gabinete de Estudos e Planificação em Direcção Nacional de Estudos e Planificação com os respectivos departamentos constituídos	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	2.4.1.2 Levantamento de necessidades em termos de recursos humanos e materiais para o funcionamento adequado da nova Direcção	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	2.4.1.3 Recrutamento e capacitação dos técnicos da nova Direcção	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	2.4.1.4 Realizar 1 encontro anual da equipa de Planificadores (Tribunais Judiciais, CSMJ e Inspeção Judicial)	1,300,000	1,430,000	1,573,000	1,730,300	1,903,330	7,936,630	Orçamento de Estado
	2.4.1.5 Capacitar os escrivães de Direito distritais em matérias de planificação e de monitoria e avaliação e envolvê-los no processo e no ciclo de Planificação	900,400	990,440	1,035,460	1,485,660	1,935,860	6,347,820	Orçamento de Estado
	2.4.1.6 Capacitar os escrivães de Direito provinciais em matérias de planificação e de monitoria e avaliação e envolvê-los no processo e no ciclo de Planificação	450,200	517,730	900,400	1,035,460	1,485,660	4,389,450	Orçamento de Estado
	2.4.1.7 Capacitar os técnicos das áreas administrativas de todos os Tribunais Judiciais, do CSMJ e da IJ em matérias de planificação e de monitoria e avaliação e envolvê-los no processo e no ciclo de Planificação	851,850	979,628	1,126,572	1,295,557	1,489,891	5,743,497	Orçamento de Estado
<b>Sub-Total 2.4.1</b>		<b>3,502,450</b>	<b>3,917,798</b>	<b>4,635,432</b>	<b>5,546,977</b>	<b>6,814,741</b>	<b>24,417,397</b>	
2.4.2 Reforçar as competências de liderança dos gestores de alto nível e intermédio	2.4.2.1 Capacitar os gestores intermédios e de topo em matérias de liderança (Tribunal Supremo, Tribunais Superiores de Recurso, Tribunais Judiciais de Província e Tribunais de Competência Especializada)	1,600,000	1,760,000	1,936,000	2,129,600	2,342,560	9,768,160	Sem financiamento garantido
<b>Sub-Total 2.4.2</b>		<b>1,600,000</b>	<b>1,760,000</b>	<b>1,936,000</b>	<b>2,129,600</b>	<b>2,342,560</b>	<b>9,768,160</b>	

## Eixo Estratégico 2 – Desenvolvimento Institucional (Cont.)

### Objectivo Estratégico 2.4 Implementar modelos e instrumentos de gestão estratégica nos Tribunais Judiciais, no Conselho Superior da Magistratura Judicial e na Inspeção Judicial (Cont.)

Resultados esperados	Actividades	Orçamento Estimado Meticais						Obs.
		2016	2017	2018	2019	2020	Total	
2.4.3 Elevar a qualidade da Monitoria e Avaliação	2.4.3.1 Definir um modelo Integrado de Monitoria e Avaliação para os Tribunais Judiciais, CSMJ e IJ	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	2.4.3.2 Submeter ao Tribunal Supremo, até 31 de Julho, Relatórios Semestrais de Desempenho dos Tribunais Judiciais de Província e Tribunais Superiores de Recurso	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	2.4.3.3 Submeter ao Tribunal Supremo, até 15 de Março, Relatórios Anuais de Desempenho dos Tribunais Judiciais de Província e Tribunais Superiores de Recurso	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	2.4.3.4 Realizar avaliação intermédia da implementação da Estratégia	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
	2.4.3.5 Realizar avaliação final da implementação da Estratégia	-	-	-	-	-	-	Sem implicação financeira
<b>Sub-Total 2.4.3</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Total 2.4.</b>	<b>(2.4.1.+...+2.4.3)</b>	<b>5,102,450</b>	<b>5,677,798</b>	<b>6,571,432</b>	<b>7,676,577</b>	<b>9,157,301</b>	<b>34,185,557</b>	
<b>Total Eixo 2</b>		<b>46,232,450</b>	<b>155,232,798</b>	<b>135,158,732</b>	<b>86,082,007</b>	<b>95,403,174</b>	<b>518,109,160</b>	
<b>Total Plano Estratégico</b>		<b>368,452,462</b>	<b>797,038,296</b>	<b>657,228,759</b>	<b>624,163,128</b>	<b>647,930,534</b>	<b>3,094,813,179</b>	

## 4.2 Conclusão

A realização do Plano Estratégico será viabilizada com a mobilização de 3.094.813.179 MT até ao ano de 2020, sendo que de imediato para o ano de 2016 serão afectos 368.452.462 MT para constituir a fase de arranque de implementação do plano, com especial enfoque, nas actividades que contribuem para o *“aumento da eficiência e celeridade processual”*, designadamente na *“admissão de novos magistrados, recrutamento de oficiais de justiça e na capacitação de magistrados e oficiais de justiça em exercício”*, correspondendo a cerca de 41% do orçamento previsto para o primeiro ano. Para *“construção de novos Tribunais Judiciais Distritais”* os recursos financeiros a afectar correspondem a cerca de 34% da projecção orçamental efectuada para esse mesmo ano.

Com recurso externo, designadamente através de financiamento da União Europeia, serão afectas verbas para a instalação de um *Data Center* no Tribunal Supremo e para a implementação de um Sistema Informático de Gestão Processual numa fase piloto, que inclui os Tribunais Judiciais na Província e Cidade de Maputo, sendo que, em 2017 será necessário mobilizar fundos adicionais, quer por via do orçamento de estado e/ou financiamento externo para permitir a sua extensão por todo o país.

Relativamente ao ano de 2017, a projecção de custos efectuada prevê a mobilização de verbas no montante de 797.038.296 MT, dando especial atenção para actividades que *“promovam e facilitem um maior acesso dos cidadãos aos serviços da Justiça”*. O aumento verificado em relação à projecção de 2016, deve-se essencialmente ao facto de estarem previstos para 2017, investimentos de *“aquisição e reabilitação de edifícios para as instalações do CSMJ e Inspeção Judicial, o apetrechamento de Tribunais Judiciais de Distrito”* previstos construir em 2016 e respectivas despesas para o seu funcionamento, acrescendo ainda a *“criação e apetrechamento de Tribunais Móveis, bem como a organização de workshops entre magistrados, oficiais de justiça e funcionários das áreas administrativas do Sistema Judicial”* com vista a partilha de experiências, vantagens de um sistema informatizado e desempenho dos Tribunais.

Constituindo o ano de 2017, a fase a seguir ao arranque do referido plano, deverá ser produzido um relatório inicial com toda a informação relevante da monitoria da implementação do plano, incluindo recomendações para sua implementação eficiente e eficaz, designadamente recomendações de actividades correctivas ou outras iniciativas adicionais, se necessário desenvolver, de forma a assegurar que os objectivos estratégicos sejam alcançados. Nesta sequência e considerando nessa altura já estarem estabelecidos, pelo Ministério da Economia e Finanças, os limites orçamentais relativos ao período 2017-2019, para o sector, bem como identificadas eventuais parcerias com organizações internacionais, no sentido de mobiliza recursos externos para execução das actividades sem garantia de financiamento, espera-se estarem reunidas todas as condições, para efectuar-se a devida consolidação/ajustamento ao orçamento para o período 2018-2020, cuja estimativa orçamental actual corresponde a 62% do montante global previsto para execução do presente plano, isto é, o montante de 1.929.322.421 MT.

A tabela seguinte, demonstra de forma global, a origem de fundos e financiamento a mobilizar e/ou sem financiamento garantido no âmbito da implementação plano, cujo detalhe vem apresentado nos quadros do *“Orçamento Estimado por Objectivo Estratégico, Resultado Esperado e Actividades a Desenvolver”* no ponto 4.1. do presente plano:

Tabela 19 – Demonstração de origem de fundos e financiamento a mobilizar e/ou sem financiamento garantido

Origem dos Fundos	Orçamento Estimado Meticais			
	2016	2017	2018-2020	Total
<i>Orçamento de Estado</i>	341,410,462	565,488,504	1,566,076,517	2,472,975,483
<i>Financiamento Externo</i>	22,335,000	55,061,300	0	77,396,300
<i>Financiamento a Mobilizar e/ou Sem Financiamento Garantido</i>	4,707,000	176,488,493	363,245,904	544,441,396
<b>Total</b>	<b>368,452,462</b>	<b>797,038,296</b>	<b>1,929,322,421</b>	<b>3,094,813,179</b>

Atento às acções consideradas prioritárias no PQG para o período 2015-2019, dentro do sector da justiça, nomeadamente a “*expansão da rede da justiça, o pleno funcionamento dos TSR, o reforço da Inspeção Judicial, a consolidação de secção de família e menores, o aumento da eficiência e promoção de maior acesso dos cidadãos à Justiça e ao Direito*”, em outras acções, o presente plano definiu seus objectivos estratégicos, tendo em conta o alinhamento com as referidas acções.

Deste modo, o fortalecimento da capacidade institucional dos Tribunais através da definição e implementação consistente de um plano de acção, é de importância vital para a melhoria da qualidade dos serviços dos Tribunais Judiciais, no qual convidamos o Governo, a Sociedade Civil e os Parceiros de Cooperação a darem o seu contributo, para um melhor cumprimento desta missão.

A necessidade de mobilização de fundos, conforme espelhado na Tabela 19, vai no sentido de garantir a realização de actividades pertinentes para o alcance dos objectivos estratégicos traçados no plano, nomeadamente a implantação de “*Tribunais Móveis, a criação, apetrechamento e funcionamento de Secções de Menores em todos os Tribunais Judiciais de Província<sup>9</sup>, construção de residências para Magistrados e edifícios para funcionamento dos Tribunais Judiciais*”. As mudanças decorrentes do paradigma do mundo do trabalho, obrigaram o Sector Público a promover a qualificação, a capacitação e o aperfeiçoamento de seus funcionários, objectivando a formação de quadros profissionais para servir com maior qualidade os sectores da sociedade, onde os Tribunais Judiciais também se encontram inseridos. É nesta esfera que, no presente plano foi periodizada a componente *capacitação e formação de magistrados, oficiais de justiça e funcionários*, cujos custos representam 15% do orçamento global para implementação do plano.

O esforço feito pelo Governo no financiamento das referidas acções tem sido visível, no entanto, não se revela suficiente para cobrir as necessidades identificadas do sector. A mobilização de fundos para a concretização deste plano, no que concerne às actividades de capacitação e de acções que visam elevar os níveis de motivação e de empenho no exercício das suas funções, é uma realidade, destacando-se que, a maior parte do montante necessário a mobilizar para a implementação global do plano, diz respeito a estas actividades (83%).

<sup>9</sup> O Tribunal Supremo, tem vindo a contar com o apoio da UNICEF na criação e funcionamento destas secções junto dos Tribunais Judiciais de Província.

Com a expansão da rede judiciária, a rubrica de salários irá necessariamente sofrer um crescimento significativo, o qual resulta, por um lado, do reforço remuneratório para fazer face ao aumento dos recursos humanos, obedecendo à actualização salarial anual (indexada à taxa de inflação), e por outro, a resposta decorrente da aplicação do regulamento das carreiras profissionais (progressões e promoções projectadas durante o período de vigência do presente plano), o que acaba por reflectir-se nas projecções efectuadas para execução do plano, as quais observam um aumento em cada ano de implementação.

Verificando-se ao longo do documento que existe uma aposta forte no reforço quantitativo e qualitativo de recursos humanos, designadamente na admissão de novos quadros e aumento dos níveis de capacitação e motivação dos recursos humanos de todo o Sistema Judicial, conclui-se que o *factor humano* é a chave para operacionalização do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais para o período de 2016 -2020.



## Índice de Tabelas

Tabela 1-Abordagem Conceptual do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais. ....	20
Tabela 2-Matriz SWOT – Principais Conclusões do Diagnóstico ... ..	28
Tabela 3-População projectada para 2015, nº de juizes e rácio juiz por 100.000 habitantes por província .....	38
Tabela 4-Orçamento de funcionamento e investimento dos Tribunais Judiciais no período compreendido entre 2011 e 2015. ....	41
Tabela 5-Mapa Resumo dos Tribunais Judiciais em funcionamento.. ....	48
Tabela 6-Objectivos Estratégicos do Eixo I. ....	63
Tabela 7-Objectivos Estratégicos do Eixo II .....	63
Tabela 8-Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 1.1 .....	67
Tabela 9-Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 1.2 .....	68
Tabela 10-Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 1.3 .....	69
Tabela 11-Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 1.4 .....	71
Tabela 12-Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 1.5 .....	71
Tabela 13-Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 1.6 .....	73
Tabela 14-Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 2.1 .....	75
Tabela 15-Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 2.2 .....	77
Tabela 16-Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 2.3 .....	78
Tabela 17-Principais Metas associadas ao objectivo estratégico 2.4 .....	79
Tabela 18-Estimativa de custos por objectivo estratégico .....	105
Tabela 19-Demonstração de origem de fundos e financiamento a mobilizar e/ou sem financiamento garantido. ....	120

## Índice de Gráficos

Gráfico 1-Movimento de Processos Entrados e Julgados nos Tribunais Judiciais, 2011-2015. ....	31
Gráfico 2-Número de Processos Findos nos Tribunais Judiciais em 2015 .....	32
Gráfico 3-Número de Processos Entrados nos Tribunais Judiciais em 2015 .....	32
Gráfico 4-Evolução do Movimento Processual no Tribunal Supremo, 2011-2015 .....	33
Gráfico 5-Evolução do Movimento Processual nos Tribunais Superiores de Recurso, 2012-2015..	33
Gráfico 6-Evolução do Movimento Processual nos Tribunais provinciais e de competência especializada, 2011-2015 .....	34
Gráfico 7-Evolução do Movimento Processual nos Tribunais distritais, 2011-2015 .....	34
Gráfico 8-Evolução do Movimento de Processos Pendentes nos Tribunais Judiciais, 2012-2015 ..	35
Gráfico 9-Número de magistrados judiciais (Total e Em exercício) .....	36
Gráfico 10-Número total de magistrados judiciais em exercício por província.....	37
Gráfico 11-Orçamento de funcionamento dos Tribunais Judiciais no período compreendido entre 2011 e 2015. ....	42
Gráfico 12-Investimento dos Tribunais Judiciais no período compreendido entre 2011 e 2015. ..	43