



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE



# **Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais 2022 - 2026**

MAPUTO - 2022



REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE



# **Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais 2022 - 2026**

## Ficha Técnica

**Título:** Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais, 2022 – 2026

**Editor:** Tribunal Supremo

**Contacto:** Av. Vladimir Lénine, n° 103, Caixa Postal n°278, Cidade de Maputo,

Telefones 21321037/ 21323306

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

**Data de Edição:** Maio de 2022

**Coordenação:** Luís Mondlane

**Produção:** Intellica, SA

**Apoio Técnico e Metodológico:** Luís Mondlane, Matilde Monjane Maltez de Almeida, Pedro Nhatitima, Rafael Sebastião, Henrique Cossa, Hermínia Pedro, Andreia Glória e Ernesto Muchabje.

**Grupo Técnico de Apoio à Redacção:** Luís Mondlane, Hermínia Pedro e Andreia Glória

**Organização do Documento:** intellica, SA, Luís Mondlane, Hermínia Pedro e Andreia Glória

**Apoio Técnico Gráfico:** André Cháile

**Fontes:** Agenda 2025, PQG, Legislação Ordinária, Estatísticas Judiciais, Relatórios Anuais dos Tribunais e PETJ 2016-2020, Planos Estratégicos Nacionais e Estudos de Diagnóstico.

**Capa:** Tribunal Supremo

**Arranjo Gráfico e Impressão:** Sociedade do Notícias – Gráfica, Matola - 2022

Maputo, Moçambique

<b>MENSAGEM DE SUA EXCELÊNCIA O PRESIDENTE DA REPÚBLICA</b> .....	5
<b>MENSAGEM DO VENERANDO PRESIDENTE DO TRIBUNAL SUPREMO</b> .....	7
<b>LISTA DE ACRÓNIMOS</b> .....	9
<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b> .....	11
<b>CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO</b> .....	19
1.1 ENQUADRAMENTO DO PLANO ESTRATÉGICO .....	19
1.2 OBJECTIVOS E RESULTADOS ESPERADOS COM A ELABORAÇÃO DO PETJ 2022-2026 .....	20
1.3 METODOLOGIA DA ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO .....	21
1.4 CONSTRANGIMENTOS À CONCEPÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO .....	24
1.5 ESTRUTURA DO DOCUMENTO.....	24
<b>CAPÍTULO II: SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO</b> .....	25
2.1 ENQUADRAMENTO ESTRATÉGICO DOS TRIBUNAIS JUDICIAIS .....	25
2.2 ANÁLISE GLOBAL DO DESEMPENHO DOS TRIBUNAIS JUDICIAIS .....	31
2.3 ANÁLISE SWOT.....	50
<b>CAPÍTULO III: DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA</b> .....	57
3.1 MISSÃO, VISÃO VALORES DOS TRIBUNAIS JUDICIAIS .....	57
3.2 EIXOS ESTRATÉGICOS .....	59
<b>CAPÍTULO IV: MODELO DE IMPLEMENTAÇÃO E MONITORIA DO PETJ 2022-2026</b> .....	77
4.1 REQUISITOS PARA O SUCESSO DA IMPLEMENTAÇÃO DO PETJ 2022-2026.....	77
4.2 FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO À IMPLEMENTAÇÃO DO PETJ 2022-2026.....	78
4.3 QUADRO LÓGICO PARA MONITORIA DA IMPLEMENTAÇÃO DO PETJ 2022-2026.....	84
4.4 PLANO DE ACTIVIDADES.....	100
<b>CAPÍTULO V: ORÇAMENTAÇÃO DAS ACTIVIDADES</b> .....	109
5.1 PRESSUPOSTOS PARA A PROJECCÃO DOS CUSTOS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PETJ2022-2026.....	109
5.2 PROJECCÃO DOS CUSTOS 2022-2026 POR EIXO ESTRATÉGICO.....	110
5.3 ORÇAMENTO ESTIMADO POR OBJECTIVO ESTRATÉGICO, RESULTADO ESPERADO E INICIATIVAS .....	111
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSÃO</b> .....	119
6.1 CONCLUSÃO .....	119
<b>ANEXO I. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	121
<b>Índice de Tabelas</b>	
Tabela 1 Eixos Estratégicos do PETJ 2016-2020 .....	27
Tabela 2 Grau de Execução Orçamental do Eixo Estratégico I - PETJ 2016-2020 .....	29
Tabela 3 Grau de Execução Orçamental do Eixo Estratégico II - PETJ 2016-2020 .....	30
Tabela 4 Orçamento Estimado vs Orçamento Executado.....	31
Tabela 5 Rácio Juiz vs População.....	32
Tabela 6 Orçamento de funcionamento e investimento dos Tribunais Judiciais entre 2016 a 2020.....	47
Tabela 7 Execução Orçamental por Origem de Fundos e Financiamento PETJ 2016-2020.....	48
Tabela 8 Relação de Tribunais Judiciais em Funcionamento até 2020 .....	49
Tabela 9 Análise SWOT aos Tribunais Judiciais .....	54

---

Tabela 10 Descrição do Eixo I.....	59
Tabela 11 Descrição do Eixo II.....	60
Tabela 12 Descrição do Eixo III.....	60
Tabela 13 Modelo de Matriz de Coordenação da Implementação do PE.....	81
Tabela 14 Modelo do Plano de Acção.....	82
Tabela 16 Quadro Lógico.....	97
Tabela 17 Plano de Actividades e Metas para o OE 1.1.....	100
Tabela 18 Plano de Actividades e Metas para o OE 1.2.....	102
Tabela 19 Plano de Actividades e Metas para o OE 2.1.....	103
Tabela 20 Plano de Actividades e Metas para o OE 2.2.....	104
Tabela 21 Plano de Actividades e Metas para o OE 2.3.....	105
Tabela 22 Plano de Actividades e Metas para o OE 2.4.....	106
Tabela 23 Plano de Actividades e Metas para o OE 3.1.....	106
Tabela 24 Plano de Actividades e Metas do OE 3.2.....	107
Tabela 25 Plano de Actividades e Metas do OE 3.3.....	108
Tabela 26 Estimativa de Custos por Objectivo Estratégico.....	110
Tabela 27 Orçamento Previsto para o OE 1.1.....	111
Tabela 28 Orçamento Previsto para o OE 1.2.....	112
Tabela 29 Orçamento Previsto para o OE 2.1.....	114
Tabela 30 Orçamento Previsto para o OE 2.2.....	115
Tabela 31 Orçamento Previsto para o OE 2.3.....	116
Tabela 32 Orçamento Previsto para o OE 2.4.....	117
Tabela 33 Orçamento Previsto para o OE 3.1.....	117
Tabela 34 Orçamento Previsto para o OE 3.2.....	118
Tabela 35 Orçamento Previsto para o OE 3.3.....	118

## Índice das Figuras

Figura 1 Abordagem Conceptual do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais.....	12
Figura 2 Objectivos Específicos da Elaboração do PETJ 2022-2026.....	20
Figura 3 Resultados Esperados com a Elaboração do PETJ 2022-2026.....	20
Figura 4 Metodologia de Elaboração do PETJ 2022-2026.....	21
Figura 5 Etapas do Diagnóstico aos Tribunais Judiciais.....	21
Figura 6 Etapas da Avaliação do PETJ 2016-2020.....	22
Figura 7 Missão dos Tribunais Judiciais.....	25
Figura 8 Visão dos Tribunais Judiciais.....	26
Figura 9 Valores dos Tribunais Judiciais.....	26
Figura 10 Tribunais Judiciais de Distrito Criados mas Não em Funcionamento.....	49
Figura 11 Programa do Governo em Relação a Administração da Justiça.....	57
Figura 12 Elementos Integrantes de Programa de Implementação do PE.....	77
Figura 13 Modelo de Governação do Programa de Implementação do PETJ 2022-2026.....	79

## Índice de Gráficos

Gráfico 1 Nível de Execução Global do PETJ 2016 - 2020.....	28
Gráfico 2 Número de Magistrados Admitidos entre 2016-2020.....	32
Gráfico 3 Evolução dos Juizes em Exercício por Categoria.....	33
Gráfico 4 Distribuição dos Magistrados por Género.....	33
Gráfico 5 Distribuição dos Magistrados por Género e Categoria.....	34
Gráfico 6 Distribuição dos Funcionários Afectos aos Tribunais Judiciais por Carreira e Género.....	34
Gráfico 7 Evolução do Índice de Processos Disciplinares.....	38
Gráfico 8 Movimento Processual do Tribunal Supremo 2016-2020.....	40
Gráfico 9 Movimento Processual do Tribunal Superior de Recurso 2016-2020.....	40
Gráfico 10 Movimento Processual dos Tribunais Judiciais de Província.....	41
Gráfico 11 Movimento Processual dos Tribunais Judiciais de Distrito 2016-2020.....	42
Gráfico 12 Estado da Legalidade.....	42

## Mensagem de Sua Excelência o Presidente da República

É com satisfação e elevado fervor patriótico que felicitamos à direcção do aparelho judicial e à família da magistratura judicial pela aprovação do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais 2022-2026, um importante instrumento de planificação, gestão e controlo das suas actividades no presente quinquénio.

A aprovação pelo Conselho Judicial do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais 2022-2026, em Dezembro de 2021, constitui um importante marco na edificação de um aparelho judicial acessível, interdependente, moderno, íntegro, célere e de qualidade ao serviço de todos os cidadãos moçambicanos.

O Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais define as principais linhas de intervenção do sistema judicial alinhado com a visão do Programa Quinquenal do Governo que no pilar sobre boa governação e descentralização preconiza o aprimoramento do Sistema de Administração da Justiça para garantir que todos os cidadãos tenham acesso à justiça justa enquanto direito fundamental consagrado na Constituição da República.

O Plano coloca o acento tónico no reforço da capacidade institucional dos tribunais judiciais em recursos humanos e financeiros, instalações e equipamentos por forma a adequá-los à complexidade e exigência da sua função jurisdicional de garante da legalidade, do respeito pelas leis bem como dos direitos e liberdades dos cidadãos e dos interesses jurídicos dos diferentes órgãos e entidades com existência legal.

No exercício da mais alta magistratura do Estado Moçambicano temos reiterado a importância do fortalecimento do aparelho judicial em estrita obediência ao sacro princípio de separação e interdependência dos poderes, para que os magistrados possam administrar com consciência, liberdade e lisura uma justiça justa a todos os cidadãos.

O novo Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais permitirá aos órgãos do Estado competentes a tomada de decisões relativas ao fortalecimento e modernização do aparelho judicial nacional com base nas prioridades e objectivos estratégicos consentâneos à realidade da sociedade moçambicana na conjuntura actual.

A aprovação deste Plano Estratégico cimenta o nosso compromisso em alcançar a independência financeira que o Judiciário há muito augura para imprimir maior eficácia e eficiência no seu funcionamento.

No quadro das prioridades do Governo, reafirmamos a determinação de prosseguir com a nossa iniciativa “Um Distrito, um Edifício Condigno para o Tribunal” lançada em 2020 ano em que completamos a cobertura do sistema judicial a nível de base com a criação dos 12 tribunais distritais até então em falta.

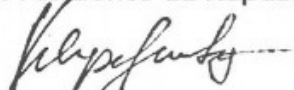
Trata-se de um desafio que, a par da construção do edifício sede do Tribunal Supremo, constitui uma das prioridades do Governo no quadro das acções visando o fortalecimento e modernização do sistema de administração da justiça. Insere-se neste âmbito da modernização dos tribunais a concepção e implementação de sistemas electrónicos de gestão processual e de gravação de audiências, bem como a expansão dos serviços de mediação judicial.

É inabalável o nosso compromisso de continuar a posicionar o sistema judicial no topo das prioridades da acção governativa cientes do papel que a boa administração da justiça desempenha na promoção de um ambiente favorável, seguro e atractivo ao investimento privado, nacional e estrangeiro, condição sine qua non para o desenvolvimento sustentável do país.

Bem-haja o sistema judicial moçambicano.

Maputo, Abril de 2022

O Presidente da República



Filipe Jacinto Nyusi



## Mensagem do Venerando Presidente do Tribunal Supremo

O Conselho Judicial, através da Deliberação n.º 04/CJ//2021, de 02 de Dezembro, aprovou o Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais 2022-2026, depois de feita a análise SWOT.

O Plano Estratégico aprovado está em linha com os instrumentos de planificação vigentes no país, como o Plano Quinquenal do Governo, a Agenda 2030 e a Agenda 2025.

O novo Plano Estratégico sucede ao anterior, que vigorou no período 2016-2020, cuja implementação foi negativamente condicionada por vários constrangimentos, sendo de destacar a pandemia da COVID-19, os desastres naturais e limitações de recursos materiais e humanos. A demanda, entretanto, aumentou continuamente na vigência do Plano, numa média anual de 10%.

Apesar dos constrangimentos referidos, o desempenho dos tribunais judiciais foi bom.

Com efeito, durante os últimos 5 anos, foram tramitados nos tribunais judiciais 914.621 processos, incluindo os pendentes dos anos anteriores. Deste universo, os tribunais findaram 780.098 processos, o que representa uma taxa de resolução do quinquênio de 85.3%.

Mas se tomarmos por base os 763.550 processos entrados durante o quinquênio (excluindo, portanto, os transitados dos anos anteriores), constatamos que a taxa de resolução foi positiva, por terem sido findos mais processos do que os entrados na ordem de 2%.

Por isso, é justo reconhecermos o esforço, a dedicação e o espírito de sacrifício de cada um dos integrantes do sistema de justiça, condimentos que permitiram o alcance dos resultados positivos no nosso desempenho.

Foi igualmente no âmbito da implementação do Plano Estratégico 2016-2020 que, em articulação com os demais órgãos do Estado, assinalamos alguns marcos significativos para a actividade dos tribunais.

Com efeito,

- aprimoramos o sentido de independência dos tribunais, adoptando-se o modelo provisório de independência financeira do Judiciário;
- aumentamos a cobertura territorial, com a entrada em funcionamento de 7 (sete) novos tribunais judiciais de distrito, passando dos 136 no início de 2016 para 143 no fim de 2021;
- a especialização foi uma aposta visível, com destaque para a entrada em funcionamento de dois tribunais de trabalho de nível provincial e a transformação das secções de menores em secções de família e menores;
- foram criadas e entraram em funcionamento secções de recurso nos Tribunais Judiciais da Cidade de Maputo e da Província de Maputo, com impacto positivo na celeridade processual;
- os Tribunais Superiores de Recurso da Beira e de Nampula passaram a funcionar nas suas áreas de jurisdição, com a criação das necessárias condições;



- a introdução dos serviços da mediação judicial, na Cidade de Maputo, mostrou-se uma aposta ganha;
- foram dados os primeiros passos no processo de modernização dos tribunais, com o lançamento, numa fase piloto, do Sistema de Expediente e Informação Judicial Electrónico (SEIJE);
- o processo de construção de novas instalações para o funcionamento dos tribunais e de residências para magistrados teve um novo impulso com a Iniciativa Presidencial “Um Distrito, Um Edifício Condigno para o Tribunal”;
- foi criada uma Inspeção Judicial com autonomia administrativa e financeira;
- houve uma constante preocupação com a componente de motivação de recursos humanos, destacando-se: a regulamentação do Estatuto dos Magistrados Judiciais; a aprovação e entrada em vigor do Estatuto dos Oficiais de Justiça e Assistentes de Oficiais de Justiça; a atribuição do direito à comparticipação emolumentar aos funcionários do regime geral e do subsídio de soberania, bem como a premiação dos melhores magistrados e funcionários.

O novo Plano Estratégico, ora aprovado, constitui o principal instrumento de planificação na actuação dos tribunais judiciais para o período 2022-2026 e assenta em três eixos principais:

- 1) Desenvolvimento institucional;
- 2) Acessibilidade, modernização, celeridade e qualidade da justiça administrada;
- 3) Melhoria do relacionamento com os utentes.

Trata-se de um plano assente na mesma visão de um sistema judicial ao serviço do- cidadão, sedimentado nos valores de um Estado de Direito, como a separação de poderes, independência do poder judicial, imparcialidade e integridade.

Para o novo ciclo, assumimos que a modernização da Justiça constitui um imperativo inadiável, com ganhos em termos de transparência, eficácia e eficiência.

Queremos que a modernização dos tribunais seja uma realidade visível e sentida, acompanhando, como devemos, as transformações impostas pela era digital.

Mais do que um instrumento de planificação, o presente Plano Estratégico constitui um compromisso dos tribunais judiciais para a materialização do direito fundamental de acesso à justiça e ao Direito em Moçambique.

Maputo, Dezembro de 2021

**O Presidente do Tribunal Supremo**

Adelino Manuel Muchanga

## Lista de Acrónimos

<b>CRM</b>	Constituição da República de Moçambique
<b>CSMJ</b>	Conselho Superior da Magistratura Judicial
<b>ERDAP</b>	Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública
<b>GCCC</b>	Gabinete de Combate a Corrupção
<b>IPAJ</b>	Instituto de Patrocínio e Assistência Jurídica
<b>LOJ</b>	Lei de Organização Judiciária
<b>MINT</b>	Ministério do Interior
<b>MP</b>	Ministério Público
<b>MJCR</b>	Ministério da Justiça, Assuntos Constitucionais e Religiosos
<b>OCDE</b>	Organização para a Cooperação de Desenvolvimento Económico
<b>PE</b>	Plano Estratégico
<b>PETJ</b>	Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais
<b>PGR</b>	Procuradoria-Geral da República
<b>PNUD</b>	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
<b>PRM</b>	Polícia da República de Moçambique
<b>PQG</b>	Programa Quinquenal do Governo
<b>SAJ</b>	Sistema de Administração da Justiça
<b>SEIJE</b>	Sistema de Expediente e Informação Judicial Electrónico
<b>SERNIC</b>	Serviço Nacional de Investigação Criminal
<b>SERNAP</b>	Serviço Nacional Penitenciário
<b>SIGRH</b>	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
<b>SI/TI</b>	Sistemas de Informação/ Tecnologias de Informação
<b>TJ</b>	Tribunal Judicial/Tribunais Judiciais
<b>TS</b>	Tribunal Supremo
<b>TSR</b>	Tribunal Superior de Recurso
<b>TIC</b>	Tecnologias de Informação e Comunicação
<b>TJP</b>	Tribunal Judicial de Província
<b>TJD</b>	Tribunal Judicial de Distrito
<b>UE</b>	União Europeia
<b>UNICEF</b>	Fundo das Nações Unidas para a Infância
<b>UNODC</b>	Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime
<b>USAID</b>	Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional



## Sumário Executivo

Na República de Moçambique, o Tribunal Supremo é o órgão superior da hierarquia dos Tribunais Judiciais, com jurisdição em todo o País, que garante a aplicação uniforme da lei na esfera da sua jurisdição ao serviço dos interesses do povo moçambicano, nos termos do artigo 224 da Constituição da República de Moçambique de 2004, conjugado com o artigo 39 da Lei n.º 24/2007, de 20 de Agosto (Lei da Organização Judiciária revista e pelas Leis n.ºs 24/2014, de 23 de Setembro, e 11/2018, de 3 de Outubro).

Neste sentido, os TJ estão orientados para o reforço e consolidação da sua capacidade de resposta institucional face aos desafios que lhe são impostos pela conjuntura actual, mais especificamente no que concerne à Capacitação Institucional, à Qualidade da Justiça Administrada e à Qualidade dos Serviços prestados aos utentes que tem impactado sobremaneira a Celeridade Processual.

Outro factor que vale mencionar, é o facto de este ser o Segundo Plano Estratégico dos TJ tendo o Primeiro sido implementando no período 2016-2020. O processo de implementação deste plano foi caracterizado por inúmeros desafios, com destaque para a questão de exiguidade de fundos que acabou por inibir a implementação de algumas iniciativas, tendo estas passado a constar no actual Plano Estratégico.

Perante este cenário foi desenvolvido o Plano Estratégico dos Tribunais 2022-2026, documento com um horizonte temporal de 5 (cinco) 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.

O processo de elaboração do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais teve, como ponto de partida, uma Auditoria Operacional aos TJ e a Avaliação da Implementação do PETJ 2016-2020. Com base no resultado das acções acima implementadas foi possível:

- Avaliar o grau de implementação do PETJ 2016-2020, as principais realizações, constrangimentos enfrentados na sua implementação e ainda as questões que deverão ser consideradas na elaboração do actual PE;
- Fazer o Diagnóstico aos TJ, que permitiu identificar os Pontos Fortes e Fracos dos TJ, desenhar o Quadro dos Problemas, a Agenda da Mudança dos Tribunais e os delineadores estratégicos base para a definição do PETJ 2022-2026.

Este diagnóstico permitiu ainda obter uma visão holística dos tribunais, não só em matérias relacionadas com a gestão de recursos (humanos, materiais, tecnologias, etc.), mas também em matérias de gestão processual, inspecções, mediação judicial, entre outros, contribuindo para que se tivesse um entendimento aprofundado em relação ao actual estágios dos TJ, os desafios e oportunidades no âmbito da melhoria da qualidade da justiça, gestão processual, questões organizacionais e ainda questões ligadas a qualidade dos serviços prestados aos utentes.

A elaboração do PETJ 2022-2026, adoptou uma abordagem baseada num modelo integrado de actuação, devidamente alinhado com as prioridades do GoM, bem como, com as melhores práticas internacionais de gestão do judiciário. Neste sentido, estabeleceu-se na formulação deste Plano Estratégico, o seguinte:

- Uma visão integrada com vista a garantir a continuidade do ciclo de Desenvolvimento e Capacitação Institucional dos Tribunais Judiciais para o próximo quinquénio;
- Orientações estratégicas claras para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pelos TJ aos seus utentes, com iniciativas realísticas e sustentáveis;
- Definição de um modelo de implementação conciso, com as responsabilidades, principais intervenientes e procedimentos da gestão do programa devidamente indicadas.

O Plano Estratégico resulta da reflexão e da construção conjunta de propostas de soluções onde participaram quadros-chave dos Tribunais Judiciais de Província e de Distrito nas várias secções – Cível, Criminal, Família e Menores, dos Tribunais Superiores de Recurso, do Conselho Superior da Magistratura Judicial, da Inspeção Judicial e do Centro de Formação Jurídica e Judiciária em entrevistas em profundidade de forma híbrida (presenciais e on-line).

O processo de reflexão e construção contou também com o contributo de quadros-chave de outras instituições de referência do Sector de Administração da Justiça (SAJ), nomeadamente da Procuradoria-Geral da República, do Ministério da Justiça, Assuntos Constitucionais e Religiosos (MJCR), do Instituto de Patrocínio e Assistência Jurídica (IPAJ), do Tribunal Administrativo (TA), Provedor de Justiça, Ordem dos Advogados e o SERNIC. Adicionalmente, foram também auscultados os parceiros de cooperação que apoiam os Tribunais Judiciais, nomeadamente a União Europeia, Cooperação Espanhola, o PNUD 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 figura abaixo traduz a abordagem conceptual inerente à construção do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais 2022-2026:



Figura 1 Abordagem Conceptual do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais

A abordagem conceptual acima apresentada, parte de um princípio que é o relativo ao cumprimento da missão dos tribunais, com vista a alcançar a sua visão, considerando sempre um conjunto valores, conforme indicado a seguir:

A Missão dos Tribunais Judiciais está claramente definida na CRM no artigo n.º 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; Educar os cidadãos e a administração pública no cumprimento voluntário das leis, estabelecendo uma justa e harmoniosa convivência social.

Como resposta ao desafio da sua missão definiu-se como visão:

### Visão dos Tribunais Judiciais



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

Os aspectos-chave da Visão dos Tribunais Judiciais correspondem aos seguintes:

- ❖ **Acessibilidade** – Acessibilidade de todos os cidadãos ao Sistema Judicial;
- ❖ **Independência** – Independência do Poder e do Sistema Judicial;
- ❖ **Modernização** – Modernização 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.

Para o cumprimento da sua missão e alcance da sua visão, os tribunais judiciais regem-se de valores fundamentais, que servem de base de orientação comum, a todas as acções levadas a cabo na execução das actividades dos TJ, são estes:

### Valores dos Tribunais Judiciais



- ❖ Primado da Constituição e da Lei;
- ❖ Acessibilidade (física, económica, cultural e linguística);
- ❖ Imparcialidade e Isonomia;
- ❖ Independência;
- ❖ Celeridade e Qualidade;
- ❖ Integridade;
- ❖ Eficiência e Eficácia;
- ❖ Competência, Zelo, Dedicção e Profissionalismo;
- ❖ Urbanidade e Sensibilidade;
- ❖ Transparência e prestação de Contas;
- ❖ Promoção, Protecção e Respeito pelos Direitos Humanos;
- ❖ Promoção, Protecção e Respeito pelos Direitos da Mulher, Criança, Idoso e Pessoa Portadora de Deficiência.

Para alcançar a visão definida “Por um Sistema Judicial acessível, independente, moderno, íntegro, célere e de qualidade” foram identificados os seguintes eixos e objectivos estratégicos para o quinquénio 2022- 2026:

<b>Eixo Estratégico I</b>	<b>Desenvolvimento Institucional</b>
<p><b>Objectivo Estratégico 1.1:</b> Reforçar o Quadro de Pessoal dos Tribunais Judiciais;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 1.2:</b> Melhorar a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos, optando por uma intervenção mais activa na promoção das melhores condições de trabalho e ainda uma melhor gestão da carreira dos Recursos Humanos dos Tribunais Judiciais, garantindo a dimensão do Género;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 1.3:</b> Fortalecer modelos e instrumentos de gestão estratégica dos Tribunais Judiciais</p>	
<b>Eixo Estratégico II</b>	<b>Acessibilidade, Modernização, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada</b>
<p><b>Objectivo Estratégico 2.1:</b> Consolidar a modernização dos TJ;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 2.2:</b> Reforçar os recursos materiais e tecnológicos (instalações, mobiliário, meios circulantes e equipamentos) que permitam o bom funcionamento dos Tribunais Judiciais, do CSMJ e da Inspeção Judicial;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 2.3:</b> Melhorar o Acesso, Qualidade da Justiça e Gestão Processual;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 2.4:</b> Fortalecer a Inspeção Judicial.</p>	
<b>Eixo Estratégico III</b>	<b>Melhoria do Relacionamento com os Utentes</b>
<p><b>Objectivo Estratégico 3.1:</b> Revisão do Código das Custas Judiciais;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 3.2:</b> Elevar nível de satisfação dos utentes dos Tribunais Judiciais;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 3.3:</b> Desenvolver uma estratégia de Comunicação, Promovendo a Transparência e Qualidade da Informação dos Tribunais.</p>	

Para o alcance dos Objectivos Estratégicos acima referenciados, foram definidos Resultados Esperados e Iniciativas a implementar para o alcance dos referidos resultados, sendo que o detalhe se apresenta no Capítulo 4 (quatro), referente aos modelo de implementação desta estratégia, incluindo a Matriz de Quadro Lógico. Esta Matriz prevê Indicadores de Desempenho dos Objectivos Estratégicos, bem como, dos Resultados Esperados e ainda as Metas dos referidos indicadores, Fontes de Verificação que poderão auxiliar o acompanhamento da execução das actividades.

Outra componente não menos importante referenciar é que nesta matriz estão ainda apresentadas as actividades/ iniciativas a implementar para alcançar os resultados esperados e a estas todos os meios associados necessários para a realização destas actividades, o Orçamento Previsto para o Objectivo Estratégico e por fim os Pressupostos Importantes a considerar.



Por fim, o PE apresenta o Plano de Actividades devidamente calendarizado e orçamentado.

## Factores Críticos de Sucesso

A implementação do PETJ 2022-2026 depende dos seguintes factores críticos de sucesso:

- Orçamento devidamente definido, aprovado e disponibilizado dentro do tempo previsto com vista a garantir que as actividades programadas sejam executadas;
- Tratar o processo de implementação do PE como um Programa/Projecto integrado desenvolvido para garantir a continuidade do desenvolvimento e capacitação dos TJ;
- Definir uma estrutura de gestão do Programa/ Projecto contendo a devida responsabilização dos intervenientes, níveis de subordinação, envolvimento, contribuições e decisões em todas as fases de implementação;
- Definir um modelo de relacionamento entre os intervenientes e periodicidade das reuniões de acompanhamento;
- Divulgar o PE às partes interessadas usando mecanismos disponíveis para o efeito.

## 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 início de 2024 enquanto a avaliação final do Plano Estratégico está planificada para Dezembro de 2026. 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.

## Projecção de Custos

A realização do Plano Estratégico será viabilizada com a mobilização de **6.483.901.066 MT** até ao ano de 2026, sendo que de imediato para os anos de 2022-2023 serão afectos **2,303,547,996 MT** para constituir a fase de arranque de implementação do plano, com especial enfoque, nas actividades que contribuem para o “Desenvolvimento Institucional”, designadamente na admissão de novos magistrados, recrutamento de oficiais de justiça e na sua capacitação, bem como para “melhorar a gestão estratégica dos Recursos Humanos” com destaque para o desenho e implementação do “Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos”, garantindo a dimensão do Género, correspondendo a cerca de 6% do orçamento previsto para os dois primeiros anos.

Para “construção e apetrechamento de novos Tribunais Judiciais de Distrito, bem como para a construção e apetrechamento de residências de magistrados”, no âmbito da Iniciativa Presidencial “*Um Distrito, Um Edifício Condigno para o Tribunal – até 2023*” os recursos financeiros a afectar correspondem a cerca de 84% da projecção orçamental, os quais também serão estendidos no máximo até 2025.



## Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais 2022–2026

Os restantes 10% dos recursos financeiros estimados serão destinados para a execução de actividades relacionadas com a expansão do SEIJE e com a implementação da fase piloto do sistema de gravação de audiências, com a entrada em funcionamento de Tribunais Judiciais de Distrito, com o fortalecimento da Inspeção Judicial, bem como para actividades que visem melhorar o relacionamento com os utentes.

Eixo Estratégico I: Desenvolvimento Institucional						
Objectivos Estratégicos	Orçamento Estimado em Meticais					Total
	2022	2023	2024	2025	2026	
1.1. Reforçar o Quadro de Pessoal dos Tribunais Judiciais	17 110 812	24 249 664	21 655 872	24 362 856	27 408 213	114 787 416
1.2. Melhorar a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos, optando por uma intervenção mais activa na promoção das melhores condições de trabalho e ainda uma melhor gestão da carreira dos Recursos Humanos dos Tribunais Judiciais, garantindo a dimensão do Género	-	46 940 000	45 807 500	49 986 563	53 703 633	196 437 695
1.3. Fortalecer modelos e instrumentos de gestão estratégica dos Tribunais Judiciais	4 700 000	52 300 000	42 150 000	57 856 250	50 975 781	207 982 031
<b>Total Eixo I</b>	<b>21 810 812</b>	<b>123 489 664</b>	<b>109 613 372</b>	<b>132 205 668</b>	<b>132 087 627</b>	<b>519 207 143</b>
Eixo Estratégico II: Acessibilidade, Modernização, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada						
Objectivos Estratégicos	Orçamento Estimado em Meticais					Total
	2022	2023	2024	2025	2026	
2.1. Consolidar a Modernização dos TJ	32 833 438	72 362 656	79 057 969	65 781 289	66 657 192	316 692 544
2.2. Reforçar os recursos materiais e tecnológicos (instalações, mobiliário, meios circulantes e equipamentos) que permitam o bom funcionamento dos Tribunais Judiciais, do CSMJ e da Inspeção Judicial	675 000 000	1 270 500 000	1 583 000 000	1 595 500 000	33 000 000	5 157 000 000
2.3. Melhorar o Acesso, Qualidade da Justiça e Gestão Processual	4 500 000	89 951 426	104 306 979	118 983 164	133 859 810	451 601 379
2.4. Fortalecer a Inspeção Judicial	3 500 000	13 818 000	11 583 000	11 272 000	11 097 000	51 270 000
<b>Total Eixo II</b>	<b>712 333 438</b>	<b>1 432 814 082</b>	<b>1 766 364 948</b>	<b>1 780 264 453</b>	<b>233 517 002</b>	<b>5 925 293 923</b>
Eixo Estratégico III: Melhoria do Relacionamento com os Utentes						
Objectivos Estratégicos	Orçamento Estimado em Meticais					Total
	2022	2023	2024	2025	2026	
3.1. Rever o Código das Custas Judiciais	-	-	2 500 000	2 500 000	2 500 000	7 500 000
3.2. Elevar o Nível de Satisfação dos Utentes dos Tribunais Judiciais	-	8 500 000	3 500 000	8 500 000	3 500 000	24 000 000
3.3. Desenvolver uma estratégia de Comunicação, Promovendo a Transparência e Qualidade da Informação dos Tribunais	500 000	4 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	7 900 000
<b>Total Eixo III</b>	<b>500 000</b>	<b>12 600 000</b>	<b>7 100 000</b>	<b>12 100 000</b>	<b>7 100 000</b>	<b>39 400 000</b>
<b>Total Global</b>	<b>734 644 250</b>	<b>1 568 903 746</b>	<b>1 883 078 320</b>	<b>1 924 570 121</b>	<b>372 704 629</b>	<b>6 483 901 066</b>

Embora exista da parte do Governo, conforme detalhado no ponto 5 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 necessidade.

Nesta sequência é de relevante importância para o reforço do desempenho dos tribunais a manutenção das parcerias estabelecidas com a UE, UNICEF e PNUD, bem como, de novas parcerias, designadamente com a *World Vision International* – Moçambique, USAID, UNODC e Embaixada dos Estados Unidos da América, no sentido de garantir uma melhor realização de actividades pertinentes para o alcance dos objectivos estratégicos traçados no plano, tais como:

- **União Europeia** no âmbito do “Projecto de apoio ao Combate à Corrupção”, o qual será implementado pela Cooperação Espanhola, serão afectas verbas para apoio à expansão do SEIJE, gravação de audiências, apoio na elaboração de algumas componentes do SIGRH e respectiva implementação (TJ e CSMJ), formações especializadas em delitos de corrupção, ética e deontologia profissional, a serem ministradas aos magistrados e oficiais de justiça, ao reforço da capacidade técnica da Inspeção Judicial, bem como na elaboração e implementação de uma estratégia de comunicação.
- **UNICEF** continuará a apoiar as Secções de Menores com a compra de equipamento, motorizadas, com a realização de *workshops*, seminários e formações em matérias relacionadas com a jurisdição de menores.

- **PNUD** continuará a apoiar as formações, a criação, apetrechamento e colocação em funcionamento dos Tribunais Móveis, aquisição de equipamento, seminários/*workshops* de partilha de experiência, entre outros.
- **World Vision International – Moçambique**, no âmbito do Memorando de Entendimento assinado com o TS, a 20 de Setembro de 2021, válido por um período de 3 anos, para a implementação de acções com vista a defesa dos direitos das crianças e menores vítimas de violência e em conflito com a lei, no que concerne ao acesso a justiça, na província de Nampula, através da implementação dos Tribunais Móveis nos distritos de Murrupula, Nacarôa e Monapo.
- **USAID** em parceria com **UNODC** no âmbito do apoio a realização de formação específica e formação de formadores em matéria do crime contra a vida selvagem e apoio aos TJ na elaboração e implementação do Manual de Combate a Crimes Contra a Vida Selvagem.
- **Embaixada dos EUA** no âmbito do desenvolvimento de acções para o combate ao terrorismo no contexto do estado de direito, ao crime organizado e à corrupção.

Constituindo o ano de 2023, a fase a seguir ao arranque do referido plano, deverá ser produzido um relatório 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 existir uma previsão, pelo Ministério da Economia e Finanças, relativamente aos limites orçamentais relativos ao período 2024-2026, para o sector, bem como identificadas eventuais parcerias com organizações internacionais, no sentido de mobilizar recursos externos para execução de algumas actividades, espera-se estarem reunidas todas as condições, para se efectuar a devida consolidação/ajustamento ao orçamento até ao final do período de implementação do presente plano.



## Capítulo I: Introdução

### 1.1 Enquadramento do Plano Estratégico

Na República de Moçambique, o Tribunal Supremo é o órgão superior da hierarquia dos Tribunais Judiciais, com jurisdição em todo o País, que garante a aplicação uniforme da lei na esfera da sua jurisdição ao serviço dos interesses do povo moçambicano, nos termos do artigo 224 da Constituição da República de Moçambique de 2004, conjugado com o artigo 39 da Lei n.º 24/2007, de 20 de Agosto (Lei da Organização Judiciária revista e pelas Leis n.º 24/2014, de 23 de Setembro, e 11/2018, de 3 de Outubro).

A Constituição da República, no seu artigo n.º 211, fixa como objectivos dos tribunais, garantir e reforçar a legalidade como factor da estabilidade jurídica, garantir o respeito pelas leis, assegurar os direitos e liberdade dos cidadãos, assim como os interesses dos diferentes órgãos e entidades com existência legal.

Neste contexto, sendo os tribunais órgãos de soberania, desempenham a função jurisdicional em articulação com outras instituições do Sistema de Administração da Justiça (SAJ), através da penalização da violação da legalidade, decidindo pleitos de acordo com o estabelecido por lei, contribuindo para uma justa e harmoniosa convivência social.

Vários estudos foram realizados em torno da performance do SAJ, verificando que apresenta muitas fragilidades, pelo que há necessidade de reforço da capacidade de resposta à demanda do próprio sector, em geral, e dos cidadãos, em particular, que cada vez mais clamam pela legalidade e pela justiça, nomeadamente:

- **Morosidade Processual**, considerado um dos factores que concorre para um certo desgaste da confiança do cidadão em relação aos tribunais em geral, que conseqüentemente, compromete de alguma forma a atracção de investimentos vitais para o País;
- **Qualidade das decisões do judiciário**, por vezes questionada, facto que resulta, entre outras, do seguinte:
  - i. Sentenças de difícil compreensão pelo cidadão;
  - ii. Inexperiência de alguns juízes, designadamente, ao nível dos Tribunais Judiciais de Distrito;
  - iii. Falta de formação adequada ministrada aos Magistrados e Oficiais de Justiça; e
  - iv. Défice existente quanto ao número de inspecções e monitorias de desempenho realizadas aos Magistrados e Oficiais de Justiça.
- **Integridade do Judiciário**, posta em causa devido a casos registados de corrupção
- **Insatisfação dos Funcionários dos Tribunais (Magistrados, Oficiais de Justiça e funcionários do regime geral)** devido à escassez de meios e investimento na capacitação institucional, o que tem contribuído para o fraco desempenho dos tribunais, comprometendo, assim, o acompanhamento das demandas no SAJ.

Os aspectos acima descritos contribuíram para a definição do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais 2016-2020, estando este assente em dois eixos estratégicos, sendo o primeiro relacionado com a **Acessibilidade dos Tribunais Judiciais e com a Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada aos Utentes dos Tribunais** e o segundo relacionado com o **Desenvolvimento Institucional dos Tribunais Judiciais, do Conselho Superior da Magistratura Judicial e da Inspecção Judicial**.

Findo o período de implementação do PETJ 2016-2020 e efectuada a sua avaliação constatou-se que algumas fragilidades ainda persistem, pelo que importa elaborar o presente Plano Estratégico para o período 2022-2026. Neste sentido, para além da avaliação do PETJ 2016-2020, foi ainda realizado o Diagnóstico da Situação actual dos tribunais com vista a colher as principais ilações e criar bases para identificar as principais soluções descritas no plano estratégico seguinte.

## 1.2 Objectivos e Resultados Esperados com a Elaboração do PETJ 2022-2026

O processo de elaboração do PETJ 2022-2026 teve como principais objectivos e resultados esperados os seguintes:

### 1.2.1 Objectivos Geral e Específico

#### Objectivo Geral

O objectivo principal é elaborar o Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais, tendo como objectivos específicos os seguintes:

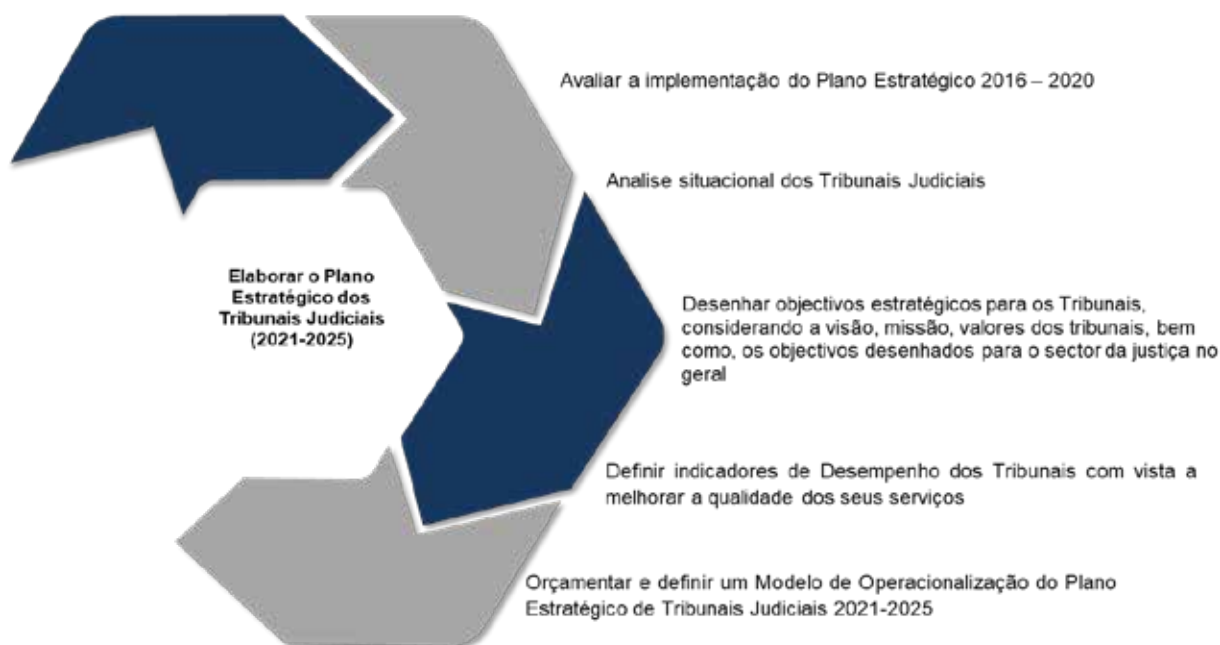


Figura 2 Objectivos Específicos da Elaboração do PETJ 2022-2026

### 1.2.2 Resultados Esperados

Para o alcance dos Objectivos acima preconizados, os Resultados Esperados durante a elaboração do PETJ 2022-2026 foram os seguintes:



Figura 3 Resultados Esperados com a Elaboração do PETJ 2022-2026

### 1.3 Metodologia da Elaboração do Plano Estratégico

Para o alcance dos resultados acima referidos, foi desenvolvida uma metodologia, que permitisse recolher todas as ilações possíveis, tanto em relação ao Plano Estratégico anterior (2016-2020), como em relação ao ponto de situação do desempenho dos TJ nos últimos 5 (cinco) anos.

Um aspecto que importa mencionar, são os constrangimentos enfrentados em resultado da pandemia da COVID 19, que acabou por comprometer os prazos de execução do projecto, mais especificamente no que concerne à marcação e realização de entrevistas, bem como, a impossibilidade da equipa se deslocar às províncias, conforme estava previsto durante a fase de diagnóstico.

Apesar dos constrangimentos acima mencionados, foi possível realizar as entrevistas aos Tribunais a nível das Províncias da Beira e Nampula recorrendo às plataformas digitais.

Assim, processo de elaboração do plano foi realizado, em 4 (quatro) etapas, conforme a seguir se descreve:

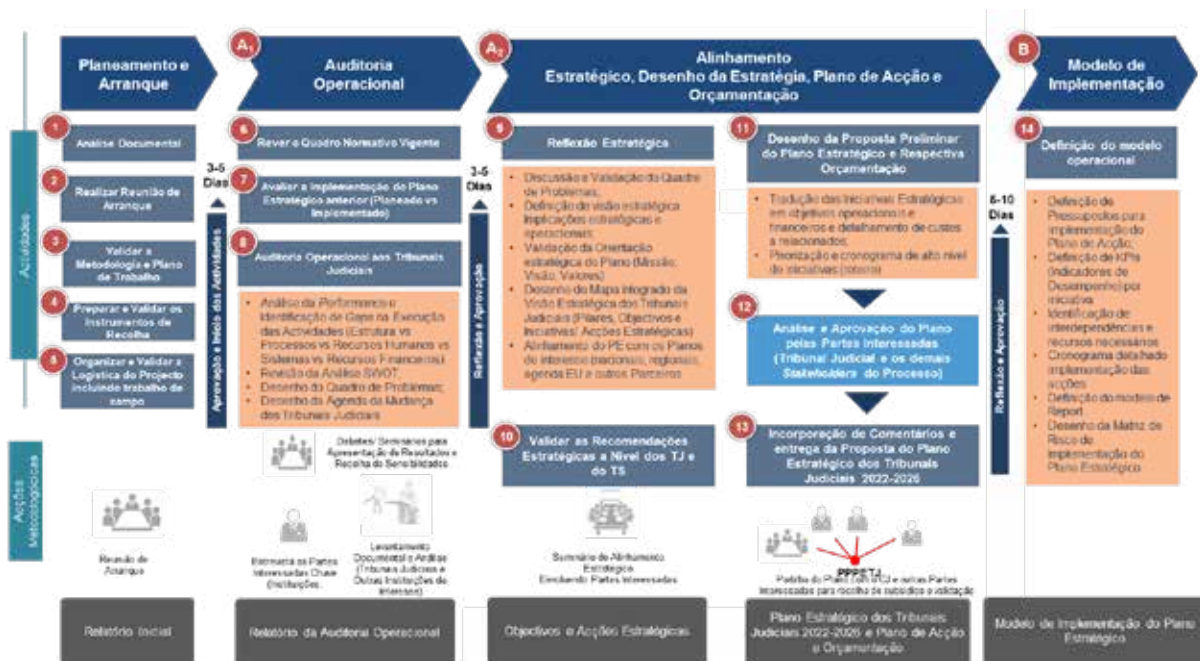


Figura 4 Metodologia de Elaboração do PETJ 2022-2026

#### A<sub>1</sub>: Auditoria Operacional

Esta fase consistiu no Diagnóstico Situacional dos Tribunais e ainda a Avaliação do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais, 2016-2020, tendo sido as actividades implementadas em simultâneo.

No âmbito do Diagnóstico aos TJ, foram realizadas as seguintes actividades:

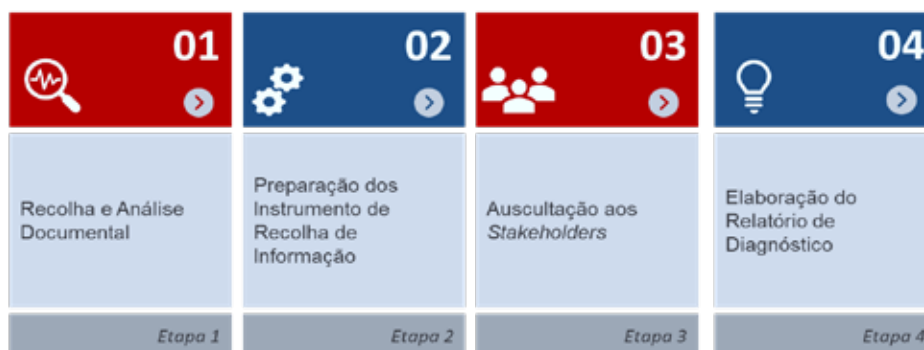


Figura 5 Etapas do Diagnóstico aos Tribunais Judiciais



## **Recolha e Análise Documental**

Esta fase consistiu nas actividades seguintes:

- Análise de legislação vigente considerada relevante, bem como, Relatórios Anuais dos Tribunais Judiciais, Brochuras de Abertura dos anos Judiciais e o PETJ 2016-2020 com vista a sistematização do entendimento sobre a situação actual, designadamente as atribuições do TS e respectiva actuação.
- Análise do funcionamento dos tribunais judiciais, mais especificamente no que se refere prestação de serviços pelas unidades orgânicas e órgãos de gestão dos tribunais, bem como os serviços judiciais prestados aos utentes dos serviços de justiça e ainda o modelo de relacionamento inter/intra-institucional existente.

## **Preparação dos Instrumentos de Recolha de Informação**

Esta etapa consistiu no desenho de Guiões de Entrevista que auxiliaram auscultação das partes envolvidas directa ou indirectamente na Implementação dos planos de actividade dos tribunais, com destaque para o modelo de gestão processual, gestão dos recursos humanos, materiais, financeiros e SI/TI, por forma a aferir a sua sensibilidade no que concerne à execução das actividades programadas, o respectivo desempenho e impacto, bem como, de que forma os seus resultados influenciam as acções /actividades dos Tribunais em particular e para o SAJ no geral.

## **Auscultação aos Principais Intervenientes**

Foram realizadas entrevistas à maioria das partes intervenientes do SAJ, com vista a proporcionar um melhor entendimento do enquadramento dos TJ no que diz respeito à execução das actividades, o seu grau de percepção sobre acções desencadeadas e envolvimento na implementação das actividades programadas pelos TJ nos últimos 5 anos.

## **Elaboração do Relatório Diagnóstico**

Esta fase consistiu na sistematização da informação, resultante da análise documental e auscultação das partes interessadas e da auditoria operacional aos tribunais judiciais com vista a responder aos desafios e oportunidades de melhorias na definição das linhas de orientação estratégica dos Tribunais Judiciais para o período de 2022 – 2026.

No âmbito da **Avaliação do PETJ 2016-2020**, foram realizadas as seguintes actividades:

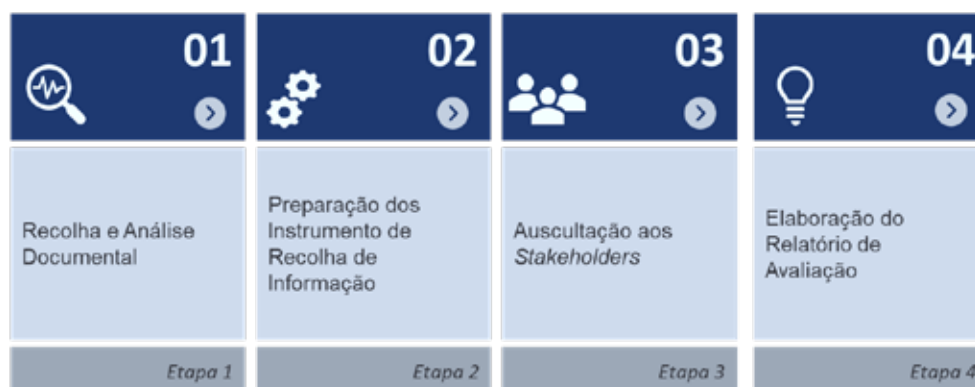


Figura 6 Etapas da Avaliação do PETJ 2016-2020

## **Recolha e Análise Documental**

Foi consultado o PE, toda a legislação vigente, os Relatórios Anuais dos Tribunais Judiciais (2016 a 2020), Informes Anuais das Actividades dos TJ, Relatórios de Acompanhamento dos Indicadores e implementação

das actividades, entre outra documentação pertinente. Portanto, tais análises documentais permitiram avaliar o ponto de situação do grau de execução das iniciativas previstas dentro da implementação dos Eixos Estratégicos do PETJ 2016-2020.

Este exercício permitiu preparar os instrumentos de recolha de dados (questionários e inquéritos), usados para fazer o levantamento da informação junto das Partes Interessadas.

### ***Preparação dos Instrumentos de Recolha de Informação***

Esta etapa consistiu no desenho de Guiões de Entrevista que auxiliaram a auscultação das partes envolvidas directa ou indirectamente na Implementação do Plano Estratégico, por forma a aferir a sua sensibilidade no que concerne à execução das actividades programadas, o respectivo desempenho e impacto, bem como, de que forma os seus resultados influenciam as acções/actividades dos Tribunais, em particular, e para o SAJ, no geral.

### ***Auscultação aos Principais Intervenientes***

Foram realizadas entrevistas às partes interessadas do SAJ, com vista a proporcionar um melhor entendimento do enquadramento estratégico dos TJ no que diz respeito à execução das actividades do PETJ, o seu grau de percepção sobre acções desencadeadas e envolvimento na implementação deste instrumento orientador.

### ***Elaboração do Relatório de Avaliação***

Esta etapa consistiu na compilação e sistematização da informação recolhida, com o objectivo de apresentar as constatações no âmbito do levantamento de informação resultante da análise documental e auscultação das partes intervenientes, bem como, da auditoria operacional aos TJ com vista a avaliar o grau de implementação do PETJ 2016-2020 e o seu grau de efectividade de forma a apresentar um leque de propostas em todos os aspectos relevantes (eixos estratégicos, mecanismos de monitoria e avaliação, bem como, do acompanhamento e dos indicadores de desempenho), que servirão de linhas de base para a elaboração do novo PETJs.

## **A<sub>2</sub>: Alinhamento Estratégico, Desenho da Estratégia, Plano de Acção e Orçamentação**

Esta fase consistiu no desenho da estratégia dos tribunais com base nas Linhas de Orientação Estratégica obtidas em resultado do Diagnóstico aos Tribunais, bem como, as recomendações deixadas na Avaliação do PETJ 2016-2020.

### ***Elaboração do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais (2022-2026)***

Esta fase consistiu na sistematização da informação, resultante do Relatório de Diagnóstico, Relatório de Avaliação do Plano anterior e Reflexão Estratégica com vista a responder os desafios dos TJ e identificar as iniciativas que permitirão alcançar com eficiência e eficácia os objectivos estratégicos definidos.

Com base nas iniciativas identificadas, foi elaborado o respectivo orçamento para o período de implementação do PETJ 2022-2026.

### ***Elaboração do Modelo de Implementação***

Esta fase consistiu na definição dos pressupostos para a implementação do PETJ 2022-2026, que passaram por priorização das actividades, definindo *Quick-Wins* (acções de execução rápida que não requerem muito investimento em termos de recursos humanos, financeiros e materiais). Definiu-se ainda os Planos de Acção, Indicadores de Desempenho (Resultado e Execução), entre outras actividades.



## 1.4 Constrangimentos à Concepção do Plano Estratégico

O processo de elaboração do PETJ 2022-2026 teve como principal constrangimento o levantamento de dados, que apresentou algumas limitações que acabaram por comprometer o curso das actividades inicialmente previstas, nomeadamente:

- A situação actual de Pandemia decorrente da COVID-19 dificultou a deslocação às províncias, ao fim de auscultar as partes intervenientes a nível dos Tribunais Judiciais das Províncias de Sofala e Nampula e os respectivos Tribunais Distritais, cujo critério de selecção se baseou na localização dos Tribunais Superiores de Recurso. No entanto, para colmatar estes constrangimentos optou-se por entrevistas remotas;
- Importa referir ainda que, a pandemia acabou por comprometer o prazo de conclusão da elaboração do presente plano, atrasando assim o inicio efectivo da sua implementação. No entanto e considerando o início da elaboração do Plano Estratégico no final de 2020 e a realização da Sessão Ordinária do Conselho Judicial, entre 29 de Novembro a 2 de Dezembro de 2021, órgão<sup>1</sup> que aprovou o referido plano, a sua implementação contempla o período de 2022 a 2026, tendo sido o ano 2021 dedicado à sua elaboração;
- Não foi possível auscultar alguns tribunais de distrito porque alguns deles ainda não têm juízes alocados;
- No decorrer do processo de levantamento feito, constatou-se que alguns Magistrados não tinham domínio sobre o Plano Estratégico, ou seja, tinham conhecimento sobre a existência do documento mas não eram directamente envolvidos na difusão das metas preconizadas por este instrumento orientador.

## 1.5 Estrutura do Documento

Este documento é constituído por 6 (seis) capítulos, nomeadamente:

- **Capítulo I:** este mesmo capítulo, que é referente a Introdução, onde se faz um breve enquadramento sobre a Elaboração do PETJ 2022-2026, apresentando ainda Objectivos e Resultados Esperados, a Metodologia de Elaboração da Estratégia e as Limitações na enfrentadas na concepção deste documento;
- **Capítulo II:** Síntese do Diagnóstico, onde se apresenta um resumo do Diagnóstico aos Tribunais, fazendo uma análise sobre as questões prioritárias abordadas durante o levantamento realizado, a SWOT que conduziu a definição dos delineadores estratégicos que permitiram definir o pensamento estratégico dos tribunais para o próximo quinquénio;
- **Capítulo III:** Definição da Estratégia dos tribunais para o próximo quinquénio, com destaque para a Missão, Visão, Valores dos Tribunais base para a definição dos Eixos Estratégicos;
- **Capítulo IV:** Modelo de Implementação e Monitoria do PETJ 2022-2026 indicando os factores críticos de sucesso do plano, principais intervenientes e procedimentos a considerar na monitoria da implementação das iniciativas e actividades e respectiva responsabilização;
- **Capítulo V:** Orçamentação do Plano Estratégico, onde se apresentam os pressupostos para a orçamentação e projecção dos custos 2022-2026 do PETJ;
- **Capítulo VI:** Conclusões.

<sup>1</sup> De acordo com o Artigo 94 da Lei n.º24/2007, de 20 de Agosto, “O Conselho Judicial é um órgão que tem por função analisar e deliberar sobre questões fundamentais da organização, funcionamento e desenvolvimento do aparelho judicial”.

## Capítulo II: Síntese do Diagnóstico

O Diagnóstico apresenta os principais elementos resultantes da análise da envolvente interna e externa dos tribunais judiciais nas componentes ligadas aos recursos humanos, financeiros, materiais, infra-estruturas e meios circulantes, bem como, questões de coordenação interinstitucional e todas as acções externas que possam influenciar o desempenho dos tribunais, culminando assim, na actualização da análise SWOT. Todos estes aspectos foram considerados na definição das linhas de orientação estratégica, base, para a elaboração do presente Plano Estratégico.

### 2.1 Enquadramento Estratégico dos Tribunais Judiciais

Um dos principais instrumentos de gestão dos TJ tem sido o Plano Estratégico 2016-2020, este plano cuja implementação foi objecto de avaliação, definiu Linhas de Orientação Estratégicas, com vista a alcançar a Visão e realizar a Missão dos tribunais no período supracitado.

#### 2.1.1 Linhas de Orientação Estratégica dos Tribunais

O PETJ 2016-2020 foi orientado para o reforço e consolidação da sua capacidade de resposta institucional face aos desafios que a sociedade e economia apresentavam, de forma a melhorar o seu desempenho e, consequentemente, melhorar o processo de gestão processual e a relação com os utentes dos tribunais

Dessa forma, foi desenvolvido o PETJ 2016-2020, que foi definido com base na missão, visão, valores e a estratégia:

A Missão dos Tribunais Judiciais está claramente definida na CRM no artigo n.º 212:

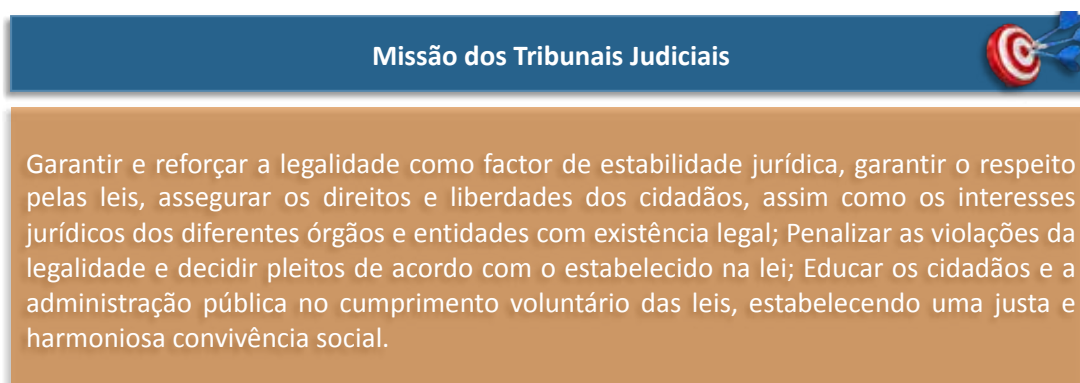



Figura 7 Missão dos Tribunais Judiciais

Como resposta ao desafio da sua missão definiu-se como visão:

**Visão dos Tribunais Judiciais** 


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

Os aspectos-chave da Visão dos Tribunais Judiciais correspondem aos seguintes:

- ❖ **Acessibilidade** – Acessibilidade de todos os cidadãos ao Sistema Judicial;
- ❖ **Independência** – Independência do Poder e do Sistema Judicial;
- ❖ **Modernização** – Modernização 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.

*Figura 8 Visão dos Tribunais Judiciais*

Para o cumprimento da sua missão e alcance da sua visão, os tribunais judiciais regem-se de valores fundamentais, que servem de base de orientação comum, a todas as acções levadas a cabo na execução das actividades dos TJ, são estes:

**Valores dos Tribunais Judiciais** 

- ❖ Primado da Constituição e da Lei;
- ❖ Acessibilidade (física, económica, cultural e linguística);
- ❖ Imparcialidade e Isenção;
- ❖ Independência;
- ❖ Celeridade e Qualidade;
- ❖ Integridade;
- ❖ Eficiência e Eficácia;
- ❖ Competência, Zelo, Dedicção e Profissionalismo;
- ❖ Urbanidade e Sensibilidade;
- ❖ Transparência e prestação de Contas;
- ❖ Promoção, Protecção e Respeito pelos Direitos Humanos;
- ❖ Promoção, Protecção e Respeito pelos Direitos da Mulher, Criança, Idoso e Pessoa Portadora de Deficiência.

*Figura 9 Valores dos Tribunais Judiciais*

Para atingir a missão e visão do quinquénio 2016-2020 foram definidos os seguintes eixos e objectivos estratégicos:

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

<b>Objectivo Estratégico 1.1:</b> Aumentar a eficiência e Celeridade processual	Aumentar os processos findos e redução dos processos pendentes na jurisdição de Família e Menores.
<b>Objectivo Estratégico 1.2:</b> Promover a Melhoria Contínua da Qualidade dos Serviços de Justiça Prestados	Aumentar o número das IJ ordinárias, número de colectâneas de acórdãos publicadas e difundidas e o número de secções de recurso em funcionamento nos TSR e nos Tribunais Judiciais de Província.
<b>Objectivo Estratégico 1.3:</b> Modernizar a Gestão Processual de Forma a assegurar maior Celeridade Eficiência da Justiça Administrada	Implementar o sistema de gestão processual e documental, capacitar os utilizadores e apetrechar os TJ para funcionamento adequado do sistema.
<b>Objectivo Estratégico 1.4:</b> Promover e facilitar um maior acesso dos cidadãos aos serviços de Justiça	Melhorar a cobertura territorial dos tribunais distritais, criar e colocar em funcionamento secções de turno das secções criminais e criar e colocar em funcionamento os Tribunais Móveis.
<b>Objectivo Estratégico 1.5:</b> Melhorar a articulação e coordenação dos Tribunais Judiciais com outras instituições nos diferentes níveis com vista a melhorar a qualidade, eficácia, eficiência e celeridade da Justiça administrada	Garantir a participação activa dos Tribunais Judiciais na reforma legal com os outros actores do sector da Justiça e melhorar a articulação e coordenação com os serviços de Medicina Legal, a Banca, Direcções Provinciais do Género, Criança e Acção Social e Direcções Provinciais da Justiça e Assuntos Constitucionais e Religiosos.

## Eixo II: Desenvolvimento Institucional

<b>Objectivo Estratégico 2.1:</b> Capacitar e motivar os recursos humanos dos Tribunais Judiciais, do CSMJ e da IJ	Definir as prioridades de formação dos magistrados, oficiais de Justiça e funcionários das áreas administrativas; desenvolver programas de formação interna para os oficiais de justiça e funcionários, elevar os níveis de motivação e empenho dos magistrados, oficiais de Justiça e funcionários das áreas administrativas; garantir o recrutamento, formação e alocação dos funcionários nas áreas administrativas dos Tribunais Judiciais, CSMJ e IJ de acordo com o plano de necessidades e desenvolver programas de formação para os funcionários do CSMJ.
<b>Objectivo Estratégico 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	Reabilitar e apetrechar os edifícios existentes para o funcionamento dos TJ, criar condições de segurança para o funcionamento dos mesmos, disponibilizar meios circulantes para realizar o expediente dos Tribunais Provinciais e Distritais, construir e apetrechar residências para os Magistrados Judiciais e criar condições para o funcionamento adequado do CSMJ.
<b>Objectivo Estratégico 2.3:</b> Melhorar o funcionamento da Inspeção Judicial	Autonomizar a IJ e criar condições para o seu funcionamento, capacitar os novos membros e disponibilizar orçamento para o cumprimento na íntegra das actividades planificadas.
<b>Objectivo Estratégico 2.4:</b> Implementar modelos e instrumentos de gestão estratégica nos Tribunais Judiciais, no Conselho Superior da Magistratura Judicial e na Inspeção Judicial	Elevar a qualidade da planificação a todos os níveis, dotar os gestores de alto nível e intermédio de competências de liderança e elevar a qualidade da monitoria e avaliação a todos os níveis.

Tabela 1 Eixos Estratégicos do PETJ 2016-2020

Portanto, para alcance dos objectivos estratégicos foram definidas 109 actividades para serem realizadas durante o período de implementação do plano. Abaixo podemos observar o nível de execução global das aludidas actividades:

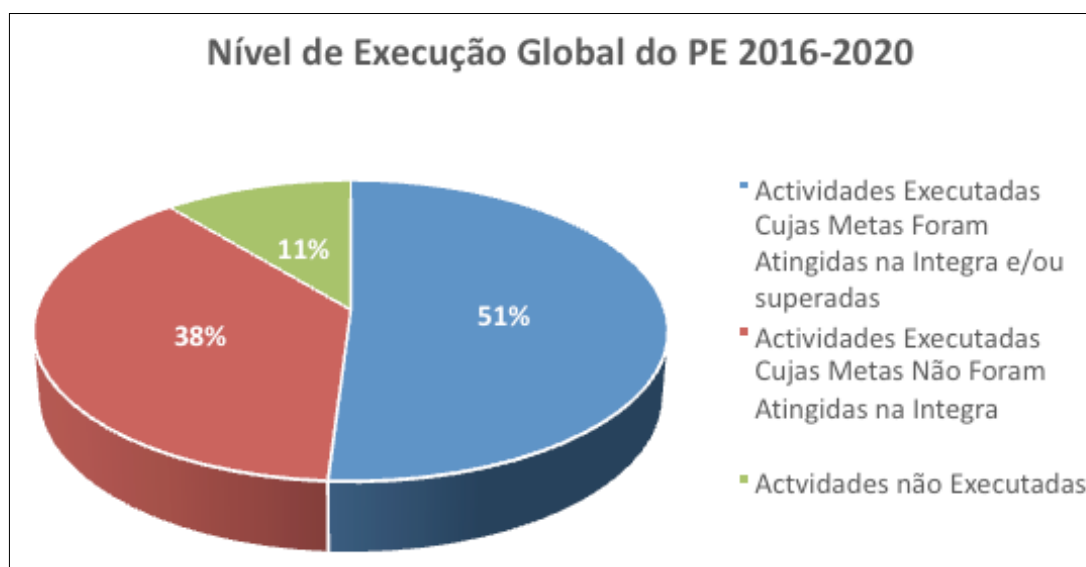


Gráfico 1 Nível de Execução Global do PETJ 2016 - 2020

As actividades que atingiram e/ou superaram as metas definidas correspondem a 51%. Estas, agregadas às actividades que não cumpriram na íntegra as respectivas metas, mas que apresentam realizações relevantes que contribuem para o cumprimento dos resultados esperados, correspondem a um total de 89%. As actividades previstas a realizar no Plano Estratégico, mas que não registaram nenhuma execução correspondem a 11% das actividades por executar.

Analisando os dois eixos do Plano Estratégico e o grau de execução das respectivas actividades, o PETJ 2016-2020 teve uma classificação de **Satisfatório**<sup>2</sup>, com tendência para o **Alcance do Previsto**, apesar de todas as limitações a que o plano esteve sujeito, com destaque para a exiguidade financeira e algumas questões estruturais de implementação que acabaram por limitar o sucesso da implementação do plano.

As estimativas orçamentais do Plano Estratégico resultaram das previsões de custos estabelecidas para a realização das actividades identificadas como sendo estratégicas para o cumprimento do plano e que integravam 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 de 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 para implementação do plano durante 2016-2020 correspondeu a um montante total **3.094.813.179 MT**. Com recurso a verbas disponibilizadas através do Orçamento de Estado e de fundos externos, nomeadamente, de doadores internacionais como a União Europeia, UNICEF e PNUD, acrescendo ainda verbas do COFRE dos Tribunais, a execução orçamental correspondeu a 40% do Orçamento Estimado, isto é, **1.243.094.601,00 MT**, conforme a tabela a seguir demonstrada:

<sup>2</sup> A avaliação dos resultados baseou-se numa pontuação que variou entre:  
Superado ≥ 100%; Alcançado = 100%; Satisfatório 50% > X < 100%; Fraco < 50%; Insatisfatório = 0%

# Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais 2022-2026

<b>Eixo I: ACESSIBILIDADE, CELERIDADE E QUALIDADE DA JUSTIÇA ADMINISTRADA</b>		
<b>Objectivos Estratégicos</b>	<b>Orçamento Estimado Meticais</b>	<b>Execução Financeira</b>
	<b>Total</b>	<b>Total</b>
<b>Objectivo Estratégico 1.1: Aumentar a eficiência e celeridade processual</b>	<b>718 415 153</b>	<b>109 481 174</b>
Capacitar e admitir novos Magistrados e Oficiais de Justiça	670 576 869	64 681 705
Criar, apetrechar e colocar em funcionamento Tribunais de Trabalho	41 624 284	41 624 284
Criar, apetrechar e colocar em funcionamento secções de Menores	6 214 000	3 175 185
<b>1.2 Promover a melhoria contínua da qualidade dos serviços de Justiça prestados</b>	<b>106 014 078</b>	<b>29 970 000</b>
Capacitar membros da IJ e realizar Inspeções	60 700 000	7 070 000
Publicar colectâneas de acórdãos	13 314 078	2 700 000
Funcionamento adequado dos TSR criar e colocar em funcionamento secções de recurso nos Tribunais	32 000 000	20 200 000
<b>1.3 Modernizar a gestão processual de forma a assegurar maior celeridade e eficiência da Justiça administrada</b>	<b>143 245 000</b>	<b>106 431 893</b>
Implementação do SEIJE no TS e em 19 TJP e Cidade de Maputo e expandir a outros TJP do país, criação de Centro de Dados e aquisição de equipamento informático para os Tribunais Beneficiários	143 245 000	106 431 893
<b>1.4 Promover e facilitar um maior acesso dos cidadãos aos serviços de Justiça</b>	<b>1 564 414 050</b>	<b>173 804 850</b>
Construir, apetrechar e colocar em funcionamento Tribunais Judiciais de Distrito	1 500 964 050	154 520 258
Reforçar o nº de RH nas secções criminais dos TJP e Colocar em funcionamento secções de turno junto das secções criminais	34 560 000	4 784 592
Criar e colocar em funcionamento Tribunais Móveis	28 890 000	14 500 000
<b>1.5 Melhorar o relacionamento entre os Tribunais Judiciais e os utentes, com vista a reforçar a confiança destes no sistema judicial</b>	<b>42 967 361</b>	<b>46 958 189</b>
Realizar palestras, seminários e acções de capacitação sobre o papel dos Tribunais Judiciais, matérias comportamentais e ética e deontologia profissional	42 547 361	46 665 189
Realizar estudo de satisfação anual, disponibilizar livros de sugestão nos cartórios e efectuar as respectivas monitorias, bem como melhorar a qualidade e quantidade de informação no site do TS	420 000	83 000
<b>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</b>	<b>1 648 377</b>	<b>6 718 456</b>
Incremento da participação activa dos Tribunais Judiciais na reforma legal com os outros actores do sector da Justiça	0	0
Realizar seminários e encontros entre TJP e Serviços de Medicina Legal, Banca e Direcções Provinciais do Género, Criança e Acção Social	1 098 918	6 655 772
Incremento da participação activa dos Tribunais Judiciais na reforma legal com os outros actores do sector da Justiça	549 459	62 684
<b>Total Eixo I</b>	<b>2 576 704 019</b>	<b>473 364 562</b>

Tabela 2 Grau de Execução Orçamental do Eixo Estratégico I - PETJ 2016-2020



## Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais 2022-2026

EIXO II: DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL			
Objectivos Estratégicos	Orçamento Estimado Meticais	Execução Financeira Global	% Execução
	Total	Total	
<b>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</b>	<b>52 108 840</b>	<b>31 860 685</b>	<b>61%</b>
Identificar necessidades de formação de magistrados, oficiais de justiça e funcionários da carreira geral	0	0	0%
Desenvolver e implementar programas de formação no local de trabalho para oficiais de justiça e funcionários da carreira geral nos TJD, TJP e de competência especializada	1 059 200	209 665	20%
Organizar workshops para partilha de experiência para magistrados, oficiais de justiça e funcionários da carreira geral	51 049 640	31 651 020	62%
Desenhar e implementar plano de recrutamento para as áreas administrativas nos Tribunais Judiciais, CSMJ e IJ	0	0	0%
Planificar e implementar programas de formação para funcionários do CSMJ	0	0	0%
<b>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</b>	<b>332 761 379</b>	<b>697 646 552</b>	<b>210%</b>
Reabilitar e apetrechar TJD	82 418 850	98 579 592	120%
Aquisição de viaturas, motorizadas para apoio aos Tribunais Judiciais, bem como definir e implementar um plano de manutenção	63 798 295	87 189 097	137%
Reabilitar e apetrechar residências para magistrados	82 418 850	227 977 863	277%
Adquirir e/ou reabilitar, apetrechar edifício e adquirir viaturas para o CSMJ	104 125 384	88 600 000	85%
<b>2.3 Melhorar o funcionamento da Inspeção Judicial</b>	<b>99 053 384</b>	<b>23 700 000</b>	<b>24%</b>
Autonomização da IJ, adquirir e/ou reabilitar edifício para IJ e apetrecha-lo, adquirir viatura e planificar e implementar plano de formação específica para novos membros da IJ	99 053 384	16 500 000	17%
<b>2.4 Implementar modelos e instrumentos de gestão estratégica nos Tribunais Judiciais, Conselho Superior da Magistratura Judicial e Inspeção Judicial</b>	<b>34 185 557</b>	<b>16 522 801</b>	<b>48%</b>
Elevar a qualidade da planificação desde o nível distrital até ao nível central: Transformar o GEP em Direcção Nacional e recrutar/capacitar novos técnicos para a direcção, realizar encontros anuais com todos os administradores dos TJ, capacitar escrivães distritais, provinciais e técnicos de todos os TJ, CSMJ e IJ em matérias de planificação e de monitoria	24 417 397	16 522 801	68%
Capacitar gestores intermédios e de topo em matérias de liderança	9 768 160	0	0%
<b>Total Eixo II</b>	<b>518 109 160</b>	<b>769 730 038</b>	<b>149%</b>
<b>Total</b>	<b>3 094 813 179</b>	<b>1 243 094 601</b>	<b>40%</b>
<b>% Execução</b>	<b>40%</b>		

Tabela 3 Grau de Execução Orçamental do Eixo Estratégico II - PETJ 2016-2020

Na sequência da baixa execução financeira face ao orçamento estimado, importa destacar que este desempenho está relacionado com o baixo número de Magistrados e Oficiais de Justiça admitidos, bem como ao baixo recrutamento de funcionários do regime geral, pelo facto não existir disponibilidade orçamental para esse efeito.

Acresce igualmente a esta baixa percentagem, o número insuficiente de capacitações/formações iniciais e contínuas realizadas aos oficiais de justiça e funcionários da carreira geral, o baixo número de inspecções realizadas durante o período de implementação do Plano e ainda, apesar do esforço acrescido do Governo, no sentido de se expandir a rede judiciária, o número de Tribunais Judiciais de distrito construídos, apetrechados e com entrada em funcionamento, o qual ficou muito aquém das metas estabelecidas no Plano Estratégico.

A título de exemplo e como se pode verificar na tabela abaixo descrita, o orçamento estimado para a execução das actividades atrás referidas representa 73% do Orçamento Global do Plano Estratégico, pelo que apresentando estas uma execução de apenas 17%, a qual deve-se essencialmente, às restrições orçamentais impostas pelo Governo a partir de 2016 e entre outras, o impacto revela-se bastante significativo na execução financeira global, situando-se no final nos 40% face ao inicialmente previsto executar.

<b>Eixo I: ACESSIBILIDADE, CELERIDADE E QUALIDADE DA JUSTIÇA</b>			
Descrição das Actividades	Orçamento Estimado Meticais	Execução Financeira	%
	Total	Total	Execução
Capacitar e Admitir novos Magistrados e Oficiais de Justiça	670 576 869	64 681 705	10%
Capacitar Membros da JJ e realizar Inspeções	60 700 000	7 070 000	12%
Publicar Colectâneas de acórdãos do TS e TSR	13 314 078	2 700 000	20%
Construir, apetrechar e colocar em funcionamento Tribunais Judiciais de Distrito	1 500 964 050	154 520 258	10%
<b>Total Eixo I</b>	<b>2 245 554 997</b>	<b>378 209 317</b>	<b>17%</b>
<b>Eixo II: DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL</b>			
Desenvolver implementar programas de formação no local de trabalho para oficiais de justiça e funcionários da carreira geral nos TJD, TJP e de competência especializada e recrutamento em todas as áreas	1 059 200	209 665	20%
<b>Total Eixo II</b>	<b>1 059 200</b>	<b>209 665</b>	<b>20%</b>
<b>Subtotal</b>	<b>2 246 614 197</b>	<b>378 418 982</b>	<b>17%</b>
<b>Total PETJs 2016-2020</b>	<b>3 094 813 179</b>	<b>1 243 094 601</b>	<b>40%</b>
<b>%</b>	<b>73%</b>		

*Tabela 4 Orçamento Estimado vs Orçamento Executado*

Assim, conclui-se que o sucesso da implementação deste plano esteve muito dependente da disponibilidade de fundos financeiros para a execução das actividades, no entanto, foi visível o esforço dos tribunais em executar as actividades mesmo com as limitações verificadas.

## 2.2 Análise Global do Desempenho dos Tribunais Judiciais

Analisando a Envolvente Interna, especial atenção é dada às questões relacionadas com o Desempenho Institucional dos Tribunais, mas concretamente, para questões relacionadas com a Gestão de Recursos Humanos, Materiais e Financeiros, Gestão Processual, o papel da Inspeção Judicial no funcionamento dos Tribunais, Articulação e Coordenação Interinstitucional, bem como, o Relacionamento com os Utentes.

### 2.2.1 Desempenho Institucional

Todas as informações relativas ao desempenho institucional dos TJ foram obtidas, consultando as Estatísticas Judiciais onde constam os mapas mensais de acordo com as jurisdições no que diz respeito ao movimento processual do TS, dos TSR, dos TJP, TJD e dos Tribunais de Competência Especializada. Foram também consultados os Relatórios Anuais dos Tribunais, o PETJ 2016-2020 e as Brochuras de Abertura do Ano Judicial. Consultando a Documentação supracitada, foi possível verificar em relação à esta componente o seguinte:

#### Recursos Humanos

Nos últimos anos, os TJ têm envidado esforços para melhorar a qualidade da gestão dos RH, apostando na admissão (ainda que por mobilidade) e capacitação para o reforço das respectivas competências.

A soma de Juizes de Direito A, B, C e D em exercício no ano base (2015) totalizava cerca de 325 magistrados afectos ao TS, TSR, Tribunais Judiciais de distrito e de província. Até finais de 2020 existiam 389 magistrados, o que significa um acréscimo de, aproximadamente, 19% nos últimos 5 anos.

A admissão de novos magistrados oscilou bastante nos últimos anos, devido aos inúmeros desafios enfrentados pelos Tribunais, tendo culminado com uma variação em baixa no ano 2020, como podemos observar no gráfico a seguir:



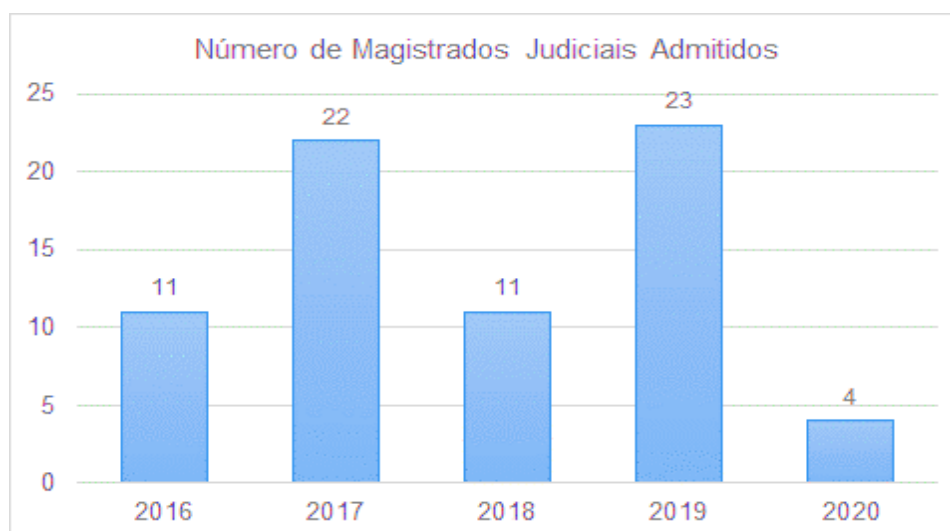


Gráfico 2 Número de Magistrados Admitidos entre 2016-2020:

O reforço de magistrados através de novas admissões foi de 22% em relação à meta prevista, tendo sido admitidos um total de 71 dos 320 previstos durante o período de vigência do PE 2016-2020.

Face ao número de magistrados que o País dispõe, o rácio mantém-se em 1.3 juiz por 100.000 habitantes durante todo o período do PE, tal como ilustra a tabela a seguir:

Ano	População	Nº de Juizes	Rácio
2015	25,727,911	325	1.3
2016	26,423,623	336	1.3
2017	27,128,530	357	1.3
2018	27,843,933	369	1.3
2019	28,571,310	388	1.3
2020	29,310,474	389	1.3

Tabela 5 Rácio Juiz vs População

O PETJ 2016-2020 previa um aumento do Rácio Juiz/100.000 habitantes de 1.3 para 2.2, mas devido a limitações nos ingressos de novos magistrados não sucedeu, mantendo-se o rácio de 1.3 Juiz/100.000 habitantes, conforme a tabela acima apresentada.

A carreira da Magistratura Judicial integra as seguintes categorias:

1. Juiz Conselheiro – Tribunal Supremo
2. Juiz Desembargador – Tribunal Superior de Recurso
3. Juiz de Direito A – Tribunal Judicial de Província
4. Juiz de Direito B - Tribunal Judicial de Província
5. Juiz de Direito C - Tribunal Judicial de Distrito
6. Juiz de Direito D (categoria de ingresso na Magistratura) - Tribunal Judicial de Distrito

O aparelho judicial conta actualmente com um universo de 389 magistrados judiciais em exercício, o que representa um acréscimo de 16% ao longo dos 5 anos, os quais encontram-se distribuídos pelas seguintes categorias, por ano:



Gráfico 3 Evolução dos Juizes em Exercício por Categoria

Fonte: Estatísticas Judiciais

Em cumprimento da implementação dos PETJ 2016-2020, que previa como um dos Objectivos Estratégicos Aumentar a Eficiência e Celeridade Processual em resposta ao aumento da demanda dos tribunais de distrito, que neste momento tramitam cerca de 65% do total de processos pendentes, nos quais também se verifica, nos últimos anos, um aumento médio superior a 8% por ano, registou um aumento significativo de Juizes nos últimos anos.

O aumento registado resulta do aumento da demanda nos tribunais de distrito, resultante do alargamento das competências dos tribunais judiciais de distrito, operada pela Lei de Organização Judiciária. Este cenário está na origem do elevado número de recursos interpostos aos Tribunais Judiciais de Província, justificando-se, assim, o empossamento significativo de Juizes Desembargadores e de Direito B nos últimos anos, sem descurar a tomada de posse de mais 3 Juizes Conselheiros.

No que concerne à distribuição dos magistrados por sexo, do total dos 389 magistrados, 158 são do género feminino, correspondente a 41% e 231 são do género masculino, correspondente a 59%, tal como ilustra o gráfico seguinte:



Gráfico 4 Distribuição dos Magistrados por Género

Pelo gráfico acima apresentado pode-se afirmar que há um ligeiro equilíbrio do género nos tribunais judiciais, registando-se uma diferença de 18%, cujo detalhe de distribuição por categoria apresenta-se no gráfico a seguir:

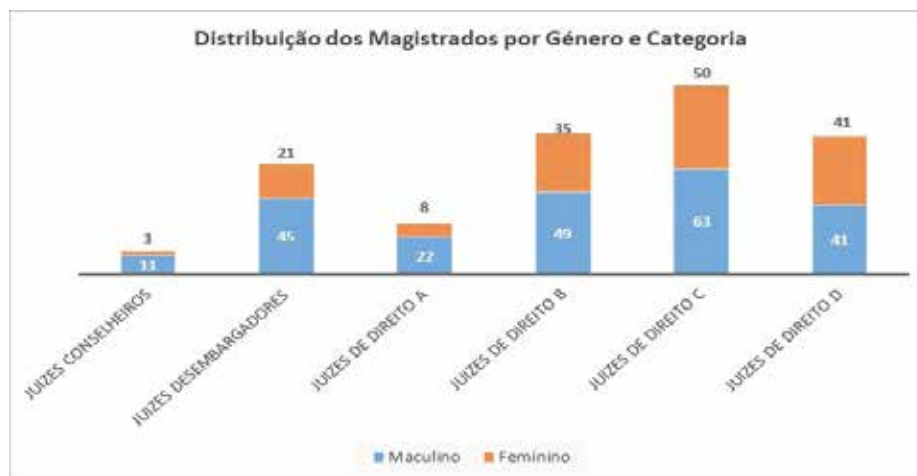


Gráfico 5 Distribuição dos Magistrados por Género e Categoria

Analisando o gráfico acima apresentado nota-se que há uma ligeira tendência em reduzir as diferenças do género, com destaque para os Juizes de Direito D, Juizes de Direito C e Juizes de Direito B. Verifica-se também um número expressivo de mulheres na carreira de Juizes Desembargadores (21).

Até ao final do ano 2020 a distribuição dos funcionários afectos aos TJ por género, apresentava-se conforme abaixo apresentado:

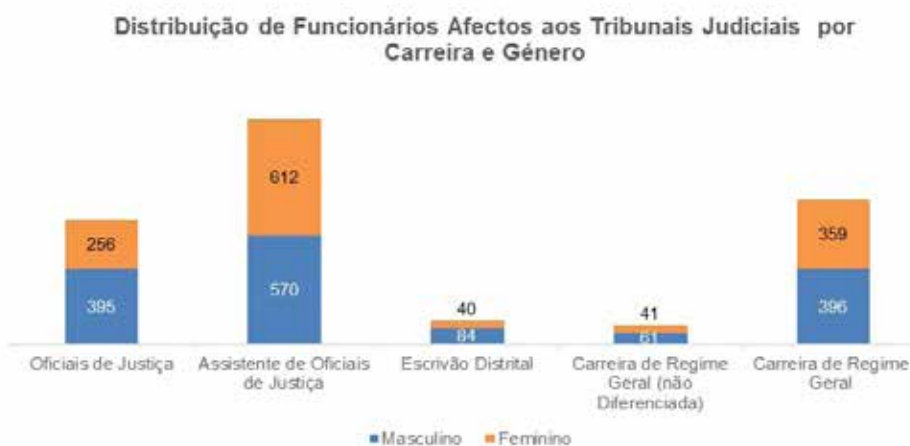


Gráfico 6 Distribuição dos Funcionários Afectos aos Tribunais Judiciais por Carreira e Género

### Idade de Ingresso, Promoções e Progressões

Segundo a Lei n.º8/2018 de 27 de Agosto que aprova o Estatuto dos Magistrados Judiciais, o processo de Ingresso, Promoções e Progressões dos magistrados, obedece um conjunto de requisitos, nomeadamente:

#### Idade de Ingresso

Segundo o Art.º 8 da presente Lei, os requisitos para o ingresso na Magistratura Judicial são os seguintes:

- Ser cidadão moçambicano;
- Ter mais de 25 anos de idade;
- Ser licenciado em Direito;

- Ter sido aprovado em curso específico de ingresso reconhecido pelo Conselho Superior da Magistratura Judicial (CSMJ);
- Satisfazer os demais requisitos estabelecidos na lei para a nomeação do exercício da FP.

A idade de ingresso à magistratura foi apontada como um aspecto que carece de revisão devido as seguintes questões:

- A idade de ingresso na magistratura (de 25 anos) foi, por um lado, definida numa altura em que havia poucos magistrados no País, e grande parte dos estudantes de direito, eram também trabalhadores, facto que acelerava a maturidade dos referidos, e por outro, devido ao ingresso tardio à escola, e por conseguinte, ingresso tardio às faculdades de Direito, que na altura eram duas ou três, acrescida a exigência ou a calibragem do ensino, desde o primário até ao superior, muitos concluíam a licenciatura, em especial, de direito, com já maturidade, por um lado, fruto da idade, e por outro, fruto da formação rigorosa a que eram sujeitos.
- A corrida massiva, em todas as esferas sociais, à escola, que resultou no aumento de escolas e faculdades, em geral, e das faculdades de direito, em particular, desde as públicas até às privadas, (muitas delas com uma baixa qualidade de ensino), acrescida a baixa calibragem dos alunos, entre outros factores sociais, concorrem para a obtenção de grau de licenciatura antes dos 25 anos, a baixa maturidade mesmo de graduados com 25, fazendo com que a média de conclusão do Curso de Direito baixe consideravelmente, sendo que, até aos 25 anos, há 3 ou 4 anos que graduaram a licenciatura.
- Trata-se de uma questão que tem de ser ponderada, pois, nem sempre esses licenciados têm maturidade suficiente para assumirem responsabilidades como juízes. Assim, deve ser revisto para cima o número de anos necessários para o ingresso na carreira de Magistratura Judicial.

### Promoções e Progressões

No que concerne às promoções e progressões, o Estatuto dos Magistrados Judiciais preconiza o seguinte:

- São promovidos a juízes de Direito C, os juízes de Direito D com três anos de exercício na classe e classificação mínima de Bom;
- São promovidos a juízes de Direito B, os juízes de Direito C com três anos de exercício na classe e classificação mínima de Bom e aprovação em provas específicas;
- São promovidos a juízes de Direito A, os juízes de Direito B com três anos de exercício na classe e classificação mínima de Bom;
- São promovidos a juízes Desembargadores, os juízes de Direito A com três anos de exercício na classe, classificação mínima de Bom, aprovação em provas específicas, sendo ainda dependente da disponibilidade vagas e de orçamento.

Neste sentido os requisitos para as promoções são os seguintes:

- À excepção da categoria de juiz Desembargador, as promoções são sempre condicionadas à existência de vagas;
- As promoções são sempre por concurso documental, entre os candidatos que reúnam os requisitos legais;
- Nos concursos, tem-se, sempre, em conta a classificação em provas específicas, quando necessárias, a antiguidade dos candidatos por ordem decrescente de valência, as informações de serviço e outros elementos atendíveis;

- Os magistrados judiciais de carreira que estejam em comissão de serviço, ou em regime especial de provimento, podem candidatar-se ao concurso de promoção e têm direito a ser imediatamente nomeados para a nova categoria, ainda que continuem na situação aqui referida;
- Compete ao CSMJ regulamentar os processos de concurso à promoção, incluindo as provas específicas e os demais elementos atinentes à avaliação dos magistrados judiciais.

O modelo de promoção que existe para os juizes desembargadores não depende da existência de vagas. Esta solução deve, porém, ser pensada para todos os magistrados, pois, permite distinguir a categoria de um certo magistrado e a função concreta que o mesmo tem desenvolvido.

Uma análise ao número de magistrados permite concluir que a maior parte está nos níveis de base, mas, também, o processo de promoção e progressão está bastante condicionado pelos recursos financeiros o que traz, também, problemas motivacionais relevantes, perturbando o exercício de funções dos magistrados e dos funcionários de justiça.

### **Mobilidade dos Magistrados e Oficiais de Justiça**

De acordo com o art.º 11 do Decreto n.º 64/98, de 3 de Dezembro, que aprova os critérios de enquadramento nas carreiras profissionais, a mobilidade é dependente dos seguintes requisitos:

- Tempo mínimo para o serviço efectivo que é de três (3) anos no escalão em que está posicionado;
- Avaliação de potencial mediante os critérios aprovados pelo Conselho Nacional da Função Pública;
- Disponibilidade orçamental.

Mediante os pontos referidos no artigo acima, uma das questões mais levantadas durante as entrevistas está relacionada com o facto de actualmente os tribunais não estarem a cumprir com os critérios de mobilidade, ou seja, não tem sido respeitado período mínimo de três (3) anos, o que compromete o período de adaptação do funcionário ao escalão posicionado, aliado, ainda, à falta de condições para a mobilidade, ou seja, os critérios devem ser revistos, considerando ainda os meios e condições mínimas de trabalho e locomoção do funcionário após a transferência.

### **Formação dos Magistrados**

A questão da gestão e planeamento da formação está fragilizada nos Tribunais Judiciais, com especial enfoque no Tribunal Supremo, responsável pela direcção do aparelho judicial.

As consequências desta situação são de grande impacto para os Tribunais Judiciais na medida em que se nota uma ausência clara de instrumentos de gestão da formação que contemplem, de forma estruturada, todas as fases desta actividade, desde a fase de identificação das necessidades até à fase de avaliação do impacto das formações realizadas. O Plano de Actividades dos Tribunais Judiciais normalmente incluem acções de formação de diferentes matérias, no entanto, identificou-se um desajuste entre as formações realizadas e as planeadas, bem como uma desarticulação entre a DNRH do TS, o CSMJ e os TJ.

Não foi identificado qualquer documento que reunisse o histórico das acções de formação, com detalhe sobre os objectivos gerais e específicos de cada acção, número e características dos beneficiários, conteúdos programáticos, formadores envolvidos, avaliação da acção de formação e avaliação do impacto da acção de formação (há 3 meses ou 6 meses ou 1 ano). Também não foi encontrado qualquer registo formal (documento em *word* ou base de dados em *excel*) da bolsa de formadores (magistrados, oficiais de justiça e funcionários das áreas de apoio) dos Tribunais Judiciais que possa facilitar a identificação de formadores no futuro para ministrar determinadas acções de formação que possam ser ministradas apenas por formadores internos.

Durante as entrevistas realizadas foi sugerido, que se crie uma área que responda especificamente pela formação dos funcionários dos TJ.

O Centro de Formação Jurídica e Judiciária – CFJJ, parceiro dos TJ, para a capacitação dos recursos humanos, foi criado através do Decreto n.º 34/97, de 21 de Outubro, como instituição pública subordinada ao Ministério da Justiça, Assuntos Constitucionais e Religiosos cuja principal função é a formação, capacitação e qualificação profissional dos Magistrados Judiciais e do Ministério Público, Oficiais de Justiça, Conservadores e Notários, assistentes jurídicos de IPAJ e outros profissionais do sector da justiça, visando a melhoria da prestação do serviço público de justiça.

No âmbito do desempenho da sua função, estratégica por um lado e como instituição de apoio aos outros órgãos do sector da justiça, com capacidades e competências de desenvolver acções relacionadas com a reforma legal, informação e documentação, formação, desenvolvimento de recursos humanos, infra-estruturas e equipamentos, o CFJJ resente-se do número limitado de cursos a ser organizados e de candidatos ingressados nas instituições de justiça, devido à dependência de disponibilidade orçamental, o que acabou por comprometer a qualidade das formações.

As questões acima levantadas resultam do leque de constrangimentos que tem vindo a ser enfrentado pelo CFJJ, nomeadamente:

- Número reduzido de funcionários com formação superior, com destaque para os níveis de mestrado e de doutoramento;
- Fraca consolidação dos critérios de avaliação dos formandos, como por exemplo:
  - Ausência de políticas e normas de definição de procedimentos internos (Regulamento Interno, Manual de Procedimentos, Código de Ética, Plano de Desenvolvimento de Recursos Humanos);
  - Deficiência de formação pedagógica por parte dos Formadores;
  - Indisponibilidade orçamental para a intervenção do CFJJ para a realização de formação efectiva às formações iniciais; capacitar continuamente os operadores do sector da justiça, incluindo paralegais; para execução do plano de desenvolvimento de recursos humanos.
- Fraca coordenação inter-institucional em matéria de formação, investigação e documentação, o que resulta em actividades *ad-hoc* e repetidas;
- Atenção muito focalizada na formação de magistrados judiciais e pouca atenção aos oficiais de justiça;
- Necessidade de aumentar as formações relativas às novas áreas da intervenção do CFJJ, tais como, Branqueamento de Capitais, Terrorismo, Combate ao Crime organizado, Tráfico de Drogas e Humanos, Crimes Económicos e de Corrupção;
- Dificuldades de Informatização e gestão de dados;
- Pouco controlo dos processos de formação e capacitação dos operadores da justiça por falta de coordenação com os sectores do sistema da administração da justiça;
- Necessidade de melhorar o processo de selecção dos candidatos as formações;
- Fraca qualidade do ensino do direito ministrado em Moçambique associado à falta de coordenação e fiscalização dos planos curriculares.

Importa ainda referir que houve, um registo, ainda que tímido, nos últimos anos (antes da pandemia da COVID 19) de melhoria do ambiente de negócios, mais especificamente no que concerne há um aumento do investimento nacional e estrangeiro e, por consequência, tem aumentado uma litigiosidade especial não só



na área comercial (bancário, concorrência, propriedade intelectual, actividades económicas), como também na delinquência (crimes, designadamente informáticos, ambientais).

Com legislação nova, instituições reguladoras mostraram-se cada vez mais dinâmicas e actantes (Banco de Moçambique, Autoridade Reguladora da Concorrência, Inspeção de Actividades Económicas), o que impõem uma crescente especialização dos magistrados que actuam nessas áreas e dos tribunais respectivos, para que possam responder, de forma adequada, a estes novos desenvolvimentos.

Assim, deverá haver um maior investimento na articulação entre o CFJJ e os TJ, com vista a promover sinergias e unir valências para garantir uma maior qualidade da intervenção do centro no sector da justiça.

### **Gestão da Disciplina de Magistrados Judiciais**

O Conselho Superior da Magistratura Judicial – CSMJ – é o órgão de gestão de disciplina da Magistratura Judicial, ao qual compete nomear, colocar, transferir, promover, exonerar, apreciar o mérito profissional, exercer acção disciplinar e, em geral, praticar todos os actos de idêntica natureza respeitantes aos magistrados judiciais, propor a realização de inspeções extraordinárias, sindicâncias, inquéritos aos tribunais, dar parecer e fazer recomendações sobre a política judiciária, por sua iniciativa ou a pedido do Presidente da República, da Assembleia da República ou do Governo.

Este órgão tem como principal função contribuir para salvaguardar a integridade judicial, garantindo que o código de conduta e políticas de conflito de interesses dos juizes sejam respeitados. Este é um organismo independente e tem ainda a função de investigar as queixas contra juizes e funcionários, por violações do código de conduta e fundamentar as suas decisões.

Na componente de gestão disciplinar, no ano 2020 foram apreciados 59 processos disciplinares dos quais 51 dos oficiais de justiça e 08 dos magistrados, fazendo uma análise da evolução dos processos disciplinares apreciados pode-se apurar o seguinte:

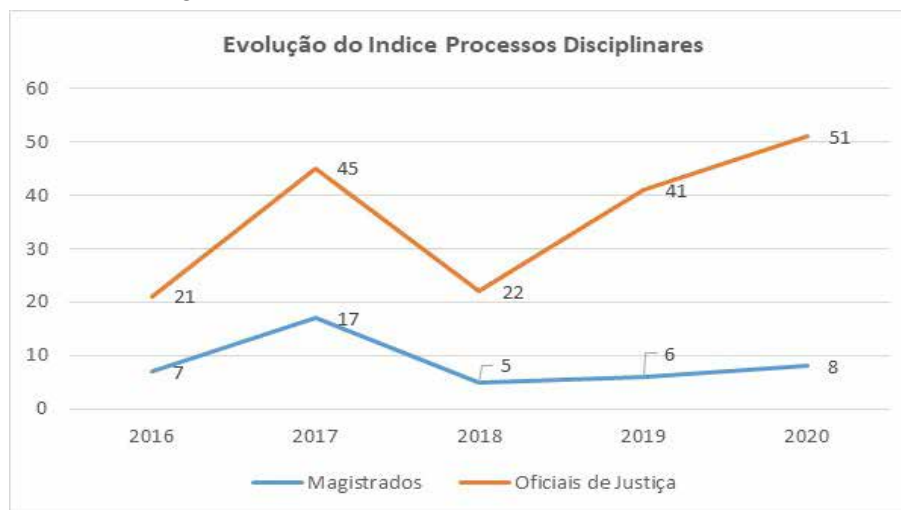


Gráfico 7 Evolução do Índice de Processos Disciplinares

Tem-se registado um aumento de processos disciplinares instaurados contra os oficiais de justiça, tendo a sua maioria resultado em arquivamentos, expulsões e aplicação de multas. Relativamente aos magistrados, estes tiveram em 2017 um registo elevado de processos disciplinares, que resultaram em expulsões e multas. No entanto, importa referir que este número reduziu em 53% até ao final de 2020.

Esta redução pode estar relacionada com o aumento do investimento nos últimos anos na melhoria das condições de trabalho dos magistrados, contribuindo assim para aumento da sua motivação, reflectindo-se na melhoria do seu desempenho e conduta profissional.

No entanto, existe ainda um trabalho a ser feito, porque vários constrangimentos foram apontados que acabam por comprometer a eficiência do CSMJ, nomeadamente:

- Tramitação de processos disciplinares com erros que causaram nulidades de processos declarados pelo TA;
- Falta de sistemas e objectivos para a nomeação de instrutores, com nomeações discricionárias, actividade não remunerada, riscos de corporativismo e falta de experiência e formação.
- Também se registaram dificuldades na apresentação de queixas, falta de modelos, falta de caixas de correio ou linhas telefónicas específicas, dificuldades em garantir o tratamento das queixas apresentadas, bem como uma deficiente na informatização do sistema e recolha de dados.

### Inspeção Judicial

A Inspeção Judicial é essencial para o bom funcionamento dos Tribunais, pelo que uma Inspeção que funcione de forma eficiente e eficaz, representa um factor essencial para prevenir e combater a corrupção interna nos Tribunais Judiciais, actuando ao mesmo tempo como um instrumento eficaz para apoiar e melhorar o seu funcionamento.

A inspecção funcionou de 2016 a 2018 como um departamento do CSMJ, e o orçamento era alocado ao CSMJ que tinha as suas prioridades.

Foram identificados vários constrangimentos, muitos dos quais são comuns à IJ e ao CSMJ, que têm tido um impacto negativo no funcionamento eficiente e eficaz como órgão de controlo, tais como:

- Falta de um desenho do perfil dos inspectores, segundo padrões de qualidade adequados;
- Escassez de inspectores;
- Inexistência de um estatuto actualizado da função de inspecção;
- Falta de protocolos e de sistemas de trabalho normalizados, adaptados aos tribunais;
- Falta de processamento e análise dos dados obtidos durante as inspecções, produtividade limitada devido ao baixo número de inspectores e à longa duração das inspecções;
- Falta de transparência e publicação dos critérios de inspecção;
- Falta de um sistema eficiente para receber queixas do público.

Perante o cenário acima apresentado, foi autonomizada a Inspeção Judicial, através do Decreto n.º 63/2019 de 29 de Julho, tornando-se assim uma unidade orgânica autónoma que, no exercício das suas funções responde ao CSMJ.

Assim, perante o projecto de Combate à Corrupção financiado pela EU, espera-se reforçar a capacidade da Inspeção Judicial com vista a prestarem serviços com uma maior qualidade mediante padrões de eficiência adequados, os quais devem assentar no seguinte:

- Conhecimento e prestação de informações sobre a situação dos Tribunais Judiciais
- Controlo efectivo da actividade dos Tribunais Judiciais;
- Prevenção de disfunções nos Tribunais Judiciais;
- Apoio para melhorar a gestão dos Tribunais Judiciais;
- Propor medidas, fornecer orientações e elementos de melhoria em relação à gestão e à qualidade do serviço público da Administração da Justiça.

Durante a implementação do PETJ 2016-2020, estava previsto realizar 150 inspecções, mas devido à exiguidade de fundos foram apenas realizadas 11 inspecções e 5 visitas de monitoria, no último ano de implementação do plano.



## Gestão Processual

### Tribunal Supremo

No início do ano de 2020, estavam pendentes no Tribunal Supremo 381 processos e durante o ano deram entrada 396, somando um total de 777 processos para serem julgados nesse ano. Destes findaram 470, o que significa que temos um aumento em relação ao ano anterior, conforme ilustra o gráfico a seguir enunciado:



Gráfico 8 Movimento Processual do Tribunal Supremo 2016-2020

Dando continuidade à análise comparativa do número de processos findos, nota-se que houve um aumento destes em 83%, no último ano, em comparação com o ano de 2019 (findos 275), tendo o Tribunal Supremo ultrapassado a meta de aumento de 5% de processos findos, alcançando o seu melhor desempenho dos últimos 5 anos.

### Tribunal Superior de Recurso

Os processos entrados nos TSR tiveram, na sua maioria, uma tendência de crescimento, acumulando cada vez mais o número de processos pendentes. Entre 2016 a 2017 houve um aumento para mais de 100%, o qual reduziu entre os anos 2018 e 2019. Estes voltaram a registar uma subida em 2020 (49,8%). O gráfico a seguir representa a evolução anual dos processos:

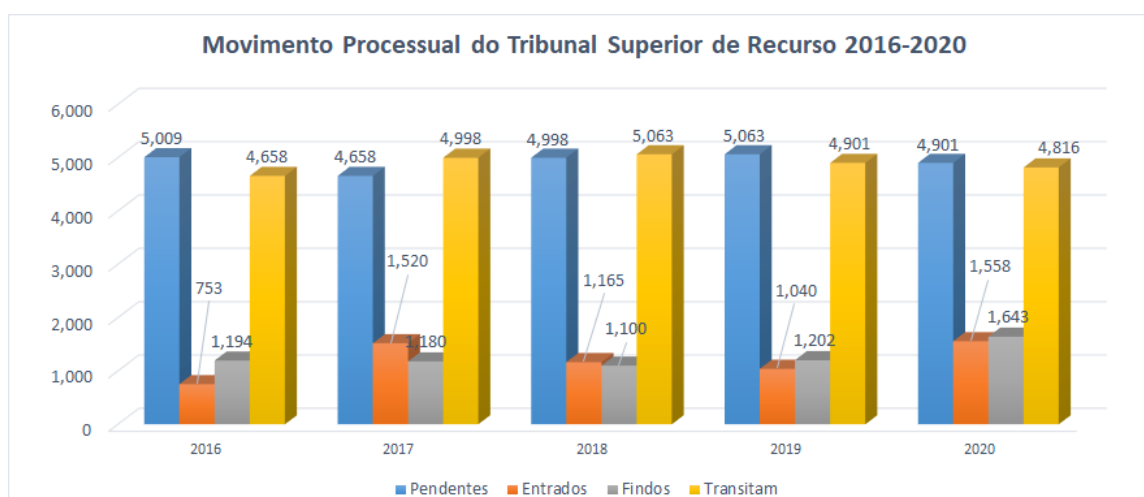


Gráfico 9 Movimento Processual do Tribunal Superior de Recurso 2016-2020

Fazendo uma análise global ao quinquênio verifica-se que o número de processos transitados e processos pendentes não variaram de forma significativa, comprometendo desta forma o desempenho esperado de aumento anual de processos findos de 5%, ou seja, apesar de haver uma tendência de crescimento dos processos findos, estes não têm cumprido a meta estimada, com destaque para o último ano que registou uma subida de apenas 2% quando comparado ao ano 2019.

No universo do número de processos findos, 519 são do Tribunal Superior de Recurso de Maputo, 376 do Tribunal Superior de Recurso da Beira e 748 do Tribunal Superior de Recurso de Nampula. Ainda a nível dos Tribunais Superiores de Recurso, verificou-se uma redução do número de processos pendentes na ordem de 2%, o correspondente a 85 processos, isto é, de 4.901 processos pendentes no início de 2020, transitam 4.816 para 2021.

Decorrente da transferência de processos crimes que se encontravam nas Secções Criminais do Tribunal Supremo para as Secções Criminais dos Tribunais Superiores de Recurso<sup>3</sup>, houve uma redução de processos pendentes registados no TS, mas, em contrapartida ocorreu um congestionamento dos processos pendentes nos Tribunais Superiores de Recurso aumentando, vertiginosamente, o volume de pendentes para estes tribunais.

Esta transferência de processos criminais do Tribunal Supremo para os TSR, não foi acompanhado da criação de condições de infra-estruturas, logísticas, de recursos humanos, materiais e financeiros para que estes tribunais intermédios dessem vazão a estes processos, muitos dos quais com réus presos e/ou aguardando decisão dos seus recursos de agravo. Esta situação contribui para a morosidade processual, denegação da justiça e propícia, eventualmente, a violação de direitos fundamentais neste escalão do judiciário como atestam os dados em presença.

### Tribunais Judiciais de Província

Da análise do movimento processual do quinquénio, verifica-se nos Tribunais Judiciais de Província, a alteração do número dos processos pendentes, tendo estes apresentado um crescimento relativamente significativo em 2018 de 15% e de 12% em 2020. Importa salientar que os processos transitados variaram 30% durante o quinquénio.

Apesar desta variação do número de processos, este período registou ainda um aumento de processos findos em 13% e no último ano, uma redução de 18% dos processos findos, estando abaixo dos 5% propostos, significando um desempenho satisfatório quanto ao movimento processual. O gráfico seguinte ilustra e variação processual nos últimos 5 (cinco) anos:

**Movimento Processual dos Tribunais Judiciais de Província 2016-2020**

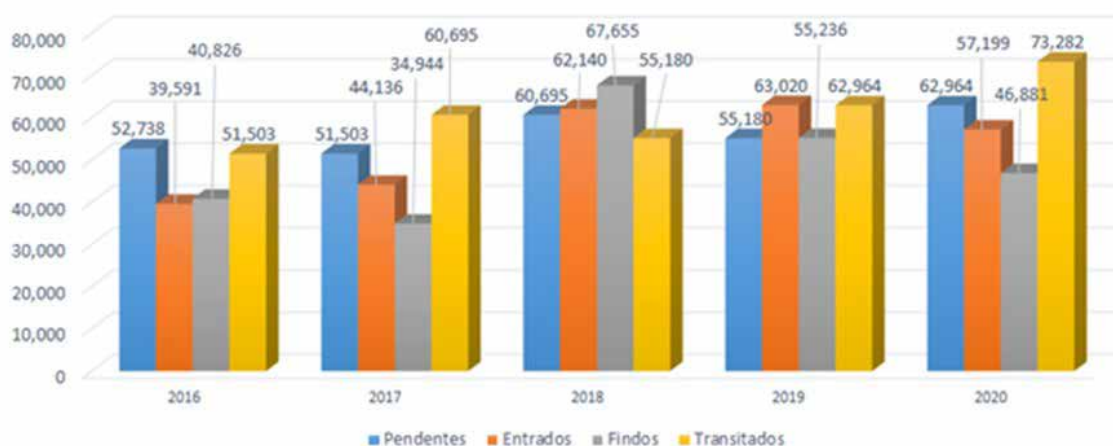


Gráfico 10 Movimento Processual dos Tribunais Judiciais de Província

Este cenário deveu-se aos inúmeros desafios enfrentados pelos TJP, designadamente pela falta de Oficiais de Justiça, Assistentes de Oficiais de Justiça e funcionários de carreira de regime geral, agravando-se em

<sup>3</sup> Na verdade e por força das alterações constantes da Lei da Organização Judiciária, Lei nº 24/2007, de 20 de Agosto – "...ao Tribunal Superior de Recurso, funcionando como tribunal de primeira instância, compete nos termos da alínea d) do artigo 63 conhecer dos pedidos de habeas corpus que, nos termos da lei processual, devam ser remetidos para este Tribunal...".

2020, devido à pandemia COVID 19 e respectivas medidas de prevenção, as quais necessariamente influenciaram a execução processual dos TJD.

Em 2020 verificou-se um acréscimo na pendência processual na ordem dos 5% comparativamente a 2019 e verificou-se um aumento do volume de processos findos na ordem dos 11% que está acima dos 5% previstos o que demonstra um desempenho positivo da gestão processual, tal como ilustra o gráfico seguinte:

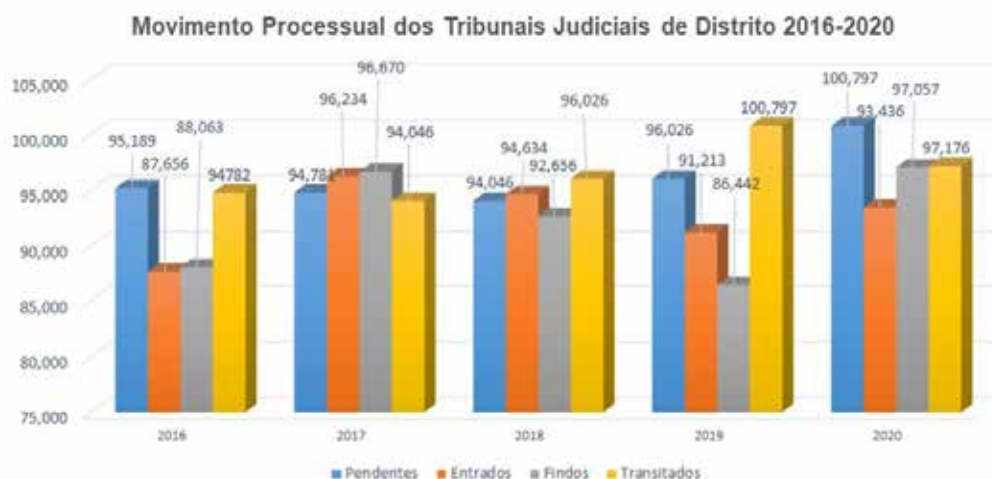


Gráfico 11 Movimento Processual dos Tribunais Judiciais de Distrito 2016-2020

A nível distrital registou-se ainda no último ano um incremento de 4% de processos pendentes, facto que está associado à escassez de magistrados. A título de exemplo há tribunais com apenas 1 (um) Juiz responsável pelas várias secções, o que necessariamente influencia na demora na resposta das cartas precatórias.

### Estado da Legalidade

Durante o quinquénio em apreço, no respeitante a processos criminais, foram detidos 88,640 cidadãos e 160,742 foram condenados a penas privativas de liberdade (entre correcionais e maiores), cujo detalhe encontra-se no gráfico seguinte:

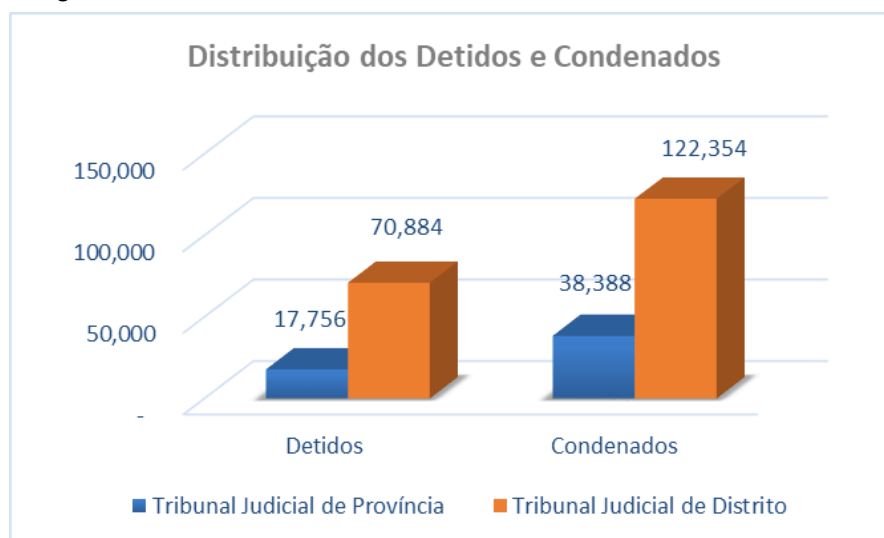


Gráfico 12 Estado da Legalidade

No que concerne aos indicadores estatísticos produzidos pelo Tribunal Supremo<sup>4</sup>, ilustram de forma detalhada a variação do movimento processual, o Estado da legalidade, a expressão da rede judiciária bem

<sup>4</sup> Vide a este respeito o Informe do desempenho dos Tribunais Judiciais, prestado pelo Venerando Presidente do Tribunal Supremo na Cerimónia de Abertura do Ano Judicial de 2021, realizada no dia 1 de Fevereiro de 2021, na Cidade de Maputo

como a gestão e disciplina de Magistrados e Oficiais de justiça. A tabela seguinte represente a análise dos indicadores de desempenho dos tribunais nos últimos dois (2) anos:

Nº	Indicadores	2019	2020
1	Rácio de processos findo sem relação aos entrados	92%	94%
2	Média de processos distribuídos por juiz	839	886
3	Média de processos findos por Juiz	385	402
4	Média de processos pendentes por Juiz	454	484
5	Tempo médio de resolução de litígios	1 Ano	1 Ano e 1 mês
6	Taxa de resolução	46%	45,4%
7	Taxa de congestionamento	2 Anos e 2 meses	2 Anos e 2 meses
8	Evolução dos processos findos	-11,4%	2,0%

*Tabela 5.1 Indicadores de desempenho nos Tribunais Judiciais*

Assim, em termos de produtividade (desempenho quantitativo), o ano de 2020 foi melhor que o ano de 2019. Porém, porque a meta colectiva era de um aumento de, pelo menos, 5%, o desempenho ficou abaixo do planificado. Comparando o número de processos que estavam pendentes no início de 2020 (transitados do ano anterior) e os pendentes no início de 2021 (transitados de 2020), constata-se que houve um aumento da pendência na ordem de 3,87%.

O desempenho dos tribunais teria sido melhor se não tivesse sido influenciado pela situação da COVID-19, que obrigou a adopção de medidas extraordinárias, como a suspensão de prazos e aplicação do regime de férias judiciais, no primeiro semestre de 2020 factor que afectou negativamente, principalmente, os utentes e o funcionamento das jurisdições em todo país como resulta dos dados estatísticos do desempenho dos tribunais por cada escalão.

Por causa desta questão da denegação do acesso ao direito e à justiça e ou impulsionador da morosidade processual, findo os diferentes períodos do Estado de Emergência, as disposições legais proibitivas<sup>5</sup> do exercício normal da actividade jurisdicional no Judiciário foram removidas e, tem sido esse o ritmo nas diversas modificações dos diversos Decretos Presidenciais que fixam e mantêm a Situação de Calamidade Pública<sup>6</sup> em Moçambique.

### **Modernização dos Tribunais Judiciais**

No âmbito da modernização dos Tribunais Judiciais, foi criada a Comissão de Modernização dos Tribunais, que tem como responsabilidade fazer o acompanhamento da implementação de soluções tecnológicas, designadamente, o SEIJE e o desenvolvimento do futuro sistema de gravação de audiências, bem como, apresentar antepropostas de medidas legislativas a adoptar para o uso das tecnologias de informação e comunicação na actividade judicial.

Esta comissão tem feito o acompanhamento da implementação destas acções nos tribunais com o objectivo de avaliar o grau de implementação das TIC, desafios enfrentados, estudar as lições da sua implantação e a possibilidade da expansão das iniciativas aos demais Tribunais Judiciais de Província.

<sup>5</sup> A título de exemplo o dispositivo legal contido no artigo 2 da Lei nº 1/2020, de 31 de Março que ratifica a Declaração do Estado de Emergência, constante do Decreto Presidencial nº 11/2020. De 30 de Março indicava que "... Durante o Estado de Emergência os actos processuais e procedimentos judiciais aplicam-se o regime das férias judiciais, sem prejuízo dos actos urgentes, designadamente as providências cautelares, os que devem ser praticados em processos em que estejam em causa direitos fundamentais como os relativos a arguidos presos, bem como os relativos a menores em risco...".

<sup>6</sup> Vide a este respeito a ratio légis do Decreto n.º 7/2021, de 5 de Março – que revê as medidas para contenção da propagação da pandemia da COVID-19, enquanto durar a Situação de Calamidade Pública, aprovadas pelo Decreto n.º 2/2021, de 4 de Fevereiro

No contexto do Sistema de Expediente e Informação Judicial Electrónico (SEIJE), este está implementado em 21 (vinte e um) TJs da província e cidade de Maputo, nomeadamente: TS, TSR, TJ Cidade Maputo, TJP Maputo, 5 (cinco) TJD Municipais, 9 (nove) TJ Distrito, Tribunal de Família e Menores, Tribunal de Polícia e no Tribunal Trabalho da Cidade Maputo.

Este é um projecto essencial e surge num momento em que as tecnologias de informação vêm ganhando uma enorme dimensão. Acresce ainda que logo que o SEIJE seja estendido a todos os tribunais, permitirá uma melhor gestão processual, uma rápida localização e conseqüentemente consulta e tramitação de processos, sem prejuízo do seu manuseio físico, ou seja, permitirá melhorar a gestão processual de forma eficiente e eficaz, bem como, melhorar a proximidade do utente ao seu caso e a celeridade de todo o processo relativo à tramitação processual, não só na Província e Cidade de Maputo como nas restantes províncias de Moçambique.

A COVID-19 veio comprovar a importância e a necessidade da modernização dos tribunais, em geral, e da gestão processual, em particular. Nesta senda, foram apetrechados os Tribunais piloto do SEIJE, tendo como financiador a União Europeia da seguinte forma:

- Centro de Dados para alojar o SEIJE, bem como, outros sistemas que venham a ser implantados no sector;
- 76 Computadores e UPS;
- 36 *Scanners*;
- 30 Impressoras;
- 23 *Switches/routers*;
- A UNICEF financiou sistema videoconferência para o TS.

Uma melhor expansão e apropriação de um sistema desta natureza implica o envolvimento de todos os intervenientes, eventualmente, na expansão da fase piloto. É que um requisito essencial quando se lida com tecnologias tem a ver com a velocidade da internet, que cada vez que nos afastamos da capital do País perde a qualidade.

Foi criado um *helpdesk* constituído por quatro técnicos de informática do TS e um técnico de informática do TJ da Cidade de Maputo, que monitora, regista e atende às ocorrências, bem como apoia os utilizadores de todos os tribunais remotamente e presencialmente para esclarecer dúvidas e apoiar a execução de tarefas no SEIJE, com vista a garantir uma maior eficiência no trabalho de cada utilizador e efectivar a operacionalidade no sistema. Importa referir que, quinzenalmente o Sistema emite um relatório sobre o seu funcionamento, o qual permite verificar a tramitação dos processos introduzidos, isto é, permite ao *helpdesk* identificar quais os tribunais beneficiários que após introdução de um processo estão a dar o devido seguimento e a respectiva tramitação através dos canais disponíveis pelo sistema e verificar as respectivas causas quando não acontece.

Um outro elemento importante de ressaltar tem a ver com a iliteracia informática de muitos operadores judiciais. Não valerá de nada se instalar o sistema sem que haja um conhecimento profundo do funcionamento, uso e manejo dos equipamentos informáticos. É, pois, essencial dinamizar o uso das tecnologias de informação não só durante a formação dos profissionais judiciais, mas, também, no âmbito do exercício das actividades.

Um aspecto a mencionar deste sistema tem a ver com o seu objectivo final, qual seja o de que permite uma rápida comunicação entre os Tribunais e outras instituições do Sector de Administração da Justiça, mas seria importante clarificar como os operadores jurídicos, como advogados, técnicos e assistentes jurídicos, peritos, tradutores, etc., poderão ter acesso aos processos, facilitando, pelo menos, no caso dos profissionais do foro, a deslocação física ao edifício do tribunal.



## **Custas Judiciais**

Um dos fins primários do Estado, para além da segurança e bem-estar dos seus cidadãos, é a justiça. A Constituição da República de Moçambique consagra, no seu art.º 62, a todos os cidadãos o direito de acesso aos tribunais e assistência jurídica e patrocínio judiciário.

No entanto, ao visitar-se o Código das Custas Judiciais verifica-se um acumular de instituições que se beneficiam do valor das custas judiciais, tornando a Justiça muito cara para a maioria dos cidadãos.

Durante o levantamento feito, pode-se deparar que os obstáculos económicos são os mais significativos, até porque o regime de custas não é considerado suficientemente prático, previsível e alinhado à realidade actual. Esta situação revela-se ainda mais complicada quando se refere às pessoas economicamente carenciadas, pois o regime de dispensa ainda é correspondente a questões relacionadas com o tempo colonial.

A denegação de justiça pode resultar de diversos factores:

1. Recusa do juiz em decidir (art. 8.º do Código Civil);
2. Retardamento da decisão (art. 2.º, n.º 2 do Código de Processo Civil);
3. Existência de obstáculos sociais, culturais ou económicos (custos da litigação como as custas judiciais ou honorários de advogado);
4. Linguagem jurídica (muitas vezes arcaica e incompreensível);
5. Arquitectura judicial (a forma como está edificado o tribunal, o banco usado nos tribunais para os arguidos que até hoje não o acomoda de forma condigna, entre outros), que não permite que seja feita justiça da melhor forma.

Neste contexto, é importante garantir que os tribunais não percam de vista que o Estado tem o dever constitucional de tratar de forma igual todos os cidadãos, proporcionando-lhes, assim, o direito fundamental de acesso efectivo à justiça, pelo que há que interpretar melhor o regime de custas para que os cidadãos não sejam prejudicados, criar um mecanismo junto ao poder executivo para que esta legislação seja revista.

Já é consensual não só na comunidade jurídica, como no poder político, a necessidade de revisão não só do Código das Custas Judiciais, mas também do regime de assistência judiciária, para que a justiça seja acessível para todos, independentemente da condição financeira.

## **Mediação Judicial**

Segundo o art.º 2, da Resolução nº 1/CJ/2017, de 25 de Agosto, a *Mediação é um meio alternativo de resolução de conflitos através da qual, por mútuo acordo das partes, uma pessoa imparcial facilitará a justa composição de um litígio susceptível de confissão, desistência ou transacção, antes ou durante a tramitação de um processo judicial ou arbitral.*

Este documento refere ainda que *“Podem ser objecto de mediação todos os conflitos ou disputas em matéria civil, comercial e outras da competência dos Tribunais Judiciais, da jurisdição comum ou especial, desde que versem sobre direitos disponíveis”.*

Volvidos quase 2 (dois) anos da publicação da legislação atinente aos Serviços de Mediação nos Tribunais Judiciais (SMTJ), ou seja, em 2019, procedeu-se à instalação e ao lançamento dos SMTJ no Tribunal Judicial da Cidade de Maputo, local onde, de acordo com o preceituado no artigo 21º da RSMTJ, seriam levadas a cabo as primeiras experiências.

Para aderir à mediação dos Serviços, qualquer uma das partes poderá solicitar uma ficha de adesão (pedido de mediação) disponível na secretaria ou submeter um requerimento onde, para além de fazer uma breve descrição do caso, também poderá escolher a data e o horário que seja conveniente para o agendamento da mediação pretendida.

Por conseguinte, a contraparte receberá dos Serviços uma “Carta Convite” para expressar a sua concordância em aderir à mediação na data e no horário propostos pelo requerente, sem prejuízo dos contactos que poderão ser feitos por via electrónica e/ou telefónica.

Com a entrada em funcionamento destes Serviços, ainda se mostra reflectido o princípio da gratuidade, visto que pela mediação não são cobrados quaisquer valores a título de taxas, custas e outras despesas, permitindo-se ainda que, na falta de advogado constituído, qualquer uma das partes ou ambas, possa ser gratuitamente assistida por técnico jurídico do Instituto de Patrocínio e Assistência Jurídica (IPAJ) ou advogado estagiário do Instituto de Acesso à Justiça (IAJ) da Ordem dos Advogados de Moçambique (OAM), à sua escolha, conforme lista nominal disponível nos Serviços.

Por via destes e de outros elementos processuais, fica assente que a gestão eficiente de conflitos constitui uma das prioridades dos SMTJ, visto tratar-se de casos onde não existem vencidos por força do envolvimento activo que as partes têm na busca de uma solução consensual para o litígio existente, resultando no cumprimento voluntário desta e, conseqüente, redução do índice de recursos e acções judiciais nos tribunais.

De salientar ainda que, para além de ter como principal desiderato a criação de secções e ou serviços de mecanismos alternativos de resolução de conflitos nos tribunais judiciais, o apoio dessas instituições demonstra o real interesse existente no sector de administração da justiça no processo de desburocratização, redução de encargos e de complexidade da justiça em Moçambique.

Ademais, a criação e a implementação dos SMTJ contou com a parceria do Ministério da Indústria e Comércio e da Fundação para a Melhoria do Ambiente de Negócios (anterior Fundo para o Ambiente de Negócio), cujo interesse versa na desobstrução de alguns dos obstáculos que estorvam a ascensão de Moçambique no ranking *Doing Business*, designadamente o tempo de resolução de disputas, especialmente as de carácter comercial nos processos judiciais, custos envolvidos e excessiva burocratização dos procedimentos, muitas vezes causadas pela exiguidade de reformas legislativas profundas na principal legislação civil e comercial. Isto porque a posição actualmente ocupada pelo nosso país naquele *ranking*, especialmente no que tange ao Indicador de Execução de Contratos, tem sido negativamente influenciada por estes factores.

Para tanto, depreende-se facilmente que a implementação dos SMTJ não angariará apenas benefícios às partes envolvidas no litígio, em particular, mas também ao nosso país, em geral, visto que com as melhorias que se irão registar, o ambiente de negócios tornar-se-á mais atractivo, permitindo a entrada de novos operadores no mercado e gerando condições para a atracção de novos investimentos e diversificação da base económica nacional.

Desse modo, pode-se aferir que se mostram satisfatórios os resultados actuais e que futuramente se irão lograr com a implementação dos SMTJ no sistema jurídico, considerando que, numa fase inicial, os recursos humanos, condições materiais e funcionais criadas no Tribunal Judicial da Cidade de Maputo se mostram suficientes e necessários para fazer face à demanda cada vez maior.

### **Fiscalização Concreta da Constitucionalidade**

A Constituição de 2004 atribui ao Conselho Constitucional, nos termos do artigo 247, a competência de apreciar, em sede de fiscalização concreta, os acórdãos e outras decisões dos tribunais sobre questões de inconstitucionalidade, nos casos de recusa da aplicação de qualquer norma com base na sua inconstitucionalidade.

O Conselho Constitucional é o órgão especializado em matéria jurídico-constitucional em Moçambique porquanto detém o poder de declarar, em última instância a inconstitucionalidade das normas, incluindo nos casos em que a questão é suscitada pelo TS e pelo TA.

De referir, que este procedimento, pode de alguma forma contribuir para a Morosidade Processual, na medida em que, os juízes perante um caso em que a norma a aplicar se suspeite ser inconstitucional, a lei obriga a que estes suspendam o conhecimento do processo e remetam oficiosamente ao Conselho Constitucional.



Neste sentido, fica comprometido a celeridade processual e com tendência a aumentar em resultado da expansão dos tribunais através do Programa 1 (um) distrito, 1 (um) tribunal está claro que a demanda de processos irá aumentar e comprometerá a gestão processual.

Nestes moldes, espera-se que se desenvolvam estratégias que permitam a intervenção dos Tribunais Judiciais na fiscalização concreta da inconstitucionalidade, sem prejudicar a celeridade processual.

## Recursos Financeiros

A elaboração da proposta orçamental está vinculada ao Cenário Fiscal de Médio Prazo (CFMP), que é um instrumento de planificação trienal do Orçamento que se realiza de Janeiro a Março de cada ano, visando aferir as actividades/projectos previstos, assim como as necessidades quantificadas de recursos necessários, visando a sua materialização naquele período.

A posterior, o Ministério da Economia e Finanças efectua o trabalho de harmonização das propostas com outros instrumentos de planificação como é o caso do Programa Quinquenal do Governo, previsão de receitas, visando a fixação dos limites orçamentais, e subsequente aprovação do orçamento anual por parte da Assembleia da República.

O processo de priorização das actividades realiza-se na fase da elaboração do Cenário Fiscal de Médio Prazo, tendo em vista a sua sincronização com o orçamento a ser aprovado, entretanto, muitas vezes o limite orçamental previamente comunicado não está em conformidade com a proposta apresentada pelo TS, havendo, por conseguinte, a necessidade de harmonizar as actividades com os limites orçamentais comunicados, junto do Conselho Técnico do Tribunal, onde participam o Presidente, Vice-Presidente, Secretário-Geral do TS, Secretário-Geral do CSMJ, Inspector Geral da IJ, Directores Nacionais e outros Técnicos, para a redefinição das actividades a serem desenvolvidas.

O TS elabora o plano financeiro alinhado aos limites indicativos do Orçamento, comunicados pelo Ministério da Economia e Finanças, nos meses de Julho/ Agosto de cada ano.

Recebida a comunicação dos limites indicativos, o Tribunal Supremo efectua o plano financeiro para todas as unidades orgânicas, tendo em conta os programas e planos de actividades previstos para o respectivo exercício económico, visto que os limites são comunicados ao Tribunal Supremo de forma agregada, que efectua, por sua vez, a programação financeira para posterior descarregamento do Orçamento por parte do Ministério da Economia E finanças – Direcção Nacional de Planificação e Orçamento.

O TS conta com verbas disponibilizadas através do Orçamento de Estado e de fundos externos, nomeadamente, de doadores internacionais como a União Europeia, UNICEF e PNUD, acrescendo ainda verbas do COFRE dos Tribunais. A tabela a seguir apresenta a execução orçamental dos últimos cinco (5) anos:

000'

Descrição	2016		2017		2018		2019		2020	
	Previsto	Executado	Previsto	Executado	Previsto	Executado	Previsto	Executado	Previsto	Executado
Salários e Remunerações	951,620	951,620	951,620	951,620	975,563	975,563	1,188,683	1,452,087	1,188,683	1,454,241
Outras despesas com pessoal	58,628	58,628	117	48,363	88,536	61,116	205,132	135,864	205,132	217,104
Transferências Correntes	19,041	19,041	38,08	15,013	21,178	21,178	212,222	42,589	212,222	205,545
Bens e Serviços	206,015	206,015	412,03	143,668	247,821	247,821	454,018	413,510	454,018	528,591
Outros Despesas Capital										
Retroactivos salariais de exercicios anteriores	4,236	4,236	4,586	4,586						
Maquinaria, equipamento e mobiliário			2,600,000	2,600,000						
<b>Subtotal Funcionamento</b>	<b>1,239,540</b>	<b>1,239,540</b>	<b>3,556,773</b>	<b>3,763,251</b>	<b>1,333,097</b>	<b>1,305,678</b>	<b>2,060,054</b>	<b>2,044,050</b>	<b>2,060,054</b>	<b>2,405,481</b>
Investimento	165,650,801	165,650,801	120,131,170	120,131,170	140,038	140,038	111,219	111,219		
<b>Subtotal Investimento</b>	<b>165,650,801</b>	<b>165,650,801</b>	<b>120,131,170</b>	<b>120,131,170</b>	<b>140,038</b>	<b>140,038</b>	<b>111,219</b>	<b>111,219</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>166,890,341</b>	<b>166,890,341</b>	<b>123,687,943</b>	<b>123,894,421</b>	<b>1,473,135</b>	<b>1,445,715</b>	<b>2,171,273</b>	<b>2,155,269</b>	<b>2,060,054</b>	<b>2,405,481</b>

Tabela 6 Orçamento de funcionamento e investimento dos Tribunais Judiciais entre 2016 a 2020

Em matéria de recursos financeiros, os aspectos que mais saltam à vista, considerando a tabela acima apresentada são as seguintes questões:

- A rubrica Salários e Remunerações representa em média 67% do orçamento global do orçamento alocado aos TJ;
- No ano 2020 não foi alocado orçamento para a rubrica de investimentos (bens tangíveis e intangíveis), em resultado de uma decisão do governo, conseqüentemente, várias acções ligadas à reabilitação, apetrechamento e construção de tribunais não foram materializadas, pese embora, alguma destas acções terem sido concretizadas através do financiamento proveniente do COFRE dos tribunais e Parceiros de Cooperação no âmbito da implementação do PE;
- Verifica-se ainda que para o mesmo ano, houve um grau de execução orçamental superior a 100%

Para além do orçamento do Estado, o TS contou com o apoio dos parceiros de cooperação para financiamento de algumas actividades do PETJ 2016 – 2020, tal como ilustra a tabela a seguir:

Origem dos Fundos	Orçamento Estimado Meticais	Execução Financeira	%
	Total	Total	Execução
Orçamento de Estado	2 472 975 483	751 964 997,46	30%
Financiamento Externo	77 396 300	77 396 300	100%
Financiamento a Mobilizar e/ou Sem Financiamento Garantido	544 441 396	413 733 303	76%
<b>Total</b>	<b>3 094 813 179</b>	<b>1 243 094 601</b>	<b>40%</b>

*Tabela 7 Execução Orçamental por Origem de Fundos e Financiamento PETJ 2016-2020*  
 Fonte: Relatório de Acompanhamento dos Indicadores de Implementação dos PETJ 2016-2020

No que concerne à execução orçamental, esta tem sido realizada de forma progressiva, pois verifica-se um esforço empreendido pelo Ministério da Economia e Finanças, na resposta dos recursos financeiros demandados pelo sector judiciário.

No âmbito do entendimento alcançado entre o Tribunal Supremo e o Ministério da Economia e Finanças, cabe agora, ao Tribunal Supremo, fazer a programação financeira para definir as dotações orçamentais a atribuir aos tribunais e outras instituições subordinadas.

A introdução deste procedimento melhorou bastante a satisfação das necessidades do sector, na medida em que permite que os recursos sejam direccionados de forma mais racional, priorizando-se às reais necessidades, no entanto, uma série de desafios tem sido enfrentado no processo da gestão financeira do TS, nomeadamente:

- A necessidade de uma verdadeira autonomia financeira do Judiciário, numa situação em que os limites indicativos orçamentais deixam de ser comunicados pelo Poder executivo e passam a constar de um dispositivo legal.

Assim, o orçamento dos tribunais passaria a ser definido através de um percentual específico estabelecido por lei. Especial atenção deverá ser dada a esta questão, pois o sector da justiça desempenha um papel estruturante na economia, não só por regular questões criminais, mas também pela necessidade de aumentar a confiança no sistema da justiça, com destaque para a jurisdição cível (laboral e comercial), que mal geridos acabam por comprometer o ambiente de negócios em Moçambique.

- Muitas questões ficam pendentes e acabam por não ser resolvidas, pelo facto do TS desempenhar a função de “órgão soberano” o que lhe compete alguma independência no acto da definição e gestão do orçamento mas a mesma é lhe retirada na atribuição do orçamento pelo Ministério das Finanças.
- Promover mecanismos que contribuam para a obtenção célere nas respostas aos pedidos do reforço orçamental. Na verdade, a demora que tem ocorrido no desembolso dos valores por parte do

Ministério da Economia e Finanças – Direcção Nacional do Tesouro, em resposta às programações financeiras dos tribunais, prejudica o alcance daquele desiderato, na medida em que não permite que as actividades inscritas se realizem no período programado, impossibilitando, por conseguinte, a identificação de dotações orçamentais que possam ser usadas para reforçar o orçamento de outros tribunais.

## Infra-estruturas

A gestão patrimonial é da competência do Sector do Património, que, com recurso ao sistema instalado pela Direcção Nacional do Património do Estado, designado e-inventário, procede regularmente à actualização e inventariação do património do Tribunal Supremo e dos tribunais judiciais. O País conta actualmente com 181 Tribunais Judiciais criados, descritos na tabela seguinte:

Nº	Tribunais Judiciais	Número de Tribunais
1	Tribunal Supremo	01
2	Tribunais Superiores de Recurso	03
3	Tribunais Judiciais de Província	11
4	Tribunais Judiciais de Distrito	139
5	Tribunais de Competência Especializada	04
6	Tribunais Judiciais de Distrito criados e que não estão em funcionamento	23
<b>Total</b>		<b>181</b>

*Tabela 8 Relação de Tribunais Judiciais em Funcionamento até 2020*  
Fonte: Estatísticas Judiciais 2020

Existem 162 TJD criados, dos quais 139 encontram-se em funcionamento, e 23 TJD criados mas que ainda não entraram em funcionamento por falta de condições em termos de infra-estrutura adequada e/ou falta de equipamento imobiliário e informático, bem como, por falta de recursos humanos. Assim, a sua distribuição por distrito corresponde a seguinte:



*Figura 10 Tribunais Judiciais de Distrito Criados mas Não em Funcionamento*

Após a inauguração dos edifícios do Tribunal Judicial da Província de Sofala e dos Tribunais Judiciais dos Distritos de Inharrime, Chifunde, Massingir e Metarica, em Agosto de 2020, o Presidente da República, Fili-

pe Jacinto Nyusi, lançou a Iniciativa Presidencial «*Um Distrito, Um Edifício Condigno para o Tribunal*» a ser implementado até 2023.

Esta iniciativa é financiada pelo Governo e gerida pelo COFRE dos Tribunais, tendo sido já iniciada a construção do Tribunal Judicial do Distrito de Infulene. Não obstante o enorme esforço financeiro que esta iniciativa impõe, existe a pretensão, de que até 2023 todos os distritos tenham tribunais judiciais com instalações próprias.

Durante o período de implementação do PETJ 2016-2020 foi planeada a construção, reabilitação e apetrechamento dos tribunais judiciais, mas tal não ocorreu conforme o planeado, designadamente:

- Construção de 40 (quarenta) tribunais, tendo sido construídos 8 (oito) TJD, estando 1 (um) em curso, correspondente a 20% do projectado;
- Reabilitação de 25 (vinte e cinco) tribunais, tendo sido reabilitados 34 (trinta e quatro) tribunais, estando acima dos 100% do previsto.

### Meios Circulantes

Relativamente aos meios circulantes para apoiar o funcionamento dos Tribunais Judiciais, foram feitas aquisições, através do apoio do Orçamento do Estado, COFRE e UNICEF, correspondendo ao seguinte:

- Conforme o previsto no PETJs foram adquiridas 250 motorizadas (200 pelo COFRE e 50 pelo UNICEF), pelo que a execução corresponde a 100% face ao previsto;
- Relativamente à aquisição de viaturas, cuja meta previa serem adquiridas 48 viaturas ao longo do período de implementação do PETJs, esta foi ultrapassada, isto é, foram adquiridas 77 viaturas, pelo que a execução da respectiva actividade ficou acima dos 100% em relação ao previsto.

Apesar dos esforços envidados pelos tribunais para a construção, reabilitação e apetrechamento dos tribunais, ainda existem dificuldades que carecem de resolução urgente. O mesmo acontece com os meios circulantes principalmente para os tribunais provinciais e distritais, pois existem tribunais com um elevado défice de meios circulantes, o que contribui para a existência de algumas deficiências no seu funcionamento.

No âmbito da gestão do património, o principal desafio prende-se com a necessidade de instalação de uma plataforma que contenha a informação patrimonial de todos os tribunais/unidades orgânicas, visando a identificação fiável e atempada das reais necessidades de cada órgão e uma afectação mais racional dos recursos disponíveis.

### 2.3 Análise SWOT

A Matriz SWOT a seguir apresenta a Análise Interna (Pontos Fortes e Fracos) dos factores que impactam no desempenho Tribunais Judiciais e a Análise Externa (Oportunidades e Ameaças) dos factores que igualmente influenciam na prestação dos Tribunais Judiciais.

Com o levantamento destas componentes foi possível fazer uma pré-definição das linhas de orientação estratégica, em que se transportam os Pontos Fracos em Oportunidade para os Tribunais.

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Actividades dos TJ devidamente planeadas, seguindo as directrizes do PETJ 2016-2020;</li> <li>● Durante a implementação do PETJ 2016-2020 foram construídos, reabilitados e apetrechados mais tribunais permitindo que o cidadão esteja mais perto dos serviços do judiciário;</li> <li>● A construção de palácios de justiça que permitiu que o cidadão tivesse maior acesso à justiça, pois além dos tribunais passaram a ter acesso aos vários serviços relacionados, tais como a polícia, cartório, IPAJ, etc.;</li> <li>● Existência de uma Inspeção Judicial e operacionalização ainda que deficiente das inspeções;</li> <li>● Existência de uma Comissão de Modernização dos Tribunais que se dedica a acompanhar todo o investimento em tecnologias nos tribunais;</li> <li>● Modernização dos Tribunais (Aumento, ainda que tímido, do número de Tribunais com equipamento informático);</li> <li>● Implementação do Sistema de Expediente e Informação Judicial Electrónico (SEIJE);</li> <li>● Aprovado o Regulamento sobre os Critérios de Avaliação dos Desempenho dos Magistrados Judiciais – Resolução n.º 3/CSMJ/P/2019;</li> <li>● Autonomização da Inspeção Judicial;</li> <li>● Todos Magistrados beneficiam de formação inicial;</li> <li>● Aumento dos Tribunais Distritais;</li> <li>● Implementação da fase piloto dos Tribunais Móveis;</li> <li>● Redução gradual das pendências dos processos nos tribunais;</li> <li>● Aumento de número de Magistrados com nível de Mestrado;</li> <li>● Magistrados e Oficiais de Justiça a trabalhar por metas na gestão processual;</li> <li>● Instalação de caixas de reclamações nos tribunais com vista a recolher a opinião dos utentes em relação aos serviços dos tribunais, o que permite aos tribunais aproximarem-se cada vez mais aos utentes;</li> <li>● Cada vez maior número de utentes depositando confiança no sistema de justiça e com consciência jurídica;</li> <li>● Esforço dos tribunais em garantir o equilíbrio do género apesar de ainda não existir uma estratégia do género para os tribunais.</li> <li>● <i>Website</i> dos TS em funcionamento, contendo informação sobre questões pertinentes do judiciário, apesar de precisar de algumas melhorias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fraca divulgação do PETJ e consequentemente fraca apropriação e domínio das directrizes de orientação estratégica;</li> <li>● Alocação orçamental e material tardia das necessidades identificadas a nível dos TJD para além da dotação financeira atribuída não responder as necessidades identificadas;</li> <li>● Falta de alocação de recursos suficientes a quando da criação de novos tribunais, bem como, de secções especializadas;</li> <li>● O processo de contratação não acompanha a dinâmica dos tribunais, com destaque para os de província e distrito;</li> <li>● Maior número de funcionários de regime geral que ingressam para posições especializadas, impactando directamente, na falta de domínio das actividades exercidas;</li> <li>● Ocorre mobilidade de técnicos sem passar por formações e capacitações específicas, incumprimento do prazo legal definido para a transferência/mobilidade dos técnicos;</li> <li>● Transferências sem análise prévia das condições de trabalho a serem atribuídas;</li> <li>● Deficiente harmonização dos planos de contratações de magistrados e funcionários judiciários;</li> <li>● Inexistência de um Plano de formação integrado a todos níveis, bem como, identificação das áreas cruciais para acções de formação e capacitações;</li> <li>● Défice do nº de acções de formação e capacitação inicial e contínua para os magistrados e oficiais de justiça;</li> <li>● Discrepância das regalias atribuídas aos magistrados versus as dos oficiais de justiça, bem como, valores dos emolumentos desajustados ao contexto actual;</li> <li>● Falta de estímulo para o crescimento pessoal e profissional, bem como, a falta de cultura de mérito e avaliação de desempenho;</li> <li>● Maior foco na formação de magistrados judiciais e pouca atenção para os oficiais de justiça;</li> <li>● Falta de formação em matérias específicas que concernem a dinâmica de novos crimes (Terrorismo, crimes económicos, crime organizado, branqueamento de capitais e outros) por parte do Centro de Formação Jurídica e Judiciária (CFJJ).</li> <li>● Baixo nível de motivação dos magistrados judiciais, oficiais de justiça e demais quadros devido falta de meios, modelo salarial deficiente, modelo de formação necessita de melhorias);</li> <li>● Necessidade de acompanhamento dos magistrados recém formados;</li> </ul>

Pontos Fortes	Pontos Fracos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Iliteracia no uso das SI/TIC muitas vezes devido à resistência à informatização dos processos judiciais, mas também devido a falta de formações e de material informático;</li> <li>● Algumas Infra-estruturas inadequadas para funcionamento dos Tribunais;</li> <li>● Avaliação dos Magistrados e Oficiais de Justiça focada nas metas e não na qualidade dos processos resolvidos;</li> <li>● Desalinhamento entre as carreiras dos Magistrados e Oficiais de Justiça e o modelo de promoções e progressões dos Tribunais;</li> <li>● Limitada actuação da Inspeção Judicial devido a exiguidade de recursos financeiros e recursos humanos;</li> <li>● As audiências não são gravadas o que compromete a veracidade dos factos no acto de reconstituição dos processos, bem como, o tempo de ocorrência dos julgamentos;</li> <li>● Necessidade de maiores medidas de segurança nos Tribunais;</li> <li>● Pouca sensibilidade às reais necessidades dos TJ, visto que quem define o orçamento é o parlamento e não o poder executivo;</li> <li>● Ineficiência do sistema prisional, tem sido associada à Jurisdição Criminal, que não consegue tomar as decisões penais em tempo útil, o que coloca os agentes de crime em situação de prazos de detenção e de prisão preventiva ultrapassados, facto que coloca em causa os direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos;</li> <li>● Maior parte das motorizadas encontram-se avariadas e os TJ não tem planos de manutenção e abate;</li> <li>● No caso de Julgamento de casos de violação de menor, não há sensibilidade em relação a vítima, pois durante o julgamento a mesma é obrigada a conviver com agressor durante horas o que impacta negativamente o psicológico da mesmas, as crianças devem ter tratamento diferenciado;</li> <li>● Antes e durante o processo de julgamento os menores vítimas de abuso não tem direito a assistência psicológica;</li> <li>● O banco dos arguidos não é condigno, já vem de uma prática do tempo colonial sem encosto, deixando o arguido horas numa posição completamente desconfortável;</li> <li>● O processo de monitoria da gestão processual por jurisdição é deficitário, acabando por comprometer a obtenção mais realística dos dados referentes aos processos por jurisdição, por tribunal;</li> <li>● O modelo actual de Fiscalização Concreta da Constitucionalidade compromete e Celeridade Processual.</li> </ul>



Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Promover mecanismos que permitam Constitucionalizar o Orçamento do Judiciário;</li> <li>● Elaboração de um Manual de Processos e Procedimentos Administrativos e Financeiros (Planeamento e Orçamentação dos Tribunais);</li> <li>● Adopção de melhores mecanismos de relacionamento entre a Jurisdição Criminal e o Ministério Público, esta na qualidade de titular da acção penal e titular da instrução, conformando medidas preventivas à criminalidade e ao aprimoramento do sistema criminal, por meio de aplicação de medidas alternativas às penas de prisão, investimento na justiça restaurativa o que reduzirá as taxas de prisão</li> <li>● Manutenção do apoio dos parceiros de cooperação em apoiar o sistema de administração da justiça;</li> <li>● Desenvolvimento de acções como forma a garantir maior acesso a justiça pelo utente (campanhas de sensibilização, reactivar a iniciativa “Tribunais Abertos”, manter a iniciativa “Um Distrito Um Tribunal”, Aumentar a disposição dos Tribunais Móveis);</li> <li>● Mais utilização de sistemas de informação como forma a imprimir maior celeridade nos processos;</li> <li>● Continuar a modernizar os TJ;</li> <li>● Expandir a mediação judicial;</li> <li>● Aprovar a figura de Administrador dos Palácios;</li> <li>● Maior acesso das populações urbanas às novas tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>● Introduzir o sistema de tronco comum, para posterior desmembramento das formações específicas no CFJJ;</li> <li>● Mais investimento na formação dos magistrados, funcionários de carreira de regime geral e outros operadores da justiça (inicial e contínua);</li> <li>● Definir critérios realísticos de mobilidade de quadros e cumprimento dos prazos definidos por lei;</li> <li>● Criar mecanismos que permitam rever o código das Custas Judiciais com vista a sua simplificação e adequação a realidade moçambicana;</li> <li>● Informatizar a contadoria;</li> <li>● Fazer uma pesquisa de satisfação aos utentes com vista a garantir uma prestação de serviços mais assertiva pelo judiciário;</li> <li>● Fazer uma Pesquisa de Clima Organizacional aos TJ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Com a entrada em vigor do novo Código Processual, o juiz de instrução criminal, incumbido de praticar actos jurisdicionais na instrução e de dirigir a audiência preliminar deve ser diferente do juiz de julgamento. Com efeito, a Jurisdição Criminal carece de recursos humanos suficientes para fazer face a esta nova realidade;</li> <li>● Falta de conhecimento jurídico básico pelos utentes, principalmente nas zonas provinciais e distritais;</li> <li>● Baixa taxa de crescimento económico do país;</li> <li>● Prevalência da situação de pandemia;</li> <li>● Manutenção da crise económica e financeira;</li> <li>● Limitada qualidade do trabalho de investigação e de instrução criminal, devido à insuficiência de recursos técnicos, materiais e humanos desqualificados;</li> <li>● Antes e durante o processo de julgamento os menores vítimas de abuso não tem direito a assistência psicológica;</li> <li>● Tribunais tratam delinquentes menores de idade como adultos nas condenações;</li> <li>● Falta de formação em matérias específicas que concernem a dinâmica de novos crimes (Terrorismo, crimes económicos, crime organizado, branqueamento de capitais e outros) por parte do Centro de Formação Jurídica e Judiciária (CFJJ);</li> <li>● Inexistência de formação inicial para oficiais de justiça;</li> <li>● Maior foco na formação de magistrados judiciais e pouca atenção para a magistratura administrativa e outros operadores da justiça;</li> <li>● Falta de espaço para arquivo dos processos findos e em tramitação, favorecendo para rápida deterioração e extravio.</li> </ul>



Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desburocratizar o envio das cartas precatórias aos distritos;</li> <li>● Os TJ devem dedicar-se mais a tirar proveito das avaliações de desempenho para melhor direccionar os recursos humanos em termos de lacunas nas suas capacidades, bem como, melhor tratamento aos magistrados que se tenham destacado alcançado as metas do ano;</li> <li>● Elaborar um plano integrado de infraestruturas, que permita a concentração financeira conjunta de esforços dos diferentes actores do sistema de administração da justiça, consequentemente, melhorar a oferta e aproximação dos serviços de justiça aos utentes;</li> <li>● Articulação directa com o IPAJ para assistência e acompanhamento dos processos de cidadãos sem condições financeiras;</li> <li>● Criar mecanismos para o reajuste dos estatutos do IPAJ a realidade actual;</li> <li>● A IJ deverá incluir nas suas actividades inspecções aos processos geridos pelo IPAJ com vista a garantir mais transparência;</li> <li>● Criar o <i>site</i> dos TSR, disponibilizando toda a informação relevante, ou criar uma componente dedicada aos TSR dentro do site do TS;</li> <li>● Extensão dos Serviços de Mediação Judicial para outros tribunais, em particular os que tem maior densidade processual;</li> <li>● Necessidade de harmonizar e parametrizar o sistema remuneratório e a especialização dos magistrados e oficiais de justiça, impondo que a remuneração esteja indexada à categoria e não por secção, por exemplo, secção cível, criminal ou laboral;</li> <li>● É importante que se desenvolvam estratégias que permitam a intervenção dos Tribunais Judiciais na fiscalização concreta da inconstitucionalidade, só devendo ser enviado ao Conselho Constitucional quando haja recurso sobre aquelas decisões;</li> <li>● Poderia o CC avaliar as possibilidades de inconstitucionalidade, por cada tipo de processo, e após um certo número de processos similares com decisões análogas estas não mais necessitariam de subir para o CC, ficariam pelos TJP e TS, salvo casos específicos necessários a sua intervenção.</li> </ul>	

Tabela 9 Análise SWOT aos Tribunais Judiciais

Para reverter o quadro apresentado, referente aos Pontos Fracos (Análise Interna), bem como as Ameaças (Análise Externa), os TJ, terão que fazer face a uma série de desafios, nomeadamente:

### Melhoria do Acesso à Justiça ao Cidadão

- Adequar o modelo de gestão processual às características do processo e respectiva jurisdição;
- Promover campanhas de disseminação sobre os direitos do cidadão no Acesso à Justiça;
- Divulgar melhor a Legislação das Custas Judiciais, passando o cidadão com limitações financeiras a estar mais informado sobre as possibilidades de recorrer aos tribunais sem custos adicionais;
- Promover as Jornadas de Tribunais a Porta Aberta.

### Melhoria da Gestão Processual aumentando e Melhorando a Celeridade Processual e a Qualidade da Justiça Administrada

- Mitigar os riscos associados à morosidade processual e à justiça deficiente;
  - Desenvolver estratégias que permitam a intervenção dos Tribunais Judiciais na fiscalização concreta da inconstitucionalidade, só devendo ser enviado ao Conselho Constitucional após esgotados os recursos ordinários;
  - Mais investimentos nos serviços de Mediação Judicial dos Tribunais Judiciais com vista a tornar os processos mais céleres e menos burocráticos para as partes envolvidas nos processos com destaque para a jurisdição cível;
- Garantir que os tribunais disponham de meios humanos, materiais, e financeiros necessários para a celeridade processual;
- Garantir a continuação do processo de expansão da rede judiciária, com os respectivos Recursos Humanos e Infra-estruturas adequadas para o seu funcionamento;
- Promover a implementação dos Tribunais móveis em zonas recônditas;
- Incentivar os TJ para a melhoria do desempenho processual;
- Elaborar Manual de Procedimentos e Monitoria das Actividades dos Tribunais;
- Melhorar a qualidade das Inspeções Judiciais;
- Melhorar articulação entre os órgãos da Administração da Justiça.

### Orçamentação

- Regulamentar o processo de atribuição do Orçamento aos tribunais passando a ser um percentual do OE devidamente estatuído, para que os desembolsos sejam feitos de forma regular, ou seja, o orçamentado deve ser igual ao que for disponibilizado.

### Melhoria do Desempenho das Jurisdições Cível, Menor e Família e Criminal

- Jurisdições credíveis, céleres, modernas, acessíveis, éticas, proba, imparcial e que funcionem como um verdadeiro instrumento de controlo social formal do Estado;
- Tratar de forma diferenciada os delinquentes menores na atribuição de pena, pois estes deviam ir para as casas correcionais financiadas pelo Estado;

- Atribuir o direito a um psicólogo às vítimas e arguidos menores;
- Afectar permanentemente técnicos da Acção Social ao Tribunal de Menores para facilitar o processo de elaboração dos inquéritos;
- Aumentar a produtividade, reduzindo o tempo médio de tramitação processual para menos um ano na jurisdição criminal.

### Incentivo aos Funcionários dos Tribunais

- Garantir a formação e capacitação inicial dos Magistrados e Oficiais de Justiça;
- Garantir a formação dos Magistrados, Oficiais de Justiça e Funcionários de Carreira de Regime Geral em matérias específicas;
- Garantir aos Oficiais de Justiça e aos Magistrados condições habitacionais, de transporte e de trabalho para o seu pleno desempenho;
- Investir numa gestão estratégica dos Recursos Humanos, optando por uma intervenção mais activa na promoção das melhores condições de trabalho e ainda uma melhor gestão de todos os funcionários dos TJ.

### Modernização dos Tribunais

- Expandir o SEIJE a todos os Tribunais Judiciais;
- Instalar o Sistema de Gravação de Audiências nos TJ;
- Apetrechar os Tribunais com TIC necessárias para execução das actividades;
- Capacitar os usuários das TIC;
- Garantir a manutenção dos equipamentos e sistemas informáticos.

Com base nos desafios acima apresentados, foram definidos os Eixos Estratégicos, Objectivos Estratégicos, Resultados Esperados e respectivas Iniciativas, conforme o capítulo a seguir.

## Capítulo III: Definição da Estratégia

Para garantir a efectividade dos direitos do cidadão e a existência da Justiça como um instrumento de modificação social, é indispensável que sejam criadas condições estruturais para a efectivação destes direitos e a concretização do Estado de Direito.

Um Sistema de Administração da Justiça devidamente estruturado, onde se registam investimentos em instrumentos que permitam a concretização das responsabilidades para as quais foram criados, e tais investimentos se traduzam em resultados que permitam a melhoria dos serviços da justiça, fortalece sobremaneira a qualidade da justiça administrada. Com a melhoria da qualidade da justiça, a confiança do cidadão no judiciário, melhora de forma consistente.

Assim sendo, o investimento na elaboração deste PE, representa a criação de um veículo que permitirá aos tribunais caminhar para a concretização de tais intentos. Neste contexto, o presente Plano Estratégico, que envolve além dos Tribunais, o Tribunal Supremo, o Conselho Superior da Magistratura Judicial e a Inspeção Judicial, visa definir iniciativas que permitam melhorar a capacidade técnica dos tribunais de gerir os processos e melhorar a percepção dos utentes em relação as funções dos tribunais.

Posto isto, foram definidas linhas de orientação estratégica, que estabelecem fundamentos assentes na perspectiva de melhoria da qualidade e acesso a justiça, bem como, do desempenho institucional dos tribunais, com base nos quais foi concebido o Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais 2022-2026.

Abaixo se apresentam os fundamentos estratégicos do PETJ 2022-2026, nomeadamente a Missão, Visão e Valores dos Tribunais Judiciais.


### 3.1 Missão, Visão Valores dos Tribunais Judiciais



Figura 11 Programa do Governo em Relação a Administração da Justiça

## (a) Missão


A missão dos Tribunais Judiciais já foi definida na CRM no artigo 212 e preconiza o seguinte:

**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; Educar os cidadãos e a administração pública no cumprimento voluntário das leis, estabelecendo uma justa e harmoniosa convivência social.

## (b) Visão

Para o cumprimento da missão dos tribunais, foi definida a visão dos tribunais que está assente no seguinte:

**Visão dos Tribunais Judiciais** 


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

Os aspectos-chave da Visão dos Tribunais Judiciais correspondem aos seguintes:

- ❖ **Acessibilidade** – Acessibilidade de todos os cidadãos ao Sistema Judicial;
- ❖ **Independência** – Independência do Poder e do Sistema Judicial;
- ❖ **Modernização** – Modernização 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.

## (c) Valores

Para o cumprimento da sua missão e alcance da sua visão, os tribunais judiciais regem-se de valores fundamentais, que servem de base de orientação comum, a todas as acções levadas a cabo na execução das actividades dos tribunais, os quais correspondem ao seguinte:

**Valores dos Tribunais Judiciais** 

- ❖ Primado da Constituição e da Lei;
- ❖ Acessibilidade (física, económica, cultural e linguística);
- ❖ Imparcialidade e Isenção;
- ❖ Independência;
- ❖ Celeridade e Qualidade;
- ❖ Integridade;
- ❖ Eficiência e Eficácia;
- ❖ Competência, Zelo, Dedicção e Profissionalismo;
- ❖ Urbanidade e Sensibilidade;
- ❖ Transparência e prestação de Contas;
- ❖ Promoção, Protecção e Respeito pelos Direitos Humanos;
- ❖ Promoção, Protecção e Respeito pelos Direitos da Mulher, Criança, Idoso e Pessoa Portadora de Deficiência.

### 3.2 Eixos Estratégicos

O PETJ 2022-2026, apresenta-se dividido em 3 (três) eixos estratégicos. O primeiro eixo está relacionado com o **Desenvolvimento Institucional**, o segundo eixo está relacionado com a **Acessibilidade, Modernização, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada** e por último, a **Melhoria do Relacionamento com os Utentes**.

A cada um dos eixos estratégicos estão associados um conjunto de objectivos estratégicos a alcançar no período de implementação da estratégia que é referente aos anos 2022-2026.

Importa referir que parte dos objectivos estratégicos definidos no PETJ 2022-2026, são continuidade do PE anterior, pois devido a exiguidade de fundos as iniciativas estratégicas relacionadas com estes objectivos estratégicos não puderam ser implementadas, no entanto, as mesmas são estruturantes para os TJ e deverão manter-se na actual estratégia com vista a dar a devida continuidade e garantir a sua implementação.

Para além da atenção que é dada, na estratégia às iniciativas que não foram implementadas na sua totalidade durante a vigência do plano anterior, são consideradas também as iniciativas previstas no Programa Quinquenal do Governo (PQG), correspondendo ao seguinte:

- *Construir Tribunais de Distrito;*
- *Assegurar o bom funcionamento do sistema da administração da justiça com vista a garantir o acesso a justiça e ao direito aos Cidadãos:*
  - *Reforçar o quadro de pessoal dos tribunais Judiciais e administrativos, Procuradorias, IPAJ, SERNIC e Provedor de Justiça;*
  - *Criar as secções de família e menores nos tribunais judiciais de Província de Niassa, Cabo delgado, Tete, Inhambane e Gaza;*
  - *Promover o papel dos tribunais comunitários e dos mecanismos extra-judiciais de resolução de litígio como meios de promoção da justiça;*
  - *Expandir o Sistema de Expediente e Informação Judicial Electrónica (SEIJE) para todas as Províncias;*
  - *Assegurar a criação e entrada em funcionamento dos Tribunais de Trabalho (Niassa, Cabo delgado, Nampula, Zambézia, Sofala, Manica, Tete, Inhambane e Gaza) e Tribunais Marítimos (das Cidades de Maputo, Beira, Nacala e Pemba);*
  - *Reforçar a capacidade técnica dos magistrados, investigadores criminais e advogados no tratamento das matérias relacionadas com corrupção, branqueamento de capitais e crimes cibernéticos.*

Nesta sequência, as iniciativas acima indicadas farão parte desta estratégia, estando as mesmas estruturadas de acordo com o referente eixo estratégico e por conseguinte o respectivo objectivo estratégico e resultado.

Nestes moldes, os eixos estratégicos dos tribunais são os seguintes:

Eixo Estratégico I	Desenvolvimento Institucional
<p><b>Objectivo Estratégico 1.1:</b> Reforçar o Quadro de Pessoal dos Tribunais Judiciais;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 1.2:</b> Melhorar a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos, optando por uma intervenção mais activa na promoção das melhores condições de trabalho e ainda uma melhor gestão da carreira dos Recursos Humanos dos Tribunais Judiciais, garantindo a dimensão do Género;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 1.3:</b> Fortalecer modelos e instrumentos de gestão estratégica dos Tribunais Judiciais</p>	

Tabela 10 Descrição do Eixo I

Eixo Estratégico II	Acessibilidade, Modernização, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada
<p><b>Objectivo Estratégico 2.1:</b> Consolidar a modernização dos TJ;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 2.2:</b> Reforçar os recursos materiais e tecnológicos (instalações, mobiliários, meios circulantes e equipamentos) que permitam o bom funcionamento dos Tribunais Judiciais, do CSMJ e da Inspeção Judicial;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 2.3:</b> Melhorar o Acesso, Qualidade da Justiça e Gestão Processual;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 2.4:</b> Fortalecer a Inspeção Judicial.</p>	

Tabela 11 Descrição do Eixo II

Eixo Estratégico III	Melhoria do Relacionamento com os Utentes
<p><b>Objectivo Estratégico 3.1:</b> Rever o Código das Custas Judiciais</p> <p><b>Objectivo Estratégico 3.2:</b> Elevar nível de satisfação dos utentes dos Tribunais Judiciais;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 3.3:</b> Desenvolver uma estratégia de Comunicação, Promovendo a Transparência e Qualidade da Informação dos Tribunais.</p>	

Tabela 12 Descrição do Eixo III

Os TJ construíram um referencial estratégico que visa organizar e estruturar objectivos, linhas de acção e intervenções ou iniciativas requeridas nos 3 (três) eixos estratégicos, de modo a responder eficazmente à elevada complexidade deste conjunto de desafios e oportunidades.

Importa assim, implementar uma estratégia que assegure a eliminação de ineficiências que tem penalizado o desempenho dos TJ e da IJ, ineficiências estas que têm comprometido em grande dimensão o desempenho destes nos últimos anos.

Apresenta-se de seguida o modelo de estruturação referencial estratégico, organizado em torno dos 3 (três) eixos estratégicos, 10 (dez) objectivos estratégicos, os Resultados associados a cada um dos Objectivos e as Iniciativas previstas implementar para a obtenção dos Resultados.

### 3.2.1 Eixo Estratégico I: Desenvolvimento Institucional

O Desenvolvimento Institucional como primeiro eixo estratégico, espelha os principais desafios institucionais enfrentados pelos TJ, pelo CSMJ e pela IJ, na prossecução das suas actividades e responsabilidades.

Os desafios identificados durante a fase de diagnóstico e avaliação do PETJ 2016-2020, prende-se basicamente a questões estruturais organizacionais, com destaque para a gestão de Recursos Humanos e Procedimentos de gestão interna dos tribunais.

O PETJ 2016-2020 previa um aumento do Rácio Juiz/100.000 habitantes de 1.3 para 2.2, no entanto, a admissão de magistrados está sujeita a verbas que são disponibilizadas por ano no âmbito do Orçamento do Estado, as quais terão sido insuficientes para a admissão do número desejado de magistrados por ano. O que significa que este rácio mantém-se em 1.3 Juiz/100.000 habitantes, conforme a tabela acima apresentada.

O ano de 2020 foi marcado pelas severas medidas decretadas na sequência da pandemia, o que acabou por comprometer ainda mais o processo de admissão de magistrados, tendo sido admitidos apenas 4 (quatro), o que, juntando-se às admissões dos outros anos, resultou num número de magistrados ainda insuficiente para responder as preocupações dos utentes, o que impactou directamente na celeridade processual e, consequentemente, contribuiu para o pouco satisfatório desempenho dos tribunais na gestão processual.



Nota-se assim, uma necessidade constante de continuara reforçar o quadro de pessoal tanto dos TJ como da IJ, bem como, o desenvolvimento das competências necessárias para prossecução dos objectivos para as quais estas instituições foram criadas.

Importa referir que para além deste reforço quantitativo e qualitativo é importante que se defina uma estratégia de gestão dos Recursos Humanos com vista a fazer face aos actuais desafios enfrentados pelo judiciário. Ou seja, para que um modelo de gestão de recursos humanos seja bem-sucedido, é preciso que os procedimentos de gestão da carreira, as funções e competências necessárias para desempenhar tais funções estejam claras. Desta forma será possível controlar e acompanhar a sua evolução enquanto funcionários dos TJ e da Inspeção Judicial, sabendo o que se espera destes em termos de resultados, competências técnicas, competências comportamentais, bem como, metas individuais previamente definidas e avaliadas periodicamente.

Os TJ ainda enfrentam diversos desafios, dentre eles a questão de dotação orçamental para o investimento em capital o que compromete sobremaneira as promoções, mobilidades e contratações de magistrados, oficiais de justiça, etc., mas este facto não pode inibir a implementação dos processos de gestão estratégica de recursos humanos, pois esta é uma ferramenta que permitirá acima tudo garantir que estes funcionários tenham o domínio sobre a sua evolução no sector, sendo que, mesmo em situação de promoção ou mobilidade, possam em termos técnicos saber o seu estágio de crescimento, apesar de, por questões de disponibilidade de meios materiais, financeiros poderão ou não ter a possibilidade de ocupar tal cargo/função.

Outra questão, importante a mencionar para este eixo estratégico é a necessidade padronizar os procedimentos de gestão dos tribunais, com destaque para a Gestão Estratégica nos TJ durante a implementação dos PETJ 2022-2026

Estes elementos são a base de qualquer instituição, pois sem recursos humanos motivados e procedimentos devidamente documentados, qualquer iniciativa que for a ser implementada não terá uma base sólida que permita a sua execução de forma eficiente e eficaz.

Acresce ainda a necessidade de uma verdadeira autonomia financeira do Judiciário, numa situação em que os limites indicativos orçamentais deixam de ser comunicados pelo Poder executivo e passam a constar de um dispositivo legal.

Assim, o orçamento dos tribunais passaria a ser definido através de um percentual específico estatuído por lei, designadamente, deixar o actual modelo provisório para passar a existir um modelo definitivo de independência financeira dos Tribunais.

Nestes moldes, este eixo, contempla objectivos estratégicos relacionados com a gestão de recursos humanos, processos e procedimentos e outras componentes fundamentais para o funcionamento de uma instituição.

Eixo Estratégico I	Desenvolvimento Institucional
<p><b>Objectivo Estratégico 1.1:</b> Reforçar o Quadro de Pessoal dos Tribunais Judiciais;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 1.2:</b> Melhorar a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos, optando por uma intervenção mais activa na promoção das melhores condições de trabalho e ainda uma melhor gestão da carreira dos Recursos Humanos dos Tribunais Judiciais, garantindo a dimensão do Género;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 1.3:</b> Fortalecer modelos e instrumentos de gestão estratégica dos Tribunais Judiciais</p>	

### Objectivo Estratégico 1.1: Reforçar o Quadro de Pessoal dos Tribunais Judiciais

A este objectivo estratégico estão associados os seguintes resultados esperados:

- **Resultado Esperado 1.1.1:** Admitidos novos Magistrados e Recrutados novos Oficiais de Justiça e Funcionários de Carreira de Regime Geral;
- **Resultado Esperado 1.1.2:** Quadro-Tipo dos TJ devidamente actualizado, com vista a aumentar a celeridade processual e melhorar a qualidade da gestão processual;

Foram definidos um conjunto de iniciativas conducentes a prossecução dos resultados esperados indicados acima, nomeadamente:

- Identificar as necessidades e prioridades de admissões/ recrutamento de pessoal, nomeadamente, magistrados, oficiais de justiça e funcionários de carreira de regime geral;
- Fazer o dimensionamento de recursos humanos nos TJ, com vista a alocar os funcionários de acordo com as necessidades destas instituições;
- Aumentar o número de Magistrados Admitidos;
- Aumentar o número de Oficiais de Justiça (incluindo assistentes de oficiais de justiça e escrivão distrital);
- Aumentar o número de funcionários de carreira geral;
- Preencher o quadro-tipo de acordo com o perfil e competências de cada funcionário, alocando às respectivas jurisdições de acordo com as necessidades devidamente identificadas.

### Objectivo Estratégico 1.2: Melhorar a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos, optando por uma intervenção mais activa na promoção das melhores condições de trabalho e ainda uma melhor gestão da carreira dos Recursos Humanos dos Tribunais Judiciais, garantindo a dimensão do Género

Para este objectivo estratégico, foram definidos os seguintes Resultados Esperados:

- **Resultado 1.2.1:** Existência de um Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) nos TJ, com destaque para Manual de Funções, Directório de Competências, Manual de Carreiras, Avaliação de Desempenho e Plano de Formação dos Magistrados, Oficiais de Justiça e dos Funcionários de Carreira de Regime Geral, garantindo a dimensão do Género;
- **Resultado 1.2.2:** Reforçada a capacidade técnica dos funcionários do departamento de RH do CSMJ e da Direcção Nacional de Recursos Humanos do TS na implementação do SIGRH;
- **Resultado 1.2.3** Melhorada a coordenação entre o TS, o CSMJ e o CFJJ no âmbito das formações iniciais e contínuas dos magistrados e oficiais de justiça;
- **Resultado 1.2.4:** Elevados os níveis de motivação e empenho dos magistrados, oficiais de justiça e Funcionários de Carreira de Regime Geral;
- **Resultado 1.2.5:** Promovida a formação inicial dos Magistrados e Oficiais de Justiça;
- **Resultado Esperado 1.2.6:** Promovido o acompanhamento dos Magistrados no início da carreira;

- **Resultado 1.2.7:** Promovida a formação contínua e/ou em exercício dos Magistrados, Oficiais de Justiça e Funcionários de Carreira de Regime Geral;
- **Resultado 1.2.8:** Reforçada a capacidade técnica dos magistrados, no tratamento das matérias relacionadas com corrupção, branqueamento de capitais, crimes cibernéticos, terrorismo e crime organizado.

Foram definidos um conjunto de iniciativas conducentes a prossecução dos resultados esperados, definidos para este objectivo estratégico, nomeadamente:

- Realizar Reuniões Nacionais de Gestores de Recursos Humanos;
- Elaborar o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) dos Tribunais
- Elaborar e aprovar a proposta de revisão da Lei Orgânica/ Estatutos/ Carreira e Promoção dos Magistrados, Oficiais de Justiça e Carreira de Regime Geral, garantindo a dimensão do Género;
- Implementar o SIGRH, com destaque para:
  - Divulgação do modelo de tramitação do processo de promoção como medida de estimular os funcionários;
  - Definição de critérios realísticos de transferência de Magistrados e Oficiais de Justiça e cumprimento dos prazos definidos por lei, bem como, criação das condições necessárias à sua transferência;
  - Capacitação dos magistrados, oficiais de justiça e dos funcionários da carreira do regime geral dentro do prazo legal definido para a transferência/ mobilidade;
  - Capacitação em termos de controlo de prazos de instrução e prescrição de processos disciplinares;
  - Alinhamento do Plano de Formação dos tribunais a todos os níveis, considerando todas as necessidades levantadas de forma mais objectiva;
  - Mais investimento na formação dos magistrados, oficiais de justiça e funcionários da carreira do regime geral, com destaque para as seguintes áreas de capacitação:
    - Matérias de fundamentação das decisões e gestão dos cartórios;
    - Tratamento das matérias relacionadas com corrupção, branqueamento de capitais, crimes cibernéticos, terrorismo, crime organizado e outros;
    - Matérias relevantes relacionadas com família e menores;
    - Matérias relevantes relacionadas com a acção dos Tribunais de Polícia;
    - Matérias relevantes relacionadas com a acção dos Tribunais de Trabalho.
- Garantir a realização de encontros de coordenação entre o TS, o CSMJ e o CFJJ no âmbito das formações iniciais e contínuas dos magistrados e oficiais de justiça;
- Garantir a realização de *Workshops*/ seminários anuais de partilha de experiência dos magistrados e oficiais de justiça entre si e com os diversos actores da administração da justiça, com destaque para questões de gestão processual, reforma legal, entre outros temas de interesse comum;

- Realizar *Workshops*/ seminários anuais de partilha de experiência dos funcionários da carreira do regime geral entre si e com os diversos actores da administração da justiça;
- Realizar a formação inicial aos oficiais de justiça;
- Realizar a formação inicial dos Magistrados;
- Criar um mecanismo de acompanhamento dos magistrados em início de carreira;
- Realizar a formação contínua dos Magistrados;
- Realizar a formação contínua dos Oficiais de Justiça;
- Realizar a formação dos Magistrados no tratamento das matérias relacionadas com corrupção, branqueamento de capitais, crimes cibernéticos, terrorismo e crime organizado.

### Objectivo Estratégico 1.3: Fortalecer Modelos e Instrumentos de Gestão Estratégica dos Tribunais Judiciais

A este objectivo estratégico estão associados os seguintes resultados esperados:

- **Resultado Esperado 1.3.1:** Elevada a qualidade da planificação e Monitoria desde o nível distrital até ao nível central
- **Resultado Esperado 1.3.2:** Reforçada a capacidade do Gabinete de Auditoria;
- **Resultado Esperado 1.3.3:** Reforçada a capacidade da Gestão Financeira dos TJ;
- **Resultado Esperado 1.3.4:** Melhorado o mecanismo de participação emolumentar;
- **Resultado Esperado 1.3.5:** Aumentadas as Monitorias e Avaliações, desde o nível distrital até ao nível central
- **Resultado Esperado 1.3.6:** Reforçadas competências de liderança dos gestores de alto nível e intermédio
- **Resultado Esperado 1.3.7:** Criado o mecanismo de gestão informático e tratamento da jurisprudência
- **Resultado Esperado 1.3.8:** Incluídos os relatórios de gestão processual por jurisdição nos Relatórios de Estatísticas anuais dos Tribunais, com vista a ter melhor domínio do desempenho processual por jurisdição;
- **Resultado Esperado 1.3.9:** Melhorada a articulação e coordenação com todos os órgãos da administração da justiça, bem como com o Governo com destaque para questões de Gestão Processual, Celeridade Processual, Fiscalização Concreta da Constitucionalidade, Contencioso Eleitoral, Criação de um centro ou casa correcional para delinquentes menores incluindo plano de reintegração na sociedade, entre outros temas de interesse comum;
- **Resultado Esperado 1.3.10.** Reforçada a participação dos Tribunais Judiciais na Reforma Legal com os outros actores do Sector da Justiça (AR, MJCR, MEF, PGR e Ordem dos Advogados);
- **Resultado Esperado 1.3.11.** Implementado um modelo definitivo para a Independência Financeira dos Tribunais;

- **Resultado Esperado 1.3.12.** Desenvolvida uma estratégia do género para os tribunais judiciais.

A estes Resultados estão associadas as seguintes Iniciativas:

- Transformar o Gabinete de Estudos e Planificação em Direcção de Planificação;
- Recrutar e Capacitar os técnicos da nova Direcção de Planificação;
- Capacitar funcionários em matéria de planificação;
- Realizar *workshops* de divulgação e implementação do PETJ 2021-2025
- Realizar a Avaliação de Meio-termo e Final à Implementação do PETJ 2022-2026;
- Realizar um encontro por ano entre os planificadores de todos os níveis dos TJ (do distrital até ao central);
- Recrutar auditores;
- Realizar a formação específica aos auditores;
- Fazer Auditorias e visitas de Monitoria aos TJ;
- Capacitar os técnicos da área de gestão financeira em matérias relacionadas com a gestão financeira e aquisições públicas e gestão do património;
- Realizar um estudo de base sobre a participação emolumentar envolvendo as Associações dos Juízes e Oficiais de Justiça;
- Realizar monitorias e avaliações;
- Adquirir equipamentos para os técnicos;
- Capacitar os gestores de alto nível e intermédio em matérias relacionadas com liderança e gestão de serviços;
- Criar e Implementar o Mecanismo de gestão informática e tratamento da jurisprudência;
- Colocar informações estatísticas por jurisdição nos Relatórios Anuais dos TJ;
- Elaborar um Manual de Procedimentos de Gestão da Implementação do PE (Planeamento, Monitoria, *Reporting*), e ainda:
  - Modelo de Divulgação do PETJ 2022-2026;
  - Encontros Anuais de Planeamento das Actividades;
  - Fichas de Monitoria da Implementação das Iniciativas;
  - Modelo de Relatórios de Acompanhamento.
- Realizar encontros periódicos de articulação e coordenação com todos os órgãos da administração da justiça, bem como com o Governo como destaque para questões de Gestão Processual, Celeridade Processual, Fiscalização Concreta da Constitucionalidade, Contencioso Eleitoral, Criação de um centro ou casa correcional para delinquentes menores incluindo plano de reintegração na sociedade, entre outros temas de interesse comum.
- Divulgar e implementar os resultados dos encontros de articulação e coordenação com todos os ór-

gãos da administração da justiça, bem como com o Governo como destaque para questões de Gestão Processual, Celeridade Processual, Fiscalização Concreta da Constitucionalidade, Contencioso Eleitoral, Criação de um centro ou casa correcional para delinquentes menores incluindo plano de reintegração na sociedade, entre outros temas de interesse comum;

- Realizar encontros periódicos entre os Tribunais Judiciais e os outros actores do Sector da Justiça (AR, MJCR, MEF, PGR e Ordem dos Advogados) sobre a Reforma Legal;
- Divulgar e implementar os resultados dos encontros periódicos entre os Tribunais Judiciais e os outros actores do Sector da Justiça (AR, MJCR, MEF, PGR e Ordem dos Advogados) sobre a Reforma Legal;
- Criar, aprovar e implementar um Modelo definitivo que contribua para a Independência Financeira dos Tribunais;
- Desenvolver uma Estratégia do Género para os TJ.

### **3.2.2 Eixo Estratégico II: Acessibilidade, Modernização, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada**

No âmbito da modernização dos Tribunais Judiciais, foi criada uma Comissão de Modernização dos Tribunais, que tem como responsabilidade fazer o acompanhamento da implementação de soluções tecnológicas, designadamente, o SEIJE e o desenvolvimento do futuro sistema de gravação de audiências, bem como, apresentar anteprojetos de medidas legislativas a adoptar para o uso das tecnologias de informação e comunicação na actividade judicial.

Esta comissão tem feito o acompanhamento da implementação destas acções nos tribunais com o objectivo de avaliar o grau de implementação das TIC, desafios enfrentados, estudar as lições da sua implantação e a possibilidade da expansão das iniciativas aos demais Tribunais Judiciais de Província.

No contexto da implementação do Sistema de Expediente e Informação Judicial Electrónico (SEIJE), este está implementado em 21 (vinte) TJ da província e cidade de Maputo, nomeadamente, no TS, TSR, TJ-Cidade Maputo, TJPMaputo, 5 (cinco) TJDMunicipais, 9 (nove) TJDistrito, Tribunal de Família e Menores, Tribunal de Polícia e no Tribunal Trabalho da Cidade Maputo.

Este é um projecto essencial e surge num momento em que as tecnologias de informação vêm ganhando uma enorme dimensão. Acresce ainda que logo que o SEIJE seja estendido a todo os tribunais, permitirá uma melhor gestão processual, uma rápida localização e conseqüentemente consulta e tramitação de processos, sem prejuízo do seu manuseio físico, ou seja, permitirá melhorar a gestão processual de forma eficiente e eficaz, bem como, melhorar a proximidade do utente aos detalhes do seu caso, e a celeridade de todo o processo relativo à tramitação processual, não só na Província e Cidade de Maputo como nas restantes províncias de Moçambique.

A COVID-19 veio comprovar a importância e a necessidade da modernização dos tribunais, em geral, e da gestão processual, em particular.

No que concerne a Acessibilidade, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada, estes são desafios que continuam a fazer parte do presente plano estratégico.

Apesar da pretensão de aumentar o número de juizes (anteriormente 1.3) por 100.000 habitantes, não foi possível concretizar este objectivo nos últimos 5 (cinco) anos devido à exiguidade de fundos para o efeito, posto isto, o rácio manteve-se até ao ano de 2020. Assim, a necessidade de admissão de mais de juizes mantém-se, no sentido de fazer face ao aumento do número da população o que, implica algum investimento nesta componente no âmbito da implementação PETJ 2022-2026.



Existem 162 TJD criados, dos quais 139 encontram-se em funcionamento, e 23 TJD criados mas que ainda não entraram em funcionamento por falta de condições em termos de infra-estrutura adequada e/ou falta de equipamento imobiliário e informático, bem como, por falta de recursos humanos.

A Inspeção Judicial é essencial para o bom funcionamento dos Tribunais, pelo que uma Inspeção que funcione de forma eficiente e eficaz, desempenha um papel importante pois contribui para a prevenção e combater à corrupção interna nos Tribunais Judiciais, actuando ao mesmo tempo como um instrumento eficaz para apoiar e melhorar o seu funcionamento.

A inspeção funcionou de 2016 a 2018 como um departamento do CSMJ, e o orçamento era alocado ao CSMJ que tinha as suas prioridades.

Foram identificados vários constrangimentos, muitos dos quais são comuns à IJ e ao CSMJ, que têm tido um impacto negativo no funcionamento eficiente e eficaz como órgão de controlo, tais como:

- Falta de um desenho do perfil dos inspectores, segundo padrões de qualidade adequados;
- Baixo número de inspectores;
- Inexistência de um estatuto actualizado da função de inspecção;
- Falta de protocolos e de sistemas de trabalho normalizados, adaptados aos tribunais;
- Falta de processamento e análise dos dados obtidos durante as inspecções, produtividade limitada devido ao baixo número de inspectores e à longa duração das inspecções;
- Falta de transparência e publicação dos critérios de inspecção;
- Falta de um sistema eficiente para receber queixas do público.

Durante a implementação do PETJ 2016-2020, estava previsto realizar 150 inspecções, mas devido à exiguidade de fundos foram apenas realizadas 11 inspecções e 5 visitas de monitoria no último ano de implementação do plano.

Outra componente importante a mencionar que desempenha um papel preponderante no garante da celeridade processual, com destaque para a jurisdição cível é a Mediação Judicial (SMTJ), que visa fazer a gestão mais eficiente de conflitos, visto tratar-se de casos que as partes buscam uma solução consensual para o litígio existente, resultando no cumprimento voluntário desta e, conseqüente, redução do índice de recursos e acções judiciais nos tribunais.

Para tanto, depreende-se facilmente que a implementação dos SMTJ não angariará apenas benefícios às partes envolvidas no litígio, em particular, mas também ao nosso país, em geral, visto que com as melhorias que se irão registar, o ambiente de negócios tornar-se-á mais atractivo, permitindo a entrada de novos operadores no mercado e gerando condições para a atracção de novos investimentos e diversificação da base económica nacional. Assim, é importante que os serviços de SMTJ sejam expandidos para todos os tribunais com vista a facilitar e agilizar casos de litígio em que as partes envolvidas estejam dispostas a resolver de forma célere e prática.

Importa ainda referir, relacionado com a celeridade processual, a questão da Fiscalização Concreta da Constitucionalidade, que actualmente representa um entrave para a gestão processual, na medida em que os juízes perante um caso em que a norma a aplicar se suspeite ser inconstitucional, a lei obriga a que estes suspendam o conhecimento do processo e remetam oficiosamente ao Conselho Constitucional. Posto isto, espera-se que o cenário mude, através do desenvolvimento de estratégias que permitam a intervenção dos Tribunais Judiciais na fiscalização concreta da inconstitucionalidade, só devendo ser enviado ao Conselho Constitucional quando haja recurso sobre aquelas decisões.

Como forma de garantir que as comunidades tenham acesso aos tribunais, espera-se que se continuem a expandir os Tribunais Móveis com vista a atender as necessidades dos utentes que se encontram distantes dos TJD e TJP.

Por fim a necessidade de continuar a promover o apetrechamento dos TJ, com destaque para Recursos Materiais, Tecnológicos, Imóveis (instalações, mobiliário, meios circulantes e equipamentos), que é de relevante importância para a acção dos tribunais, pois a sua escassez afecta o seu bom funcionamento. Em muitos casos a falta destes recursos compromete o aumento da celeridade processual.

Assim, apresenta-se abaixo os objectivos estratégicos e as iniciativas conducentes ao alcance dos objectivos definidos.

Eixo Estratégico II	Acessibilidade, Modernização, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada
<p><b>Objectivo Estratégico 2.1:</b> Consolidar a modernização dos TJ;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 2.2:</b> Reforçar os recursos materiais e tecnológicos (instalações, mobiliário, meios circulantes e equipamentos) que permitam o bom funcionamento dos Tribunais Judiciais, do CSMJ e da Inspeção Judicial;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 2.3:</b> Melhorar o Acesso, Qualidade da Justiça e Gestão Processual;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 2.4:</b> Fortalecer a Inspeção Judicial.</p>	

### Objectivo Estratégico 2.1: Consolidar a Modernização dos TJ

Para o alcance deste objectivo, esperam-se os seguintes resultados:

- **Resultado 2.1.1:** Expandido o Sistema de Informação Judicial Electrónico (SEIJE), aos TSR da Beira e Nampula, todos os TJ de Província e nos TJ de Distrito onde as condições para a sua implementação estejam reunidas;
- **Resultado 2.1.2:** Reforçada a Capacidade do Centro de Dados;
- **Resultado 2.1.3:** Promovida a Coordenação entre os órgãos da administração da justiça com vista a interligar sistemas relativos à gestão processual;
- **Resultado 2.1.4:** Implementado sistema de gestão documental na secretária do arquivo do TS;
- **Resultado 2.1.5:** Implementado o Sistema de gravação de audiências no TS, TSR de Maputo, Beira e Nampula, TJ da cidade de Maputo, TJ da província de Maputo, TJ da província de Sofala, TJ da província de Nampula;
- **Resultado 2.1.6:** Criada a intranet dos TJ, onde consta toda a informação referente a jurisprudência e toda a informação relevante relacionada com a gestão processual;
- **Resultado 2.1.7:** Reforçada a capacidade técnica do Departamento de Tecnologias de informação (TI) dos TJ.

Aos resultados apresentados, estão associadas um leque de iniciativas, nomeadamente:

- Expandir o SEIJE aos TSR da Beira e Nampula, todos os TJ de Província e nos TJ de Distrito onde as condições para a sua implementação estejam reunidas, que inclui:

- Criação de infra-estruturas de rede de dados e voz;
- Aquisição de equipamentos informático;
- Formação;
- Aumento da capacidade do Centro de Dados.
- Garantir a Manutenção do SEIJE, Centro de Dados e Equipamento de Gravação de Audiências;
- Realizar encontros de coordenação entre as instituições judiciais (TS, PGR, MJCR, SERNIC, MP) bem como, com a OAM, entre outros;
- Implementar o sistema de gestão documental na secretaria e no arquivo do TS;
- Implementar o sistema de gravação de audiências realizadas no TS, TSR de Maputo, Beira e Nampula, TJ da cidade de Maputo, TJ da província de Maputo, TJ da província de Sofala, TJ da província de Nampula, que inclui:
  - Aquisição de equipamentos específico;
  - Formação;
- Criar intranet nos TJ onde conste toda a informação referente a Jurisprudência e toda a informação relevante relacionada com a gestão processual;
- Recrutar técnicos de TI;
- Capacitar os técnicos de TI em administração de sistemas informáticos;
- Elaborar e Implementar o Plano de Manutenção dos Equipamentos para cada ano.

### Objectivo Estratégico 2.2: Reforçar os Recursos Materiais e Tecnológicos (Instalações, Mobiliários, Meios Circulantes e Equipamentos) que Permitam o bom Funcionamento dos Tribunais Judiciais, do CSMJ e da Inspeção Judicial

Para o alcance deste objectivo, esperam-se os seguintes resultados:

- **Resultado Esperado 2.2.1:** Adquiridos mais Meios Circulantes nos TJ, CSMJ e IJ (viaturas e motorizadas);
- **Resultado Esperado 2.2.2:** Adquiridos mais Equipamentos e Mobiliário (incluindo assentos/ bancos dos arguidos) nos TJ, CSMJ e IJ;
- **Resultado Esperado 2.2.3:** Construídos e/ou Reabilitados TJ;
- **Resultado Esperado 2.2.4:** Apetrechados os TJ;
- **Resultado Esperado 2.2.5:** Construídas e/ou reabilitadas residências dos magistrados;
- **Resultado Esperado 2.2.6:** Apetrechadas as residências dos magistrados;
- **Resultado Esperado 2.2.7:** Construído e apetrechado o edifício sede do TS;
- **Resultado Esperado 2.2.8:** Elaborado um Plano de Manutenção e Abate dos Meios Circulantes dos TJ, do CSMJ e da IJ.

Foram definidos um conjunto de iniciativas conducentes a prossecução dos resultados esperados, acima indicados, nomeadamente:

- Adquirir meios circulantes nos TJ, CSMJ e IJ;
- Adquirir equipamentos e mobiliários (incluindo assentos/ bancos dos arguidos) nos TJ, CSMJ e IJ;
- Construir os novos edifícios dos TSR da Beira e de Nampula;
- Construir os novos edifícios dos TJ das províncias de Manica, Inhambane, Nampula, Niassa e da província de Maputo;
- Construir o novo edifício do Tribunal de Polícia na cidade de Maputo;
- Construir e/ou Reabilitar TJD;
- Apetrechar os novos edifícios dos TSR da Beira e de Nampula;
- Apetrechar os novos edifícios dos TJ das províncias de Manica, Inhambane, Nampula, Niassa e da província de Maputo;
- Apetrechar o novo edifício do Tribunal de Polícia na cidade de Maputo;
- Apetrechar os TJD;
- Construir e /ou Reabilitar as residências dos Magistrados;
- Apetrechar as Residências dos Magistrados;
- Construir e apetrechar o edifício sede do TS;
- Fazer o levantamento de necessidades de Infra-estruturas, Mobiliário e Equipamentos dos TJ, do CSMJ e da IJ e elaborar o Plano de Manutenção e Abate;
- Fazer o diagnóstico dos meios circulantes dos TJ e Elaborar o Plano de Manutenção e Abate dos meios Circulantes dos TJ, do CSMJ e da IJ.

### Objectivo Estratégico 2.3: Melhorar o Acesso, Qualidade da Justiça e Gestão Processual

Para o alcance deste objectivo, esperam-se os seguintes resultados:

- **Resultado 2.3.1:** Aumento do número de processos findos;
- **Resultado 2.3.2:** Tribunais Judiciais de Distrito a funcionar em todo o país;
- **Resultado 2.3.3.** Reduzido para metade o tempo médio de resolução de litígios nos TSR;
- **Resultado 2.3.4\*:** Assegurada a criação e entrada em funcionamento dos Tribunais de Trabalho (Niassa, Cabo delgado, Nampula, Zambézia, Sofala, Manica, Tete, Inhambane e Gaza) e Tribunais Marítimos (das Cidades de Maputo, Beira, Nacala e Pemba);
- **Resultado 2.3.5:** Assegurada a criação e entrada em funcionamento de secções de polícia nos TJP (junto das secções criminais onde não existam);
- **Resultado 2.3.6:** Fortalecida a Mediação Judicial;
- **Resultado 2.3.7:** Colocados em funcionamento pelo menos um Tribunal Móvel em cada província;

- **Resultado 2.3.8.** Tribunal de Menores da Cidade de Maputo transformado em Tribunal de Família e Menores;
- **Resultado 2.3.9\*:** Criadas as secções de família e menores nos tribunais judiciais de Província de Niassa, Cabo delgado, Tete, Inhambane e Gaza;
- **Resultado 2.3.10:** Criadas as secções especializadas em função das necessidades dos tribunais judiciais de província e de distrito;
- **Resultado 2.3.11:** Alocados Assistentes Sociais e Psicólogos ao Tribunal de Menores e em todas as secções dos tribunais judiciais de província e de distrito para facilitar a elaboração dos inquéritos e acompanhar os processos;
- **Resultado 2.3.12:** Intervenientes da gestão processual a interagir de forma eficiente e eficaz, garantindo a qualidade e celeridade dos processos, com destaque para a PGR, SERNIC, Banca, MMAS;
- **Resultado 2.3.13:** Criado um grupo de trabalho para reflexão sobre questões técnicas com vista a melhoria e aumento da qualidade da justiça administrada.

Foram identificadas as seguintes iniciativas a implementar, com vista a alcançar os resultados acima mencionados:

- Tribunais Judiciais a funcionar em todo o país;
- Criar secções junto dos TSR;
- Criar e colocar em funcionamento Tribunais de Trabalho (Niassa, Cabo delgado, Nampula, Zambézia, Sofala, Manica, Tete, Inhambane e Gaza);
- Criar e colocar em funcionamento Tribunais Marítimos (das Cidades de Maputo, Beira, Nacala e Pemba);
- Criar e colocar em funcionamento de secções de polícia nos TJP (junto das secções criminais onde não existam);
- Expansão da mediação judicial para as províncias de Manica, Sofala, Nampula e Cabo Delgado;
- Capacitar Magistrados em Mediação Judicial;
- Criar Tribunais Móveis;
- Apetrechar Tribunais Móveis;
- Colocar em funcionamento um Tribunal Móvel em cada província;
- Ser aprovada a Lei em Assembleia da República relativa à transformação do Tribunal de Menores da Cidade de Maputo em Tribunal de Família e Menores;
- Criar as secções de família e menores nos tribunais judiciais de Província de Niassa, Cabo delgado, Tete, Inhambane e Gaza, incluindo a alocação de pessoal capacitado para a implementação das actividades;
- Criar as secções especializadas em função das necessidades dos TJ;
- Alocar psicólogos, aos julgamentos que envolvam quer arguidos menores de idade quer vítimas menor de idade com destaque para violações e agressões;

- Afectar permanentemente técnicos da Acção Social ao Tribunal de Menores e junto das secções de família menores dos tribunais judiciais de província e de distrito para facilitar o processo de elaboração dos inquéritos;
- Fortalecer a interacção entre os TJ e os intervenientes na gestão processual, com vista a garantir que os processos sejam mais céleres, com destaque para a PGR, SERNIC, Banca, MMAS, através de Workshops de troca de experiências e alinhamento de procedimentos de gestão processual entre os intervenientes;
- Realizar encontros do grupo de trabalho para reflexão sobre questões técnicas com vista a melhoria e aumento da qualidade da justiça administrada.

### Objectivo Estratégico 2.4: Fortalecer a Inspeção Judicial

Para o alcance deste objectivo, esperam-se os seguintes resultados:

- **Resultado 2.4.1:** Reforçado o quadro de pessoal da IJ;
- **Resultado 2.4.2:** Desenhado e aprovado o Perfil e os Estatutos dos Inspectores segundo padrões de qualidade adequados;
- **Resultado 2.4.3:** Capacitados os Inspectores Judiciais e Secretários Judiciais com formação específica e formação em exercício;
- **Resultado 2.4.4:** Actualizados/ modernizados os protocolos/ guiões para as Inspeções;
- **Resultado 2.4.5:** Aumento de Inspeções Programas, bem como, visitas de monitoria do cumprimento das recomendações;
- **Resultado 2.4.6:** Reforçada a IJ de meios de trabalho materiais e técnicos.

Para o alcance dos resultados acima indicados, deverão ser implementadas as seguintes iniciativas:

- Desenhar e aprovar o Perfil e os Estatutos dos Inspectores segundo padrões de qualidade adequados;
- Afectar Inspectores e Secretários Judiciais à IJ;
- Realizar formação inicial dos Inspectores e Secretários Judiciais;
- Realizar formação contínua dos Inspectores e Secretários Judiciais;
- Actualizar/ modernizar os protocolos/ guiões para as Inspeções
- Realizar inspeções;
- Efectuar visitas de monitoria com vista a garantir o cumprimento das recomendações deixadas aos tribunais;
- Colocar a funcionar o *website* da IJ;
- Adquirir meios de trabalho materiais e técnicos (computadores, legislação, consumíveis, entre outros).



### 3.2.3 Objectivo Estratégico III: Melhoria do Relacionamento com os Utentes

Os cidadãos são os principais utentes dos TJ pois representam a razão de ser do judiciário, na medida em que o acesso a justiça é um direito fundamental que lhes assiste. No entanto, nota-se que apesar de terem sido levadas a cabo algumas iniciativas na estratégia anterior, este é um desafio que continua no presente plano estratégico.

O PETJ 2016-2020, focou-se mais na estruturação dos TJ, CSMJ e IJ, investimentos necessários para a melhoria do desempenho dos tribunais, entre outros. Mas sendo o utente o consumidor final destes serviços é necessário que haja mais confiança no judiciário e os cidadãos olhem para os TJ como referência para obtenção de uma justiça de qualidade.

Saber e dominar as necessidades dos utentes é importante para que se possa colmatar quaisquer constrangimentos que provavelmente não estejam sobre o domínio dos TJ e o cidadão é quem pode indicar directamente que mecanismos funcionam ou não, na gestão processual.

A maior parte de população moçambicana vive abaixo da linha da pobreza, o que faz com que muitas vezes não tenham condições financeiras para cobrir as custas judiciais. Para estas questões existe a Legislação de Custas Judiciais, no entanto, esta lei está ultrapassada não correspondendo a realidade actual e as necessidades destes utentes. Assim, urge a necessidade de rever esta lei com vista a acomodar todas as questões que representam um constrangimento e devem ser alteradas.

Outra questão importante mencionar, é a fraca divulgação de informação de interesse geral, como por exemplo, a lei de protecção de testemunhas, os procedimentos de declaração de pobreza, entre outros. O desenvolvimento de mecanismos junto das estruturas locais e sociedade civil (municípios, governos provinciais e distais, universidades, ONGs e meios de comunicação social) podem levar à criação de instrumentos que permitam divulgar ao cidadão os seus direitos e que acções deverão ser levados a cabo para garantir o acesso aos serviços de justiça.

Nestes moldes apresenta-se abaixo os objectivos estratégicos e as iniciativas conducentes ao alcance dos objectivos definidos.

Eixo Estratégico III	Melhoria do Relacionamento com os Utentes
<p><b>Objectivo Estratégico 3.1:</b>Revisto o Código das Custas Judiciais;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 3.2:</b>Elevar o nível de satisfação dos utentes dos Tribunais Judiciais;</p> <p><b>Objectivo Estratégico 3.3:</b>Desenvolver uma estratégia de Comunicação, Promovendo a Transparência e Qualidade da Informação dos Tribunais.</p>	

#### Objectivo Estratégico 3.1: Rever o Código das Custas Judiciais

Para o alcance deste objectivo estratégico, deverão ser obtidos os seguintes resultados:

- **Resultado 3.1.1:** Elaborada a Proposta de Revisão do Código das Custas Judiciais;
- **Resultado 3.1.2:** Aprovada a Proposta de Revisão do Código das Custas Judiciais;
- **Resultado 3.1.3:** Divulgado o Código das Custas Judiciais revisto;
- **Resultado 3.1.4:** Capacitados os Magistrados e Oficiais de Justiça no âmbito do Código das Custas Judiciais revisto.

Com vista a alcançar os resultados acima apresentados, deverão ser realizadas as seguintes iniciativas:

- Elaborar a Proposta de Revisão do Código das Custas Judiciais;
- Submeter a Proposta de Revisão do Código das Custas Judiciais para aprovação da AR;
- Divulgar o Código das Custas Judiciais revisto.
- Capacitar os Magistrados e Oficiais de Justiça no âmbito do Código das Custas Judiciais revisto e aprovado;

### Objectivo Estratégico 3.2: Elevar o Nível de Satisfação dos Utentes dos Tribunais Judiciais

Para o alcance deste objectivo estratégico, deverão ser obtidos os seguintes resultados:

- **Resultado 3.2.1:** Realizadas campanhas de sensibilização e divulgação dos direitos dos utentes no acesso à justiça, bem como, sobre as Custas Judiciais;
- **Resultado 3.2.2:** Desenvolvida a cultura de serviço público, de postura ética e profissional e comprometimento com os valores dos Tribunais Judiciais;
- **Resultado 3.2.3:** Elevados níveis de Satisfação dos Utentes.

Com vista a alcançar os resultados acima apresentados, deverão ser realizadas as seguintes iniciativas:

- Realizar campanhas de sensibilização e divulgação dos serviços do judiciário e dos direitos dos cidadãos no acesso à justiça (estruturas locais, sociedade civil e órgãos de comunicação social), bem como, as Custas Judiciais;
- Realizar as Jornadas de Tribunais de Portas Abertas;
- Realizar Pesquisas de Satisfação dos Utentes dos TJ e divulgar os respectivos resultados;
- Realizar 1 (um) ano depois, uma pesquisa de monitoria com vista a verificar se as questões levantadas durante a primeira pesquisa foram resolvidas;
- Realizar acções de capacitação aos magistrados, oficiais de justiça e funcionários de carreira de regime geral em matérias comportamentais e sobre ética e deontológica profissional e incluir questões relacionadas com este tema na pesquisa de satisfação dos utentes;
- Continuar a garantir que os TJ tenham livros de reclamação e sugestões e que os relatórios de monitoria sejam elaborados por pessoas independentes com vista a obter melhor informação e resultado acerca dos serviços prestados.

### Objectivo Estratégico 3.3: Desenvolver uma estratégia de Comunicação, Promovendo a Transparência e Qualidade da Informação dos Tribunais

Para o alcance deste objectivo estratégico, deverão ser obtidos os seguintes resultados:

- **Resultado 3.3.1:** Desenvolvida uma estratégia de comunicação;
- **Resultado 3.3.2:** Capacitados os recursos humanos da área de comunicação em técnicas de comunicação;

- **Resultado 3.3.3:** Melhorada a gestão da informação do *site* do TS;
- **Resultado 3.3.4:** Existência de uma revista dos tribunais;
- **Resultado 3.3.5:** Aumento do número de colectâneas de acórdãos publicadas e difundidas.

Com vista a alcançar os resultados acima apresentados, deverão ser realizadas as seguintes iniciativas:

- Desenvolver uma estratégia de Comunicação;
- Ministrando formação em técnicas de comunicação aos recursos humanos da área da comunicação;
- Elaborar o Relatório Anual de Actividades dos TJ;
- Editar e divulgar materiais de visibilidade e comunicação dos TJ;
- Criar um separador direccionado para os utentes no Site do TS;
- Criar um Separador para o TSR no *website* do TS;
- Publicar as colectâneas de acórdãos;
- Divulgar as Colectâneas de Acórdãos e Jurisprudência no *site*;
- *Site* do TS com informação actualizada;
- Capacitar gestores centrais e Pontos Focais nos TJ em matéria de Imprensa e visibilidade;
- Aquisição de Equipamentos para o funcionamento do GCI;
- Elaborar e promover a revista dos tribunais.



## Capítulo IV: Modelo de Implementação e Monitoria do PETJ 2022-2026

### 4.1 Requisitos para o Sucesso da Implementação do PETJ 2022-2026

Ao presente Plano Estratégico coloca-se o desafio de garantir que este constituirá um instrumento efectivo de gestão de orientação da actuação dos TJ, pelo que é de relevante importância, que seja efectuada a sua divulgação junto de todos os Órgãos da Administração da Justiça em geral e aos responsáveis directos pela sua implementação em particular, nomeadamente, CSMJ, à IJ e aos Tribunais Judiciais.

A este procedimento acresce ainda a importância de no plano de operacionalização se definir claramente responsabilidades e que esteja devidamente alinhado com as iniciativas estratégicas e resultados a atingir. É ainda importante que se comuniquem os passos a serem levados a cabo durante a sua implementação, com vista a serem ultrapassados constrangimentos e criadas soluções para que as mudanças esperadas possam surgir e os objectivos estratégicos alcançados.

Os Programas desta natureza incorporam um conjunto de componentes base (caixas azuis na figura seguinte) que estabelecem o objecto de implementação (o plano, com uma identidade própria), uma estrutura de gestão e uma plataforma operacional que garante as condições de trabalho às equipas de implementação.

E requerem, ainda, que se estabeleçam processos com regras bem definidas para assegurar um bom nível de organização e eficácia no planeamento, na alocação e mobilização de recursos, na articulação das equipas de implementação com o actual gabinete de planificação, na preparação e adaptação da organização para as mudanças a operar, na comunicação interna e externa, na gestão da motivação e compensação dos participantes nas iniciativas estratégicas, assim como na monitorização de resultados e na gestão das interacções e processos de tomada de decisão (caixas amarelas na figura seguinte):

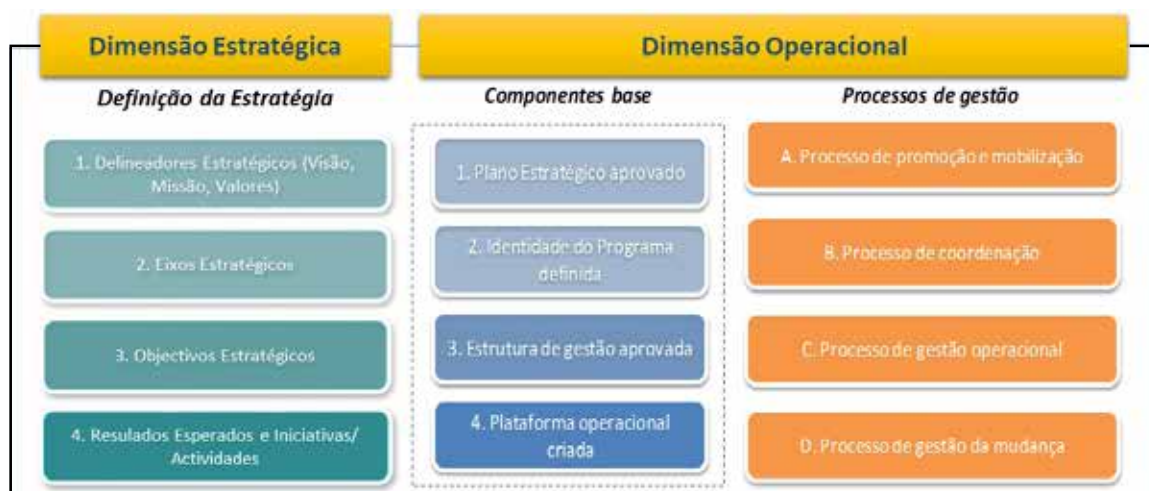


Figura 12 Elementos Integrantes de Programa de Implementação do PE

Na estruturação do Programa de Implementação do PETJ 2022-2026, o TS terá de considerar um conjunto de requisitos que se consideram críticos para o sucesso da implementação do Plano Estratégico, e que a seguir se elencam:

- Dotar o programa de um Responsável que zelará pela devida articulação de todo o tipo de iniciativas de diagnóstico, investimento, reajuste de iniciativas;

- Continuar a dotar o programa de implementação de uma estrutura de coordenação, gestão e acompanhamento (como efectuado no plano anterior pelo Gabinete de Estudos e Planificação);
- Organizar Equipas de Programa (“*task-forces*”) vocacionadas para a realização de diagnósticos e preparação dos processos de implementação das soluções de melhoria, em linha com o previsto nos planos de iniciativas e actividades no Plano Estratégico;
- Instituir um Comité de Implementação (trimestral) para orientação, coordenação e tomada de decisão – por regra a composição destes “fóruns de gestão” pode incorporar, quadros das áreas relevantes para o programa e “especialistas”, internos ou mesmo externos;
- Implementar um Painel de Controlo (“*Tableau de Bord*”) para medir e avaliar os resultados e impactos da execução do Plano Estratégico;
- Operacionalizar uma Linha de Acção (*Stream*) de Comunicação e Gestão da Mudança específica para o Programa de Implementação do PE.

Nas duas secções seguintes descrever-se-á em maior profundidade as componentes base e os processos de gestão especificamente definidos para acompanhar a implementação do Plano Estratégico, de acordo com a estrutura apresentada na figura 13.

### 4.2 Factores Críticos de Sucesso à Implementação do PETJ 2022-2026

Descreve-se de seguida cada uma das 4 (quatro) componentes base do Programa de Implementação, as quais são essenciais não só para dar forma e conteúdo ao programa, como também para o dotar dos recursos e meios para que este possa ser operacionalizado de forma eficiente e eficaz.

#### Recursos Financeiros

Aprovado o PE, é importante que se defina um orçamento preciso e realístico a ser alocado para permitir que os TJ implementem as actividades previstas para o quinquénio. É preciso que este orçamento seja atribuído ao TS em tempo útil por forma a permitir que as actividades calendarizadas sejam realizadas dentro dos prazos previstos e assim garantir o sucesso da implementação do PETJ 2022-2026.

#### Identidade do Programa

Um dos requisitos é o de que os intervenientes e responsáveis pela implementação do plano estratégico associem todos os esforços de investimento, modernização, melhoria do relacionamento com os utentes dos TJ, demonstrando assim que as iniciativas não são independentes ou pensadas *ad-hoc* mas que, fazem parte de uma actuação desenhada e a ser levada a cabo de forma integrada para se alcançarem determinados objectivos.

Para cumprir com este requisito, foi determinado que o programa de implementação adoptará a seguinte identidade:

#### Programa de Implementação do PETJ 2022-2026

Toda a lógica de comunicação do programa deverá passar a mensagem de modo consistente, de que os TJ assumiram o quinquénio 2022-2026 como ciclo de continuidade e desenvolvimento institucional

#### Estrutura de Gestão

A gestão de um programa estratégico assume grande complexidade em termos de articulação e envolvimento dos vários níveis dos TJ.



Propõe-se que se crie uma estrutura de gestão composta pelas seguintes figuras que assumirão as responsabilidades de planeamento, monitoria, tomada de decisão, coordenação e execução operacional:

- **Responsável do Programa de Implementação** – Responsável máximo pela implementação do Plano Estratégico;
- **Líderes de Programas Estratégicos** – representantes designados para em alinhamento com o Responsável para assegurar a coordenação da implementação das iniciativas a eles alocadas;
- **Líder da Componente de Comunicação e Gestão da Mudança** – em coordenação com o Responsável do programa, assegura a formatação, gestão e execução de um plano específico de comunicação e iniciativas de sensibilização, motivação, mobilização, gestão de conflitos e constrangimentos à mudança.

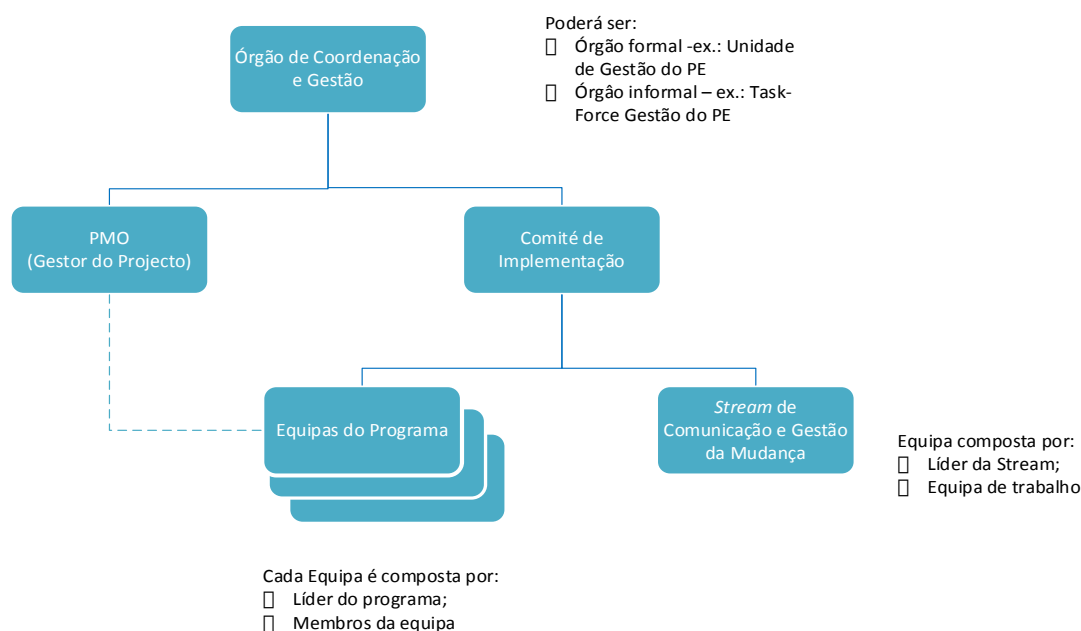


Figura 13 Modelo de Governação do Programa de Implementação do PETJ 2022-2026

## Órgão de Coordenação e Gestão

- **Tipologia:** poderá ser um órgão formal da estrutura orgânica (ex.: Gabinete de Estudos e Planificação) ou um órgão informal (ex.: *Task-Force* de Implementação do PE), criado para o propósito específico de gerir o processo de implementação e a vigorar apenas enquanto este processo estiver a decorrer;
- **Responsabilidades:** orientar e coordenar transversalmente o vasto conjunto de iniciativas e equipas que integrarão o Programa de Implementação, e, se tiver uma missão mais alargada será o órgão responsável por pensar, propor e coordenar globalmente o processo de melhoria contínua da implementação do PE (revisões periódicas, ajustes de iniciativas mediante disponibilidade de recursos, acompanhamento e monitoria da implementação, entre outras).

## Equipa de Gestão do Programa de Implementação

- **Tipologia:** constitui-se como uma equipa de trabalho, composta por regra por um máximo de 6 elementos com um perfil adequado para apoiar o órgão de coordenação e gestão do programa de implementação.
- **Responsabilidades:** preparar o processo de implementação e suportar o órgão de coordenação e gestão no acompanhamento das equipas dos programas estratégicos e na realização dos Comités de Implementação.

## Comité de Implementação (fórum de gestão)

- Responsabilidades: orientar o Programa de Implementação, apoiar na tomada de decisão das soluções a implementar, de prioridades e calendarização global, na mobilização de chefias e colaboradores para a condução dos projectos e na resolução de conflitos; coordenar transversalmente a implementação das iniciativas estratégicas, respondendo perante o Conselho Judicial de forma periódica pelo cumprimento dos objectivos traçados no Plano Estratégico.
- Composição: Responsável do Programa de Implementação (por indicar) + *Líderes das Componentes* dos Programas Estratégicos e da Comunicação e Gestão da Mudança + equipa de Gestão de Projecto;
- Funcionamento: reunirá quinzenal ou trimestralmente, podendo ser convocado extraordinariamente caso necessário;

Deverá ainda ser apresentado anualmente um ponto de situação de progresso da implementação do Plano Estratégico.

## Equipas dos Programas Estratégicos (Iniciativas)

- Composição: *Líderes das Componentes* + Líderes de Projectos + Elementos das Unidades Orgânicas participantes nas equipas de projecto.
- Funcionamento: cada equipa de programa deverá reunir trimestralmente para avaliar o progresso dos trabalhos, tomar decisões sobre as matérias objecto dos projectos, reavaliar os planos de trabalhos, etc.

Deverão ainda propor reajustes ao Programa sempre que julguem necessário.

## Plataforma Operacional

Por último, serão assegurados meios para que a estrutura de gestão do programa e as equipas de implementação possam funcionar de modo eficaz e articulado.

De entre estes destaca-se a dedicação de um espaço físico com condições para acomodar reuniões, sessões de trabalho e para arquivo físico, preparado de modo a garantir a organização e partilha de elementos de conteúdo.

## Matriz de Coordenação

A elaboração de uma matriz de coordenação será essencial para orientar e distribuir a carga de responsabilidade entre as áreas envolvidas na implementação do Programa. Devem ser indicadas as unidades orgânicas envolvidas e seu nível de intervenção, de acordo com cada projeto estratégico.

A Matriz de Coordenação irá funcionar como ponte entre o nível estratégico e o nível de operação. Além de orientar a distribuição de responsabilidades, ela une os Objectivos, os Resultados e as iniciativas para a efetivação dos OE, definindo o modelo de coordenação para os mesmos.

Na tabela de objectivos e indicadores estratégicos estão indicadas as áreas responsáveis pela implementação de cada iniciativa, com base nesta informação o coordenador do processo de implementação do PE deverá elaborar uma matriz contendo os objectivos e as direcções responsáveis como está exemplificado a seguir:

Unidade Orgânicas ▼ Temas dos Objectivos	Planificação	CSMJ	DNRH	Período de Implementação
1.1.1.2. Fazer o dimensionamento de recursos humanos nos TJ, com vista a alocar os funcionários de acordo com as necessidades destas instituições		X	X	1 Ano
1.1.1.3. Aumentar o número de Magistrados Admitidos		X		4 Anos

Tabela 13 Modelo de Matriz de Coordenação da Implementação do PE

A tabela acima representada é apenas ilustrativa mas serve para mostrar como é que deve ser estruturada a matriz de coordenação. Esta matriz servirá de orientação na implementação devido ao seu carácter de objectividade e praticidade.

### Plano de Acção

A estratégia nada significa até que se transforme em acção, para tanto, a concretização das estratégias deve ser pautada nos Planos de Acção.

A Matriz de Coordenação dos Objectivos acima apresentada indica ao coordenador e aos participantes que compõem o Comitê de Implementação (CI), responsável pela formulação do Plano de Acção para determinado Objectivo.

Cabe agora ao coordenador de um Objectivo reunir o CI para detalhar as Estratégias sob forma de Acções, indicando também os resultados esperados, os responsáveis, os prazos e recursos adicionais necessários à implantação destas Acções. Essas actividades são implementadas num horizonte temporal de um ano.

O processo participativo permite uma visão global, por envolver pessoas de diversas áreas, evita duplicidade de acções e promove maior envolvimento das UOs dos TJ no processo. A experiência mostra a importância de reservar tempo específico para elaborar os PA's (Planos de Acção) através de reuniões periódicas do CI

Três pontos devem ser considerados na formulação do PA (Plano de Acção).

- O primeiro é em relação ao tempo. Uma Acção pode ser permanente, sem prazo de término, enquanto outras são temporárias, com início e fim definidos;
- Outro ponto a ser considerado é o de que há Acções já em Curso nos TJ em resultado da Implementação do PE anterior, e que devem ser incluídas no Plano de Acção como é o caso da Modernização dos Tribunais, o fortalecimento da Inspeção Judicial, por exemplo, para que sua efetivação seja melhor coordenada;
- O terceiro ponto é a relevância. O coordenador do CI deve orientar os participantes para que selecionem as Acções mais relevantes, isto é, as que produzam maior impacto para atingir o Objetivo Estratégico.

Além da selecção pela relevância, recomenda-se a concentração de número reduzido de Acções para otimizar recursos e esforços (Eficiência).

Para facilitar o processo de implementação sugerimos utilizar o formulário de Plano de Acção a seguir:

Plano de Acção					
Data da Elaboração	Coordenador	Participantes	Exercício		
<b>Objectivos:</b>					
<b>Iniciativas:</b>					
1.1.1.1					
1.1.1.2					
1.1.1.3					
Acções	Resultados Esperados	Responsável	Prazos		Recursos Adicionais
			Início	Término	

Tabela 14 Modelo do Plano de Acção

Baseando-se nos pontos acima mencionados, é importante que a seguir se alinhe o Orçamento do PE as iniciativas prioritárias, e ainda considerando as “victórias rápidas” *Quick-Wins* que são as acções que podem ser implementadas no curto espaço de tempo e sem exigir recursos financeiros elevados.

## Processos de Gestão Específicos do Programa de Implementação

Os processos de gestão do Programa de Implementação serão uma parte essencial para a garantia do seu sucesso. Descrevem-se de seguida os objectivos específicos e as orientações que serão seguidas na estruturação destes processos de gestão.

### Processos de Promoção e Mobilização

Este processo terá como objectivo promover iniciativas de divulgação e promoção do Plano e respectivo Programa de Implementação junto de toda a organização e demais partes interessadas relevantes, de modo a criar um contexto favorável à sua implementação.

De entre o tipo de acções e mecanismos a utilizar para alcançar estes objectivos destaca-se a realização de sessões de apresentação e a produção e disseminação no *site* do TS, *posters* com *slogans*, pequenas brochuras, e mensagens mobilizadoras em torno do Programa de Implementação.

Assumirá especial criticidade a realização de iniciativas para a divulgação do referido Programa junto dos TJ de Província e de Distrito, CSMJ, IJ e outros órgãos da Administração da Justiça com destaque para MJCR, CFJJ, MP, OAM, bem como, Parceiros de Cooperação e Organizações da Sociedade Civil.

Nestas apresentações deverão assumir um papel de destaque os órgãos e equipas que assumem a gestão do Programa de Implementação e a execução dos programas estratégicos.

A liderança deste processo deverá estar a cargo do Responsável do programa de implementação.

## Processos de Coordenação

O processo de coordenação assegurará a importante função de gestão do planeamento global do Programa, de modo a garantir a adequada articulação entre os programas estratégicos, entre os quais haverá interdependências (por vezes precedências) e sinergias na sua execução.

Assegurará ainda o acompanhamento do estado de execução dos programas estratégicos e do cumprimento dos objectivos traçados no Plano Estratégico, mantendo o Responsável devidamente informado. Sempre que existam constrangimentos, necessidades de tomadas de decisão ou a alteração de planos e/ou soluções previstas, deverá resultar deste processo a proposta de medidas em tempo oportuno.

A gestão corrente deste processo deverá estar a cargo de uma equipa específica de Gestão de Projecto, com reporte directo ao Órgão de coordenação e gestão (formal ou informal).

Esta equipa de Gestão de Projectos será responsável por organizar a realização (quinzenal ou trimestral) do Comité de Direcção no qual os líderes dos programas estratégicos apresentarão pontos de situação fundamentados do progresso, conclusões dos diagnósticos e resultados do trabalho das equipas, dificuldades ou condicionantes e decisões a tomar nas iniciativas sob sua responsabilidade.

Complementarmente, o *Responsável*, devidamente informado pelos relatórios da Equipa de Gestão de Projecto e através da sua presença nas reuniões do Comité, deverá apresentar um ponto de situação da execução do Programa de Implementação no Conselho Judicial.

## Processos de Gestão da Mudança

Enquanto estruturas e políticas podem ser modificadas, a cultura organizacional é mais resistente às mudanças. No entanto, a mudança na mentalidade da organização pode ser a chave para a implementação bem-sucedida deste planeamento estratégico.

Um desafio se impõe, que é a implementação das iniciativas, gerindo e superando obstáculos e resistências às mudanças requeridas. É preciso, também, que haja uma coexistência produtiva entre os novos empreendimentos estratégicos e as acções de rotina, e que o plano estratégico seja revisto e actualizado à medida que sua execução evoluir ou quando surgirem factos novos suficientemente relevantes.

É necessário, portanto, que este processo procure assegurar a execução de um plano de comunicação informativo e a realização de sessões que permitam manter informada a organização (e eventualmente outras partes interessadas) sobre a execução, planeamento e resultados do Programa de Implementação, de modo a gerir a motivação e envolvimento de todos no Programa, a avaliar a existência de condições favoráveis à aceitação das soluções a implementar pelos projectos, bem como, de condicionantes ou factores de rejeição, que importará corrigir.

Estas questões, bem como, potenciais focos de conflitos, deverão ser reportadas em tempo oportuno ao Comité de Implementação ou mesmo directamente ao Responsável do programa.

Este processo terá um plano de trabalhos específico, gerido por um responsável com elevado nível de dedicação.

## Acções de Implementação com Elevada Prioridade

Por definir depois da reunião com o Conselho Judicial a ser incorporado no Plano de Implementação Final.

Toda a lógica de comunicação do programa deverá passar a mensagem de modo consistente, de que os Tribunais, a Inspecção Judicial e o CSMJ assumiram o quinquénio 2022-2026 como um ciclo de continuidade e desenvolvimento institucional.

### Mecanismos de Monitoria e Avaliação do PE

A monitoria global do PETJ 2022-2026 será assegurada pelo CI (Comité de Implementação) tendo como suporte:

- Relatórios semestrais de execução elaborados pelas unidades orgânicas e pelos TJ de Província e Distrito;
- Reuniões periódicas de coordenação com os TJ e visitas de campo e reuniões de acompanhamento;
- Levantamentos e inquéritos específicos para algumas das iniciativas.

Com base nestes elementos, e na informação financeira disponibilizada serão apresentados Relatórios de acompanhamento semestrais sobre a implementação do plano; e deverão se realizar ainda, avaliações anuais (internas de Ponto de Situação) e reprogramações gerais das suas actividades que eventualmente se mostrem necessárias.

No final do 3º serão realizadas avaliações externas, das quais poderão resultar reajustamentos em termos de conteúdo, calendário ou custos do Plano. Estas avaliações serão realizadas por uma equipa/entidade externa ao TS, que será contratada especificamente para esse fim.

No final do período de implementação do Plano Estratégico dos TJ (2026) será elaborado um Relatório Final global da execução do mesmo.

Ao longo do período de implementação do Plano Estratégico será necessário reforçar progressivamente a capacidade das unidades orgânicas nele envolvidas, quer a nível local quer provincial e distrital. Para esse efeito prevê-se a capacitação dos técnicos envolvidos em matérias de planificação, coordenação das acções em implementação, monitoria e ponto de situação das acções.

### 4.3 Quadro Lógico para Monitoria da Implementação do PETJ 2022-2026

O Quadro Logico (QL) apoia duas principais funções de gestão, sendo o planeamento e o controlo, mas ele é muito mais do que uma simples ferramenta. Uma vez assimiladas a lógica que o fundamenta e as práticas de trabalho que lhe são associadas, muitas organizações até começam a rever os seus procedimentos, a fim de aumentar a eficiência de gestão de programas/planos e acções por um lado, e garantir a efetividade das melhorias realizadas por outro.

O QL procura definir os principais parâmetros de um programa/plano e acção através de uma matriz que contém quatro colunas e quatro níveis. Nestes 16 campos é preenchida, de forma resumida, a maioria das informações relevantes, tais como: Objectivos, Resultados Esperados, os respectivos Indicadores de Desempenho que estabelecem metas quantitativas e qualitativas, as fontes onde as informações relevantes podem ser encontradas e fatores externos que representam riscos e que precisam ser monitorados.

Assim, o QL evidencia as áreas de responsabilidade de gestão e as áreas de contexto que influenciam a acção, mas que não podem ser controladas por ele. Com isso, o QL visa mostrar a sua viabilidade e os fatores críticos de sucesso.

Para o caso da monitoria da implementação do PETJ 2022-2026, o QL foi adaptado, ou seja, para além dos Objectivos Estratégicos, e Resultados Esperados, são apresentados ainda as Iniciativas Estratégicas e respectivas Actividades, divididas por Eixo Estratégico, conforme abaixo se apresenta:



Eixo Estratégico I	Lógica da Intervenção	Indicadores Objectivamente Verificáveis e Mensuráveis	Linha de Base (2016-2021)	Meta	Fontes de Verificação	Pressupostos Importantes
<b>Objectivo Estratégico</b>  <b>Resultados Esperados</b>	<b>Objectivo Estratégico 1.1:</b> Reforçar o Quadro de Pessoal dos Tribunais Judiciais	% de Recursos Humanos (existentes, admitidos/contratados) alocados recorrendo ao Quadro-Tipo dos TJ	N.D	80%	Relatórios do TS e Relatórios da DNRH e do CSMJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Envolvimento político por parte do Governo para trabalhar em conjunto com os órgãos da Administração da Justiça;</li> <li>Respeito pelos Direitos dos Humanos e Implementação da Política em matéria de Género;</li> <li>E assegurado pelo Orçamento de Estado a disponibilidade financeira para admissão do novo quadro de pessoal nos Tribunais Judiciais;</li> <li>Todos os sectores dos TJs trabalham em estreita colaboração;</li> <li>Recursos Humanos focados na identificação das necessidades e dimensionamento de recursos humanos nos Tj;</li> <li>O actual ciclo eleitoral não interfere com o presente PE mantendo o desenvolvimento do Sistema Judicial como prioridade até 2025.</li> </ul>
	<b>Resultado Esperado 1.1.1:</b> Admitidos novos Magistrados e Recrutados novos Oficiais de Justiça e Funcionários de Carreira de Regime Geral;  <b>Resultado Esperado 1.1.2:</b> Quadro-Tipo dos TJ devidamente actualizado, com vista a aumentar a celeridade processual e melhorar a qualidade da gestão processual	Número de Funcionários de carreira de regime geral contratados por ano (retirar em cada ano os que saíram do sistema por via de processos disciplinares e/ou outros motivos)  Número de Magistrados admitidos por ano (retirar em cada ano os que saíram do sistema por via de processos disciplinares e/ou outros motivos)  Número de Oficiais de Justiça (inclui assistente de oficial de justiça e escrivão distrital) admitidos por ano (retirar em cada ano os que saíram do sistema por via de processos disciplinares e/ou outros motivos)  % de Recursos Humanos enquadrados no quadro-tipo dos tribunais	857  436  1957  3250	983  736  2377  ≥ 80%	Relatórios de TS e Relatórios da DNRH, do CSMJ e Quadros-Tipos dos TJ  Relatórios de TS e Relatórios da DNRH, do CSMJ e CSMJ	
<b>Actividades/ Iniciativas</b>	1.1.1.1. Identificar as necessidades e prioridades de admissões/ recrutamento de pessoal, nomeadamente, magistrados, oficiais de justiça e funcionários de carreira de regime geral	<b>Meios</b>  · Assistência Técnica interna ou externa; · Equipamentos e Consumíveis.	Orçamento Estimado	114 787 416		
	1.1.1.2. Fazer o dimensionamento de recursos humanos nos TJ, com vista a alocar os funcionários de acordo com as necessidades destas instituições					
	1.1.1.3. Aumentar o número de Magistrados Admitidos					
	1.1.1.4. Aumentar o número de Oficiais de Justiça (incluindo assistentes de oficiais de justiça e escrivão distrital)					
	1.1.1.5 Aumentar o número de funcionários de carreira de regime geral  1.1.2.1 Preencher o quadro-tipo de acordo com o perfil e competências de cada funcionário, alocando às respectivas jurisdições de acordo com as necessidades devidamente identificadas					

Eixo Estratégico I	Lógica da Intervenção	Indicadores Objectivamente Verificáveis e Mensuráveis	Linha de Base (2016-2021)	Meta	Fontes de Verificação	Pressupostos Importantes
<p><b>Resultados Esperados</b></p>	<p><b>Objectivo Estratégico 1.2:</b> Melhorar a Gestão Estratégica dos RH, optando por uma intervenção mais activa na promoção das melhores condições de trabalho e ainda uma melhor gestão da carreira dos RH dos TJ, garantindo a dimensão do Género</p>	<p>Implementar o SIGRH em 90%</p>	<p>N.A</p>	<p>Plano Estratégico de RH Implementado a 90%</p>	<p>Relatório da DNRH Relatório da U Relatório de Meio-Termo</p>	<p>TJ mantém-se comprometidos com a implementação das acções do plano incluindo eventuais reformas regulamentares; Novo quadro regulamentar é aplicado de forma consistente, igual e transparente por todos os TJ; TJ empenhados em aplicar o SIGRH de uma maneira consistente, efectiva e transparente; Provisões orçamentais do governo são adequadas para garantir sustentabilidade das acções; Técnicos comprometidos com a melhoria do sistema judiciário no País; TS, CSMJ, CFJJ trabalham em estreita colaboração na gestão das formações; Apoio de equipa técnica especializada externa e independente; Algumas formações são ministradas por técnicos especializados; O actual ciclo eleitoral não interfere com o presente PE mantendo o desenvolvimento do Sistema Judicial como prioridade até 2025; Disponibilidade atempada de Recursos Financeiros por parte dos parceiros de cooperação;</p>
	<p><b>Resultado 1.2.1:</b> Existência de um sistema integrado de gestão de Recursos Humanos nos TJ, com destaque para Manual de Funções, Directório de Competências, Manual de Carreiras, Avaliação de Desempenho, Formação e Desenvolvimento dos Magistrados, Oficiais de Justiça e Funcionários de Carreira de Regime Geral, garantindo a dimensão do Género</p>	<p>• Nº Reuniões Nacionais de Gestores de Recursos Humanos realizadas • Sistema integrado de gestão de RH elaborado • Proposta de revisão da Lei Orgânica/ Estatutos/ Carreira e Promoção dos Magistrados, Oficiais de Justiça e Carreira de Regime Geral, garantindo a dimensão do Género • Sistema integrado de gestão de RH implementado até ao fim do Quinquénio</p>	<p>N.A</p>	<p>2</p>	<p>Relatório da DNRH Relatório do CSMJ Relatório de Meio-Termo Fichas de Acompanhamento à Implementação do PETJ 2022-2026</p>	<p>80% dos Magistrados e Oficiais de Justiça consideram Melhorada a qualidade das formações iniciais e contínuas</p>
	<p><b>Resultado 1.2.2:</b> Reforçada a capacidade técnica dos funcionários do departamento de RH do CSMJ e da Direcção Nacional de Recursos Humanos do TS na implementação do SIGRH</p>	<p>• 40 técnicos de RH nos TJ (incluindo CSMJ) capacitados na aplicação do SIGRH • 8 capacitações em matéria de aplicação do SIGRH</p>	<p>N.A</p>	<p>40/ ano 2/ ano a partir de 2023</p>	<p>Relatórios do TS Relatórios da DNRH Relatórios do CSMJ</p>	<p>Inquéritos de Satisfação das formações ministradas (inquérito realizado no fim de cada formação)</p>
	<p><b>Resultado 1.2.3:</b> Melhorada a coordenação entre o TS, o CSMJ e o CFJJ no âmbito das formações iniciais e contínuas dos magistrados e oficiais de Justiça</p>	<p>• Grau de satisfação dos formandos (Magistrados e Oficiais de Justiça)</p>	<p>N:D</p>	<p>10 (pelo menos 2 por ano)</p>	<p>Relatórios do TS, da DNRH, do CFJJ e do CSMJ</p>	<p>Relatórios do TS e da DNRH Relatório das Pesquisas de Clima</p>
	<p><b>Resultado 1.2.4:</b> Elevados os níveis de motivação e empenho dos magistrados, oficiais de Justiça e funcionários de Carreira de Regime Geral;</p>	<p>• Número de encontros de coordenação realizados entre o TS, CSMJ e o CFJJ</p>	<p>N:D</p>	<p>2</p>	<p>Relatórios do TS e da DNRH</p>	<p>Relatórios do TS, da DNRH, do CSMJ e do CFJJ</p>
	<p><b>Resultado 1.2.5:</b> Promovida a formação inicial dos Magistrados e Oficiais de Justiça</p>	<p>• Nº de Magistrados admitidos que receberam formação inicial</p>	<p>436</p>	<p>300</p>	<p>Pesquisas de Clima</p>	<p>Relatórios do TS, do CFJJ e do CSMJ</p>
	<p><b>Resultado 1.2.6:</b> Promovido o acompanhamento dos Magistrados no início da carreira</p>	<p>• Nº de Oficiais de Justiça recrutados que receberam formação inicial</p>	<p>N.A</p>	<p>420</p>	<p>Relatórios do TS, da DNRH e do CFJJ</p>	<p>Relatórios do TS, do CSMJ e do CFJJ</p>
	<p><b>Resultado 1.2.7:</b> Promovida a formação contínua e/ou em exercício dos Magistrados, Oficiais de Justiça</p>	<p>• Nº de Magistrados que receberam acompanhamento</p>	<p>N.A</p>	<p>300</p>	<p>Relatórios do TS, da DNRH, do CSMJ e do CFJJ</p>	<p>Relatórios do TS, da DNRH, do CSMJ e do CFJJ</p>
<p><b>Resultado 1.2.8:</b> Reforçada a capacidade técnica dos magistrados, no tratamento das matérias relacionadas com corrupção, branqueamento de capitais, crimes cibernéticos, terrorismo e crime organizado.</p>	<p>• Pelo menos 80% dos magistrados capacitados em matérias relacionadas com a corrupção, branqueamento de capitais, crimes cibernéticos, terrorismo e crime organizado, por ano</p>	<p>N:D</p>	<p>80% dos Magistrados capacitados</p>	<p>Relatórios do TS, do CFJJ e do CSMJ</p>	<p>Inquéritos de Satisfação das Formações</p>	

Eixo Estratégico I	Lógica da Intervenção	Indicadores Objectivamente Verificáveis e Mensuráveis	Linha de Base (2016-2021)	Meta	Fontes de Verificação	Pressupostos Importantes
<b>Desenvolvimento Institucional</b>						
		<b>Meios</b>	<b>Orçamento Estimado</b>			
<b>Actividades/Iniciativas</b>	1.2.1.1. Realizar Reuniões Nacionais de Gestores de RH 1.2.1.2. Elaborar o Sistema Integrado de Gestão de RH (SIGRH) dos Tribunais 1.2.1.3. Elaborar e aprovar a Proposta de revisão da Lei Orgânica/ Estatutos/ Carreira e Promoção dos Magistrados, Oficiais de Justiça e Carreira de Regime Geral, garantindo a dimensão do Género 1.2.1.4 Implementar o SIGRH 1.2.2.1. Capacitar os funcionários do departamento de RH do CSMJ e da Direcção Nacional de Recursos Humanos do TS na implementação do SIGRH 1.2.3.1. Garantir a realização de encontros de coordenação entre o TS, o CSMJ e o CFJJ no âmbito das formações iniciais e contínuas dos magistrados e oficiais de justiça 1.2.4.1 Garantir a realização de Workshops/ seminários anuais de partilha de experiência dos magistrados e oficiais de justiça entre si e com os diversos actores da administração da justiça, com destaque para questões de gestão processual, reforma legal, entre outros temas de interesse comum 1.2.4.2. Realizar Workshops/ seminários anuais de partilha de experiência dos funcionários da carreira do regime geral entre si e com os diversos actores da administração da justiça. 1.2.5.1. Realizar formação inicial a oficiais de justiça 1.2.5.2. Realizar formação inicial de Magistrados 1.2.6.1. Criar um mecanismo de acompanhamento dos magistrados em início de carreira 1.2.7.1. Realizar formação contínua a Magistrados 1.2.7.2. Realizar a formação contínua dos Oficiais de Justiça 1.2.7.3. Capacitar os magistrados, oficiais de justiça e dos funcionários da carreira do regime geral dentro do prazo legal definido para a transferência/ mobilidade 1.2.7.4. Realizar a formação dos Magistrados, oficiais de justiça, funcionários da carreira de regime geral (fundamentação das decisões e gestão dos cartórios, jurisdições de família e menores, polícia e trabalho) 1.2.8.1. Realizar a formação dos Magistrados no tratamento das matérias relacionadas com corrupção, branqueamento de capitais, crimes cibernéticos, terrorismo e crime organizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistência Técnica Interna ou Externa</li> <li>• Formação de técnicos de RH por equipas técnicas especializadas</li> <li>• Local e matérias para realização de workshops organizados</li> <li>• Equipamentos e Consumíveis</li> <li>• Ajudas de Custo</li> </ul>			196 437 695	

Eixo Estratégico I	Lógica da Intervenção	Indicadores Objectivamente Verificáveis e Mensuráveis	Linha de Base (2016-2021)	Meta	Fontes de Verificação	Pressupostos Importantes
<b>Desenvolvimento Institucional</b>						
<b>Objectivo Estratégico</b>	<p><b>Objectivo Estratégico 1.3:</b> Fortalecer instrumentos de gestão estratégica dos TJ</p> <p><b>Resultado Esperado 1.3.1:</b> Elevada a qualidade da planificação e Monitoria desde o nível distrital até ao nível central</p> <p><b>Resultado Esperado 1.3.2:</b> Reforçada a capacidade do Gabinete de Auditoria</p> <p><b>Resultado Esperado 1.3.3:</b> Reforçada a capacidade da Gestão Financeira dos TJ</p> <p><b>Resultado Esperado 1.3.4:</b> Melhorado o mecanismo de participação emolumentar</p> <p><b>Resultado Esperado 1.3.5:</b> Aumentadas as Monitorias e Avaliações, desde o nível distrital até ao nível central</p> <p><b>Resultado Esperado 1.3.6:</b> Reforçadas competências de liderança dos gestores de alto nível e intermédio</p> <p><b>Resultado Esperado 1.3.7:</b> Criado o mecanismo de gestão informático e tratamento da jurisprudência</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pelo menos 90% das metas estabelecidas foram atingidas conforme o previsto</li> <li>Transformado o GEP em Direcção de Estudos e Planificação</li> <li>Elaborado um Manual de Procedimentos de Gestão da Implementação do PE (Planeamento, Monitoria, Reporting)</li> <li>Reforçado o quadro de pessoal da área de Planificação face às necessidades identificadas</li> <li>Pelos menos 80% dos técnicos/ funcionários de planificação capacitados em matérias de planificação e monitoria do PE</li> <li>Realizado um encontro por ano entre os planificadores de todos os níveis dos TJ</li> <li>Número de auditores capacitados</li> <li>Número de capacitações realizadas</li> <li>Aumento do número de TJ auditados e monitorias</li> <li>Reforçado o quadro de pessoal do Gabinete de Auditoria face as necessidades</li> <li>Pelo menos 80% dos técnicos da área de gestão financeira capacitados em matérias relacionadas com a gestão financeira e aquisições públicas e gestão do património.</li> <li>Realizado o Estudo de Base sobre a Participação Emolumentar</li> <li>Número de Monitorias e Avaliações realizadas</li> <li>Técnicos com recursos necessários para a realização das Auditorias e Monitorias</li> <li>Capacitação dos gestores de alto nível e de nível intermédio em Liderança em matéria de processual</li> <li>Mecanismo de gestão informático e tratamento da jurisprudência criado até ao final de 2026</li> </ul>	<p>N.A</p> <p>0</p> <p>N.A</p> <p>0</p> <p>N.A</p> <p>4</p> <p>N.A</p> <p>N.A</p> <p>13 auditorias</p> <p>13 monitorias</p> <p>5</p> <p>N.A</p> <p>N.A</p> <p>N.A</p>	<p>90%</p> <p>Sim</p> <p>1</p> <p>Pelo menos 50% do quadro preenchido</p> <p>80%</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>8</p> <p>Realizar pelo menos 5/ano</p> <p>Realizar pelo menos 5/ano</p> <p>Pelo menos 50% do quadro preenchido</p> <p>80%</p> <p>1</p> <p>35</p> <p>Pelo menos 90% das Necessidades colmatas de acordo com o planeado</p> <p>20</p> <p>Ferramenta de gestão e tratamento de Jurisprudência criado até 2026</p>	<p>Relatórios do TS- GEP</p> <p>Relatórios do TS- GEP</p> <p>Relatórios do TS- GAI</p> <p>Relatório da DNAPF</p> <p>Relatório do TS</p> <p>Relatórios do GAI</p> <p>Relatórios do GAI</p> <p>Relatório da DNRH</p> <p>Biblioteca e Departamento de Informática</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidade atempada de Recursos Financeiros por parte dos parceiros de cooperação;</li> <li>Algumas formações são ministradas por técnicos especializados;</li> <li>Provisões orçamentais do governo são adequadas para garantir sustentabilidade das acções;</li> <li>Em caso de aprovação dos instrumentos o TS leva a cabo todas as diligências para garantir a sua aprovação;</li> <li>Os TJ facilitam a participação dos seus funcionários nas formações;</li> <li>Coordenação entre todos os níveis dos TJ;</li> <li>Gestores abertos em aplicar técnicas de liderança e abertos a mudança;</li> <li>Governo comprometido com a desenvolvimento do sector judiciário;</li> <li>Cumprimento do cronograma e de procedimentos de monitoria e avaliação;</li> <li>Compromisso com o cronograma e procedimentos estabelecidos;</li> <li>São disponibilizados recursos suficientes para desenhar e implementar actividades de capacitação nas diversas matérias;</li> </ul>

Desenvolvimento Institucional							
Eixo Estratégico I	Lógica da Intervenção	Indicadores Objectivamente Verificáveis e Mensuráveis	Linha de Base (2016-2021)	Meta	Fontes de Verificação	Pressupostos Importantes	
<b>Resultados Esperados</b>	<b>Resultado Esperado 1.3.8:</b> Incluídos os relatórios de gestão processual por jurisdição nos Relatórios de Estatísticas anuais dos Tribunais, com vista a ter melhor domínio do desempenho processual por jurisdição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitados com formação específica técnicos que trabalham na área de estatística</li> <li>• Relatórios de gestão processual por jurisdição incluídos no relatório de estatísticas anuais dos TJ</li> </ul>	N.A	Pelo menos 80% dos Técnicos Relatórios de gestão processual incluídos nos relatórios de estatísticas dos TJ	Relatório do TS-GIJE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O actual ciclo eleitoral não interfere com o presente PE mantendo o desenvolvimento do Sistema Judicial como prioridade até 2025.</li> </ul>	
	<b>Resultado Esperado 1.3.9:</b> Melhorada a coordenação com todos os órgãos da administração da justiça, bem como com o Governo como destaque para questões de Gestão Processual, Celeridade Processual, Fiscalização Concreta da Constitucionalidade, Contencioso Eleitoral, Criação de um centro ou casa correcional para delinquentes menores incluindo plano de reintegração na sociedade, entre outros temas de interesse comum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar pelo menos 7 encontros por ano</li> </ul>	7		Realizar pelo menos 7/ ano	Relatórios anuais do TS Site do TS	
	<b>Resultado Esperado 1.3.10:</b> Reforçada a participação dos Tribunais Judiciais na Reforma Legal com os outros actores do Sector da Justiça (AR, MJCR, MEF, PGR e Ordem dos Advogados)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participação do TS na Reforma Legal</li> </ul>	N.A		Número de Reformas Legais implementadas com a participação do TS	Relatórios anuais do TS	
	<b>Resultado Esperado 1.3.11:</b> Implementado um modelo definitivo para a Independência Financeira dos Tribunais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de independência financeira dos TJ</li> </ul>	N.A		Modelo Implementado	Relatórios anuais do TS	
<b>Actividades/ Iniciativas</b>	<b>Resultado Esperado 1.3.12:</b> Desenvolvida uma Estratégia do Género para os TJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia do Género para os TJ elaborada</li> </ul>	N.A		1	Estratégia do Género dos TJ Relatório TS	
	<b>Meios</b>						
	1.3.1.1. Transformar o GEP em Direcção de EP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento de necessidade de recrutamento</li> </ul>					
	1.3.1.2. Recrutar e Capacitar os técnicos da nova Direcção de Planificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistência Técnica Interna ou Externa</li> </ul>					
	1.3.1.3. Elaborar um Manual de Procedimentos de Gestão da Implementação do PE (Planeamento, Monitoria, Reporting).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidades de meios financeiros para o recrutamento de administradores da justiça</li> <li>• Equipamentos e Consumíveis</li> <li>• Ajudas de Custo</li> </ul>					
	1.3.1.4. Capacitar funcionários em matéria de planificação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação de uma Assistência Técnica Especializada para realização da Avaliação de Meio Percorso da Implementação do PETJ 2022-2026</li> </ul>					
	1.3.1.5. Realizar workshops de divulgação e implementação do PETJ 2022-2026						
	1.3.1.6. Realizar a Avaliação de Meio-termo e Final à Implementação do PETJ 2022-2026						
	1.3.1.7. Realizar um encontro por ano entre os planificadores de todos os níveis dos TJ						
	1.3.2.1. Realizar capacitação específica aos auditores						
	1.3.2.2. Fazer Auditorias e Monitoria aos TJ						
							<b>Orçamento Estimado</b>

Lógica da Intervenção	Indicadores Objectivamente Verificáveis e Mensuráveis	Linha de Base (2016-2021)	Meta	Fontes de Verificação	Pressupostos Importantes
<b>Desenvolvimento Institucional</b>					
<b>Eixo Estratégico I</b>					
<b>Meios</b>					
<p>1.3.2.3. Recrutar auditores</p> <p>1.3.3.1. Capacitar os técnicos da área de gestão financeira em matérias relacionadas com a gestão financeira e património e aquisições públicas</p> <p>1.3.4.1. Realizar um estudo de base sobre a participação emolumentar envolvendo a AMJ e AOJ</p> <p>1.3.5.1. Realizar monitorias e avaliações</p> <p>1.3.5.2. Adquirir equipamentos para os técnicos</p> <p>1.3.6.1. Capacitar os gestores de alto nível e intermédio em matérias relacionadas com liderança e gestão de serviços</p> <p>1.3.7.1. Criar e Implementar o Mecanismo de gestão informática e tratamento da jurisprudência</p> <p>1.3.8.1. Colocar informações estatísticas por jurisdição nos Relatórios Anuais dos TJ</p> <p>1.3.9.1. Realizar encontros periódicos de coordenação com todos os órgãos do SAJ, bem como com o Governo como destaque para questões de Gestão Processual, Celeridade Processual, Gestão Processual, Celeridade Processual, Fiscalização Concreta da Constitucionalidade, Contencioso Eleitoral, Criação de um centro ou casa correcional, entre outros temas de interesse comum</p> <p>1.3.9.2. Divulgar e implementar os resultados dos encontros de articulação e coordenação com todos os órgãos do SAJ, bem como com o Governo como destaque para questões de Gestão Processual, Celeridade Processual, Fiscalização Concreta da Constitucionalidade, Contencioso Eleitoral, Criação de um centro ou casa correcional, entre outros temas de interesse comum</p> <p>1.3.10.1. Realizar encontros periódicos entre os TJ e os outros actores do Sector da Justiça (AR, MJCR, MEF, PGR e OAM) sobre a Reforma Legal</p> <p>1.3.10.2. Divulgar e implementar os resultados dos encontros periódicos entre os Tribunais Judiciais e os outros actores do Sector da Justiça (AR, MJCR, MEF, PGR e OAM) sobre a Reforma Legal</p> <p>1.3.11.1. Criar, aprovar e implementar um Modelo definitivo que contribua para a Independência Financeira dos Tribunais</p> <p>1.3.12.1. Desenvolver uma Estratégia do Género para os TJ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento de necessidade de recrutamento</li> <li>• Assistência Técnica Interna ou Externa</li> <li>• Disponibilidades de meios financeiros para o recrutamento</li> <li>• Disponibilização do local e meios necessários para realização dos encontros dos órgãos de administração da justiça</li> <li>• Equipamentos e Consumíveis</li> <li>• Ajudas de Custo</li> <li>• Contratação de uma Assistência Técnica Especializada para realização da Avaliação de Meio Percorso da Implementação do PETJ 2022-2026</li> </ul>			Orçamento Estimado	207 982 031
Actividades/Iniciativas					



Eixo Estratégico II	Lógica da Intervenção	Indicadores Objectivamente Verificáveis e Mensuráveis	Linha de Base (2016-2021)	Meta	Fontes de Verificação	Pressupostos Importantes
		<b>Accesibilidade, Modernização, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada</b>				
Objectivo Estratégico	<b>Objectivo Estratégico 2.1:</b> Consolidar a Modernização dos TJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pelo menos 90% das acções previstas foram executadas conforme o previsto</li> </ul>	N.D	90% das acções previstas implementadas	Relatórios de TS e da Comissão de Modernização	
	<b>Resultado 2.1.1:</b> Expandido o SEIJE, aos TSR da Beira e Nampula, a todos os TJ de Província e nos TJ de Distrito onde as condições para a sua implementação estejam reunidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de TJ que usam o SEIJE</li> </ul>	TJP (21)	33	Relatórios do TS, da Comissão de Modernização e Avaliação de meio-termo da implementação do PETJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidade atempada de Recursos Financeiros por parte dos parceiros de cooperação;</li> <li>O Governo e o TS continuam empenhados em modernizar os seus serviços;</li> <li>Os utilizadores do SEIJE não se mostram relutantes em relação as mudanças;</li> <li>É assegurada pelo OE disponibilidade financeira para a consolidação da modernização dos TJ a nível nacional;</li> <li>Os órgãos da administração da justiça trabalham em estreita colaboração;</li> <li>Em caso de aprovação dos instrumentos o TS leva a cabo todas as diligências para garantir a sua aprovação ;</li> <li>Novo quadro legal é aplicado de forma consistente, igual e transparente por todos os TJ;</li> <li>Algumas formações são ministradas por técnicos externos especializados;</li> <li>São disponibilizados recursos suficientes para desenhar e implementar actividades de capacitação nas diversas matérias;</li> </ul>
	<b>Resultado 2.1.2:</b> Reforçada a Capacidade do Centro de Dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Centro de Dados com a capacidade aumentada conforme a expansão do SEIJE</li> </ul>	N.A	Sim	Relatório do TS - Informática	
	<b>Resultado 2.1.3:</b> Promovida a Coordenação entre os órgãos da administração da justiça com vista a interligar sistemas relativos à gestão processual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizados encontros de coordenação entre as instituições judiciais (TS, PGR, MJCR, SERNIC) bem como, com a OAM, entre outros</li> <li>Identificados os requisitos necessários para uma interligação a médio-longo prazo entre os sistemas dos órgãos da administração da justiça, relacionados com a gestão processual</li> </ul>	N.A	2	Relatório do TS - Informática	
Resultados Esperados	<b>Resultado 2.1.4:</b> Implementado sistema de gestão documental na secretaria e no arquivo do TS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementado sistema de gestão documental na secretaria e no arquivo do TS até 2026</li> </ul>	N.A	1 até 2026	Relatório do TS - Informática	
	<b>Resultado 2.1.5:</b> Implementado o Sistema de gravação de audiências no TS, TSR de Maputo, Beira e Nampula, TJ da cidade de Maputo, TJ da província de Maputo, TJ da província de Sofala, TJ da província de Nampula	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de gravação de audiências implementados nos TS, TSR de Maputo, Beira e Nampula, TJ da cidade de Maputo, TJ da província de Maputo, TJ da província de Sofala, TJ da província de Nampula</li> </ul>	0	90% dos tribunais piloto com o sistema instalado	Relatório do TS - Informática	
	<b>Resultado 2.1.6:</b> Criada a intranet dos TJs, onde consta toda a informação referente a jurisprudência e toda a informação relevante relacionada com a gestão processual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instalada a Intranet nos TJ</li> </ul>	0	Intranet instalada nos TJ onde as condições para a sua implementação estejam reunidas	Relatório do TS - Informática	
	<b>Resultado 2.1.7:</b> Reforçada a capacidade técnica do Departamento de Tecnologias de informação (TI) dos TJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recrutados pelos menos 6 técnicos de TI</li> <li>Pelo menos 80% dos técnicos capacitados por ano em matéria de TI (Administração de Redes, Sistemas, Aplicações e Comunicação de Dados)</li> <li>Elaborado e implementado o Plano de Manutenção dos Equipamentos para cada ano</li> </ul>	4	10	Relatório do TS - Informática	
			N.A	80% de 10	Relatório do TS - Informática	
			1	4	Relatório do TS - Informática	



Eixo Estratégico II	Lógica da Intervenção	Indicadores Objectivamente Verificáveis e Mensuráveis	Linha de Base (2016-2021)	Meta	Fontes de Verificação	Pressupostos Importantes	
<p><b>Actividades/ Iniciativas</b></p>	<b>Accesibilidade, Modernização, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada</b>						
	<b>Meios</b>						
	2.1.1.1. Expandir o SEIJE aos TSR da Beira e Nampula, todos os TJ de Província e nos TJ de Distrito onde as condições para a sua implementação estejam reunidas	Assistência Técnica Interna ou Externa	Disponibilidades de meios financeiros para o recrutamento	Equipamentos e Consumíveis	Ajudas de Custo	Reabilitação e/ou instalação de infra-estruturas de rede de dados e voz	Serviços de manutenção do Centro de Dados, SEIJE e restantes equipamentos informáticos
	2.1.2.1. Garantir a Manutenção do SEIJE, Centro de Dados e Equipamento de Gravação de Audiências	Assistência Técnica Interna ou Externa	Disponibilidades de meios financeiros para o recrutamento	Equipamentos e Consumíveis	Ajudas de Custo	Reabilitação e/ou instalação de infra-estruturas de rede de dados e voz	Serviços de manutenção do Centro de Dados, SEIJE e restantes equipamentos informáticos
	2.1.3.1. Realizar encontros de coordenação entre as instituições judiciais (TS, PGR, MJCR, SERNIC) bem como, com a OAM, entre outros	Assistência Técnica Interna ou Externa	Disponibilidades de meios financeiros para o recrutamento	Equipamentos e Consumíveis	Ajudas de Custo	Reabilitação e/ou instalação de infra-estruturas de rede de dados e voz	Serviços de manutenção do Centro de Dados, SEIJE e restantes equipamentos informáticos
	2.1.4.1. Implementar o sistema de gestão documental na secretaria e no arquivo do TS	Assistência Técnica Interna ou Externa	Disponibilidades de meios financeiros para o recrutamento	Equipamentos e Consumíveis	Ajudas de Custo	Reabilitação e/ou instalação de infra-estruturas de rede de dados e voz	Serviços de manutenção do Centro de Dados, SEIJE e restantes equipamentos informáticos
	2.1.5.1. Implementar o sistema de gravação de audiências realizadas no TS, TSR de Maputo, Beira e Nampula, TJ da cidade de Maputo, TJ da província de Maputo, TJ da província de Sofala, TJ da província de Nampula	Assistência Técnica Interna ou Externa	Disponibilidades de meios financeiros para o recrutamento	Equipamentos e Consumíveis	Ajudas de Custo	Reabilitação e/ou instalação de infra-estruturas de rede de dados e voz	Serviços de manutenção do Centro de Dados, SEIJE e restantes equipamentos informáticos
	2.1.6.1. Criar intranet dos TJ onde consta toda a informação referente a Jurisprência e toda a informação relevante relacionada com a gestão processual	Assistência Técnica Interna ou Externa	Disponibilidades de meios financeiros para o recrutamento	Equipamentos e Consumíveis	Ajudas de Custo	Reabilitação e/ou instalação de infra-estruturas de rede de dados e voz	Serviços de manutenção do Centro de Dados, SEIJE e restantes equipamentos informáticos
	2.1.7.1. Recrutar técnicos de TI	Assistência Técnica Interna ou Externa	Disponibilidades de meios financeiros para o recrutamento	Equipamentos e Consumíveis	Ajudas de Custo	Reabilitação e/ou instalação de infra-estruturas de rede de dados e voz	Serviços de manutenção do Centro de Dados, SEIJE e restantes equipamentos informáticos
	2.1.7.2. Capacitar os técnicos de TI em administração de sistemas informáticos	Assistência Técnica Interna ou Externa	Disponibilidades de meios financeiros para o recrutamento	Equipamentos e Consumíveis	Ajudas de Custo	Reabilitação e/ou instalação de infra-estruturas de rede de dados e voz	Serviços de manutenção do Centro de Dados, SEIJE e restantes equipamentos informáticos
2.1.7.3. Elaborar e implementar o Plano de Manutenção dos Equipamentos para cada ano	Assistência Técnica Interna ou Externa	Disponibilidades de meios financeiros para o recrutamento	Equipamentos e Consumíveis	Ajudas de Custo	Reabilitação e/ou instalação de infra-estruturas de rede de dados e voz	Serviços de manutenção do Centro de Dados, SEIJE e restantes equipamentos informáticos	
					316 692 544	<ul style="list-style-type: none"> <li>O actual ciclo eleitoral não interfere com o presente PE mantendo o desenvolvimento do Sistema Judicial como prioridade até 2025;</li> <li>É assegurada pelo OE disponibilidade financeira para admissão de novos Técnicos de TI.</li> </ul>	



Eixo Estratégico II	Lógica da Intervenção	Indicadores Objectivamente Verificáveis e Mensuráveis	Linha de Base (2016-2021)	Meta	Fontes de Verificação	Pressupostos Importantes	
<p><b>Actividades/Iniciativas</b></p>	<b>Meios</b>						
	<b>Accesibilidade, Modernização, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada</b>						
						<b>Orçamento Estimado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O actual ciclo eleitoral não interfere com o presente PE mantendo o desenvolvimento do Sistema Judicial como prioridade até 2025;</li> <li>É assegurada pelo OE disponibilidade financeira para admissão de novos Técnicos de TI;</li> <li>O GOM continua empenhado com implementação da iniciativa Presidencial "um distrito, um edifício condigno para o tribunal" até 2023 e respectiva disponibilidade de fundos;</li> <li>É assegurada pelo OE disponibilidade financeira para a consolidação da modernização dos TJ a nível nacional;</li> <li>Continua a disponibilidade de fundos para aquisição e manutenção dos Meios Circulantes dos TJ;</li> <li>O actual ciclo eleitoral não interfere com o presente PE mantendo o desenvolvimento do Sistema Judicial como prioridade até 2025;</li> <li>Disponibilidade atempada de Recursos Financeiros por parte dos parceiros de cooperação.</li> </ul>
	2.2.1.1. Adquirir meios circulantes nos TJ, CSMJ e IJ		<ul style="list-style-type: none"> <li>Assistência técnica interna e externa</li> <li>Aquisição de Viaturas e Motorizadas</li> <li>Serviços de Manutenção dos Meios Circulantes (Viaturas e Motorizadas)</li> <li>Obras de Construção e Reabilitação</li> <li>Fornecimento de Equipamentos e Mobiliário</li> <li>Fornecimento de Consumíveis</li> </ul>			5 157 000 000	
	2.2.2.1. Adquirir equipamentos e mobiliários (incluindo assentos/ bancos dos arguidos) nos TJ, CSMJ e IJ						
	2.2.3.1. Construir os novos edifícios dos TSR da Beira e Nampula						
	2.2.3.2. Construir os novos edifícios dos TJP de Manica, Inhambane, Nampula, Niassa e provincia de Maputo						
	2.2.3.3. Construir o novo edificio do Tribunal de Policia da cidade de Maputo						
	2.2.3.4. Construir/ reabilitar TJD						
	2.2.4.1. Apetrechar os novos edificios dos TSR da Beira e de Nampula						
	2.2.4.2. Apetrechar os novos edificios dos TJP de Manica, Inhambane, Nampula, Niassa e provincia de Maputo						
	2.2.4.3. Apetrechar o novo edificio do Tribunal de Policia da cidade de Maputo						
	2.2.4.4. Apetrechar os TJD						
	2.2.5.1. Construir e /ou Reabilitar residências dos Magistrados						
	2.2.6.1. Apetrechar as Residências dos Magistrados						
2.2.7.1. Construir e Apetrechar o edificio sede do Tribunal Supremo							
2.2.8.1. Fazer o levantamento de necessidades de Infra-estruturas, Mobiliário, Meios Circulantes e Equipamentos dos TJ, do CSMJ e da IJ J, e elaborar o Plano de Manutenção e Abate							
2.2.8.2. Fazer o diagnóstico dos meios circulantes dos TJ e Elaborar o Plano de Manutenção e Abate dos meios Circulantes e Equipamentos dos TJ, do CSMJ e da IJ							

Eixo Estratégico II	Lógica da Intervenção	Indicadores Objectivamente Verificáveis e Mensuráveis	Linha de Base (2016-2021)	Meta	Fontes de Verificação	Pressupostos Importantes
<b>Acessibilidade, Modernização, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada</b>						
<b>Objectivo Estratégico</b>	<b>2.3:</b> Melhorar o Acesso, Qualidade da Justiça e Gestão Processual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelo menos 90% das metas estabelecidas foram atingidas conforme o previsto</li> </ul>	N.A	90%	Relatórios de TS	
<b>Resultado 2.3.1:</b>	Aumento do número de processos findos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentado em 5% o número de processos findos face ao ano anterior</li> </ul>	196.173	250 372	Relatórios de TS e IU	
<b>Resultado 2.3.2:</b>	Tribunais Judiciais de Distrito a funcionar em todo o país	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de TJ de Distrito em funcionamento</li> </ul>	143	162	Relatórios de TS e de avaliação de meio-termo	
<b>Resultado 2.3.3:</b>	Reduzido para metade o tempo médio de resolução de litígios nos TSR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tempo médio de resolução de litígio nos TSR reduzido para metade</li> </ul>	1 Ano e 1 mês	6 meses	Relatórios de TS e de avaliação de meio-termo	
<b>Resultado 2.3.4*:</b>	Assegurada a criação e entrada em funcionamento dos Tribunais de Trabalho (Niassa, Cabo delgado, Nampula, Zambézia, Sofala, Tete, Inhambane e Gaza) e Tribunais Marítimos (das Cidades de Maputo, Beira, Nacala e Pemba)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tribunais de Trabalho nas Províncias de Niassa, Cabo Delgado, Nampula, Zambézia, Sofala, Manica, Tete, Inhambane e Gaza criados e em funcionamento</li> <li>• Tribunais Marítimos nas cidades de Maputo, Beira, Nacala e Pemba em Funcionamento</li> </ul>	2	Pelos menos 80% dos Tribunais de Trabalho devem estar criados e em funcionamento	Relatórios de TS e de avaliação de meio-termo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São disponibilizados Recursos Financeiros para o funcionamento de TJ em todos os distritos e admissão de mais magistrados judiciais</li> <li>• Disponibilidade atempada de Recursos Financeiros por parte dos parceiros de cooperação</li> <li>• O actual ciclo eleitoral não interfere com o presente PE mantendo o desenvolvimento do Sistema Judicial como prioridade até 2025</li> <li>• O Governo e o TS continuam empenhados em modernizar os seus serviços</li> <li>• Os órgãos da administração da justiça trabalham em estreita colaboração</li> </ul>
<b>Resultado 2.3.5:</b>	Assegurada a criação e entrada em funcionamento de secções de policia nos TJP (junto das secções criminais nas provincias onde não existem)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de TJP onde foram criadas secções de policia</li> </ul>	N.A	80% dos TJP	Relatórios de TS e de avaliação de meio-termo	
<b>Resultado 2.3.6:</b>	Fortalecida a Mediação Judicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de TJP onde foram criadas e entraram funcionamento secções de policia</li> <li>• Mediação Judicial expandida para as provincias de Manica, Sofala, Nampula e Cabo Delgado</li> <li>• Pelo menos 80% dos Magistrados capacitados no ambito da mediação judicial</li> <li>• Pelos menos 11 Tribunais Móveis criados</li> </ul>	N.A	Pelo menos uma em 80% dos TJP	Relatórios de TS e de avaliação de meio-termo	
<b>Resultado 2.3.7:</b>	Colocados em funcionamento pelo menos um Tribunal Móvel em cada provincia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelos menos 11 Tribunais Móveis criados</li> </ul>	1	5	Relatório de TS	
<b>Resultado 2.3.8:</b>	Tribunal de Menores da Cidade de Maputo transformado em Tribunal de Familia e Menores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelos menos 11 Tribunais Móveis colocados em funcionamento em cada provincia</li> </ul>	N.A	Pelos menos 80% dos Magistrados	Relatório de TS	
<b>Resultado 2.3.9*:</b>	Criadas as secções de família e menores nos tribunais judiciais de Provincia de Niassa, Cabo delgado, Tete, Inhambane e Gaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposta de transformação de Tribunal de Menores da Cidade de Maputo em Tribunal de Familia e Menores Aprovada pela AR</li> </ul>	1	11	Decreto de Criação	
<b>Resultado 2.3.10:</b>	Criadas as secções especializadas em função das necessidades dos TJ de Provincia e de Distrito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secções de família e menores criadas nos TJ de Niassa, Cabo Delgado, Tete, Inhambane e Gaza criadas até ao final de 2026</li> <li>• Número de secções especializadas criadas face as necessidades identificadas</li> </ul>	N.A	1 Proposta Aprovada pela AR	Relatórios de TS	
<b>Resultado 2.3.11:</b>	Criadas as secções de família e menores nos tribunais judiciais de Provincia de Niassa, Cabo delgado, Tete, Inhambane e Gaza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secções de família e menores criadas nos menores criadas nos TJ identificados</li> </ul>	N.A	80% de secções especializadas foram criadas	Relatórios dos TS e da IU	

Eixo Estratégico II	Lógica da Intervenção	Indicadores Objectivamente Verificáveis e Mensuráveis	Linha de Base (2016-2021)	Meta	Fontes de Verificação	Pressupostos Importantes
<b>Acessibilidade, Modernização, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada</b>						
<b>Resultados Esperados</b>	<p><b>Resultado 2.3.11:</b> Alocados Assistentes Sociais e Psicólogos ao Tribunal de Menores e em todas as secções dos TJ de Província e Distrito para facilitar o processo de elaboração dos inquéritos e acompanhar processos</p> <p><b>Resultado 2.3.12:</b> Intervenientes da gestão processual a interagir de forma eficiente e eficaz, garantindo a qualidade e celeridade dos processos, com destaque para a PGR, SERNIC, Banca, MMAS</p> <p><b>Resultado 2.3.13:</b> Criado um grupo de trabalho para reflexão sobre questões técnicas com vista a melhoria e aumento da qualidade da justiça</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de processos envolvendo menores que tiveram a participação de psicólogos/ assistentes sociais (AS)</li> <li>Número de Seminários de troca de experiências e alinhamento de procedimentos de gestão processual envolvendo a PGR, SERNIC, Banca, MMAS)</li> <li>Grupo de trabalho criado e a reunir regularmente</li> </ul>	N.A	<p>Pelos menos 80% dos Juizamentos contaram com a presença de psicólogos/ AS</p> <p>Pelo menos 4 workshops por ano envolvendo cada interveniente</p> <p>Pelo menos 3 encontros anuais</p>	Relatórios dos TJs e da IJ	
<b>Actividades/ Iniciativas</b>	<p>2.3.1.1. Aumentar os processos findos</p> <p>2.3.2.1. Tribunais Judiciais a funcionar em todo o país</p> <p>2.3.3.1. Criar secções junto dos TSR</p> <p>2.3.4.1. Criar e colocar em funcionamento TT (Nia, CD, NMP, Zamb, Sof, Man, Tete, Inh e Gaza)</p> <p>2.3.4.2. Criar e colocar em funcionamento Tribunais Marítimos (Cidades de MP, Beira, Nacala e Pemba)</p> <p>2.3.5.1. Criar e colocar em funcionamento secções de Polícia (junto das secções criminais dos tribunais judiciais de província onde não existem)</p> <p>2.3.6.1. Expandir a Mediação Judicial para as províncias de Manica, Sofala, Nampula e CDel</p> <p>2.3.6.2. Capacitar Magistrados em Mediação Judicial*</p> <p>2.3.7.1. Criar Tribunais Móveis</p> <p>2.3.7.2. Apetrechar Tribunais Móveis</p> <p>2.3.7.3. Colocar em funcionamento um Tribunal Móvel em cada província</p> <p>2.3.8.1. Ser aprovada a Lei em AR relativa à transformação do TMenores em IF e Menores</p> <p>2.3.9.1. Criar as secções de família e menores nos TJP de Niassa, CDel, Tete, Inhambane e Gaza, incluindo a alocação de pessoal capacitado para a implementação das actividades</p> <p>2.3.10.1. Criar as secções especializadas em função das necessidades dos TJ</p> <p>2.3.11.1. Alocar Psicólogos e AS ao TM e em todas as secções dos TJP e TJD para facilitar o processo de elaboração dos inquéritos e acompanhar processos</p> <p>2.3.11.2. Afectar permanentemente técnicos da Acção Social ao TMenores e junto das secções de Família e Menores dos TJP e TJD para facilitar inquéritos</p> <p>2.3.12.1. Fortalecer a interacção entre os TJ e os intervenientes na gestão processual</p> <p>2.3.13.1. Realizar encontros do grupo de trabalho para reflexão sobre questões técnicas com vista a melhoria e aumento da qualidade da justiça</p>	<p>Levantamento de necessidade de recrutamento</p> <p>Assistência Técnica Interna ou Externa</p> <p>Disponibilização do local e meios necessários para realização dos encontros dos órgãos de administração da justiça</p>	N.A	N.A	Orçamento Estimado	451 601 379





Eixo Estratégico	Lógica da Intervenção	Indicadores Objectivamente Verificáveis e Mensuráveis	Linha de Base (2016-2021)	Meta	Fontes de Verificação	Pressupostos Importantes
<b>Melhoria do Relacionamento com os Utentes</b>						
<b>III</b>						
<b>Objectivo Estratégico</b>	<b>Objectivo Estratégico 3.1:</b> Revisto o Código das Custas Judiciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código das Custas Judiciais revisto até final de 2026</li> </ul>	N.A	Código de Custas Judiciais Aprovado	Relatório do TS	atempada de Recursos Financeiros por parte dos parceiros de cooperação;
	<b>Resultado 3.1.1:</b> Elaborada a Proposta de Revisão do Código das Custas Judiciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposta de revisão elaborada</li> </ul>	N.A	Proposta Submetida	Relatório do TS	• Novo quadro legal é aplicado de forma consistente, igual e transparente;
	<b>Resultado 3.1.2:</b> Aprovada a Proposta de Revisão do Código das Custas Judiciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proposta Aprovada até 2026</li> </ul>	N.A	Proposta Aprovada até 2026	Relatório do TS	• O actual ciclo eleitoral não interfere com o presente PE mantendo o desenvolvimento do Sistema Judicial como prioridade até 2026;
<b>Resultados Esperados</b>	<b>Resultado 3.1.3:</b> Divulgado o Código das Custas Judiciais revisto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelo menos 80% dos Magistrados e Oficiais de Justiça capacitados no âmbito do código das custas</li> </ul>	N.A	80%	Relatório do TS	• Em caso de aprovação dos instrumentos a IJ leva a cabo todas as diligências para garantir a sua aprovação;
	<b>Resultado 3.1.4:</b> Capacitados os Magistrados e Oficiais de Justiça no âmbito do Código das Custas Judiciais revisto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelos 5 seminários de divulgação do Código das custas divulgado pelos TJ (Magistrados e Oficiais de Justiça) e OAM</li> </ul>	N.A	5	Relatório do TS	• Governo e o poder legislativo comprometido com a reforma do sector Judiciário;
	<b>Resultado 3.1.4.1:</b> Elaborar a Proposta de Revisão do Código das CJ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistência técnica interna e externa</li> </ul>			<b>Orçamento Estimado</b>	
<b>Actividades/Iniciativas</b>	<b>3.1.2.1:</b> Submeter a Proposta de Revisão do Código das Custas Judiciais para aprovação da AR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deslocações e Viagens</li> <li>• Equipamentos e Consumíveis</li> <li>• Ajudas de Custo</li> <li>• Formações</li> </ul>			<b>7 500 000</b>	
	<b>3.1.3.1:</b> Capacitar os Magistrados e Oficiais de Justiça no âmbito do Código das Custas Judiciais revisto e aprovado					
	<b>3.1.4.1:</b> Divulgar o Código das Custas Judiciais revisto					
<b>Objectivo Estratégico</b>	<b>Objectivo Estratégico 3.2:</b> Elevar o Nível de Satisfação dos Utentes dos Tribunais Judiciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de satisfação dos utentes realizada</li> </ul>	N.A	Pesquisa realizada	Relatórios da Pesquisa	
	<b>Resultado 3.2.1:</b> Realizadas campanhas de sensibilização e divulgação dos direitos dos utentes no acesso à justiça, bem como, sobre as Custas Judiciais;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelo 80% das campanhas de sensibilização realizadas conforme o número programado</li> </ul>	N.A	80%	Relatório do TS	
<b>Resultados Esperados</b>	<b>Resultado 3.2.2:</b> Desenvolvida a cultura de serviço público, de postura ética e profissional e comprometimento com os valores dos Tribunais Judiciais;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de palestras/formações/ seminários realizadas em matéria de ética e deontologia profissional</li> <li>• Nº de participantes dos TJ nas capacitações sobre ética e deontologia profissional e valores dos TJ / número do quadro de pessoal dos TJ.</li> </ul>	55	11/ ano	Relatórios de TS e da DNRH	• Disponibilidade atempada de Recursos Financeiros por parte dos parceiros de cooperação;
	<b>Resultado 3.2.3:</b> Elevados níveis de Satisfação dos Utentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pesquisa de satisfação dos utentes realizada</li> </ul>	2778	400/ ano	Relatório de pesquisa	• O actual ciclo eleitoral não interfere com o presente PE mantendo o desenvolvimento do Sistema Judicial como prioridade até 2025;
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livros de Reclamação Instalados em todos os TJ e respectiva monitoria</li> </ul>	N.A	Pesquisa realizada	Relatório de pesquisa	• Governo e o poder legislativo comprometido com a reforma do sector Judiciário;
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistência técnica interna e externa</li> <li>• Deslocações e Viagens</li> <li>• Equipamentos e Consumíveis</li> <li>• Ajudas de Custo</li> <li>• Formações</li> </ul>	11	204	<b>Orçamento Estimado</b>	• São disponibilizados Recursos Financeiros para a execução das actividades programadas.
<b>Actividades/Iniciativas</b>	<b>3.2.1.1:</b> Realizar campanhas de sensibilização e divulgação dos serviços do judiciário e dos direitos dos cidadãos no acesso à justiça, bem como, das CJ					
	<b>3.2.1.2:</b> Realizar as Jornadas de Tribunais de Portas Abertas					
	<b>3.2.2.1:</b> Realizar acções de capacitação aos magistrados, oficiais de justiça e funcionários de carreira de regime geral em matérias comportamentais e sobre ética e deontológica profissional e incluir questões relacionadas com este tema na pesquisa de satisfação dos utentes					
	<b>3.2.3.1:</b> Realizar Pesquisas de Satisfação dos Utentes dos TJ e divulgar os respectivos resultados					
	<b>3.2.3.2:</b> Realizar 1 (um) ano depois, uma pesquisa de monitoria					
	<b>3.2.3.3:</b> Continuar a garantir que os TJ tenham livros de reclamação e sugestões e que os relatórios de monitoria sejam elaborados					
					<b>24 000 000</b>	



Eixo Estratégico III	Lógica da Intervenção	Indicadores Objectivamente Verificáveis e Mensuráveis	Linha de Base (2016-2021)	Meta	Fontes de Verificação	Pressupostos Importantes
<b>Melhoria do Relacionamento com os Utentes</b>						
Objectivo Estratégico	<p><b>Objectivo Estratégico 3.3:</b> Desenvolver uma estratégia de Comunicação, Promovendo a Transparência e Qualidade da Informação dos Tribunais</p> <p><b>Resultado 3.3.1:</b> Desenvolvida uma estratégia de comunicação</p> <p><b>Resultado 3.3.2:</b> Capacitados os recursos humanos da área de comunicação em técnicas de comunicação</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégia de comunicação implementada a 90%</li> <li>• Estratégia de comunicação elaborada</li> </ul>	N.A	90% da Estratégia Implementada	Relatório do TS - GCI	
Resultados Esperados	<p><b>Resultado 3.3.3:</b> Melhorada a gestão da informação do site do TS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de técnicos da área de comunicação capacitados</li> <li>• Elaboração do Relatório Anual de Actividades dos TJ</li> <li>• Editados e divulgados materiais de visibilidade e comunicação dos TJ</li> <li>• Aquisição de equipamentos para o funcionamento do GCI</li> <li>• Capacitados gestores centrais e Pontos Focais nos TJ em matéria de imprensa e visibilidade</li> </ul>	N.A	4	Relatório do TS - IGI e DNRH	
			N.A	1/ ano	Relatório do TS - GCI	
			N.A	X	Relatório do TS - GCI	
			N.A	Pelo menos 90% das Necessidades coimatas conforme planeado	Relatório do GCI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade atempada de Recursos Financeiros por parte dos parceiros de cooperação;</li> <li>• O actual ciclo eleitoral não interfere com o presente PE mantendo o desenvolvimento do Sistema Judicial como prioridade até 2026;</li> <li>• Governo e o poder legislativo comprometido com a reforma do sector judiciário;</li> <li>• Em caso de aprovação dos instrumentos a JU leva a cabo todas as diligências para garantir a sua aprovação;</li> <li>• São disponibilizados Recursos Financeiros para a execução das actividades programadas;</li> </ul>
Actividades/ Iniciativas	<p><b>Resultado 3.3.4:</b> Existência de uma revista dos tribunais</p> <p><b>Resultado 3.3.5:</b> Aumento do número de colectâneas de acórdãos publicadas e difundidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criado um separador direccionado para os utentes no Site do TS</li> <li>• Criado um Separador para o TSR</li> <li>• Divulgadas as Colectâneas de Acórdãos e Jurisprudência no Site</li> <li>• Site do TS com informação actualizada</li> <li>• Número de revistas lançadas por ano</li> <li>• Número de colectâneas de acórdãos publicadas e difundidas por ano</li> </ul>	N.A	Separador dirigido aos utentes criado no site do TS	Relatório do GCI	
	<p>3.3.1.1. Desenvolver uma estratégia de Comunicação</p> <p>3.3.2.1. Ministar formação em técnicas de comunicação aos RH da área de comunicação</p> <p>3.3.3.1. Elaborar o Relatório Anual de Act. dos TJ</p> <p>3.3.3.2. Editar e divulgar materiais</p> <p>3.3.3.3. Criar um separador utentes no site do TS</p> <p>3.3.3.4. Criar um Separador para o TSR no site do TS</p> <p>3.3.3.5. Divulgar as Colectâneas no Site</p> <p>3.3.3.6. Actualizar informação do site do TS;</p> <p>3.3.3.7. Capacitar gestores centrais e Pontos Focais nos TJ em matéria de imprensa e visibilidade</p> <p>3.3.3.8. Aquisição de Equipamentos p/ GCI</p> <p>3.3.4.1. Elaborar e promover a revista dos tribunais.</p> <p>3.3.5.1. Aumentar o numero de colectâneas de acórdãos publicadas e difundidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assistência técnica interna e externa</li> <li>• Deslocações e Viagens</li> <li>• Equipamentos e Consumíveis</li> <li>• Ajudas de Custo</li> <li>• Formações</li> </ul>	N.A	2/Ano	Relatório do GCI	
			N.A	4	Relatório do GCI	
					<b>Orçamento Estimado</b>	<b>7 900 000</b>

## 4.4 Plano de Actividades

### Eixo Estratégico I: Desenvolvimento Institucional

#### Objectivo Estratégico 1.1: Reforçar o Quadro de Pessoal dos Tribunais Judiciais

Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Linha de Base (2016-2021)	Metas					Total	Responsáveis
			2022	2023	2024	2025	2026		
<b>Objectivo 1.1</b>	1.1.1.1. Identificar as necessidades e prioridades de admissões/ recrutamento de pessoal, nomeadamente, magistrados, oficiais de justiça e funcionários de carreira de regime geral	N.A	X	X	-	-	-	-	RH TS/ CSMJ
	1.1.1.2. Fazer o dimensionamento de recursos humanos nos TJ, com vista a alocação dos funcionários de acordo com as necessidades destas instituições	N.A	-	-	X	X	-	-	
	1.1.1.3. Aumentar o número de Magistrados Admitidos	436	60	60	60	60	60	300	
	1.1.1.4. Aumentar o número de Oficiais de Justiça (incluindo assistentes de oficiais de justiça e escrivão distrital)	1957	-	105	105	105	105	420	
	1.1.1.5. Aumentar o número de funcionários de carreira geral	857	-	31	31	31	31	126	
<b>Resultado Esperado 1.1.2:</b> Quadro-Tipo dos TJ devidamente actualizado, com vista a aumentar a celeridade processual e melhorar a qualidade da gestão processual	1.1.2.1. Preencher o quadro-tipo de acordo com o perfil e competências de cada funcionário, alocando às respectivas jurisdições de acordo com as necessidades devidamente identificadas	3250	0%	20%	20%	20%	20%	80%	

Tabela 17 Plano de Actividades e Metas para o OE 1.1

**Objectivo Estratégico 1.2:** Melhorar a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos, optando por uma intervenção mais activa na promoção das melhores condições de trabalho e ainda uma melhor gestão da carreira dos Recursos Humanos dos Tribunais Judiciais, garantindo a dimensão do Género.

	Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Linha de Base (2016-2021)	Metas						Responsáveis	
				2022	2023	2024	2025	2026	Total		
Objectivo 1.2	<b>Resultado 1.2.1:</b> Existência de um Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) nos TJ, com destaque para Manual de Funções, Directório de Competências, Manual de Carreiras, Avaliação de Desempenho e Plano de Formação dos Magistrados, Oficiais de Justiça e Funcionários de Carreira de Regime Geral, garantindo a dimensão do Género	1.2.1.1. Realizadas Reuniões Nacionais de Gestores de Recursos Humanos	2	-	1	0	1	0	2	RH TS/ CSMJ	
		1.2.1.2. Elaborar o Sistema Integrado de Gestão de RH (SIGRH) dos Tribunais	N.D	-	X	-	-	-	-		
		1.2.1.3. Proposta de revisão da Lei Orgânica/ Estatutos/ Carreira e Promoção dos Magistrados, Oficiais de Justiça e Carreira de Regime Geral, garantindo a dimensão do Género	N.D	-	X	-	-	-	-		
		1.2.1.4 Implementar o SIGRH	N.D	-	X	X	-	-	-		
	<b>Resultado 1.2.2:</b> Reforçada a capacidade técnica dos funcionários do departamento de RH do CSMJ e da DNRH do TS na implementação do SIGRH	1.2.2.1 Capacitar os funcionários do departamento de RH do CSMJ e da Direcção Nacional de Recursos Humanos do TS na implementação do SIGRH	N.D	-	-	40	40	40	40	120	RH TS/ CSMJ
	<b>Resultado 1.2.3</b> Melhorada a coordenação entre o TS, o CSMJ e o CFJJ no âmbito das formações iniciais e contínuas dos magistrados e oficiais de justiça	1.2.3.1. Garantir a realização de encontros de coordenação entre o TS, o CSMJ e o CFJJ no âmbito das formações iniciais e contínuas dos magistrados e oficiais de justiça	2	-	2	2	2	2	2	8	TS/ CSMJ/ CFJJ
	<b>Resultado 1.2.4:</b> Elevados os níveis de motivação e empenho dos magistrados, oficiais de justiça e Funcionários de Carreira de Regime Geral	1.2.4.1. Garantir a realização de Workshops/ seminários anuais de partilha de experiência dos magistrados e oficiais de justiça entre si e com os diversos actores da AJ, com destaque para questões de gestão processual, reforma legal, entre outros temas de interesse comum	2	-	2	2	2	2	2	8	TS/ CSMJ
		1.2.4.2. Realizar Workshops/ seminários anuais de partilha de experiência dos funcionários da carreira do regime geral entre si e com os diversos actores da administração da justiça.	N.D	-	1	1	1	1	1	4	TS
	<b>Resultado 1.2.5:</b> Promovida a formação inicial e/ou em exercício dos Magistrados, Oficiais de Justiça	1.2.5.1. Realizar a formação inicial aos oficiais de justiça	N.D	-	105	105	105	105	105	420	TS/ CSMJ/ CFJJ
		1.2.5.2. Realizar a formação inicial dos Magistrados	436	60	60	60	60	60	60	300	
	<b>Resultado 1.2.6:</b> Promovido o acompanhamento dos Magistrados no início da carreira	1.2.6.1. Criar um mecanismo de acompanhamento dos magistrados em início de carreira	N.D	-	-	-	-	-	-	Sim	TS
	<b>Resultado 1.2.7:</b> Promovida a formação contínua e/ou em exercício dos Magistrados, Oficiais de Justiça	1.2.7.1. Realizar a formação contínua dos Magistrados	120	20	20	20	20	20	20	100	TS/ CFJJ/ CSMJ/ TSR/ TJP/ TM/ TP/ TT
1.2.7.2. Realizar a formação contínua dos Oficiais de Justiça		2464	464	431	506	581	656	2639			
		10	5	5	5	5	5	25			
		N.D	-	1650	1650	1650	1650	6598			
		N.D	-	30	30	30	30	120			
	1.2.7.3. Capacitar os magistrados, oficiais de justiça e dos funcionários da carreira do regime geral dentro do prazo legal definido para a transferência/ mobilidade	N.D	4	4	4	4	4	20			
	1.2.7.4. Realizar a formação dos Magistrados, oficiais de justiça, funcionários da carreira de regime geral no tratamento das matérias relacionadas com fundamentação das decisões e gestão dos cartórios, jurisdições de família e menores, policia e trabalho	N.D	450	473	496	521	547	2487			
<b>Resultado 1.2.8:</b> Reforçada a capacidade técnica dos magistrados, no tratamento das matérias relacionadas com corrupção, branqueamento de capitais, crimes cibernéticos, terrorismo e crime organizado	1.2.8.1. Realizar a formação dos Magistrados no tratamento das matérias relacionadas com corrupção, branqueamento de capitais, crimes cibernéticos, terrorismo e crime organizado	N.D	-	5	5	5	5	5	20	TS/ CFJJ/ CSMJ/ TSR/ TJP	
		N.D	-	65	68	71	75	279			

Tabela 17.1 Plano de Actividades e Metas para o OE 1.2

## Objectivo Estratégico 1.3: Implementar modelos e instrumentos de gestão estratégica dos Tribunais Judiciais

	Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Linha de Base (2016-2021)	Metas						Responsáveis
				2022	2023	2024	2025	2026	Total	
Objectivo 1.3	<b>Resultado Esperado 1.3.1:</b> Elevada a qualidade da planificação e Monitoria desde o nível distrital até ao nível central	1.3.1.1. Transformar o Gabinete de Estudos e Planificação em Direcção de Planificação	N.D	-	-	X	-	-	-	TS/ GEP
		1.3.1.2. Recrutar e Capacitar os técnicos da nova Direcção de Planificação		-	-	1	1	1	3	
		1.3.1.3. Elaborar um Manual de Procedimentos de Gestão da Implementação do PE	N.D	-	1	-	-	-	1	
		1.3.1.4. Capacitar funcionários em matéria de planificação	N.D	-	-	17	17	16	50	
		1.3.1.5. Realizar <i>workshops</i> de divulgação e implementação do PETJ 2022-2026	5	12	-	11	-	-	23	
			325	810	-	660	-	-		
		1.3.1.6. Realizar a Avaliação de Meio-termo e Final à Implementação do PETJ 2022-2026	N.D	-	-	1	-	1	2	
		1	-	1	1	1	1	4		
	<b>Resultado Esperado 1.3.2:</b> Reforçada a capacidade do Gabinete de Auditoria	1.3.2.1. Realizar capacitação específica aos auditores	N.D	-	2	2	2	2	8	TS/ GAI
				-	10	10	10	10	40	
		1.3.2.2. Fazer Auditorias e visitas de Monitoria aos TJ	13	-	10	10	10	10	40	
		1.3.2.3. Recrutar auditores	5	-	-	1	1	1	3	
	<b>Resultado Esperado 1.3.3:</b> Reforçada a capacidade da Gestão Financeira dos TJ	1.3.3.1. Capacitar os técnicos da área de gestão financeira em matérias relacionadas com a gestão financeira e aquisições públicas e gestão do património	N.D	-	60	60	60	60	240	TS/DNAPF
	<b>Resultado Esperado 1.3.4:</b> Melhorado o mecanismo de participação emolumentar envolvendo as Associações dos Juizes e Oficiais de Justiça	1.3.4.1. Realizar um estudo de base sobre a participação emolumentar envolvendo as Associações dos Juizes e Oficiais de Justiça	N.A	-	-	X	X	-	-	TS/AMJ/AMOU
	<b>Resultado Esperado 1.3.5:</b> Aumentadas as Monitorias e Avaliações, desde o nível distrital até ao nível central	1.3.5.1. Realizar monitorias e avaliações	9	-	9	9	9	8	35	TS/ GEP/ GJE/ D Informática
1.3.5.2. Adquirir equipamentos para os técnicos		N.D	-	-	X	-	X	N.A		
<b>Resultado Esperado 1.3.6:</b> Reforçadas competências de liderança dos gestores de alto nível e intermédio	1.3.6.1. Capacitar os gestores de alto nível e intermédio em matérias relacionadas com liderança e gestão de serviços	N.D	-	5	5	5	5	20		
<b>Resultado Esperado 1.3.7:</b> Criado o mecanismo de gestão informática e tratamento da jurisprudência	1.3.7.1. Criar e Implementar o Mecanismo de gestão informático e tratamento da jurisprudência	N.D	-	-	X	-	-	-		
<b>Resultado Esperado 1.3.8:</b> Incluídos os relatórios de gestão processual por jurisdição nos Relatórios e Estatísticas anuais dos Tribunais, com vista a melhor domínio do desempenho processual por jurisdição	1.3.8.1. Colocar informações estatísticas por jurisdição nos Relatórios Anuais dos TJ	N.D	-	X	X	X	X	-		
<b>Resultado Esperado 1.3.9:</b> Melhorada a coordenação com todos os órgãos da administração da justiça, bem como com o Governo como destaque para questões de Gestão Processual, Celeridade Processual, Reforma Legal, Criação de um centro ou casa correcional para delinquentes menores incluindo plano de reintegração na sociedade, Fiscalização Concreta da Constitucionalidade, entre outros temas de interesse comum	1.3.9.1. Realizar encontros periódicos de coordenação com todos os órgãos da administração da justiça, bem como com o Governo como destaque para questões de Gestão Processual, Celeridade Processual, Reforma Legal, Criação de um centro ou casa correcional para delinquentes menores incluindo plano de reintegração na sociedade, Fiscalização Concreta da Constitucionalidade, entre outros temas de interesse comum.	N.D	-	7	7	7	7	28	TS	
	1.3.9.2. Divulgar e implementar os resultados dos encontros de articulação e coordenação com todos os órgãos da administração da justiça, bem como com o Governo como destaque para questões de Gestão Processual, Celeridade Processual, Fiscalização Concreta da Constitucionalidade, Contencioso Eleitoral, Criação de um centro ou casa correcional para delinquentes menores incluindo plano de reintegração na sociedade, entre outros temas de interesse comum	N.D	-	X	X	X	X	Divulgado e Implementado		
<b>Resultado Esperado 1.3.10:</b> Reforçada a participação dos Tribunais Judiciais na Reforma Legal com os outros actores do Sector da Justiça (AR, MJCR, MEF, PGR e Ordem dos Advogados)	1.3.10.1. Realizar encontros periódicos entre os Tribunais Judiciais e os outros actores do Sector da Justiça (AR, MJCR, MEF, PGR e Ordem dos Advogados) sobre a Reforma Legal	N.D	2	2	2	2	2	8	TS/ AR/ MJCR/ MEF/ PGR/ AO	
	1.3.10.2. Divulgar e implementar os resultados dos encontros periódicos entre os Tribunais Judiciais e os outros actores do Sector da Justiça (AR, MJCR, MEF, PGR e Ordem dos Advogados) sobre a Reforma Legal	N.D	X	X	X	X	X	Divulgados		
<b>Resultado Esperado 1.3.11:</b> Implementado um modelo definitivo para a Independência Financeira dos Tribunais	1.3.11.1. Criar, aprovar e implementar um Modelo definitivo que contribua para a Independência Financeira dos Tribunais	N.D	-	-	X	X	X	Implementado	TS/ MEF/ AR/ MJ	
<b>Resultado Esperado 1.3.12:</b> Desenvolvida uma Estratégia do Género para os TJ	1.3.12.1. Desenvolver uma Estratégia do Género para os TJ	N.D	X	-	-	-	-	1	TS/ GEP	

Tabela 18 Plano de Actividades e Metas para o OE 1.3

Estratégico II: Acessibilidade, Modernização, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada

Objectivo Estratégico 2.1: Consolidar a modernização dos TJ

	Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Linha de Base (2016-2021)	Metas					Responsáveis	
				2022	2023	2024	2025	2026		Total
Objectivo 2.1	<b>Resultado 2.1.1:</b> Expandido o Sistema de Informação Judicial Electrónico (SEIJE), aos TSR da Beira e Nampula, todos os TJ de Província e nos TJ de Distrito onde as condições para a sua implementação estejam reunidas	2.1.1.1. Expandir o SEIJE aos TSR da Beira e Nampula, todos os TJ de Província e nos TJ de Distrito onde as condições para a sua implementação estejam reunidas	21	2	3	3	2	2	12	TS/ D Informática/ TJP
	<b>Resultado 2.1.2:</b> Reforçada a Capacidade do Centro de Dados	2.1.2.1. Garantir a Manutenção do SEIJE, Centro de Dados e Equipamento de Gravação de Audiências	N.D	-	X	X	X	X	-	TS/ D Informática/ TJP
	<b>Resultado 2.1.3:</b> Promovida a Coordenação entre os órgãos da administração da justiça com vista a interligar sistemas relativos a gestão processual	2.1.3.1. Realizar encontros de coordenação entre as instituições judiciais (TS, PGR, MJCR, SERNIC) bem como, com a OAM, entre outros	N.D	-	1	1			2	TS
	<b>Resultado Esperado 2.1.4:</b> Implementado sistema de gestão documental na secretária e no arquivo do TS	2.1.4.1. Implementar o sistema de gestão documental na secretária e no arquivo do TS	N.D	-	-	X	X	X	Implementado	TS/ D Informática
	<b>Resultado 2.1.5:</b> Implementado o Sistema de gravação de audiências no TS, TSR de Maputo, Beira e Nampula, TJ da cidade de Maputo, TJ da província de Sofala, TJ da província de Nampula	2.1.5.1. Implementar o sistema de gravação de audiências realizadas no TS, TSR de Maputo, Beira e Nampula, TJ da cidade de Maputo, TJ da província de Maputo, TJ da província de Sofala, TJ da província de Nampula	N.D	-	2	2	2	1	8	TS/ D Informática
	<b>Resultado 2.1.6:</b> Criada a intranet dos TJs, onde consta toda a informação referente a jurisprudência e toda a informação relevante relacionada com a gestão processual	2.1.6.1. Criar intranet dos TJ onde consta toda a informação referente a Jurisprência e toda a informação relevante relacionada com a gestão processual	N.D	-	X	X	X	X	Criada	TS/ D Informática
	<b>Resultado 2.1.7:</b> Reforçada a capacidade técnica em Tecnologias de informação (TI) dos TJ	2.1.7.1. Recrutar técnicos de TI	4	-	-	2	2	2	6	TS/ DNRH/ D Informática
		2.1.7.2. Capacitar os técnicos de TI em administração de sistemas informáticos	N.D	-	-	2	4	4	10	TS/ DNRH/ D Informática
2.1.7.3. Elaborar e Implementar o Plano de Manutenção dos Equipamentos para cada ano		N.D	-	X	X	X	X	X	TS/ D Informática	

Tabela 19 Plano de Actividades e Metas para o OE 2.1

**Objectivo Estratégico 2.2:** Reforçar os Recursos Materiais e Tecnológicos (Instalações, Mobiliários, Meios Circulantes e Equipamentos) que Permitam o bom Funcionamento e dos Tribunais Judiciais, do CSMJ e da Inspeção Judicial

Objectivo 2.2	Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Linha de Base (2016-2021)	Metas					Responsáveis	
				2022	2023	2024	2025	2026		Total
Objectivo 2.2	<b>Resultado Esperado 2.2.1:</b> Adquiridos mais Meios Circulantes nos TJ, CSMJ e IJ (viaturas e motorizadas)	2.2.1.1. Adquirir meios circulantes nos TJ, CSMJ e IJ	Viaturas (97)	10	10	10	10	10	50	TS/ TSR/ TJP/ TJD/ TM/ TP/ TT/ CSMJ/ IJ e Cofre dos Tribunais
			Motorizadas (250)	-	50	50	50	50	200	
	<b>Resultado Esperado 2.2.2:</b> Adquiridos mais Equipamentos e Mobiliário (incluindo assentos/ bancos dos arguidos) nos TJ, CSMJ e IJ;	2.2.2.1. Adquirir equipamentos e mobiliários (incluindo assentos/ bancos dos arguidos) nos TJ, CSMJ e IJ	N.A	-	15	15	16	15	61	
	<b>Resultado Esperado 2.2.3:</b> Construídos e/ou Reabilitados TJ;	2.2.3.1. Construir os novos edifícios dos TSR da Beira e Nampula	N.A	-	1	1	-	-	2	
		2.2.3.2. Construir os novos edifícios dos TJP de Manica, Inhambane, Nampula, Niassa e província de Maputo	N.A	1	1	1	1	1	5	
		2.2.3.3. Construir o novo edifício do Tribunal de Policia da cidade de Maputo	N.A	-	-	-	-	1	1	
		2.2.3.4. Construir e/ou Reabilitar TJD	42	15	15	16	15	-	61	
	<b>Resultado Esperado 2.2.4:</b> Apetrechados os TJ	2.2.4.1. Apetrechar os novos edifícios dos TSR da Beira e de Nampula	N.A	-	1	1	-	-	2	
		2.2.4.2. Apetrechar os novos edifícios dos TJP de Manica, Inhambane, Nampula, Niassa e província de Maputo	N.A	1	1	1	1	1	5	
		2.2.4.3. Apetrechar o novo edifício do Tribunal de Policia da cidade de Maputo	N.A	-	-	-	-	1	1	
		2.2.4.4. Apetrechar TJD	55	15	15	16	15	-	61	
	<b>Resultado Esperado 2.2.5:</b> Construídas e/ou Reabilitadas residências dos magistrados	2.2.5.1. Construir e /ou Reabilitar residências dos Magistrados	62	-	21	30	30	21	102	
	<b>Resultado Esperado 2.2.6:</b> Apetrechar residências dos Magistrados	2.2.6.1. Apetrechar Residências dos Magistrados	62	-	21	30	30	21	102	
	<b>Resultado Esperado 2.2.7:</b> Construído e Apetrechado o edifício do TS	2.2.7.1. Construir e Apetrechar o edifício sede do Tribunal Supremo	N.D	-	-	-	X	X	Construído e Apetrechado	
<b>Resultado Esperado 2.2.8:</b> Elaborado um Plano de Manutenção e Abate dos Meios Circulantes dos TJ, CSMJ e IJ	2.2.8.1. Fazer o levantamento de necessidades de Infra-estruturas, Mobiliário, Meios Circulantes e Equipamentos dos Tribunais e elaborar o Plano de Manutenção	N.D	1	1	1	1	1	5		
	2.2.8.2. Fazer o diagnóstico dos meios circulantes dos TJ e Elaborar o Plano de Manutenção e Abate dos meios Circulantes e Equipamentos dos TJ	N.D	1	1	1	1	1	5		

Tabela 20 Plano de Actividades e Metas para o OE 2.2

Objectivo Estratégico 2.3: Melhorar o Acesso, Qualidade da Justiça e Gestão Processual

	Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Linha de Base (2016-2021)	Metas						Responsáveis
				2022	2023	2024	2025	2026	Total	
Objectivo 2.3	<b>Resultado 2.3.1:</b> Aumentar o número de processos findos	2.3.1.1. Aumentar os processos findos	196 173	205 982	216 281	227 095	238 450	250 372	250 372	TS
	<b>Resultado 2.3.2:</b> Tribunais Judiciais de Distrito a funcionar em todo o país	2.3.2.1. Tribunais Judiciais a funcionar em todo o país	143	3	4	4	4	4	19	TS/ CSMJ
	<b>Resultado 2.3.3:</b> Reduzido para metade o tempo médio de resolução de litígios nos TSR;	2.3.3.1. Criar secções junto dos TSR	13 (7 TSR Maputo; 3 TSR Beira; 3 TSR Nampula)	-	6	6	6	6	24	TS/ CSMJ/ TSR
	<b>Resultado 2.3.4*:</b> Assegurada a criação e entrada em funcionamento dos Tribunais de Trabalho (Niassa, Cabo delgado, Nampula, Zambézia, Sofala, Manica, Tete, Inhambane e Gaza) e Tribunais Marítimos (das Cidades de Maputo, Beira, Nacala e Pemba)	2.3.4.1. Criar e colocar a funcionar Tribunais de Trabalho (Niassa, Cabo delgado, Nampula, Zambézia, Sofala, Manica, Tete, Inhambane e Gaza)	2	-	2	2	2	3	9	TS/ CSMJ/ TT
		2.3.4.2. Criar e colocar a funcionar Tribunais Marítimos (das Cidades de Maputo, Beira, Nacala e Pemba)	N.D	-	1	1	1	1	4	TS/ CSMJ/ T Marítimos
	<b>Resultado 2.3.5:</b> Assegurada a criação e entrada em funcionamento de secções de polícia nos TJP (junto das secções criminais onde não existam)	2.3.5.1. Criar e colocar em funcionamento de secções de polícia nos TJP (junto das secções criminais onde não existam);	N.D	-	3	2	3	2	10	TS/ CSMJ/ TP
	<b>Resultado 2.3.6:</b> Fortalecida a Mediação Judicial	2.3.6.1. Expandir a Mediação Judicial para as províncias de Manica, Sofala, Nampula e Cabo Delgado	1	-	1	1	1	1	4	TS/ CSMJ/ TJP
		2.3.6.2. Capacitar Magistrados em Mediação Judicial*	N.D	-	20	-	-	-	20	TS/ CSMJ/ CFJJ
	<b>Resultado 2.3.7:</b> Colocados em funcionamento pelo menos um Tribunal Móvel em cada província	2.3.7.1. Criar Tribunais Móveis	1	-	2	2	3	3	10	TS/ CSMJ
		2.3.7.2. Apetrechar Tribunais Móveis	1	-	2	2	3	3	10	
		2.3.7.3. Colocar em funcionamento um TM em cada província	1	-	1	3	3	3	10	
	<b>Resultado 2.3.8:</b> Tribunal de Menores da Cidade de Maputo transformado em Tribunal de Família e Menores	2.3.8.1. Ser aprovada a Lei em Assembleia da República relativa à transformação do Tribunal de Menores da Cidade de Maputo em Tribunal de Família e Menores	N.D	X	-	-	-	-	-	TS/ CSMJ/ AR/ TM
	<b>Resultado 2.3.9* :</b> Criadas as secções de família e menores nos tribunais judiciais de Niassa, Cabo delgado, Tete, Inhambane e Gaza	2.3.9.1. Criar as secções de família e menores nos tribunais judiciais de Niassa, Cabo delgado, Tete, Inhambane e Gaza, incluindo a alocação de pessoal capacitado para a implementação das actividades	2	-	-	1	1	1	3	TS/ CSMJ/ TM
	<b>Resultado 2.3.10:</b> Criadas as secções especializadas em função das necessidades	2.3.10.1. Criar as secções especializadas em função das necessidades dos TJ	N.D	-	X	X	X	X	-	TS/ CSMJ/ TJ de Província e Distrito
<b>Resultado 2.3.11:</b> Alocados Assistentes Sociais e Psicólogos ao Tribunal de Menores e em todas as secções dos TJ de Província de Distrito para facilitar o processo de elaboração dos inquéritos e acompanhar processos	2.3.11.1. Alocar psicólogos, aos julgamentos que envolvam quer arguidos menores de idade quer vítimas menor de idade com destaque para violações e agressões	N.D	-	X	X	X	X	-	TS/ CSMJ/ TM/ TJ Província e Distrito/ MMAS	
	2.3.11.2. Afectar permanentemente técnicos da Acção Social ao Tribunal de Menores para facilitar o processo de elaboração dos inquéritos	N.D	-	X	X	X	X	-		
<b>Resultado 2.3.12:</b> Intervenientes da gestão processual a interagir de forma eficiente e eficaz, garantindo a qualidade e celeridade dos processos, com destaque para a PGR, SERNIC, Banca, MMAS	2.3.12.1. Fortalecer a interação entre os TJ e os intervenientes na gestão processual, com vista a garantir que os processos sejam mais célere, com destaque para a PGR, SERNIC, Banca, MMAS, através de <i>Workshops</i> de troca de experiências e alinhamento de procedimentos de gestão processual entre os intervenientes	N.D	-	4	4	4	4	16	TS	
<b>Resultado 2.3.13:</b> Criado um grupo de trabalho para reflexão sobre questões técnicas com vista a melhoria e aumento da qualidade da justiça administrada.	2.3.13.1. Realizar encontros do grupo de trabalho para reflexão sobre questões técnicas com vista a melhoria e aumento da qualidade da justiça administrada	N.D	-	3	3	3	3	12	TS	

\* Rever conforme a Expansão dos Tribunais de Trabalho

Tabela 21 Plano de Actividades e Metas para o OE 2.3



## Objectivo Estratégico 2.4: Fortalecer a Inspeção Judicial

Objectivo 2.4	Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Linha de Base (2016-2021)	Metas						Responsáveis
				2022	2023	2024	2025	2026	Total	
	<b>Resultado 2.4.1:</b> Reforçado o quadro de pessoal da IJ	2.4.1.1. Afectar Inspector e Secretários Judiciais à IJ	14	-	2	2	3	3	10	TS/ CSMJ/ IJ
	<b>Resultado 2.4.2:</b> Desenhado e aprovado o Perfil e os Estatutos dos Inspectores segundo padrões de qualidade adequados	2.4.2.1. Desenhar e aprovar o Perfil e os Estatutos dos Inspectores segundo padrões de qualidade adequados;	N.D	-	X	-	-	-	-	
	<b>Resultado 2.4.3:</b> Capacitados os Inspectores Judiciais e Secretários Judiciais com formação específica formação em exercício	2.4.3.1. Realizar formação inicial dos Inspectores e Secretários Judiciais	10	-	7	7	-	-	14	TS/ CSMJ/ IJ/ CFJJ
		2.4.3.2. Realizar formação contínua dos Inspectores e Secretários Judiciais	N.D	-	12	12	-	-	24	
	<b>Resultado 2.4.4:</b> Actualizados/modernizados os protocolos/ guíões para as Inspeções	2.4.4.1. Actualizar / modernizar os protocolos/ guíões para as Inspeções	N.D	-	X	-	-	-	-	TS/ CSMJ/ IJ
	<b>Resultado 2.4.5:</b> Aumentando o número de Inspeções Programas, bem como, visitas de monitoria do cumprimento das recomendações	2.4.5.1. Realizar inspeções	16	5	12	13	14	15	59	
		2.4.5.2. Efectuar visitas de monitoria com vista a garantir o cumprimento das recomendações deixadas aos tribunais;	8	3	6	6	7	7	29	
	<b>Resultado 2.4.6:</b> Reforçada a IJ de meios de trabalho materiais e técnicos	2.4.6.1. Colocar a funcionar o website da IJ	N.D	-	X	-	-	-	-	
		2.4.6.2. Adquirir meios de trabalho materiais e técnicos (computadores, legislação, consumíveis, entre outros)	N.D	-	X	X	X	X	-	

Tabela 22 Plano de Actividades e Metas para o OE 2.4

## Eixo Estratégico III: Melhoria do Relacionamento com os Utentes

### Objectivo Estratégico 3.1: Rever o Código das Custas Judiciais

Objectivo 3.1	Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Linha de Base (2016-2021)	Metas						Responsáveis
				2022	2023	2024	2025	2026	Total	
	<b>Resultado 3.1.1:</b> Revisto o Código das Custas Judiciais	3.1.1.1. Elaborar a Proposta de Revisão do Código das Custas Judiciais	N.D	-	X	-	-	-	-	TS/ CSMJ Cofre dos Tribunais/ AMJ/ AMOJ/ AR
	<b>Resultado 3.1.2:</b> Elaborada a Proposta de Revisão do Código das Custas Judiciais	3.1.2.1. Submeter a Proposta de Revisão do Código das Custas Judiciais para aprovação da AR	N.D	-	-	X	-	-	-	
	<b>Resultado 3.1.3:</b> Divulgado o do Código das Custas Judiciais revisto	3.1.3.1. Divulgar o do Código das Custas Judiciais revisto	N.D	-	-	1	2	2	5	
	<b>Resultado 3.1.4:</b> Capacitados os Magistrados e Oficiais de Justiça no âmbito do Código das Custas Judiciais revisto e aprovado	3.1.4.1. Capacitar os Magistrados e Oficiais de Justiça no âmbito do Código das Custas Judiciais revisto	N.D	-	-	338	338	338	1014	

Tabela 23 Plano de Actividades e Metas para o OE 3.1

**Objectivo Estratégico 3.2:** Elevar o Nível de Satisfação dos Utentes dos Tribunais Judiciais

	Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Linha de Base (2016-2021)	Metas						Responsáveis
				2022	2023	2024	2025	2026	Total	
Objectivo 3.2	<b>Resultado 3.2.1:</b> Realizadas campanhas de sensibilização e divulgação dos direitos dos utentes no acesso à justiça, bem como, sobre as Custas Judiciais	3.2.1.1. Realizar campanhas de sensibilização e divulgação dos serviços do judiciário e dos direitos dos cidadãos no acesso à justiça (estruturas locais, sociedade civil e órgãos de comunicação social), bem como, as Custas Judiciais	N.D	-	3	3	3	3	12	TS
		3.2.1.2. Realizadas as Jornadas de Tribunais de Portas Abertas	1	-	1	1	1	1	4	
	<b>Resultado 3.2.2:</b> Desenvolvida a cultura de serviço público, de postura ética e profissional e comprometimento com os valores dos Tribunais Judiciais	3.2.2.1. Realizar acções de capacitação aos magistrados, oficiais de justiça e funcionários de carreira de regime geral em matérias comportamentais e sobre ética e deontológica profissional e incluir questões relacionadas com este tema na pesquisa de satisfação dos utentes	10	-	2	2	2	2	8	
			2778	-	400	400	400	400	1600	
	<b>Resultado 3.2.3:</b> Elevados níveis de Satisfação dos Utentes	3.2.3.1. Realizar Pesquisas de Satisfação dos Utentes dos TJ e divulgar os respectivos resultados	N.D	-	1	-	-	-	1	
		3.2.3.2. Realizar 1 (um) ano depois, uma pesquisa de monitoria com vista a verificar se as questões levantadas durante a primeira pesquisa foram resolvidas	N.D	-	-	-	1	-	1	
		3.2.3.3. Continuar a garantir que os TJ tenham livros de reclamação e sugestões e que os relatórios de monitoria sejam elaborados por pessoas independentes com vista a obter melhor informação e resultado acerca dos serviços prestados.	16	-	51	51	51	51	204	

Tabela 24 Plano de Actividades e Metas do OE 3.2

## Objectivo Estratégico 3.3: Desenvolver uma estratégia de Comunicação, Promovendo a Transparência e Qualidade da Informação dos Tribunais

	Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Linha de Base (2016-2021)	Metas						Responsáveis	
				2022	2023	2024	2025	2026	Total		
Objectivo 3.3	<b>Resultado 3.3.1:</b> Desenvolvida uma estratégia de comunicação	3.3.1.1. Desenvolver uma estratégia de Comunicação	N.D	-	X	-	-	-	-	Desenvolvida	TS/ GCI/ Biblioteca e Arquivo
	<b>Resultado 3.3.2:</b> Capacitados os recursos humanos da área de comunicação em técnicas de comunicação	3.3.2.1. Ministrando formação em técnicas de comunicação aos recursos humanos da área da comunicação	N.D	-	1	-	-	-	-	1	
				-	4	-	-	-	-	4	
	<b>Resultado 3.3.3:</b> Melhorada a gestão de informação dos TJ	3.3.3.1. Elaborar o Relatório Anual de Actividades dos TJ	N.D	1	1	1	1	1	1	5	
		3.3.3.2. Editar e divulgar materiais de visibilidade e comunicação dos TJ	N.D	-	X	X	X	X	X	Editado e Divulgado	
		3.3.3.3. Criar um separador direccionado para os utentes no Site do TS	N.D	-	X	-	-	-	-	Criado	
		3.3.3.4. Criar um Separador para o TSR no website do TS	N.D	-	X	-	-	-	-	Criado	
		3.3.3.5. Divulgar as Colectâneas de Acórdãos e Jurisprudência no Site	N.D	-	1	1	1	1	1	4	
		3.3.3.6. Actualizar informação do Site do TS;	N.D	-	X	X	X	X	X	Actualizado	
		3.3.3.7. Capacitar gestores centrais e Pontos Focais nos TJ em matéria de Imprensa e visibilidade	N.D	-	-	1	-	-	-	1	
			N.D	-	-	11	-	-	-	11	
	3.3.3.8. Aquisição de Equipamentos para o funcionamento do GCI	N.D	-	X	X	X	X	X	Adquiridos		
	<b>Resultado 3.3.4:</b> Existência de uma revista dos tribunais	3.3.4.1. Elaborar e promover a revista dos tribunais.	N.D	-	2	2	2	2	2	8	
<b>Resultado 3.3.5:</b> Aumento do número de colectâneas de acórdãos publicadas e difundidas	3.3.5.1. Aumentar o número de colectâneas de acórdãos publicadas e difundidas	1	-	1	1	1	1	1	4		

Tabela 25 Plano de Actividades e Metas do OE 3.3

## Capítulo V: Orçamentação das Actividades

### 5.1 Pressupostos para a Projecção dos Custos de Implementação do PETJ2022-2026

Para a definição do Orçamento de implementação do presente plano estratégico, foram considerados um conjunto de pressupostos, os quais se deverão ter em consideração. Estes pressupostos são:

- Os anos 2022-2023, são considerados o ano base de início da implementação do PE;
- A linha de base diz respeito ao período de 2016-2021 que é referente à implementação do PETJ 2016-2020;
- Foi prevista uma variação à inflação, incluindo uma margem de segurança de 10%, considerando as flutuações cambiais que muitas vezes acabam por influenciar o preço dos equipamentos, por exemplo, que são produtos importados e podem variar o preço de aquisição;
- As projecções de custos foram elaboradas com base nas actividades associadas a cada resultado esperado que consta do Quadro Lógico;
- Aproximadamente 90% do orçamento previsto é resultante da iniciativa presidencial “Um Distrito, Um Edifício Condigno para o Tribunal – até 2023”, cujo pacote financeiro corresponde a cerca de 5.000.000.000 MT;
- O número previsto de magistrados foi definido considerando o rácio juiz/100.000 habitantes que actualmente é de 1.3 e espera que o mesmo aumente para 2.2 no final do período de implementação do plano;
- A plano de actividades foi elaborado considerando as iniciativas previstas do PQG 2020-2024;
- Existem actividades cuja implementação não tem implicações financeiras.

A seguir é apresentada a projecção dos custos para a implementação do PETJ 2022-2026.

## 5.2 Projecção dos Custos 2022-2026 por Eixo Estratégico

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.

Eixo Estratégico I: Desenvolvimento Institucional						
Objectivos Estratégicos	Orçamento Estimado em Meticais					Total
	2022	2023	2024	2025	2026	
1.1. Reforçar o Quadro de Pessoal dos Tribunais Judiciais	17 110 812	24 249 664	21 655 872	24 362 856	27 408 213	114 787 416
1.2. Melhorar a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos, optando por uma intervenção mais activa na promoção das melhores condições de trabalho e ainda uma melhor gestão da carreira dos Recursos Humanos dos Tribunais Judiciais, garantindo a dimensão do Género	-	46 940 000	45 807 500	49 986 563	53 703 633	196 437 695
1.3. Fortalecer modelos e instrumentos de gestão estratégica dos Tribunais Judiciais	4 700 000	52 300 000	42 150 000	57 856 250	50 975 781	207 982 031
<b>Total Eixo I</b>	<b>21 810 812</b>	<b>123 489 664</b>	<b>109 613 372</b>	<b>132 205 668</b>	<b>132 087 627</b>	<b>519 207 143</b>
Eixo Estratégico II: Acessibilidade, Modernização, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada						
Objectivos Estratégicos	Orçamento Estimado em Meticais					Total
	2022	2023	2024	2025	2026	
2.1. Consolidar a Modernização dos TJ	32 833 438	72 362 656	79 057 969	65 781 289	66 657 192	316 692 544
2.2. Reforçar os recursos materiais e tecnológicos (instalações, mobiliário, meios circulantes e equipamentos) que permitam o bom funcionamento dos Tribunais Judiciais, do CSMJ e da Inspeção Judicial	675 000 000	1 270 500 000	1 583 000 000	1 595 500 000	33 000 000	5 157 000 000
2.3. Melhorar o Acesso, Qualidade da Justiça e Gestão Processual	4 500 000	89 951 426	104 306 979	118 983 164	133 859 810	451 601 379
2.4. Fortalecer a Inspeção Judicial	3 500 000	13 818 000	11 583 000	11 272 000	11 097 000	51 270 000
<b>Total Eixo II</b>	<b>712 333 438</b>	<b>1 432 814 082</b>	<b>1 766 364 948</b>	<b>1 780 264 453</b>	<b>233 517 002</b>	<b>5 925 293 923</b>
Eixo Estratégico III: Melhoria do Relacionamento com os Utentes						
Objectivos Estratégicos	Orçamento Estimado em Meticais					Total
	2022	2023	2024	2025	2026	
3.1. Rever o Código das Custas Judiciais	-	-	2 500 000	2 500 000	2 500 000	7 500 000
3.2. Elevar o Nível de Satisfação dos Utentes dos Tribunais Judiciais	-	8 500 000	3 500 000	8 500 000	3 500 000	24 000 000
3.3. Desenvolver uma estratégia de Comunicação, Promovendo a Transparência e Qualidade da Informação dos Tribunais	500 000	4 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	7 900 000
<b>Total Eixo III</b>	<b>500 000</b>	<b>12 600 000</b>	<b>7 100 000</b>	<b>12 100 000</b>	<b>7 100 000</b>	<b>39 400 000</b>
<b>Total Global</b>	<b>734 644 250</b>	<b>1 568 903 746</b>	<b>1 883 078 320</b>	<b>1 924 570 121</b>	<b>372 704 629</b>	<b>6 483 901 066</b>

Tabela 26 Estimativa de Custos por Objectivo Estratégico

### 5.3 Orçamento Estimado por Objectivo Estratégico, Resultado Esperado e Iniciativas

#### Eixo Estratégico I: Desenvolvimento Institucional

#### Objectivo Estratégico 1.1: Reforçar o Quadro de Pessoal dos Tribunais Judiciais

	Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Orçamento Estimado em Meticais					Total
			2022	2023	2024	2025	2026	
Objectivo 1.1	<b>Resultado Esperado</b> 1.1.1: Admitidos novos Magistrados e Recrutados novos Oficiais de Justiça e Funcionários de Carreira de Regime Geral	1.1.1.1. Identificar as necessidades e prioridades de admissões/recrutamento de pessoal, nomeadamente, magistrados, oficiais de justiça e funcionários de carreira de regime geral	-	-	-	-	-	-
		1.1.1.2. Fazer o dimensionamento de recursos humanos nos TJ, com vista a alocar os funcionários de acordo com as necessidades destas instituições	-	5 000 000	-	-	-	5 000 000
		1.1.1.3. Aumentar o número de Magistrados Admitidos	3 426 851	3 855 208	4 337 109	4 879 247	5 489 153	21 987 569
		1.1.1.4. Aumentar o número de Oficiais de Justiça (incluindo assistentes de oficiais de justiça e escrivão distrital)	10 564 823	11 885 426	13 371 104	15 042 492	16 922 803	67 786 647
		1.1.1.5. Aumentar o número de funcionários de carreira geral	3 119 138	3 509 030	3 947 659	4 441 117	4 996 256	20 013 201
	<b>Resultado Esperado</b> 1.1.2: Quadro-Tipo dos TJ devidamente actualizado, com vista a aumentar a celeridade processual e melhorar a qualidade da gestão processual	1.1.2.1. Preencher o quadro-tipo de acordo com o perfil e competências de cada funcionário, alocando às respectivas jurisdições de acordo com as necessidades devidamente identificadas	-	-	-	-	-	-
<b>Subtotal</b>			<b>17 110 812</b>	<b>24 249 664</b>	<b>21 655 872</b>	<b>24 362 856</b>	<b>27 408 213</b>	<b>114 787 416</b>

Tabela 27 Orçamento Previsto para o OE 1.1

**Objectivo Estratégico 1.2:** Melhorar a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos, optando por uma intervenção mais activa na promoção das melhores condições de trabalho e ainda uma melhor gestão da carreira dos Recursos Humanos dos Tribunais Judiciais, garantindo a dimensão do Género

Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Orçamento Estimado em Meticais						
		2022	2023	2024	2025	2026	Total	
Objectivo 1.2	<b>Resultado 1.2.1:</b> Existência de um Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH) nos TJ, com destaque para Manual de Funções, Directório de Competências, Manual de Carreiras, Avaliação de Desempenho e Plano de Formação dos Magistrados, Oficiais de Justiça e Funcionários de Carreira de Regime Geral;	1.2.1.1. Realizadas Reuniões Nacionais de Gestores de Recursos Humanos	-	2 000 000	-	2 250 000	-	4 250 000
	1.2.1.2. Elaborar o Sistema Integrado de Gestão de RH (SIGRH) dos Tribunais	-	6 000 000	-	-	-	6 000 000	
	1.2.1.3. Proposta de revisão da Lei Organica/ Estatutos/ Carreira e Promoção dos Magistrados, Oficiais de Justiça e Carreira de Regime Geral, garantindo a dimensão do Género	-	-	-	-	-	-	
	1.2.1.4 Implementar o SIGRH	-	3 000 000	3 375 000	-	-	6 375 000	
	<b>Resultado 1.2.2:</b> Reforçada a capacidade técnica dos funcionários do departamento de RH do CSMJ e da DNRH do TS na implementação do SIGRH	1.2.2.1 Capacitar os funcionários do departamento de RH do CSMJ e da Direcção Nacional de Recursos Humanos do TS na implementação do SIGRH	-	-	2 000 000	2 250 000	2 531 250	6 781 250
	<b>Resultado 1.2.3</b> Melhorada a coordenação entre o TS, o CSMJ e o CFJJ no âmbito das formações iniciais e contínuas dos magistrados e oficiais de justiça	1.2.3.1. Garantir a realização de encontros de coordenação entre o TS, o CSMJ e o CFJJ no âmbito das formações iniciais e contínuas dos magistrados e oficiais de justiça	-	-	-	-	-	-
	<b>Resultado 1.2.4:</b> Elevados os níveis de motivação e empenho dos magistrados, oficiais de justiça e Funcionários de Carreira de Regime Geral	1.2.4.1. Garantir a realização de Workshops/ seminários anuais de partilha de experiência dos magistrados e oficiais de justiça entre si e com os diversos actores da administração da justiça, com destaque para questões de gestão processual, reforma legal, entre outros temas de interesse comum	-	4 000 000	4 500 000	5 062 500	5 695 313	19 257 813
		1.2.4.2. Realizar Workshops/ seminários anuais de partilha de experiência dos funcionários da carreira do regime geral entre si e com os diversos actores da administração da justiça.	-	2 000 000	2 250 000	2 531 250	2 847 656	9 628 906
	<b>Resultado 1.2.5:</b> Promovida a formação inicial aos Oficiais de Justiça	1.2.5.1. Realizar a formação inicial aos oficiais de justiça	-	2 240 000	2 520 000	2 835 000	3 189 375	10 784 375
		1.2.5.2. Realizar a formação inicial dos Magistrados	-	1 600 000	1 800 000	2 025 000	2 278 125	7 703 125
	<b>Resultado 1.2.6:</b> Promovido o acompanhamento dos Magistrados no início da carreira	1.2.6.1. Criar um mecanismo de acompanhamento dos magistrados em início de carreira	-	-	-	-	-	-
		1.2.7.1. Realizar a formação contínua dos Magistrados	-	1 600 000	1 800 000	2 025 000	2 278 125	7 703 125
	<b>Resultado 1.2.7:</b> Promovida a formação contínua e/ou em exercício dos Magistrados e Oficiais de Justiça	1.2.7.2. Realizar a formação contínua dos Oficiais de Justiça	-	500 000	562 500	632 813	711 914	2 407 227
		1.2.7.3. Capacitar os magistrados, oficiais de justiça e dos funcionários da carreira do regime geral dentro do prazo legal definido para a transferência/ mobilidade	-	8 000 000	9 000 000	10 125 000	11 390 625	38 515 625
		1.2.7.4. Realizar a formação dos Magistrados, oficiais de justiça, funcionários da carreira de regime geral no tratamento das matérias relacionadas com fundamentação das decisões e gestão dos cartórios, jurisdições de família e menores, policia e trabalho	-	8 000 000,00	9 000 000,00	10 125 000,00	11 390 625,00	38 515 625
		<b>Resultado 1.2.8:</b> Reforçada a capacidade técnica dos magistrados, no tratamento das matérias relacionadas com corrupção, branqueamento de capitais, crimes cibernéticos, terrorismo e crime organizado	1.2.8.1. Realizar a formação dos Magistrados no tratamento das matérias relacionadas com corrupção, branqueamento de capitais, crimes cibernéticos, terrorismo e crime organizado	-	8 000 000	9 000 000	10 125 000	11 390 625
<b>Subtotal</b>		-	46 940 000	45 807 500	49 986 563	53 703 633	196 437 695	

Tabela 28 Orçamento Previsto para o OE 1.2



**Objectivo Estratégico 1.3:** Implementar modelos e instrumentos de gestão estratégica dos Tribunais Judiciais

	Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Orçamento Estimado em Metcais					Total
			2022	2023	2024	2025	2026	
Objectivo 1.3	<b>Resultado Esperado 1.3.1:</b> Elevada a qualidade da planificação e Monitoria desde o nível distrital até ao nível central	1.3.1.1. Transformar o Gabinete de Estudos e Planificação em Direcção de Planificação	-	-	-	-	-	-
		1.3.1.2. Recrutar e Capacitar os técnicos da nova Direcção de Planificação	-	2 000 000	-	-	-	2 000 000
		1.3.1.3. Elaborar um Manual de Procedimentos de Gestão da Implementação do PE (Planeamento, Monitoria, Reporting)	-	1 500 000	-	-	-	1 500 000
		1.3.1.4. Capacitar funcionários em matéria de planificação	-	-	650 000	731 250	822 656	2 203 906
		1.3.1.5. Realizar workshops de divulgação e implementação do PETJ 2022-2026	-	20 000 000	-	20 000 000	-	40 000 000
		1.3.1.6. Realizar a Avaliação de Meio-termo e Final à Implementação do PETJ 2022-2026	-	-	5 000 000	-	5 625 000	10 625 000
		1.3.1.7. Realizar um encontro por ano entre os planificadores de todos os níveis dos TJ (do distrital até ao central)	2 200 000	-	-	-	2 200 000	4 400 000
	<b>Resultado Esperado 1.3.2:</b> Reforçada a Capacidade da Auditoria	1.3.2.1. Realizar capacitação específica aos auditores	-	6 000 000	6 750 000	7 593 750	8 542 969	28 886 719
		1.3.2.2. Fazer Auditorias e visitas de Monitoria aos TJ	-	4 500 000	5 062 500	5 695 313	6 407 227	21 665 039
		1.3.2.3. Recrutar auditores	-	-	600 000	675 000	759 375	2 034 375
	<b>Resultado Esperado 1.3.3:</b> Reforçada a capacidade da Gestão Financeira dos TJ	1.3.3.1. Capacitar os técnicos da área de gestão financeira em matérias relacionadas com a gestão financeira e aquisições públicas e gestão do património	-	2 300 000	2 587 500	2 910 938	3 274 805	11 073 242
	<b>Resultado Esperado 1.3.4:</b> Melhorado o mecanismo de participação emolumentar	1.3.4.1. Realizar um estudo de base sobre a participação emolumentar envolvendo as Associações dos Juizes e Oficiais de Justiça	-	-	2 500 000	-	-	2 500 000
	<b>Resultado Esperado 1.3.5:</b> Aumentadas as Monitorias e Avaliações, desde o nível distrital até ao nível central	1.3.5.1. Realizar monitorias e avaliações	-	6 000 000	6 750 000	7 593 750	8 542 969	28 886 719
		1.3.5.2. Adquirir equipamentos para os técnicos	-	-	500 000	-	562 500	1 062 500
	<b>Resultado Esperado 1.3.6:</b> Reforçadas competências de liderança dos gestores de alto nível e intermédio	1.3.6.1. Capacitar os gestores de alto nível e intermédio em matérias relacionadas com liderança e gestão de serviços	-	8 500 000	9 562 500	10 757 813	12 102 539	40 922 852
	<b>Resultado Esperado 1.3.7:</b> Criado o mecanismo de gestão informática e tratamento da jurisprudência	1.3.7.1. Criar e Implementar o Mecanismo de gestão informático e tratamento da jurisprudência	-	-	500 000	-	-	500 000
	<b>Resultado Esperado 1.3.8:</b> Incluídos os relatórios de gestão processual por jurisdição nos Relatórios e Estatísticas anuais dos Tribunais, com vista a ter melhor domínio do desempenho processual por jurisdição	1.3.8.1. Colocar informações estatísticas por jurisdição nos Relatórios Anuais dos TJ	-	-	-	-	-	-
		1.3.9.1. Realizar encontros periódicos de coordenação com todos os órgãos da administração da justiça, bem como com o Governo como destaque para questões de Gestão Processual, Celeridade Processual, Reforma Legal, Criação de um centro ou casa correcional para delinquentes menores incluindo plano de reintegração na sociedade, Fiscalização Concreta da Constitucionalidade, entre outros temas de interesse comum	-	500 000	562 500	632 813	711 914	2 407 227
	<b>Resultado Esperado 1.3.9:</b> Melhorada a coordenação com todos os órgãos da administração da justiça, bem como com o Governo como destaque para questões de Gestão Processual Processual Reforma Legal Criação de um centro ou casa correcional para delinquentes menores incluindo plano de reintegração na Sociedade Fiscalização Concreta da Constitucionalidade, entre outros temas de interesse comum Celeridade	1.3.9.2. Divulgar e implementar os resultados dos encontros de articulação e coordenação com todos os órgãos da administração da justiça, bem como com o Governo como destaque para questões de Gestão Processual, Fiscalização Concreta da Constitucionalidade, Contencioso Eleitoral, Criação de um centro ou casa correcional para delinquentes menores incluindo plano de reintegração na sociedade,entre outros temas de interesse comum	-	1 000 000	1 125 000	1 265 625	1 423 828	4 814 453
		1.3.10.1. Realizar encontros periódicos entre os Tribunais Judiciais e os outros actores do Sector da Justiça (AR, MJCR, MEF, PGR e Ordem dos Advogados) sobre a Reforma Legal	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado Esperado 1.3.10:</b> Reforçada a participação dos Tribunais Judiciais na Reforma Legal com os outros actores do Sector da Justiça (AR, MJCR, MEF, PGR e Ordem dos Advogados)	1.3.10.2. Divulgar e implementar os resultados dos encontros periódicos entre os Tribunais Judiciais e os outros actores do Sector da Justiça (AR, MJCR, MEF, PGR e Ordem dos Advogados) sobre a Reforma Legal	-	-	-	-	-	-	
	1.3.11.1. Criar, aprovar e implementar um Modelo definitivo que contribua para a Independência Financeira dos Tribunais	-	-	-	-	-	-	
<b>Resultado Esperado 1.3.11:</b> Implementado um modelo definitivo para a Independência Financeira dos Tribunais	1.3.11.1. Criar, aprovar e implementar um Modelo definitivo que contribua para a Independência Financeira dos Tribunais	-	-	-	-	-	-	
<b>Resultado Esperado 1.3.12:</b> Desenvolvida uma Estratégia do Género para os TJ	1.3.12.1. Desenvolver uma Estratégia do Género para os TJ	2 500 000	-	-	-	-	2 500 000	
	<b>Subtotal</b>	<b>4 700 000</b>	<b>52 300 000</b>	<b>42 150 000</b>	<b>57 856 250</b>	<b>50 975 781</b>	<b>207 982 031</b>	

Tabela 29 Orçamento Previsto para o OE 1.3

## Eixo Estratégico II: Acessibilidade, Modernização, Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada

### Objectivo Estratégico 2.1: Consolidar a modernização dos TJ

	Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Orçamento Estimado em Meticals					Total
			2022	2023	2024	2025	2026	
Objectivo 2.1	<b>Resultado 2.1.1:</b> Expandido o Sistema de Informação Judicial Electrónico (SEIJE), aos TSR da Beira e Nampula, todos os TJ de Província e nos TJ de Distrito onde as condições para a sua implementação estejam reunidas	2.1.1.1. Expandir o SEIJE aos TSR da Beira e Nampula, todos os TJ de Província e nos TJ de Distrito onde as condições para a sua implementação estejam reunidas	25 333 438	38 000 156	38 000 156	25 333 438	25 333 438	152 000 625
	<b>Resultado 2.1.2:</b> Aumentar a Capacidade do Centro de Dados	2.1.2.1. Garantir a Manutenção do SEIJE, Centro de Dados e Equipamento de Gravação de Audiências	7 500 000,00	8 437 500,00	9 492 187,50	10 678 710,94	12 013 549,80	48 121 948
	<b>Resultado 2.1.3:</b> Promovida a Coordenação entre os órgãos da administração da justiça com vista a interligar sistemas relativos à gestão processual	2.1.3.1. Realizar encontros de coordenação entre as instituições judiciais (TS, PGR, MJCR, SERNIC) bem como, com a OAM, entre outros	-	300 000,00	337 500,00	-	-	637 500,00
	<b>Resultado 2.1.4:</b> Implementado sistema de gestão documental na secretaria e no arquivo do TS	2.1.4.1. Implementar o sistema de gestão documental na secretaria e no arquivo do TS	-	4 000 000,00	4 500 000,00	-	-	8 500 000,00
	<b>Resultado 2.1.5:</b> Implementado o Sistema de gravação de audiências no TS, TSR de Maputo, Beira e Nampula, TJ da cidade de Maputo, TJ da província de Maputo, TJ da província de Sofala, TJ da província de Nampula	2.1.5.1. Implementar o sistema de gravação de audiências realizadas no TS, TSR de Maputo, Beira e Nampula, TJ da cidade de Maputo, TJ da província de Maputo, TJ da província de Sofala, TJ da província de Nampula	-	17 000 000,00	19 125 000,00	21 515 625,00	19 125 000,00	76 765 625,00
	<b>Resultado 2.1.6:</b> Criada a intranet dos TJs, onde consta toda a informação referente a jurisprudência e toda a informação relevante relacionada com a gestão processual	2.1.6.1. Criar intranet dos TJ onde consta toda a informação referente a Jurisprência e toda a informação relevante relacionada com a gestão processual	-	125 000,00	140 625,00	158 203,13	177 978,52	601 806,64
	<b>Resultado 2.1.7:</b> Reforçada a capacidade técnica em Tecnologias de informação (TI) dos TJ	2.1.7.1. Recrutar técnicos de TI	-	-	1 200 000,00	1 200 000,00	2 400 000,00	4 800 000,00
		2.1.7.2. Capacitar os técnicos de TI em administração de sistemas informáticos	-	-	1 200 000,00	1 200 000,00	1 200 000,00	3 600 000,00
2.1.7.3. Elaborar e Implementar o Plano de Manutenção dos Equipamentos para cada ano		-	4 500 000,00	5 062 500,00	5 695 312,50	6 407 226,56	21 665 039,06	
<b>Subtotal</b>			<b>32 833 438</b>	<b>72 362 656</b>	<b>79 057 969</b>	<b>65 781 289</b>	<b>66 657 192</b>	<b>316 692 544</b>

Tabela 29 Orçamento Previsto OE 2.1

**Objectivo Estratégico 2.2:** Reforçar os Recursos Materiais e Tecnológicos (Instalações, Mobiliários, Meios Circulantes e Equipamentos) que Permitam o bom Funcionamento e dos Tribunais Judiciais, do CSMJ e da Inspeção Judicial

Objectivo 2.2	Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Orçamento Estimado em Meticals					Total
			2022	2023	2024	2025	2026	
	<b>Resultado Esperado 2.2.1:</b> Adquiridos mais Meios Circulantes nos TJ, CSMJ e IJ (viaturas e motorizadas)	2.2.1.1. Adquirir meios circulantes nos TJ, CSMJ e IJ	50 000 000	12 500 000	12 500 000	25 000 000	25 000 000	125 000 000
			-	5 000 000	5 000 000	5 000 000	5 000 000	20 000 000
	<b>Resultado Esperado 2.2.2:</b> Adquiridos mais Equipamentos e Mobiliário (incluindo assentos/bancos dos arguidos) nos TJ, CSMJ e IJ;	2.2.2.1. Adquirir equipamentos e mobiliários (incluindo assentos/ bancos dos arguidos) nos TJ, CSMJ e IJ						
		2.2.3.1. Construir os novos edificios dos TSR da Beira e Nampula						
	<b>Resultado Esperado 2.2.3:</b> Construídos e/ou Reabilitados TJ;	2.2.3.2. Construir os novos edificios dos TJP de Manica, Inhambane, Nampula, Niassa e provincia de Maputo						
		2.2.3.3. Construir o novo edificio do Tribunal de Policia da cidade de Maputo						
		2.2.3.4. Construir e/ou Reabilitar TJD						
	<b>Resultado Esperado 2.2.4:</b> Apetrechados os TJ	2.2.4.1. Apetrechar os novos edificios dos TSR da Beira e de Nampula						
		2.2.4.2. Apetrechar os novos edificios dos TJP de Manica, Inhambane, Nampula, Niassa e provincia de Maputo	625 000 000	1 250 000 000	1 562 500 000	1 562 500 000	-	5 000 000 000
		2.2.4.3. Apetrechar o novo edificio do Tribunal de Policia da cidade de Maputo						
2.2.4.4. Apetrechar TJD								
<b>Resultado Esperado 2.2.5:</b> Construídas e/ou Reabilitadas residências dos magistrados	2.2.5.1. Construir e /ou Reabilitar residências dos Magistrados							
<b>Resultado Esperado 2.2.6:</b> Apetrechar residências dos Magistrados	2.2.6.1. Apetrechar Residências dos Magistrados							
<b>Resultado Esperado 2.2.7:</b> Construído e Apetrechado o edificio do TS	2.2.7.1. Construir e Apetrechar o edificio sede do Tribunal Supremo							
<b>Resultado Esperado 2.2.8:</b> Elaborado um Plano de Manutenção e Abate dos Meios Circulantes dos TJ;	2.2.8.1. Fazer o levantamento de necessidades de Infra-estruturas, Mobiliário, Meios Circulantes e Equipamentos dos Tribunais e elaborar o Plano de Manutenção	-	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	6 000 000	
	2.2.8.2. Fazer o diagnóstico dos meios circulantes dos TJ e Elaborar o Plano de Manutenção e Abate dos meios Circulantes e Equipamentos dos TJ	-	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	6 000 000	
Subtotal			675 000 000	1 270 500 000	1 583 000 000	1 595 500 000	33 000 000	5 157 000 000

Tabela 30 Orçamento Previsto OE 2.2

## Objectivo Estratégico 2.3: Melhorar o Acesso, Qualidade da Justiça e Gestão Processual

Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Orçamento Estimado em Meticais					
		2022	2023	2024	2025	2026	Total
<b>Resultado 2.3.1:</b> Aumentar os processos findos	2.3.1.1. Aumentar os processos findos	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado 2.3.2:</b> Tribunais Judiciais de Distrito a funcionar em todo o país	2.3.2.1. Tribunais Judiciais a funcionar em todo o país	4 500 000	11 250 000	11 250 000	11 250 000	13 500 000	<b>51 750 000</b>
<b>Resultado 2.3.3:</b> Reduzido para metade o tempo médio de resolução de litígios nos TSR;	2.3.3.1. Criar secções junto dos TSR	-	4 000 000,00	4 500 000,00	5 062 500,00	5 695 312,50	<b>19 257 813</b>
<b>Resultado 2.3.4*:</b> Assegurada a criação e entrada em funcionamento dos Tribunais de Trabalho (Niassa, Cabo delgado, Nampula, Zambézia, Sofala, Manica, Tete, Inhambane e Gaza) e Tribunais Marítimos (das Cidades de Maputo, Beira, Nacala e Pemba)	2.3.4.1. Criar e colocar a funcionar Tribunais de Trabalho (Niassa, Cabo delgado, Nampula, Zambézia, Sofala, Manica, Tete, Inhambane e Gaza)	-	41 624 284	46 827 320	52 680 734	59 265 826	<b>200 398 164</b>
	2.3.4.2. Criar e colocar a funcionar Tribunais Marítimos (das Cidades de Maputo, Beira, Nacala e Pemba)	-	20 812 142	23 413 660	26 340 367	29 632 913	<b>100 199 082</b>
<b>Resultado 2.3.5:</b> Assegurada a criação e entrada em funcionamento as secções de jurisdição de polícia junto das secções criminais nas províncias onde não existam	2.3.5.1. Criar e colocar em funcionamento de secções de polícia nos TJP (junto das secções criminais onde não existam);	-	3 240 000	3 645 000	4 100 625	4 613 203	<b>15 598 828</b>
<b>Resultado 2.3.6:</b> Fortalecida a Mediação Judicial	2.3.6.1. Expandir a Mediação Judicial para as províncias de Manica, Sofala, Nampula e Cabo Delgado	-	625 000	625 000	625 000	625 000	<b>2 500 000</b>
	2.3.6.2. Capacitar Magistrados em Mediação Judicial*	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado 2.3.7:</b> Colocados em funcionamento pelo menos um Tribunal Móvel em cada província	2.3.7.1. Criar Tribunais Móveis	-	3 900 000	4 387 500	6 581 250	7 403 906	<b>22 272 656</b>
	2.3.7.2. Apetrechar Tribunais Móveis	-	3 000 000	3 375 000	4 500 000	5 062 500	<b>15 937 500</b>
	2.3.7.3. Colocar em funcionamento um TM em cada província	-	-	2 730 000	4 095 000	4 095 000	<b>10 920 000</b>
<b>Resultado 2.3.8:</b> Tribunal de Menores da Cidade de Maputo transformado em Tribunal de Família e Menores	2.3.8.1. Ser aprovada a Lei em Assembleia da República relativa à transformação do Tribunal de Menores da Cidade de Maputo em Tribunal de Família e Menores	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado 2.3.9* :</b> Criadas as secções de família e menores nos tribunais judiciais de Província de Niassa, Cabo delgado, Tete, Inhambane e Gaza	2.3.9.1. Criar as secções de família e menores nos tribunais judiciais de Província de Niassa, Cabo delgado, Tete, Inhambane e Gaza, incluindo a alocação de pessoal capacitado para a implementação das actividades	-	-	1 553 500	1 747 688	1 966 148	<b>5 267 336</b>
<b>Resultado 2.3.10:</b> Criadas as secções especializadas em função das necessidades	2.3.10.1. Criar as secções especializadas em função das necessidades dos TJ	-	X	X	X	X	-
<b>Resultado 2.3.11:</b> Alocados Assistentes Sociais e Psicólogos ao Tribunal de Menores para facilitar o processo de elaboração dos inquéritos e acompanhar processos;	2.3.11.1. Alocar psicólogos, aos julgamentos que envolvam quer arguidos menores de idade quer vítimas menor de idade com destaque para violações e agressões	-	-	-	-	-	-
	2.3.11.2. Afectar permanentemente técnicos da Acção Social ao Tribunal de Menores para facilitar o processo de elaboração dos inquéritos	-	-	-	-	-	-
<b>Resultado 2.3.12:</b> Intervenientes da gestão processual a interagir de forma eficiente e eficaz, garantindo a qualidade e celeridade dos processos, com destaque para a PGR, SERNIC, Banca, MMAS	2.3.12.1. Fortalecer a interacção entre os TJ e os intervenientes na gestão processual, com vista a garantir que os processos sejam mais céleres, com destaque para a PGR, SERNIC, Banca, MMAS, através de Workshops de troca de experiências e alinhamento de procedimentos de gestão processual entre os intervenientes	-	1 500 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	<b>7 500 000</b>
<b>Resultado 2.3.13:</b> Criado um grupo de trabalho para reflexão sobre questões técnicas com vista a melhoria e aumento da qualidade da justiça	2.3.13.1. Realizar encontros do grupo de trabalho para reflexão sobre questões técnicas com vista a melhoria e aumento da qualidade da justiça administrada	-	-	-	-	-	-
<b>Subtotal</b>		<b>4 500 000,00</b>	<b>89 951 426</b>	<b>104 306 979</b>	<b>118 983 164</b>	<b>133 859 810</b>	<b>451 601 379</b>

Tabela 31 Orçamento Previsto para o OE 2.3

**Objectivo Estratégico 2.4: Fortalecer a Inspeção Judicial**

	Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Orçamento Estimado em Meticais					Total
			2022	2023	2024	2025	2026	
Objectivo 2.4	<b>Resultado 2.4.1:</b> Reforçado o quadro de pessoal da IJ	2.4.1.1. Afectar Inspector e Secretários Judiciais à IJ	-	288 000	288 000	432 000	432 000	1 440 000
	<b>Resultado 2.4.2:</b> Desenhado e aprovado o Perfil e os Estatutos dos Inspectores segundo padrões de qualidade adequados	2.4.2.1. Desenhar e aprovar o Perfil e os Estatutos dos Inspectores segundo padrões de qualidade adequados;	-	-	-	-	-	-
	<b>Resultado 2.4.3:</b> Capacitados os Inspectores Judiciais e Secretários Judiciais com formação específica formação em exercício	2.4.3.1. Realizar formação inicial dos Inspectores e Secretários Judiciais	-	1 645 000	1 645 000	-	-	3 290 000
		2.4.3.2. Realizar formação contínua dos Inspectores e Secretários Judiciais	-	1 175 000	1 645 000	1 645 000	1 175 000	5 640 000
	<b>Resultado 2.4.4:</b> Actualizados/modernizados os protocolos/ guíões para as Inspeções;	2.4.4.1. Actualizar / modernizar os protocolos/ guíões para as Inspeções	-	-	-	-	-	-
	<b>Resultado 2.4.5:</b> Aumentando o número de Inspeções Programas, bem como, visitas de monitoria do cumprimento das recomendações	2.4.5.1. Realizar inspeções	2 500 000	3 540 000	3 835 000	4 130 000	4 425 000	18 430 000
		2.4.5.2. Efectuar visitas de monitoria com vista a garantir o cumprimento das recomendações deixadas aos tribunais;	1 000 000	1 170 000	1 170 000	2 065 000	2 065 000	7 470 000
	<b>Resultado 2.4.6:</b> Reforçada a IJ de meios de trabalho materiais e técnicos	2.4.6.1. Colocar a funcionar o website da IJ	-	3 000 000	-	-	-	3 000 000
2.4.6.2. Adquirir meios de trabalho materiais e técnicos (computadores, legislação, consumíveis, entre outros)		-	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	12 000 000	
<b>Subtotal</b>			<b>3 500 000</b>	<b>13 818 000</b>	<b>11 583 000</b>	<b>11 272 000</b>	<b>11 097 000</b>	<b>51 270 000</b>

Tabela 32 Orçamento Previsto para o OE 2.4

**Eixo Estratégico III: Melhoria do Relacionamento com os Utentes**

**Objectivo Estratégico 3.1: Rever o Código das Custas Judiciais**

	Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Orçamento Estimado em Meticais					Total
			2022	2023	2024	2025	2026	
Objectivo 3.1	<b>Resultado 3.1.1:</b> Revisto o Código das Custas Judiciais	3.1.1.1. Elaborar a Proposta de Revisão do Código das Custas Judiciais	-	X	-	-	-	-
	<b>Resultado 3.1.2:</b> Aprovada a Proposta de Revisão do Código das Custas Judiciais	3.1.2.1. Submeter a Proposta de Revisão do Código das Custas Judiciais para aprovação da AR	-	-	X	-	-	-
	<b>Resultado 3.1.3:</b> Divulgado o do Código das Custas Judiciais revisto	3.1.3.1. Divulgar o do Código das Custas Judiciais revisto	-	-	1 000 000	1 000 000	1 000 000	3 000 000
	<b>Resultado 3.1.4:</b> Capacitados os Magistrados e Oficiais de Justiça no âmbito do Código das Custas Judiciais revisto e aprovado	3.1.4.1. Capacitar os Magistrados e Oficiais de Justiça no âmbito do Código das Custas Judiciais revisto	-	-	1 500 000	1 500 000	1 500 000	4 500 000
<b>Subtotal</b>			<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2 500 000</b>	<b>2 500 000</b>	<b>2 500 000</b>	<b>7 500 000</b>

Tabela 33 Orçamento Previsto para o OE 3.1

## Objectivo Estratégico 3.2: Elevar o Nível de Satisfação dos Utentes dos Tribunais Judiciais

	Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Orçamento Estimado em Meticals					Total
			2022	2023	2024	2025	2026	
Objectivo 3.2	<b>Resultado 3.2.1:</b> Realizadas campanhas de sensibilização e divulgação dos direitos dos utentes no acesso à justiça, bem como, sobre as Custas Judiciais	3.2.1.1. Realizar campanhas de sensibilização e divulgação dos serviços do judiciário e dos direitos dos cidadãos no acesso à justiça (estruturas locais, sociedade civil e órgãos de comunicação social), bem como, as Custas Judiciais	-	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	6 000 000
		3.2.1.2. Realizadas as Jornadas de Tribunais de Portas Abertas	-	-	-	-	-	-
	<b>Resultado 3.2.2:</b> Desenvolvida a cultura de serviço público, de postura ética e profissional e comprometimento com os valores dos Tribunais Judiciais	3.2.2.1. Realizar acções de capacitação aos magistrados, oficiais de justiça e funcionários de carreira de regime geral em matérias comportamentais e sobre ética e deontológica profissional e incluir questões relacionadas com este tema na pesquisa de satisfação dos utentes	-	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	8 000 000
	<b>Resultado 3.2.3:</b> Elevados níveis de Satisfação dos Utentes	3.2.3.1. Realizar Pesquisas de Satisfação dos Utentes dos TJ e divulgar os respectivos resultados	-	5 000 000	-	-	-	5 000 000
		3.2.3.2. Realizar 1 (um) ano depois, uma pesquisa de monitoria com vista a verificar se as questões levantadas durante a primeira pesquisa foram resolvidas	-	-	-	5 000 000	-	5 000 000
		3.2.3.3. Continuar a garantir que os TJ tenham livros de reclamação e sugestões e que os relatórios de monitoria sejam elaborados por pessoas independentes com vista a obter melhor informação e resultado acerca dos serviços prestados.	-	-	-	-	-	-
<b>Subtotal</b>			-	8 500 000	3 500 000	8 500 000	3 500 000	24 000 000

Tabela 34 Orçamento Previsto para o OE 3.2

## Objectivo Estratégico 3.3: Desenvolver uma estratégia de Comunicação, Promovendo a Transparência e Qualidade da Informação dos Tribunais

	Resultados Esperados	Actividades / Iniciativas	Orçamento Estimado em Meticals					Total
			2021	2022	2023	2024	2025	
Objectivo 3.3	<b>Resultado 3.3.1:</b> Desenvolvida uma estratégia de comunicação	3.3.1.1. Desenvolver uma estratégia de Comunicação	-	X	-	-	-	-
	<b>Resultado 3.3.2:</b> Capacitados os recursos humanos da área de comunicação em técnicas de comunicação	3.3.2.1. Ministrando formação em técnicas de comunicação aos recursos humanos da área de comunicação	-	1 500 000	-	-	-	1 500 000
	<b>Resultado 3.3.2:</b> Melhorada a gestão de informação dos TJ	3.3.3.1. Elaborar o Relatório Anual de Actividades dos TJ	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	2 500 000
		3.3.3.2. Editar e divulgar materiais de visibilidade e comunicação dos TJ	-	-	-	-	-	-
		3.3.3.3. Criar um separador direccionado para os utentes no Site do TS	-	-	-	-	-	-
		3.3.3.4. Criar um Separador para o TSR no website do TS	-	-	-	-	-	-
		3.3.3.5. Divulgar as Colectâneas de Acórdãos e Jurisprudência no Site	-	-	-	-	-	-
		3.3.3.5. Divulgar as Colectâneas de Acórdãos e Jurisprudência no Site	-	-	-	-	-	-
		3.3.3.6. Actualizar informação do Site do TS;	-	-	-	-	-	-
		3.3.3.7. Capacitar gestores centrais e Pontos Focais nos TJ em matéria de Imprensa e visibilidade	-	1 500 000	-	-	-	-
3.3.3.8. Aquisição de Equipamentos para o funcionamento do GCI	-	600 000	600 000	600 000	600 000	600 000	2 400 000	
<b>Resultado 3.3.4:</b> Existência de uma revista dos tribunais	3.3.4.1. Elaborar e promover a revista dos tribunais.	-	-	-	-	-	-	
<b>Resultado 3.3.5:</b> Aumento do número de colectâneas de acórdãos publicadas e difundidas	3.3.5.1. Aumentar o número de colectâneas de acórdãos publicadas e difundidas	-	-	-	-	-	-	
<b>Subtotal</b>			500 000	4 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000	7 900 000

Tabela 35 Orçamento Previsto para o OE 3.3

## Capítulo VI: Conclusão

### 6.1 Conclusão

A realização do Plano Estratégico será viabilizada com a mobilização de **6.483.901.066 MT** até ao ano de 2026, sendo que de imediato para os anos de 2022-2023 serão afectos **2,303,547,996 MT** para constituir a fase de arranque de implementação do plano, com especial enfoque, nas actividades que contribuem para o “Desenvolvimento Institucional”, designadamente na admissão de novos magistrados, recrutamento de oficiais de justiça e na sua capacitação, bem como para “melhorar a gestão estratégica dos Recursos Humanos” com destaque para o desenho e implementação do “Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos”, garantindo a dimensão do Género, correspondendo a cerca de 6% do orçamento previsto para os dois primeiros anos.

Para “construção e apetrechamento de novos Tribunais Judiciais de Distrito, bem como para a construção e apetrechamento de residências de magistrados”, no âmbito da Iniciativa Presidencial “**Um Distrito, Um Edifício Condigno para o Tribunal – até 2023**” os recursos financeiros a afectar correspondem a cerca de 84% da projecção orçamental efectuada para esse período, os quais serão estendidos no máximo até 2025.

Os restantes 10% dos recursos financeiros estimados serão destinados para a execução de actividades relacionadas com a expansão do SEIJE e com a implementação da fase piloto do sistema de gravação de audiências, com a entrada em funcionamento de Tribunais Judiciais de Distrito, com o fortalecimento da Inspeção Judicial, bem como para actividades que visem melhorar o relacionamento com os utentes.

Com recurso externo, designadamente através de financiamento da União Europeia, no âmbito do “Projecto de apoio ao Combate à Corrupção”, o qual será implementado pela Cooperação Espanhola, serão afectas verbas para apoio à expansão do SEIJE, gravação de audiências, apoio na elaboração de algumas componentes do SIGRH e respectiva implementação (TJ e CSMJ), formações especializadas em delitos de corrupção, ética e deontologia profissional, a serem ministradas aos magistrados e oficiais de justiça, ao reforço da capacidade técnica da Inspeção Judicial, bem como na elaboração e implementação de uma estratégia de comunicação.

Constituindo o ano de 2023, a fase a seguir ao arranque do referido plano, deverá ser produzido um relatório 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 existir uma previsão, pelo Ministério da Economia e Finanças, relativamente aos limites orçamentais relativos ao período 2024-2026 para o sector, bem como identificadas eventuais parcerias com organizações internacionais, no sentido de mobilizar recursos externos para execução de algumas actividades, espera-se estarem reunidas todas as condições, para efectuar-se a devida consolidação/ajustamento ao orçamento para esse período.

Atento às acções consideradas prioritárias no PQG para o período 2020-2024, dentro do sector da justiça, nomeadamente o “*expansão da rede judicial, reforço do quadro de pessoal dos Tribunais Judiciais, a criação de secções de família e menores nos tribunais judiciais onde não existem, expandir o Sistema de Expediente e Informação Judicial Electrónica (SEIJE) para todas as Províncias, assegurar a criação e entrada em funcionamento dos Tribunais de Trabalho e Tribunais Marítimos, reforçar a capacidade técnica dos magistrados, investigadores criminais e advogados no tratamento das matérias relacionadas com corrupção, branqueamento de capitais e crimes cibernéticos, 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.

Considerando que a UNICEF e o PNUD são importantes parceiros do sector, cujos contributos têm sido de relevante importância para o reforço do desempenho dos Tribunais, a manutenção desta relação e a necessidade de mobilização de fundo externos, continuará a ser uma realidade, no sentido de garantir uma melhor realização de actividades pertinentes para o alcance dos objectivos estratégicos traçados no plano, nomeadamente para a continuidade na implantação de Tribunais Móveis, na criação, apetrechamento e funcionamento de Secções de Menores em todos os Tribunais Judiciais de Província, nas formações de magistrados, oficiais de justiça e funcionários da carreira do regime geral, na realização de seminários, aquisição de equipamentos informáticos, meios circulantes e entre outras.

Importa ainda referir as novas parcerias que têm vindo a ser estabelecidas desde 2021, designadamente com *World Vision International* – Moçambique, USAID, UNODC e com a Embaixada dos EUA, esta última no âmbito do desenvolvimento de acções para o combate ao terrorismo no contexto do estado de direito, ao crime organizado e a corrupção.

Assim, destaca-se o Memorando de Entendimento assinado entre o TS e a *World Vision International* – Moçambique, a 20 de Setembro de 2021, válido por 3 anos para a implementação de acções com vista à defesa dos direitos das crianças e menores vítimas de violência e em conflito com a lei, no que concerne ao acesso à justiça, na província de Nampula, através da implementação de Tribunais Móveis nos distritos de Murrupula, Nacarôa e Monapo.

Por fim, mas não menos importante, o apoio prestado pela USAID em parceria com a UNODC na realização de formação específica e de formação de formadores em matéria de crimes contra a vida selvagem

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 continua a ser priorizado o reforço quantitativo e qualitativo dos Recursos Humanos, bem como a sua gestão.

Com a expansão da rede judicial, 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, assim como na rubrica relativa às construções e apetrechamento dos Tribunais Judiciais de Distritos e residências para magistrados, como resultado da referida.

Verificando-se ao longo do documento que existe uma aposta forte no reforço qualitativo e quantitativo dos Recursos Humanos, designadamente, no reforço em termos de gestão estratégica, incluindo a dimensão do género, admissão de novos quadros e aumento dos níveis de capacitação e motivação dos recursos humanos de todo o Sistema Judicial, aliado à expansão da rede judicial e sua modernização, acrescendo o fortalecimento da Inspeção Judicial, a revisão do código das custas judiciais, a elaboração de uma estratégia de comunicação e aumento do nível de satisfação dos utentes em relação aos serviços dos Tribunais Judiciais, conclui-se que o ***Desenvolvimento Institucional, a Consolidação da Modernização dos Tribunais, Maior Acessibilidade, Aumento da Celeridade e Qualidade da Justiça Administrada, bem como Melhorar o Relacionamento com os Utes*** são chave para operacionalização do Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais para o período de 2022-2026.

## Anexo I. Referências Bibliográficas

MOÇAMBIQUE. Constituição (2004). Constituição da República de Moçambique: Aprovada pela Assembleia da República, a16 de Novembro de 2004.

Decreto n.º 34/97, de 21 de Outubro. Boletim da República - I Série. Institucionaliza o Centro de Formação Jurídica e Judiciária.

Lei n.º 24/2007, de 20 de Agosto. Boletim da República - I Série. Aprova a Lei de Organização Judiciária e revoga a Lei n.º 10/92, de 6 de Maio.

Lei n.º 15/2013, de 12 de Agosto. Boletim da República - I Série. Estatuto dos Juízes Eleitos para o Tribunal Supremo, Tribunais Superiores de Recurso e Tribunais Judiciais.

Lei n.º 8/2018, de 27 de Agosto. Boletim da República - I Série. Aprova o Estatuto dos Magistrados Judiciais e revoga a Lei n.º 10/91, de 30 de Julho.

Decreto n.º 57/2014, de 08 de Outubro. Boletim da República - I Série. Redefine de Área de Jurisdição de alguns Tribunais Judiciais de Distrito.

Lei n.º 11/2018, de 03 de Outubro. Boletim da República - I Série Altera a Lei n.º 24/2007, de 20 de Agosto e o art.º 112 da Lei n.º 24/2014, de 23 de Setembro, Lei de Revisão da Lei n.º 18/1992, de 14 de Outubro, que cria os Tribunais de Trabalho.

Decreto n.º 82/2009, de 29 de Dezembro. Boletim da República – Código das Custas Judiciais.

Decreto n.º 9/2019, de 29 de Dezembro. Boletim da República - I Série. Altera os artigos 2 e 3 do Decreto n.º 82/2009, de 29 Dezembro, do Código das Custas Judiciais.

Resolução n.º 1/CSMJ.P/2009, de 31 de Dezembro. Boletim da República - I Série. Aprova o Regulamento de Promoção a Juízes Desembargadores B.

Resolução n.º 8/CSMJ/P/2001, de 12 de Dezembro. Boletim da República - I Série. Regula os princípios relativos ao mérito profissional de juízes.

Despacho n.º 2/TS/GP/2019, de 28 de Março. Boletim da República - I Série. Define as competências para o cargo de Secretário-Geral.

Lei n.º 25/2019, de 26 de Dezembro. Boletim da República - I Série. Reforma do Código de Processo Penal.

Lei n.º 26/2019, de 27 de Dezembro. Boletim da República - I Série. Código de Execução das Penas.

Lei n.º 22/2019. Boletim da República - I Série. Procede à revisão da Lei da Família, aprovada pela Lei n.º 10/2004, de 25 de Agosto.

Lei n.º 22/2019, de 22 de Outubro. Boletim da República - I Série. Lei sobre a Violência Doméstica praticada contra Mulher.

Lei n.º 23/2019, de 23 de Dezembro. Boletim da República - I Série. Lei das Sucessões e revoga o Livro V do Código Civil.

Lei n.º 9/2017, de 21 de Julho. Boletim da República - I Série. Estatuto dos Oficiais de Justiça e de Assistentes de Oficiais de Justiça dos Tribunais, do Conselho Constitucional e do Ministério Público.

Lei n.º 10/2017, de 01 de Agosto. Boletim da República - I Série. Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado (EGFAE).

Decreto n.º 5/2018, de 26 de Fevereiro. Boletim da República - I Série. Regulamento do Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado.

Lei n.º 11/1979, de 12 de Dezembro. Boletim da República - I Série. Criação do Tribunal Superior de Recurso.

Decreto n.º 11/2020, de 30 de Março. Boletim da República - I Série. Declara o Estado de Emergência, por razões de calamidade pública, em todo o território nacional.

Decreto n.º 11/2020, de 30 de Março. Boletim da República - I Série. Declara o Estado de Emergência, por razões de calamidade pública, em todo o território nacional.

Decreto-Lei n.º 47 344, de 25 de Novembro de 1966- Código Civil.

Decreto-Lei n.º 44.129, de 28 de Dezembro de 1961- Código de Processo Civil.

Tribunal Supremo, Relatórios Anuais dos Tribunais Judiciais 2016 – 2020.

Tribunal Supremo, (PETJ) Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais 2016 – 2020: Relatório de Acompanhamento dos Indicadores.

Leadership Business Consulting Moçambique, 2016. Plano Estratégico dos Tribunais Judiciais 2016-2020.

