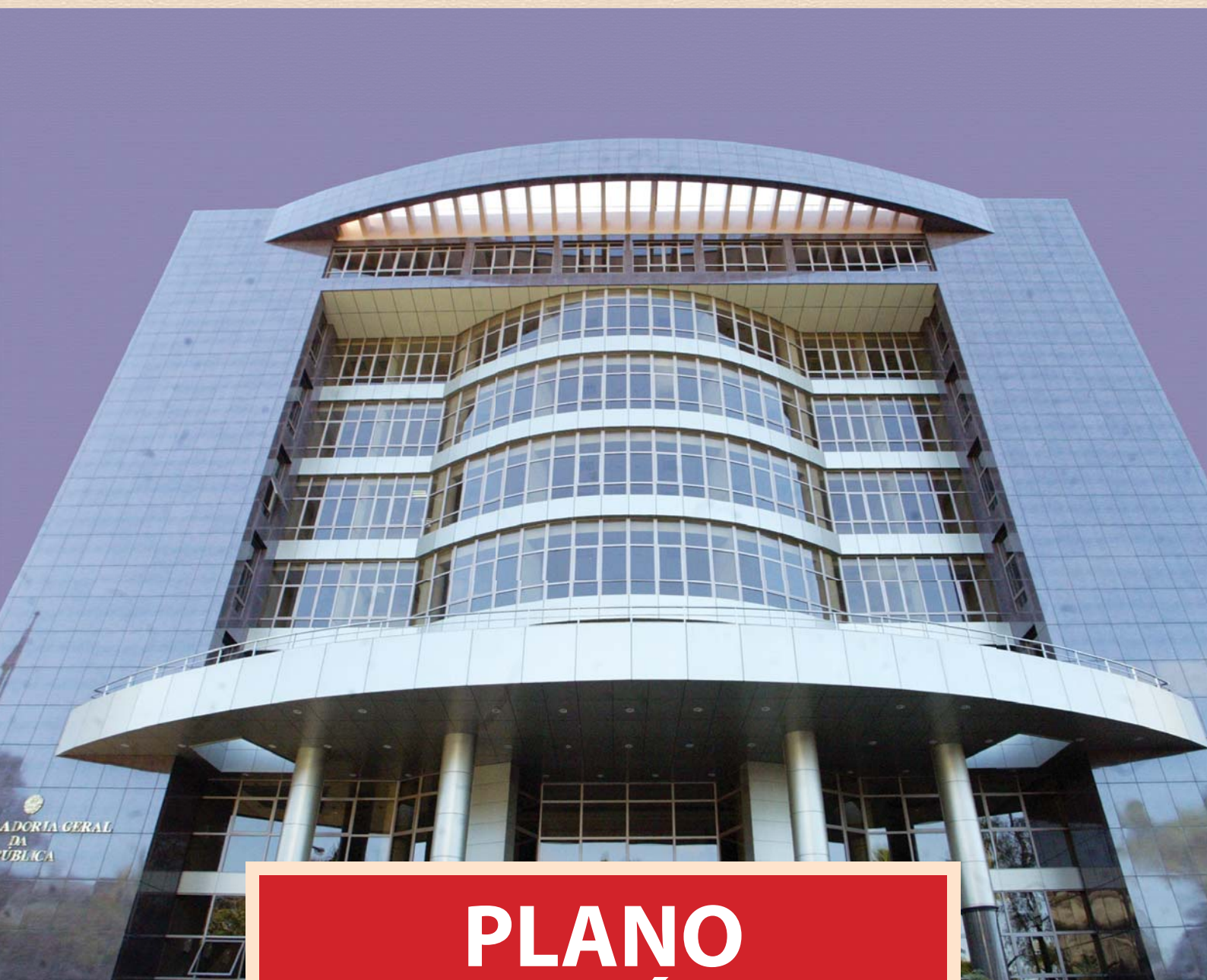




República de Moçambique

Procuradoria-Geral da República



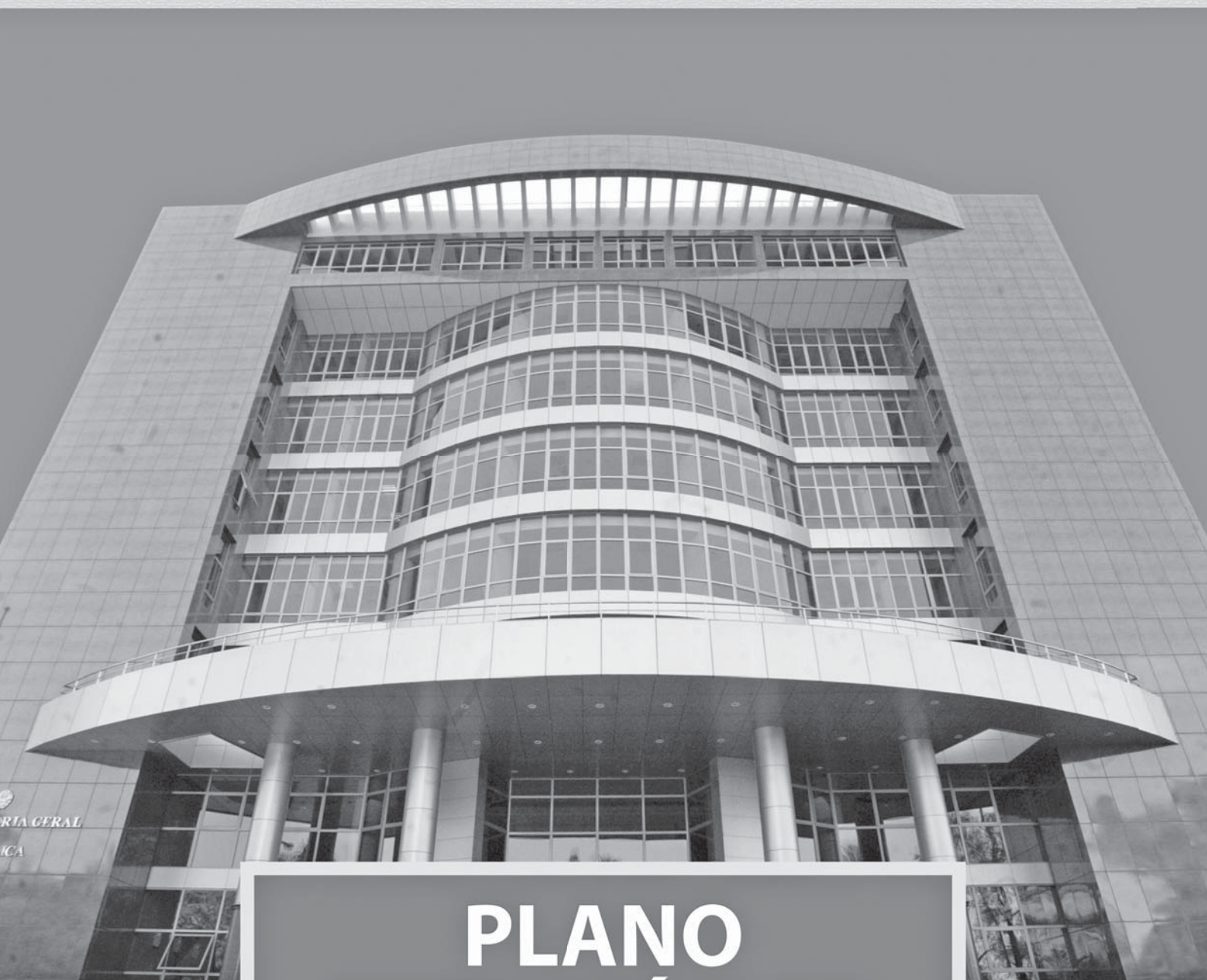
PLANO ESTRATÉGICO 2012-2016

MAPUTO, OUTUBRO DE 2012



República de Moçambique

Procuradoria-Geral da República



PLANO ESTRATÉGICO 2012-2016

MAPUTO, OUTUBRO DE 2012

FICHA TÉCNICA

EDITOR: Procuradoria-Geral da República

DATA DA EDIÇÃO: Outubro de 2012

COORDENAÇÃO: João Carlos Trindade, *Juiz-Conselheiro do Tribunal Supremo (Jubilado)*

PRODUÇÃO, ORGANIZAÇÃO DO DOCUMENTO: João Carlos Trindade, *Juiz-Conselheiro do Tribunal Supremo (Jubilado)*, Sinai Jossefa Nhatitima, *Juiz-Conselheiro do Tribunal Administrativo (Jubilado)*, Antigo, *Procurador-Geral da República*; Albino Vasco Macamo, *Antigo Procurador-Geral Adjunto*; André Cristiano José, *Formador e Investigador do Centro de Formação Jurídica e Judiciária*; Sónia Maria Gomes dos Santos, *Directora Nacional de Planificação, PGR*.

APOIO TÉCNICO E METODOLÓGICO: Ministério da Planificação e Desenvolvimento e Ministério da Justiça

GRUPO TÉCNICO DE APOIO A REDAÇÃO (PGR): Beatriz Buchili, *Secretária-Geral*; Adriano Boane, *Assessor, Antigo Secretário-Geral*; Natacha Naftal Lange, *Procuradora Distrital*; Chano Arone, *Chefe de Serviços*; Gisela Abel Macia, *Técnica de Planificação*; Jaime Chicogo, *Técnico de Planificação*; Leandro Marcelino, *Técnico de Planificação*

REVISÃO LINGÜÍSTICA: Benedito Marrime

FONTES: Agenda 20/25; Programa Quinquenal do Governo, Visão da Justiça, PARPA; Legislação Ordinária; Planos Estratégicos Nacionais e Estudos Diagnósticos

CAPA E ARRANJO GRÁFICO: João Manassés

IMPRESSÃO: Imprensa Nacional

TIRAGEM: 400 exemplares

Nº DE REGISTO: 7563/RLINLD/2012



FINANCIAMENTO: DANIDA

Maputo: Moçambique

ÍNDICE

A. Equipa de trabalho	7
B. Equipa de apoio (PGR)	8
C. Lista de Acrónimos	9
Prefácio	11
Sumário Executivo	12
I. Introdução	15
Enquadramento do plano	19
Importância da planificação estratégica	21
Estrutura do Plano Estratégico	22
II. Metodologia	23
Análise documental	25
Reuniões de trabalho	25
Entrevistas	25
Seminários e painéis de discussão	22
III. Análise ambiental	29
3.1. Análise interna	31
Missão da PGR	31
Estrutura orgânica	32
Cobertura territorial	33
Recursos humanos	37
Orçamento do Estado e financiamento externo	46
3.2. Análise Externa	50
A planificação nas outras instituições de administração da justiça	52

ÍNDICE

IV. Resultados da análise FOFA	55
Factores Críticos de Sucesso	58
V. Definição estratégica	61
Visão da PGR	63
Missão da PGR	63
Valores da PGR	63
Eixos estratégicos	64
Eixo Estratégico I: Desenvolvimento institucional	64
Eixo Estratégico II: Controlo da legalidade	67
Eixo Estratégico III. Informação e Educação Jurídica e Cívica	71
Eixo Estratégico IV. Cooperação internacional	73
Assuntos transversais	74
VI. Orçamento	77
VII. Monitoria e Avaliação	83
Matriz de Monitoria e Execução do Plano Estratégico	86
ANEXOS	127
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	132

A. EQUIPA DE TRABALHO

JOÃO CARLOS TRINDADE

Juiz-Conselheiro do Tribunal Supremo (Jubilado)

SINAI JOSSEFA NHATTIMA

Juiz-Conselheiro do Tribunal Administrativo (Jubilado),
antigo Procurador-Geral da República

ALBINO VASCO MACAMO

Antigo Procurador-Geral Adjunto

ANDRÉ CRISTIANO JOSÉ

Formador e investigador do Centro de Formação Jurídica e Judiciária

B. EQUIPA DE APOIO (PGR)

BEATRIZ BUCHILI,

Secretária-Geral

ADRIANO BOANE

Assessor, antigo Secretário-Geral

SÓNIA DOS SANTOS

Directora Nacional de Planificação

NATACHA NAFTAL LANGE

Procuradora Distrital

CHANO ARONE

Chefe de Serviços

GISELA ABEL MACIA

Técnica de Planificação

JAIME CHICOGO

Técnico de Planificação

LEANDRO MARCELINO

Técnico de Planificação

C. LISTA DE ACRÓNIMOS

CC – Conselho Constitucional

CFJJ – Centro de Formação Jurídica e Judiciária

CPLP – Comunidade dos Países de Língua Portuguesa

CRM – Constituição da República de Moçambique

CSMMP – Conselho Superior da Magistratura do Ministério Público

DANIDA – Agência Dinamarquesa para o Desenvolvimento Internacional

GCCC – Gabinete Central de Combate à Corrupção

GCI – Gabinete de Cooperação Internacional

HIV/SIDA – Vírus de Imunodeficiência Humana / Síndrome de Imunodeficiência Adquirida

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPAJ – Instituto de Patrocínio e Assistência Jurídica

MINT – Ministério do Interior

MISAU – Ministério da Saúde

MJ – Ministério da Justiça

MP – Ministério Público

MT – Metical

OAM – Ordem dos Advogados de Moçambique

OE – Orçamento do Estado

PARP – Plano de Acção para a Redução da Pobreza

PEI – Plano Estratégico Integrado

PEN – Plano Estratégico Nacional de Resposta ao HIV/SIDA

PEPGR - Plano Estratégico da Procuradoria-Geral da República

PIC – Polícia de Investigação Criminal

PGA – Procurador-Geral Adjunto

PGR – Procuradoria-Geral da República

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

SADC – Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral

SISTAFE – Sistema de Administração Financeira do Estado

TA – Tribunal Administrativo

TIC's – Tecnologias de Informação e Comunicação

TS – Tribunal Supremo

UE – União Europeia

UNICEF – Fundo das Nações Unidas para a Infância

USD – Dólar americano

USAID – Agência dos Estados Unidos para o Desenvolvimento Internacional

PREFÁCIO

O Plano Estratégico da Procuradoria-Geral da República 2012-2016 é um instrumento orientador, elaborado com vista a perspectivar e garantir o desenvolvimento institucional harmonioso, tanto ao nível horizontal como ao nível vertical, numa perspectiva de integração no Sistema de Administração da Justiça e de incremento de uma maior intervenção e actuação do Ministério Público e da Procuradoria-Geral da República no contexto das suas atribuições constitucionais e legais.

O documento está alinhado com os grandes instrumentos de planificação e estratégias nacionais do Governo de Moçambique – Programa Quinquenal do Governo, Estratégia Global da Reforma do Sector Público, Plano de Acção Para Redução da Pobreza, Visão da Justiça, Plano Estratégico Integrado do Sector da Justiça, Planos Sectoriais dos Órgãos de Administração da Justiça, Plano Estratégico de Combate à Corrupção – que se traduzem na garantia da construção de uma sociedade de justiça social.

O presente plano define a Visão, Missão, Valores e a Estratégia da Procuradoria-Geral da República, a alcançar no período entre 2012-2016, com a firme convicção de que a entrega de todos os servidores da nossa instituição – PGR – em correlação de forças com a Sociedade Civil na operacionalização e concretização deste plano será um contributo ímpar para o alcance de uma justiça célere e cada vez mais próxima do cidadão, a quem a todo o custo devemos servi-lo com devoção.

A concretização deste PE-PGR é uma empresa dura que temos pela frente, mas, orgulha-nos a certeza de que vale a pena apostar por tal desiderato rumo ao sucesso.

Maputo, Novembro de 2012



Augusto Raúl Paulino

/Procurador-Geral da República/

SUMÁRIO EXECUTIVO

À Procuradoria-Geral da República (PGR), órgão superior do Ministério Público, compete zelar pelo controlo e observância da legalidade e pela fiscalização do cumprimento das leis e de outros diplomas legais pelos órgãos centrais e locais do Estado, pelas pessoas colectivas de direito público e privado, pelos funcionários e agentes do Estado e pelos cidadãos. No exercício das suas competências específicas, importa, ainda, referenciar o papel que está reservado ao Ministério Público no controlo da legalidade das detenções e na observância dos respectivos prazos, bem como na fiscalização dos actos processuais dos órgãos da polícia criminal¹.

O Plano Estratégico da PGR 2012-2016 subdivide-se em sete partes. A primeira apresenta a introdução e o enquadramento que serve como base para sua elaboração. A segunda foca os aspectos metodológicos (fundamentos teóricos e conceptuais) que o sustentam. A terceira debruça-se sobre a análise ambiental, interna e externa da instituição. A quarta analisa as fraquezas, oportunidades, forças e ameaças que influenciam o desempenho organizacional. A quinta parte refere-se a orientação estratégica do plano, destacando a visão, missão e valores. A sexta apresenta cenários que podem servir de base para estratégia de financiamento para a implementação do mesmo. A sétima, e última parte, estabelece os mecanismos de monitoria, avaliação e execução do Plano.

O processo de elaboração do presente Plano Estratégico baseou-se em análise documental, reuniões internas de trabalho, entrevistas, seminários e painéis de discussão envolvendo Órgãos de Administração da Justiça, no seu todo, e da Procuradoria-Geral da República e do Ministério Público (MP), em particular, outras instituições do Governo, da Sociedade Civil e Parceiros de Cooperação.

O enquadramento deste Plano resulta do alinhamento aos principais documentos políticos, de planificação e reflexão elaborados em Moçambique. Destacamos: o Plano Quinquenal do Governo, a Estratégia Global da Reforma do Sector Público, os Planos de Acção Para Redução da Pobreza (PARPA e PARP), a Visão da Justiça, o Plano Estratégico Integrado do Sector da Justiça, os Planos Sectoriais dos Órgãos de Administração da Justiça, e o Plano Estratégico do Gabinete Central de Combate à Corrupção e vários outros documentos, designadamente: as Informações Anuais do Procurador-Geral da República à Assembleia da República e correlativas Resoluções, os Programas Anuais, as Recomendações produzidas pelos órgãos da Procuradoria-Geral da República e o Ensaio de um Plano Estratégico para a PGR, no período 2008-2012.

O papel (quase) transversal incumbido à PGR e ao MP expõe estes dois órgãos à constante pressão da sociedade (e do próprio Estado), para agir em defesa da ordem jurídica e da paz social, constantemente ameaçadas pela criminalidade e por outros comportamentos desviantes. As práticas criminais tornam-se, cada dia, mais sofisticadas, desafiando a capacidade institucional da PGR para cumprir, com rapidez e eficiência, o seu papel de garante da legalidade.

¹ Artigos 235 e 236 da CRM) e 1, 4, n.º 1, alíneas b), h) e o), 10, n.º 1, 12, alíneas a), b) e f), 15 e 51, todos da Lei n.º 22/2007, de 1 de Agosto, Lei Orgânica do Ministério Público (LOMP).

O Ministério Público deve, institucionalmente, operar mudanças globais que o tornem capaz de enfrentar os desafios do presente e do futuro.

Da análise ambiental e das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (FOFA), foram identificados quatro factores críticos de sucesso, que serão essenciais para o desenho das prioridades e o alcance dos objectivos estratégicos da PGR, nomeadamente: i) Insuficiente cobertura territorial, alinhada aos recursos humanos, ii) Reforma legal, ligada à falta de qualidade do trabalho de investigação e de instrução criminal, iii) Ausência de uma real coordenação entre os diversos operadores do sistema de justiça penal e de segurança pública e iv) Disponibilidade orçamental (Gap de financiamento)

A definição estratégica integra a Visão, a Missão, os Valores e os respectivos Eixos Estratégicos.

A Visão descreve a Procuradoria-Geral da República, como o órgão superior do Ministério Público, uma instituição do sistema de justiça comprometida com o Estado de Direito democrático e com as garantias constitucionais, um órgão funcionalmente independente, eficaz no combate ao crime, garante da legalidade e efectiva na protecção dos direitos e legítimos interesses dos cidadãos e das pessoas jurídicas.

Como missão, a Procuradoria-Geral da República, como instituição responsável, exerce a acção penal pública, dirige a investigação dos factos puníveis, assegura a representação e defesa do interesse público e social, controla a legalidade e garante a protecção dos menores, ausentes e incapazes, bem como dos cidadãos e pessoas jurídicas, em geral, no respeito pelos direitos humanos.

A Procuradoria-Geral da República orienta todas as suas acções no respeito pelos seguintes valores fundamentais: i) *Independência*, ii) *Objectividade*; iii) *Transparência*, iv) *Eficiência*, v) *Integridade*, vi) *Equidade*, vii) *Acessibilidade* e viii) *Celeridade*.

Nesta base, formulam-se quatro Eixos Estratégicos, nomeadamente:

O Desenvolvimento Institucional – considerando o papel multiforme da PGR, este será determinado pelo quadro jurídico-legal (factores exógenos), conjugado com as mudanças no seio da própria PGR, devendo abranger diversas variáveis (estrutura orgânica, recursos humanos, infra-estruturas e o suporte técnico orçamento e movimento processual), que se condicionam entre si.

O Controlo da Legalidade – como um dos eixos do Plano Estratégico, efectiva-se em duas vertentes, designadamente: o controlo interno, que se traduz na necessidade de promover e fiscalizar a observância da legalidade no seio dos órgãos da Procuradoria-Geral; e o controlo externo, que se desenvolve ao nível dos outros órgãos e instituições do Estado e em todas as esferas da sociedade.

Através do eixo **Informação e Educação Jurídica e Cívica**, permite a divulgação das leis e a educação jurídica dos agentes do Estado, das pessoas jurídicas e da população em geral constituindo, deste modo, um desafio

permanente, ao qual a PGR e o MP, por dever de ofício, têm de estar indissoluvelmente associados.

Para a prevenção e o combate ao crime organizado transnacional, exige-se, cada vez mais, uma **Cooperação Internacional** entre instituições e agências especializadas de cada país na definição de estratégias e na execução de acções coordenadas a nível regional, continental e global, partilhando experiências e reflexões, como um factor importante de aprendizagem e de consolidação institucional.

O Plano faz referência aos **Assuntos Transversais**, visando a operacionalização de estratégias, no âmbito do HIV/SIDA e Género, que contribuam para travar a propagação da pandemia do HIV/SIDA e a garantia da equidade de género na instituição, reconhecendo o seu impacto a nível sócio-económico no país.

Para a implementação do Plano Estratégico da PGR, será necessário mobilizar cerca de seis mil duzentos e quarenta e seis milhões de meticais, até ao ano de 2016, principalmente para implementação de acções no âmbito do desenvolvimento institucional (capacitação, infraestruturas e tecnologias de informação), controlo da legalidade, recursos humanos e área preventiva (informação e educação jurídica), visando a melhoria na prestação de serviços ao cidadão.

Neste contexto, para o alcance dos objectivos estratégicos e implementação das acções estratégicas de médio prazo, estabelecidas no PEPGR, será determinante a garantia e alocação de recursos financeiros suficientes pelo Orçamento do Estado, considerando as necessidades reais e a natureza institucional. Para o reforço e fortalecimento institucional prevê-se, igualmente, a continuidade do apoio e disponibilização de recursos externos por parte dos parceiros de cooperação.

A monitoria e a avaliação do Plano estão enquadradas no sistema e ciclo de planificação nacional e alinhado ao processo de planificação e monitoria integrado do Sector da Justiça. Serão, igualmente, realizadas uma avaliação, a meio termo e uma avaliação final do período de vigência do PEPGR, através de uma equipa constituída pelo Procurador-Geral da República, que, semestralmente, irá acompanhar e discutir os progressos alcançados na implementação do Plano, bem como, os constrangimentos e soluções face aos desafios enfrentados.

Na base da matriz de monitoria e execução do plano estratégico, e do plano operacional (detalhado) que inclui, nomeadamente os objectivos estratégicos, resultados, actividades, indicadores, prazo das actividades a serem realizadas, os responsáveis das várias acções, será feita a monitoria e avaliação do plano estratégico.

Para garantir o sucesso na execução do plano, as actividades a implementar deverão ser estreitamente coordenadas e articuladas aos diferentes níveis, horizontal e vertical, da PGR, bem como, com as instituições da Administração da Justiça e outras instituições relevantes.



I. INTRODUÇÃO

I. INTRODUÇÃO

A actual configuração jurídico-constitucional da Procuradoria-Geral da República e do Ministério Público tem a sua génese no processo de edificação e consolidação do sistema judiciário moçambicano, iniciado depois da Independência Nacional e consubstanciado na primeira Constituição do País, que entrou em vigor a 25 de Junho de 1975. Nessa altura, o Ministério Público era tido como um órgão cuja função principal se resumia na representação e promoção, junto dos tribunais, dos interesses do Estado, bem como no exercício da acção penal.

A influência do modelo de organização política, económica e social implantado durante o processo de Luta de Libertação Nacional foi, igualmente, importante para a arquitectura institucional deste órgão do Estado.

Na Lei Fundamental de 1975, a referência ao Ministério Público continha-se no seguinte preceito normativo:

“Artigo 66º - Junto dos tribunais existirão magistrados do Ministério Público a quem caberá a representação do Estado.

O Procurador-Geral da República será responsável perante a Assembleia Popular.”

A evolução do modelo da Procuradoria-Geral da República assim concebido começa a desenhar-se a partir de 1978, com as alterações constitucionais pontuais introduzidas pela Lei n.º 11/78, de 15 de Agosto, na redacção constante dos artigos 74º e 75º, pelos quais se estabelece o princípio da autonomia do Ministério Público, materializável através de uma magistratura hierarquicamente organizada, subordinada ao Procurador-Geral da República. No leque das atribuições do órgão são agregadas mais tarefas, nomeadamente a defesa da legalidade e a fiscalização do cumprimento das leis e demais normas legais, respectivamente.

O princípio da autonomia viria a ser reafirmado na Lei n.º 12/78, de 12 de Dezembro (Lei da Organização Judiciária). Todavia, o mesmo era, na prática, esvaziado por força do disposto no Decreto n.º 1/75, de 27 de Julho, ainda em vigor na época, que atribuía competência ao Ministério da Justiça, não somente para superintender o funcionamento da então Procuradoria da República, como, também, para exercer a gestão e disciplina dos magistrados do Ministério Público.

A situação da dependência da Procuradoria-Geral da República e dos magistrados do Ministério Público em relação ao Ministério da Justiça, ou seja, a mitigação da sua autonomia e, digamos, da sua “independência”, prevaleceu até 1989, altura em que foi promulgada a Lei n.º 6/89, de 19 de Setembro, que cria e institucionaliza a Procuradoria-Geral da República como órgão central do Estado. Só a partir daí o órgão passou a gozar de autonomia, assente na vinculação a critérios de legalidade, objectividade, isenção e exclusiva sujeição da magistratura e agentes do Ministério Público às directivas e ordens previstas na lei. O Ministério Público deixou, então, de ser uma magistratura vestibular da magistratura judicial, isto é, como magistratura de acesso à carreira de juiz, e

cortou qualquer vínculo de orientação e, muito menos, de subordinação em relação a outros órgãos do Estado, o que equivale dizer que se consagrou, claramente, o princípio da autonomia institucional da Procuradoria-Geral da República e dos demais órgãos que a integram (artigo 2º).

A Constituição da República de 1990 veio proclamar, pela primeira vez, o Estado de Direito e colocar acento tónico relativamente ao seu papel na defesa e garantia dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos e no objectivo de construção de uma sociedade de justiça social. Neste novo contexto, a Procuradoria-Geral da República e o Ministério Público viram as suas responsabilidades acrescidas e mais complexas, sendo que a magistratura do Ministério Público deixou de ser entendida como uma magistratura paralela à magistratura judicial, perspectivando-se, deste modo, a sua identidade própria.

A evolução do modelo da Procuradoria-Geral da República e do Ministério Público conheceu novos contornos com a promulgação, em 16 de Novembro, da Constituição de 2004, em cujo Título X o legislador coloca, no seu topo, o Ministério Público, sublinhando, agora, que este órgão goza, para além da autonomia, de estatuto próprio, bem assim vincando que a gestão e a disciplina dos magistrados compete ao Conselho Superior da Magistratura do Ministério Público (artigos 234º a 238º).

Ainda no que respeita à magistratura do Ministério Público, a Constituição de 2004 introduziu outros princípios de vulto, inovadores em relação ao regime anterior, entre os quais os seguintes:

- Fixou em cinco (5) anos o mandato do Procurador-Geral e do Vice-Procurador-Geral da República, não sendo, porém, especificado o regime da sua renovação (artigo 239º, nº 1);
- Determinou a nomeação dos Procuradores-Gerais Adjuntos pelo Presidente da República, sob proposta do Conselho Superior da Magistratura do Ministério Público, após concurso público de avaliação curricular, aberto a cidadãos nacionais de reputado mérito que, para além de outros requisitos, tenham, no mínimo, dez anos de actividade forense ou de docência na área do direito (artigo 240º, nº 2);
- Estabeleceu que a organização, composição e funcionamento do Conselho Superior da Magistratura do Ministério Público, órgão de gestão e disciplina, deve ser regulada por lei e integrar cidadãos eleitos pela Assembleia da República e magistrados do Ministério Público eleitos pelos seus pares (artigo 238º).

O estatuto e a autonomia do Ministério Público enunciados nos termos do nº 3 do artigo 234º da Constituição de 2004 foram amplamente estabelecidos e desenvolvidos na Lei nº 22/2007, de 1 de Agosto, vulgarmente conhecida por Lei Orgânica do Ministério Público e Estatuto dos Magistrados do Ministério Público, que, igualmente, introduziu reformas agregadas em dois grupos, a saber: a concretização dos princípios e regras previstos na Constituição; e a reformulação das competências do Ministério Público, adequando-as ao actual contexto político e à configuração dos órgãos do Estado.

A título de exemplo, o Ministério Público deixou de representar e defender, junto dos tribunais, os bens do Partido, competindo-lhe, apenas, e nomeadamente:

- Defender a legalidade;

- Representar o Estado nos tribunais;
- Dirigir a instrução dos processos-crime;
- Exercer a acção penal;
- Assegurar a defesa dos menores, ausentes e incapazes;
- Inspeccionar os estabelecimentos prisionais,
- Pronunciar-se sobre os pedidos de liberdade condicional; e
- Proteger os interesses colectivos e difusos.

Pela mesma lei, foram fixados os órgãos que compõem a Procuradoria-Geral da República, nomeadamente o Conselho Coordenador, o Conselho Técnico e o Conselho Consultivo (artigo 13) e conferiu-se-lhe uma estrutura organizativa e burocrática mais ampla e complexa, de modo a adequar o «aparelho técnico-administrativo» às suas actuais funções e às perspectivas de desenvolvimento institucional, com a existência de departamentos especializados na área de controle da legalidade e nas diferentes jurisdições (criminal, cível, laboral, família e menores e administrativa, fiscal e aduaneira), um Secretário-Geral (que coordena os serviços administrativos), um Gabinete do Procurador-Geral da República e várias direcções administrativas.

ENQUADRAMENTO DO PLANO

O Sector Judicial, em Moçambique, tem vindo a registar melhorias significativas. Todavia, apesar dos resultados encorajadores, ainda se colocam alguns desafios à PGR no seu papel de garante da legalidade, que passam pela reforma do Sistema Judicial, em geral e da PGR, em particular.

O processo de elaboração do presente plano estratégico foi precedido por vários momentos de reflexão, acerca do funcionamento dos órgãos de administração da justiça, no seu todo, e da Procuradoria-Geral da República e do Ministério Público, em particular. Os resultados desse exercício encontram-se condensados em vários documentos, designadamente as Informações Anuais do Procurador-Geral da República à Assembleia da República e correlativas Resoluções, os Programas Anuais, as Recomendações produzidas pelos órgãos da Procuradoria-Geral da República e o Ensaio de um Plano Estratégico para a PGR, no período 2008-2012.² Encontram-se, ainda, nos “Principais Documentos Políticos, de Planificação e Reflexão”, tais como:

a) O Programa Quinquenal do Governo, um instrumento de planificação, através do qual o Governo define a estratégia nacional de médio prazo, para promover o crescimento e a redução da pobreza. Nele, as instituições de administração da justiça, de que a Procuradoria-Geral da República é parte integrante, têm responsabilidades na implementação da estratégia relativa à boa governação e ao combate à corrupção;

b) A Estratégia Global da Reforma do Sector Público, que consagra o processo planificado e integrado de

² Documento apresentado no decurso do Primeiro Conselho Coordenador da PGR, em 2007.

reformas a serem realizadas no sector público, tendo como referência o contexto das transformações políticas, económicas, sociais e institucionais operadas no período antecedente à sua concepção (década de noventa). Ao nível do sector da justiça, a estratégia de reforma adoptada privilegia o fortalecimento da capacidade operacional das suas instituições, particularmente no capítulo referente à defesa da legalidade e à protecção dos direitos dos cidadãos nas suas relações com o Estado;

c) O Plano de Acção Para Redução da Pobreza Absoluta (PARPA), que preconiza, como objectivo central, a diminuição da incidência da pobreza absoluta, através de várias acções, entre as quais a garantia dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos, as práticas de boa governação apoiadas no combate à corrupção, na consolidação de um sistema de justiça acessível, transparente e inclusivo, no reforço da capacidade das instituições que concorrem para a administração da justiça³;

d) A Visão da Justiça, que estabelece o quadro conceptual sobre a organização de um sistema adequado para assegurar a coerência e a complementaridade dos objectivos e estratégias de desenvolvimento das instituições de administração da justiça, nomeadamente o Tribunal Supremo e os tribunais judiciais, o Tribunal Administrativo, o Conselho Constitucional, a Procuradoria-Geral da República, o Ministério da Justiça, o Ministério do Interior, a Polícia da República de Moçambique e a Provedoria da Justiça (ainda por criar), permitindo ao Estado desenvolver a sua visão a partir de determinados conceitos, tais como o fluxo da justiça e as funções da justiça;

e) O Plano Estratégico Integrado da Justiça, elaborado conjuntamente pelo Tribunal Supremo, Tribunal Administrativo, Procuradoria-Geral da República e pelo Ministério da Justiça, tem como objectivo essencial perspectivar o desenvolvimento harmonioso e integrado do Sector, com vista a lograr uma visão global e partilhada do seu desenvolvimento, alcançar o crescimento harmonioso, identificar acções conjuntas, elaborar planos de acções que constituem aspectos comuns, executar acções de forma coordenada e racionalizar os recursos. Este Plano define, por um lado, como objectivos estratégicas o Acesso à Justiça, a Jurisdição Penal, a Jurisdição Cível e a Jurisdição Administrativa. Por outro lado, identifica as seguintes áreas de apoio: Reforma do Sistema Prisional, Reforma Legal, Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Formação, Gestão, Infra-estruturas, Informação e Documentação, e Assuntos Transversais;

f) Os Planos Sectoriais dos Órgãos de Administração da Justiça, elaborados de acordo com as especificidades de cada uma das instituições de administração da justiça; e

g) O Plano Estratégico do Gabinete Central de Combate à Corrupção, instrumento director da gestão e desenvolvimento institucional específico do GCCC, visando orientar melhor o seu desempenho na prevenção e combate à corrupção, elevar a respectiva capacidade institucional, de modo a torná-lo mais adequado ao exercício das funções que lhe estão legalmente confiadas, delinear a planificação e afectação de recursos humanos, materiais e financeiros do GCCC e melhorar a articulação e coordenação inter-institucional.

³ Actualmente designado por Plano de Acção Para Redução da Pobreza (PARP).

IMPORTÂNCIA DA PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA

A planificação estratégica é uma poderosa ferramenta de diagnóstico, análise, reflexão e tomada de decisões colectivas sobre o caminho que devem percorrer as organizações e instituições para alcançar o máximo de eficiência e qualidade nas suas prestações e para se adaptarem às mudanças e às demandas que lhes são impostas pela conjuntura em que se inserem⁴.

A planificação estratégica deve ser entendida como um processo participativo, que não vai resolver todas as incertezas, mas que permitirá traçar uma linha de propósitos e actuar em conformidade com ela. O desenho de uma planificação estratégica refere-se, principalmente, à capacidade de observação e antecipação face aos desafios e oportunidades que se geram, tanto nas condições externas como na realidade interna da instituição. Como ambas as fontes de mudança são dinâmicas, este processo é, também ele, caracterizadamente dinâmico.

Planificar é prever e decidir, hoje, as acções que nos podem levar do presente até um futuro desejável. Não se trata de fazer previsões acerca do futuro, mas de tomar as decisões pertinentes para que esse futuro se torne realidade.

O processo de planificação, assim entendido, deve comprometer a maioria dos membros de uma organização, já que a sua legitimidade e o grau de adesão que suscite no conjunto dos actores dependerão, em grande medida, do nível de participação com que se implemente.

Pode, deste modo, e de uma forma resumida, definir-se o processo de planificação estratégica como o desenvolvimento de uma visão para o futuro da organização. Em princípio, essa visão deve contemplar dois aspectos fundamentais:

- **Descrever o que a organização deverá ser no futuro**, normalmente num horizonte de 3 a 5 anos. Isso implica identificar qual é a missão, o tipo de administração ideal, os recursos necessários, etc;
- **Determinar como se vai conseguir que a organização alcance esse futuro desejado.**

A planificação estratégica converte-se, assim, numa *carta de navegação* sobre o percurso que se considerar mais apropriado para a instituição. Uma das funções instrumentais da planificação estratégica é fazer um balanço entre três tipos de forças que respondem por sua vez, a distintas perguntas:

- A missão da organização: Qual é o sentido da existência do órgão ou da instituição?
- As oportunidades e ameaças que enfrenta e que provêm do meio externo: Quais serão as demandas que a conjuntura social nos colocará? Que tipo de dificuldades e obstáculos podem entorpecer a nossa capacidade de resposta?
- As forças e fraquezas do ambiente interno da organização: O que somos capazes de fazer? Que elementos

⁴ Sobre este ponto, veja-se Pucca, Mario, Porque la importancia de la planificacion estratégica de SETAR, SA, em <http://www.blogextremo.com/mariopucca/8991-porque-la-importancia-de-la-planificacion-estrategica-de-setar-sa.html?#c19358> (acedido no dia 20 de Julho de 2012)

da nossa estrutura interna podem mostrar-se inadequados no momento em que se impuser uma maior exigência produtiva?

ESTRUTURA DO PLANO ESTRATÉGICO

O presente Plano Estratégico compreende um total de oito (8) Capítulos, a saber:

Introdução – aborda os antecedentes do Plano Estratégico, a importância da planificação estratégica, a estrutura, e faz referência aos principais documentos políticos e de planificação consultados para o efeito;

Metodologia – neste capítulo define-se o processo de elaboração do Plano Estratégico, que compreende quatro fases importantes, nomeadamente: **a fase preliminar**, de planificação e alinhamento, que visa, entre outros objectivos, a elaboração das bases metodológicas (Termos de Referência), a definição do processo e etapas de trabalho, a reflexão sobre o processo e o cronograma; **a primeira fase**, que integra o diagnóstico institucional, através da pesquisa bibliográfica, reuniões de trabalho, entrevistas, painéis de discussão e debates públicos; **a segunda fase**, de sistematização e elaboração do documento (Plano Estratégico), envolvendo, ainda, a análise dos resultados, isto é, a integração das informações respeitantes às etapas anteriores, e a definição do plano de acções (matriz); e a terceira fase, de aprovação e disseminação do Plano Estratégico;

Análise ambiental (interna e externa) – debruça-se sobre a missão da Procuradoria-Geral da República, a sua evolução histórica, estrutura orgânica, cobertura territorial, recursos humanos, movimento processual, infra-estruturas e equipamentos, orçamentos e apoios de parceiros internacionais, novas dinâmicas e principais desafios (ambiente interno); a planificação nas outras instituições de administração da justiça, a reforma legal e a evolução da organização judiciária (ambiente externo);

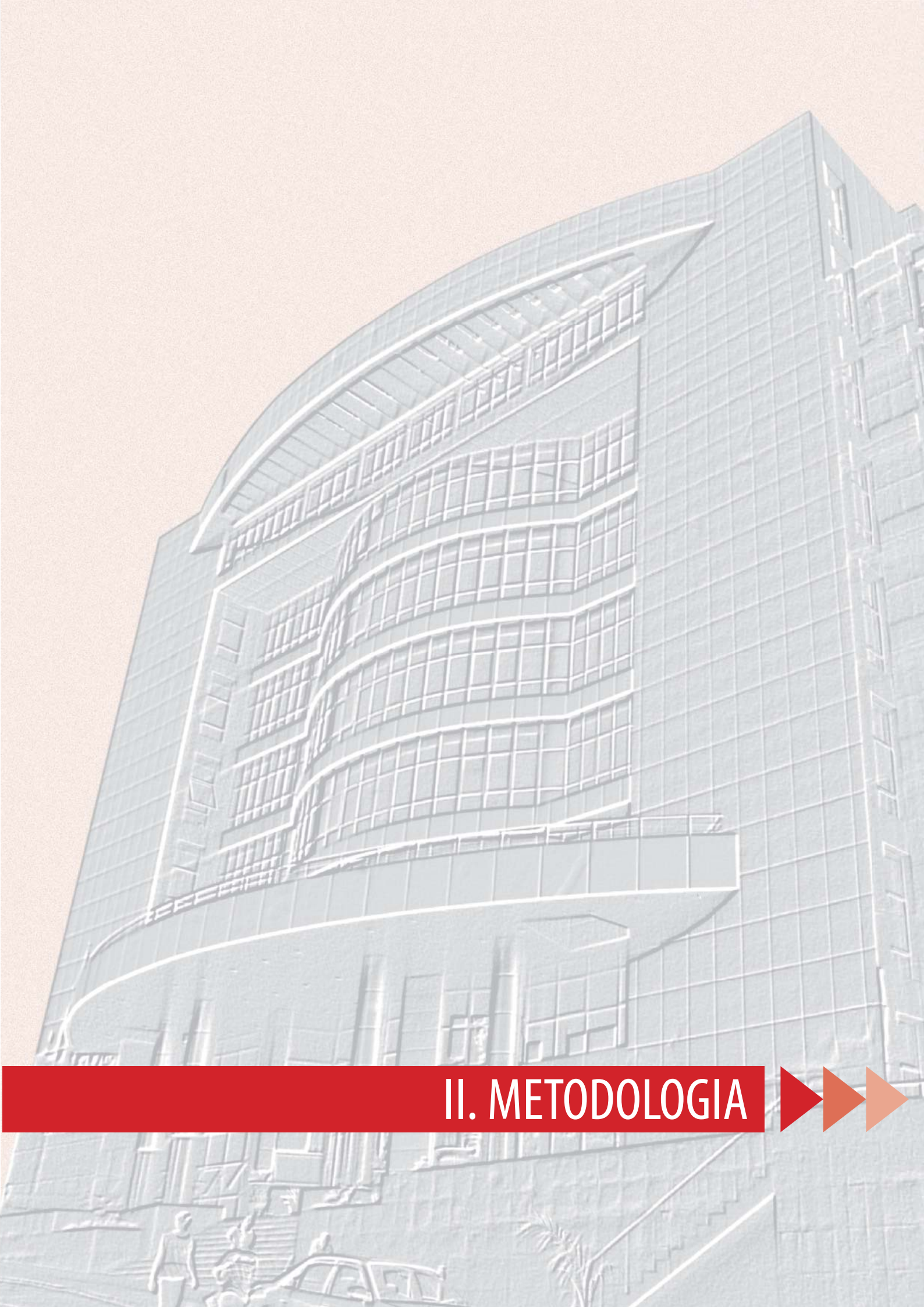
Resultados da análise FOFA – neste capítulo, desenvolve-se um esforço tendente a identificar, na estrutura e organização interna das instituições da Procuradoria-Geral da República e do Ministério Público, as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças;

Definição estratégica – incide sobre a visão, missão, valores e eixos estratégicos, designadamente o desenvolvimento institucional (orgânica, infra-estruturas, equipamentos, cooperação internacional e imagem), controlo da legalidade, representação do Estado, menores, ausentes e incapazes, participação na protecção e apoio às vítimas, informação e educação jurídica, recursos humanos (selecção e recrutamento de magistrados e de oficiais de justiça, formação inicial e especializada, carreira e motivação), objectivos estratégicos, resultados e indicadores;

Orçamento do Plano Estratégico – consiste na previsão dos custos de execução das acções inscritas no plano;

Monitoria e Avaliação – estabelece os mecanismos e instrumentos de execução do plano estratégico alinhados ao Sistema Nacional de Planificação;

Anexos



II. METODOLOGIA



II. METODOLOGIA

O processo de elaboração do presente Plano Estratégico desenvolveu-se em quatro fases, nomeadamente: i) a análise documental; ii) reuniões internas de trabalho; iii) a realização de entrevistas a informadores privilegiados; e iv) seminários de discussão.

ANÁLISE DOCUMENTAL

A análise documental, para além da legislação relevante, incidiu quer sobre os dados internos da Procuradoria-Geral da República, quer sobre documentos externos. Na documentação interna, foi recolhida informação sobre os recursos humanos, a implantação territorial do Ministério Público, a estrutura orgânica, as infra-estruturas existentes e a memória institucional relativa ao exercício de planificação. Na documentação externa procurou-se recolher elementos relativos às principais políticas públicas aprovadas para o sector de administração da justiça, bem como outros, referentes a outras iniciativas de planificação do mesmo sector que estão em curso no país. A pesquisa e o tratamento deste importante acervo documental revelaram-se, portanto, decisivos para a análise ambiental, interna e externa, que, adiante, será apresentada.

REUNIÕES DE TRABALHO

As reuniões internas de trabalho, agregando a equipa técnica e os quadros da Procuradoria-Geral da República, foram realizadas periodicamente (numa primeira fase com uma frequência semanal, mais tarde com um ritmo variável, em função das necessidades e da distribuição de tarefas). Essas reuniões tinham como objectivo principal organizar o trabalho, identificar os potenciais entrevistados e avaliar continuamente os resultados obtidos.

ENTREVISTAS

As entrevistas abrangeram todas as regiões do País e foram efectuadas com magistrados do Ministério Público, aos diversos níveis, com magistrados judiciais, membros do Governo e de outras instituições públicas relevantes, membros da Polícia de Investigação Criminal e demais profissionais da área. Na impossibilidade de atingir todos os sectores, a equipa de trabalho orientou-se por um critério de exemplaridade, procurando combinar uma pluralidade de elementos: a profissão; a posição hierárquica; a jurisdição a que pertence (no caso dos magistrados); a interacção com o Ministério Público; a localização geográfica. Nesta base, realizaram-se, no total, 74 entrevistas, em sete províncias, conforme se ilustra na tabela a seguir.

Tabela 1
Número e localização das entrevistas realizadas

PROVÍNCIAS	Nº DE ENTREVISTAS
Niassa	9
Nampula	12
Tete	9
Sofala	9
Inhambane	7
Província de Maputo	3
Cidade de Maputo	25
TOTAL	74

A selecção das províncias obedeceu, igualmente, a um conjunto de factores, visando assegurar uma certa representatividade à escala nacional:

- ✓ Províncias do litoral / interior;
- ✓ Províncias com maior / menor actividade industrial e agrícola;
- ✓ Províncias com maior / menor estrutura urbana;
- ✓ Localização geográfica (regiões norte, centro ou sul);
- ✓ A Cidade de Maputo, dada a sua especificidade.
- ✓ Representatividade do MP
- ✓ Movimento processual

Mais de 80% das entrevistas foram gravadas com o consentimento dos entrevistados, sendo as restantes apenas registadas por transcrição, por vontade dos mesmos.

SEMINÁRIOS E PAINÉIS DE DISCUSSÃO

No processo de alinhamento do PEPGR, destacam-se as apresentações preliminares atinentes à estrutura e documento do plano estratégico, em sede do IV Conselho Coordenador (Dezembro de 2010) e na XXIV Sessão Extraordinária do Conselho Consultivo, respectivamente. Nestas sessões, colheram-se contributos para a consolidação do plano, particularmente por parte dos magistrados, quadros e técnicos do Ministério Público.

Finalmente, realizou-se, no dia 21 de Junho de 2011, um debate público, no qual estiveram presentes 89 participantes, nomeadamente: Direcção, magistrados, quadros e técnicos da PGR e dos órgãos subordinados (Gabinete Central de Combate à Corrupção-GCCC, Conselho Superior da Magistratura do Ministério Público-CSMMP, Inspeção do Ministério Público, procuradorias provinciais) e representantes do Tribunal Administrativo, do Ministério da Justiça (Assessoria do Ministério da Justiça, Serviço Nacional de Prisões - SINAPRI, Centro de Formação Jurídico Judiciária-CFJJ), do Ministério do Interior (Polícia de investigação Criminal-PIC, Gabinete de Atendimento à Mulher e à Criança), de instituições de Ensino Superior (Faculdade de Direito da Universidade Eduardo Mondlane, Universidade Politécnica), de Parceiros de Cooperação (Alemanha - GTZ, Cooperação Italiana, Dinamarca, UNICEF, União Europeia, Save The Children), do Centro de Integridade Pública, dos órgãos de Comunicação Social (Diário de Moçambique, Notícias, Rádio Moçambique, RTP-África, TVM, STV, MIRAMAR, Domingo) e de congregações religiosas (Apóstolo da I.V. Apostólica de África, Comunidade Hindú, Congresso Islâmico, IURD). De realçar que, na sua generalidade, os participantes que intervieram no debate foram unânimes em afirmar que o PEPGR 2012-2016 foi bem concebido e que apresenta as estratégias para fazer face aos desafios e expectativas da PGR para os próximos 5 anos.

A combinação destes métodos qualitativos contribuiu para que o processo de elaboração do Plano Estratégico fosse participativo e inclusivo, permitindo que este documento seja o reflexo de uma visão partilhada sobre a Procuradoria-Geral da República e o Ministério Público.

The image is a low-angle architectural rendering of a modern building. The building's facade is primarily composed of a grid of glass panels, reflecting the sky. A prominent feature is a large, curved section of the facade that curves upwards and outwards, creating a dynamic, sculptural form. This curved section is composed of multiple levels of glass windows. The building's overall shape is angular and modern. At the bottom of the image, there is a red banner with white text. To the right of the banner, there are three red arrows pointing to the right. In the foreground, at the base of the building, there are some small figures of people and a car, providing a sense of scale.

III. ANÁLISE AMBIENTAL



III. ANÁLISE AMBIENTAL

A **análise ambiental** é o processo de identificação de Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas que afectam qualquer organização no cumprimento da Missão que lhe cabe prosseguir⁵.

Este conceito pode ser sintetizado no pensamento de Zun Tsu⁶, que, no seu livro “A Arte da Guerra”, escreve:

“Se conhecemos o inimigo (ambiente externo) e a nós mesmos (ambiente interno), não precisamos de temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos a nós próprios, mas não ao inimigo, por cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos a nós nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas.”

O papel (quase) transversal incumbido à PGR e ao MP expõe estes dois órgãos à constante pressão da sociedade (e do próprio Estado), para agir em defesa da ordem jurídica e da paz social, constantemente ameaçadas pela criminalidade e outros comportamentos desviantes. As práticas criminais tornam-se, cada dia, mais sofisticadas, desafiando a capacidade institucional da PGR para cumprir, com rapidez e eficiência, o seu papel de garante da legalidade.

No âmbito da **Reforma do Sector da Justiça**, o Programa Quinquenal do Governo⁷ enuncia que «**o objectivo do Governo na área da Justiça é garantir a consolidação do Estado de Direito Democrático, a efectividade dos direitos, deveres e liberdades fundamentais do cidadão e uma justiça acessível a todos**». Para a prossecução de tal objectivo, o documento mostra a necessidade e adverte para que «**a actuação do Estado continue a ser orientada pelos princípios de um Estado de Direito Democrático, separação, interdependência dos poderes Legislativo, Executivo e Judicial, respeito pelos Direitos Humanos, justiça social, pluralismo jurídico e acesso à justiça para todos, consagrados na Constituição, na Visão do Estado sobre a Justiça e no Plano Estratégico Integrado**».

O Ministério Público deve, institucionalmente, operar mudanças globais que o tornem capaz de enfrentar os desafios do presente e do futuro.

3.1. ANÁLISE INTERNA

MISSÃO DA PGR

A Procuradoria-Geral da República é o órgão superior do Ministério Público, com orgânica, composição e com-

⁵ V. Análise do ambiente, em <http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia.htm>

⁶ Militar chinês que viveu no séc. IV AC.

⁷ Aprovado pela Resolução n.º 4/2010, de 13 de Abril, publicada no BR n.º 14 – I Série, Suplemento.

petências definidas na Lei⁸.

Ao Ministério Público compete representar o Estado junto dos tribunais e defender os interesses que a Lei determina, controlar a legalidade, os prazos das detenções, dirigir a instrução preparatória dos processos-crime, exercer a acção penal e assegurar a defesa jurídica dos menores, ausentes e incapazes e, bem assim, exercer as demais funções previstas na lei⁹.

ESTRUTURA ORGÂNICA

A Procuradoria-Geral da República (PGR) é o órgão superior do Ministério Público e é dirigida pelo Procurador-Geral da República, o qual exerce as suas funções por um mandato de cinco anos. A PGR goza de autonomia administrativa e financeira, sendo, por isso, que efectua a gestão directa do orçamento que lhe é atribuído.

A Procuradoria-Geral da República dirige o Ministério Público, fiscaliza e controla a legalidade, promove o cumprimento da lei e participa na defesa da ordem jurídica estabelecida.

O Ministério Público representa o Estado junto dos tribunais e defende os interesses que a lei determina, controla a legalidade e os prazos das detenções, dirige a instrução preparatória dos processos-crime, exerce a acção penal e assegura a defesa jurídica dos menores, ausentes e incapazes.

As funções exercidas pelo Ministério Público nos processos judiciais justificam a sua autonomia funcional, necessária para o exercício da acção penal, pelo que os seus magistrados e agentes estão sujeitos a critérios de legalidade, objectividade, isenção e exclusiva sujeição às directivas e ordens previstas na lei.

A organização do Ministério Público apresenta-se segundo uma estrutura piramidal que tem na base os procuradores da República de 3^a e no vértice o Procurador-Geral da República.

Na estrutura do Ministério Público, e correspondendo à representação desta magistratura junto das secções do Tribunal Supremo e do Tribunal Administrativo, aparecem os procuradores-gerais adjuntos, que constituem o topo da carreira do Ministério Público, sendo que, no plenário dos mesmos tribunais, o MP é representado pelo Procurador-Geral da República.

Nos Tribunais Superiores de Recurso, o Ministério Público é representado por sub-procuradores gerais adjuntos. Esta categoria, na carreira da Magistratura do Ministério Público, é recente¹⁰. Foi criada pela Lei n.º 8/2009, de 11 de Março (art. 5, n.º 1, alínea b), que é uma emenda à Lei n.º 22/2007, de 1 de Agosto (Lei Orgânica do Ministério Público e Estatuto dos Magistrados do Ministério Público).

Os Procuradores da República Principais e de 1^a estão adstritos aos tribunais judiciais de província. No escalão de

⁸ Vide art. 237, n.º 1, da CRM.

⁹ A missão da PGR resulta do disposto no art. 235 da CRM.

¹⁰ A nova lei da organização judiciária (Lei n.º 24/2007, de 12 Agosto) criou os Tribunais Superiores de Recurso (uma nova categoria de tribunais). Estes tribunais são compostos por juizes desembargadores. Foi revogada a Lei n.º 10/92, de 6 de Maio.

distrito e cidade (excepto a Cidade de Maputo) aparecem os Procuradores da República de 2^a e de 3^a.

Nos tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros, o Ministério Público é representado por Procuradores da República de nível provincial.

Realce-se que o ingresso na magistratura do Ministério Público opera-se a partir da categoria de procurador da República de 3^a.

COBERTURA TERRITORIAL

A organização judiciária é a pedra angular sobre a qual gravita uma parte considerável das questões relativas ao sistema de administração da justiça. É, por isso, importante perceber em que medida a organização judiciária informa as estratégias de extensão e de implantação das procuradorias em Moçambique.

A primeira Lei de Organização Judiciária, a que já anteriormente se fez referência, pressupunha que a justiça de proximidade, enquanto princípio estruturante do sistema, seria concretizada por duas vias, nomeadamente a participação popular na administração da justiça e a proximidade física dos tribunais em relação aos cidadãos.

A participação popular era assegurada através da colegialidade dos tribunais (distritais, provinciais e Supremo), participando, no julgamento dos processos, juízes eleitos (sem formação técnico-jurídica) ao lado dos juízes profissionais. Na base do sistema, os tribunais populares de localidades ou de bairro, cuja competência era decidir pequenos conflitos, tendo por base o bom senso, critérios de justiça e os princípios que presidem à construção da sociedade socialista, eram compostos, exclusivamente, por um colectivo de juízes eleitos. Por esta via, não só se assegurava a participação popular na administração da justiça, como também, se promovia a permeabilidade ou articulação de diferentes concepções de justiça presentes na sociedade moçambicana e, consequentemente, a proximidade cultural dos tribunais em relação aos cidadãos.

A proximidade física seria alcançada com a implantação dos tribunais junto das comunidades. Assim, a Lei n.º 12/78, de 2 de Dezembro prescrevia que **“tanto quanto possível, e tendo em conta as necessidades da função judicial, a divisão judicial deveria coincidir com a divisão administrativa”**.

Por força da Constituição de 1990, a Lei n.º 10/92, de 6 de Maio, introduziu alterações profundas na orgânica dos tribunais judiciais, entre as quais destacamos as seguintes:

- A divisão judicial continuou a coincidir, na medida do possível, com a divisão administrativa. Contudo, deixou de ser exigido, como requisito, que se tivesse em conta as necessidades da função judicial na construção da orgânica dos tribunais;
- Os tribunais de localidade e de bairro deixaram de fazer parte do sistema judicial, passando a ser regulados por lei própria, a Lei n.º 4/92, de 6 de Maio (Lei dos Tribunais Comunitários);
- A pirâmide judicial passou a ter apenas três níveis: tribunais de distrito, tribunais de província e Tribunal Supremo;

- Os tribunais judiciais continuaram a ser colegiais, embora a intervenção dos juízes eleitos passasse a restringir-se aos julgamentos em primeira instância e exclusivamente na decisão sobre a matéria de facto.

A revisão constitucional de 2004 trouxe alterações importantes para o sistema de administração da justiça: redefiniu as categorias de tribunais existentes em Moçambique, incluindo, formalmente, os tribunais comunitários; reconheceu o pluralismo jurídico; previu a possibilidade de criação de uma instância intermédia entre o Tribunal Supremo e os tribunais de província; a colegialidade deixa de ser a regra de funcionamento dos tribunais, passando os juízes eleitos a intervir apenas nos casos especificamente previstos na lei, ou mediante decisão do juiz, promoção do Ministério Público ou requerimento das partes; e prevê a existência de novos órgãos de disciplina (Conselho Superior da Magistratura do Ministério Público e um Conselho Superior da Magistratura Judicial Administrativa).

Assim, no ano 2007 foi aprovada uma nova lei da organização judiciária (Lei n.º 24/2007, de 20 de Agosto). Para o que interessa, nesta parte do Plano Estratégico, destacam-se as seguintes inovações:

- Coincidência entre a divisão judicial e a divisão administrativa (artigo 25, 2);
- Os tribunais judiciais de distrito continuam a ser a base do sistema;
- Introdução de tribunais superiores de recurso na hierarquia dos tribunais, uma instância intermédia entre o Tribunal Supremo e os tribunais judiciais de província (artigo 29), em obediência ao comando constitucional acima referido;
- Alargamento das competências dos tribunais judiciais de distrito. Por exemplo, em matéria criminal, os tribunais distritais de 1ª e de 2ª passaram a julgar crimes puníveis com pena até 12 e 10 anos de prisão maior, respectivamente, passando a julgar crimes cuja pena aplicável não seja superior a 8 anos de prisão maior (artigos 84 e 85);
- Os tribunais judiciais de distrito passaram a ser formalmente competentes para julgar os recursos das decisões dos tribunais comunitários;
- Possibilidade de articulação entre os tribunais judiciais e “**outras instâncias de resolução de conflitos**”.

É importante referir que a lei da organização judiciária acabou por ser, de certo modo, incongruente em relação à questão da divisão judicial. Por um lado, afirma, de forma categórica, que a divisão judicial coincide com a divisão administrativa (artigo 25.º, 2). Por outro lado, remete para os diplomas de criação dos tribunais judiciais de distrito a definição da respectiva sede e área de jurisdição (artigos 68.º e 79.º, 1). Prescreve, ainda, que “**a divisão judicial do país é determinada por critérios que atendam ao número de habitantes, ao volume e à natureza da procura de tutela judicial, à proximidade da justiça ao cidadão e às necessidades do sistema de administração da justiça**” (artigo 25, n.º 1).

É certo que, teoricamente, a lei abre espaços para que seja construída uma organização judiciária flexível, ajustada a uma pluralidade de factores confluentes, especialmente as necessidades de acesso à justiça, mas a prática mostra que tem havido uma colagem rígida da divisão judicial à divisão administrativa. Invariavelmente, a

tendência tem sido implantar um tribunal judicial de distrito ou de província por cada distrito ou província, respectivamente. Contudo, garantir a cobertura territorial de todos os distritos continua a ser um dos maiores desafios do sistema de justiça moçambicano. Um desafio maior é, precisamente, o de assegurar uma implantação territorial harmoniosa das diversas instituições de administração da justiça, nomeadamente tribunais, procuradorias, serviços de investigação criminal, serviços de medicina legal, cadeias, registo criminal, etc. É central que essa harmonia ultrapasse a mera representação física das instituições em cada distrito e província, mas que se estenda para os recursos humanos, materiais, financeiros e organizações de que aqueles devam dispor.

A rede judiciária de Moçambique tem vindo a crescer paulatinamente. Para além das dificuldades de instalação, em 2003 faltava criar, por lei, 35 tribunais, sendo que Moçambique tinha 125 distritos administrativos. Nessa altura, foram detectadas duas lógicas na definição dos distritos não “prioritários”. Primeiro, tratava-se de distritos mais longínquos e eventualmente menos povoados, onde o Estado e a administração da justiça oficial tinham maiores dificuldades de chegar. Em segundo lugar, não foram imediatamente criados tribunais distritais nas cidades onde estavam a funcionar tribunais provinciais ou onde existem outros tribunais distritais urbanos (Trindade e Pedroso, 2003: 269).¹¹

Actualmente, Moçambique tem 144 distritos judiciários. Em termos de cobertura territorial do Ministério Público, existem 16 distritos sem procurador e 4 assistidos por acumulação como a seguir se apresenta:

a) Distritos sem procurador

- Província do Niassa: Majune, Nipepe, Mecula e Ngaúma
- Província de Cabo Delgado: Meluco, Quissanga, Ibo e Muidumbe
- Província de Nampula: Lalaua
- Província da Zambézia: Chinde, Inhassunge e Gilé
- Província de Tete: Zumbo e Chifunde
- Província de Sofala: Muanza e Maríngue

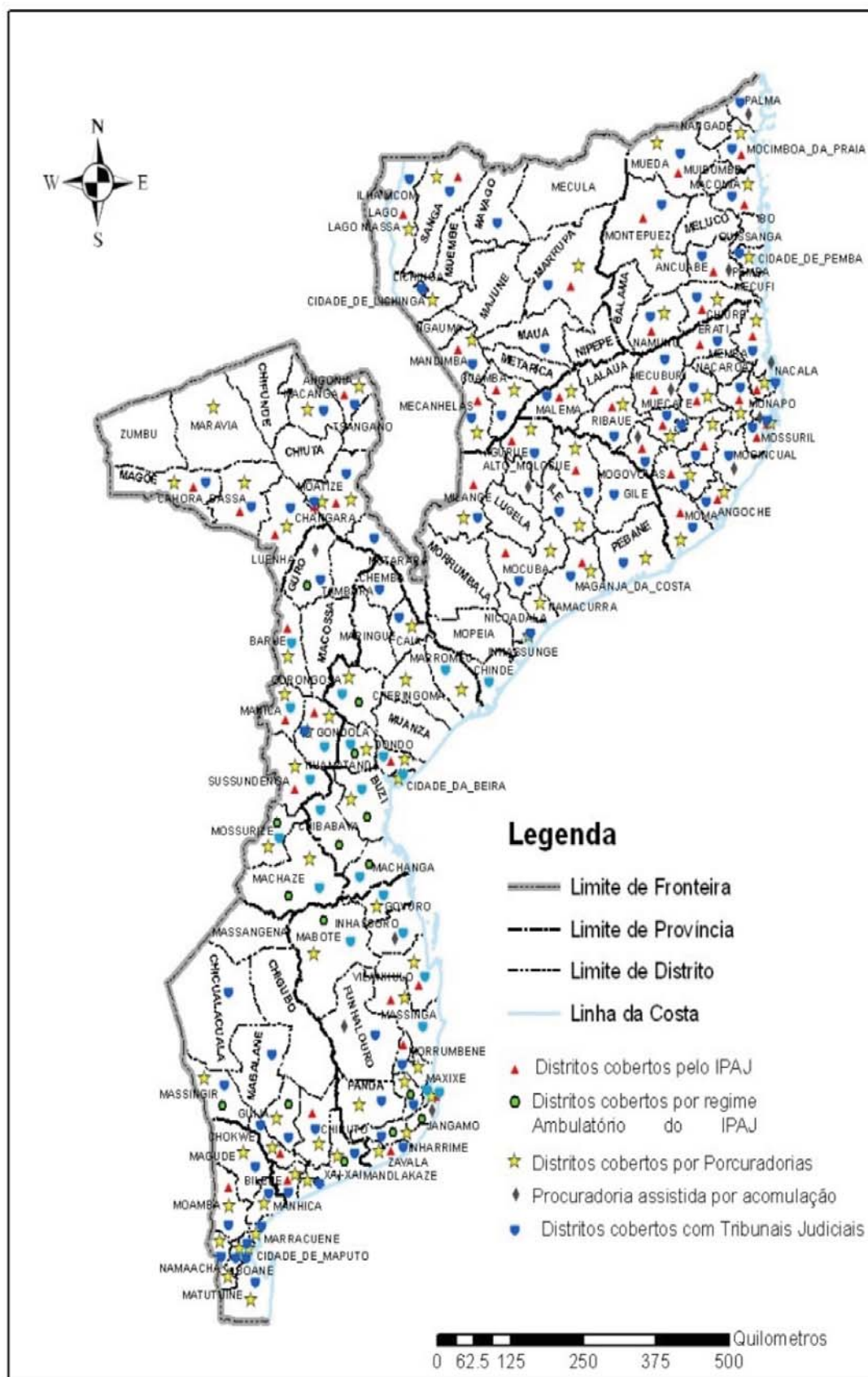
b) Distritos assistidos por acumulação

- Província de Nampula: Mecubúri, Lalaua e Nacala-a-Velha
- Província de Gaza: Massangena

Para além da necessidade de instalação de procuradorias em todos os distritos, o Estado moçambicano enfrenta o desafio de preenchimento dos lugares de representantes do Ministério Público junto dos Tribunais Superiores de Recurso (recentemente criados), das diversas secções dos tribunais judiciais de província e dos tribunais de competência especializada em funcionamento no país.

¹¹ Trindade, João e Pedroso, João (2003), «A caracterização do sistema judicial e do ensino e formação jurídica», em Santos, Trindade *et al*, *Conflito e transformação social: uma paisagem das justiças em Moçambique*, Porto, Afrontamento.

O mapa seguinte ilustra a rede judiciária de Moçambique:



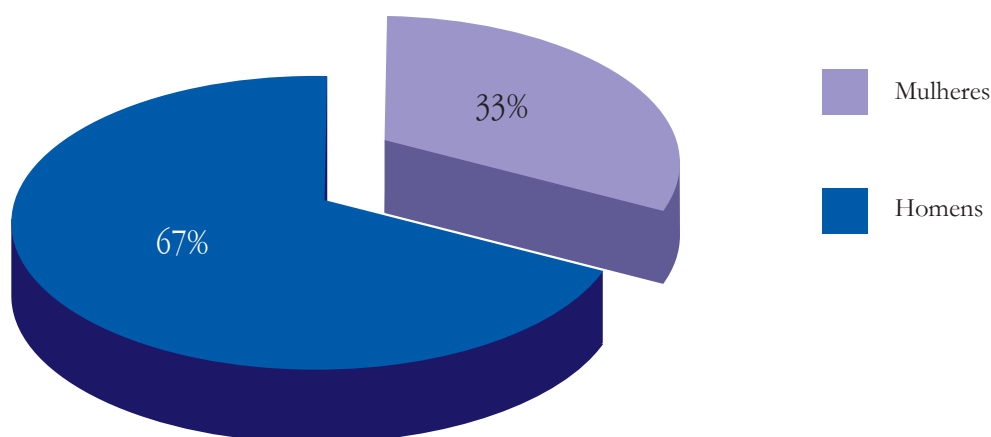
RECURSOS HUMANOS

O pessoal adstrito ao Ministério Público será determinante para a eficácia de implementação e execução do presente Plano. Assim, passamos a escarpelizar os recursos humanos do Ministério Público: magistrados, oficiais de justiça e pessoal de carreira de regime geral.

O número de magistrados tem vindo a crescer consideravelmente, como resultado do crescimento da rede de universidades e da massificação do acesso ao ensino superior. Actualmente, a magistratura do Ministério Público conta com um total de 278 procuradores, dos quais, 91 mulheres e 187 homens, sendo que, todos os anos, são nomeados novos magistrados. A distribuição dos magistrados, segundo o sexo, vem ilustrada no gráfico seguinte:

Gráfico nº 1

Magistrados do MP, Segundo o Sexo



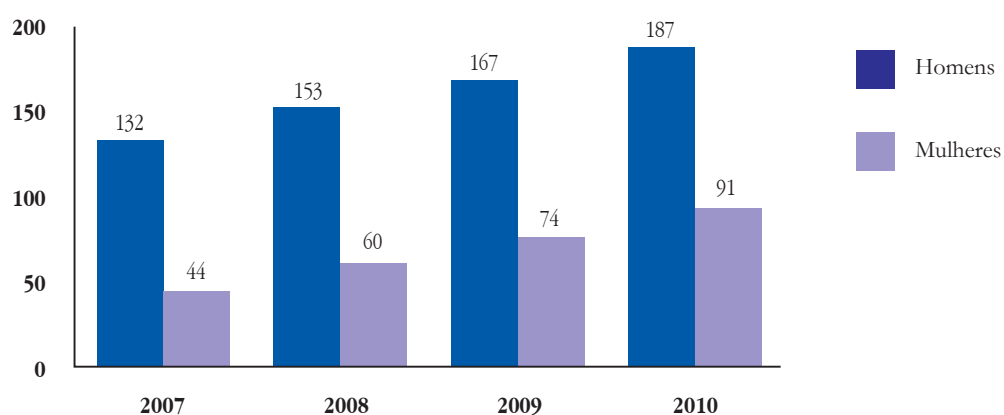
Fonte: Conselho Superior da Magistratura do Ministério Público

A magistratura do MP, como a generalidade das profissões judiciais, é dominada por homens. No entanto, o número e o peso relativo de procuradoras têm vindo a subir. De 25% de mulheres em 2007 e 28,2% em 2008 e 2009, passamos para 32,7% em 2010.

O gráfico seguinte mostra a evolução verificada nos últimos quatro anos.

Gráfico n.º 2

Evolução da componente de género na magistratura

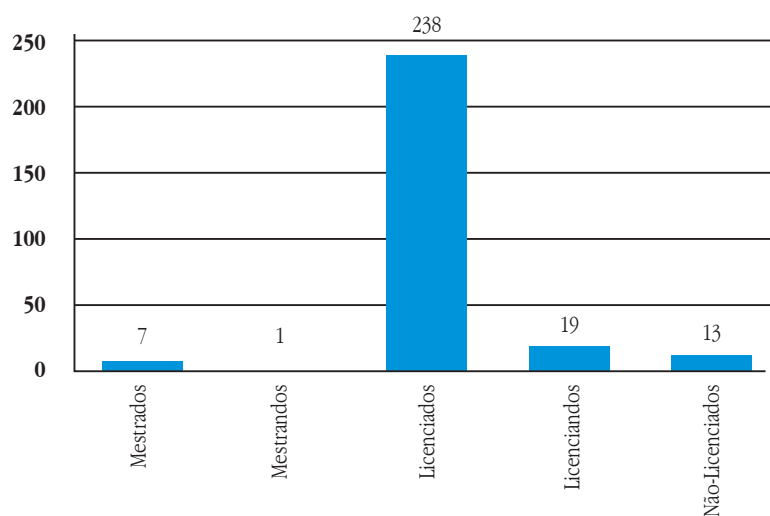


Fonte: Conselho Superior da Magistratura do Ministério Público

No que às habilitações literárias dos magistrados do Ministério Público diz respeito, o gráfico seguinte (Gráfico n.º 3) mostra a distribuição por níveis académicos dos 278 procuradores existentes:

Gráfico n.º 3

Distribuição dos magistrados do MP por habilitações literárias



Fonte: Conselho Superior da Magistratura do Ministério Público

Actualmente, a licenciatura em Direito é o requisito escolar básico para o ingresso na magistratura. Os candidatos devem, ainda, frequentar um curso de formação inicial no CFJJ, com a duração de cerca de um ano¹².

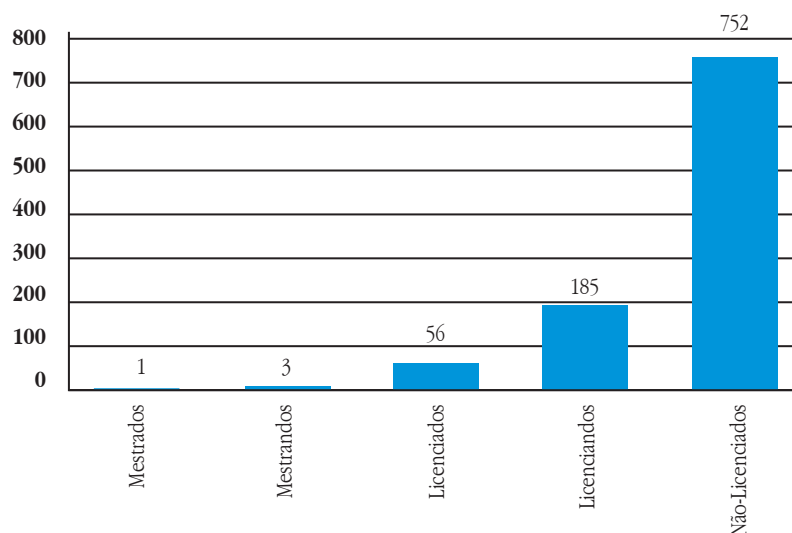
O número de magistrados com formação superior tem vindo a crescer, como resultado do aumento de licenciados no país. Actualmente, dos 278 magistrados do Ministério Público, 238 (representando 85,6%) têm, no mínimo, licenciatura e 19 frequentam o curso de Direito. Apenas 13 magistrados (cerca de 4,7% do total) não têm licenciatura, nem frequentam a universidade.

Estes dados indicam que, no actual contexto de alargamento e de massificação do ensino superior nacional e tendo presente as regras de recrutamento, a formação jurídica básica de magistrados não será uma preocupação para a PGR, devendo concentrar os esforços na formação complementar e especializada.

No que respeita às habilitações literárias dos oficiais de justiça e pessoal técnico-administrativo adstrito ao Ministério Público, pode ver-se, pelo gráfico seguinte (Gráfico nº 4) a distribuição por níveis académicos, do total de 997 funcionários efectivos:

Gráfico nº 4

**Distribuição dos Oficiais de Justiça e de Pessoal de Carreira de Regime Geral
por Habilitações Literária**



Fonte: Conselho Superior da Magistratura do Ministério Público

Verifica-se, deste modo, uma inversão dos dados, relativamente aos magistrados. 75,4% dos oficiais de justiça

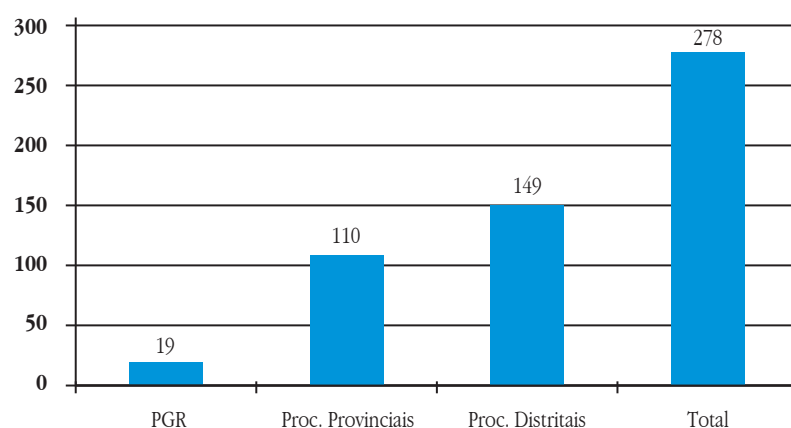
¹² Decorre da Lei nº 22/2007, de 21 de Agosto (Lei Orgânica e Estatuto dos Magistrados do MP).

e funcionários não possuem o grau de licenciatura, nem frequentam uma instituição de ensino superior. No entanto, apesar terem um peso relativamente baixo (6% do total), o número de funcionários com formação superior (60) é considerável e poderá crescer muito brevemente, se tivermos em conta que 188 frequentam a Universidade.

Fez-se, acima, referência, em termos genéricos, à evolução registada quanto à cobertura territorial dos serviços do MP. No que diz respeito à distribuição dos magistrados pelos diferentes níveis de organização geográfica, o gráfico seguinte oferece uma imagem do quadro actual, considerando o universo de 278 procuradores.

Gráfico n.º 5

Distribuição Territorial dos Magistrados do MP



Fonte: Conselho Superior da Magistratura do Ministério Público

MOVIMENTO PROCESSUAL

Entende-se por movimento processual a variação no número de processos entrados, pendentes e findos num dado período de tempo. A quantidade de processos entrados mostra-nos a medida da procura efectiva do sistema judicial. A de processos findos dá-nos a indicação da oferta de tutela judicial. O número de processos pendentes denuncia a medida da procura judicial não satisfeita¹³.

Quanto maior for o número de processos entrados, maior terá sido a procura de tutela dos interesses dos cidadãos e a eficácia das entidades a quem cabe dar prosseguimento da demanda.

Cada um dos órgãos de administração da justiça desempenha, pois, um papel importante no reforço da capacidade do sistema, como um todo, para responder aos desafios do combate à criminalidade. O Ministério Público, na sua qualidade de garante e fiscalizador da legalidade, e como promotor de justiça, no uso das suas competências constitucionais e legais¹⁴, intervém em todas as jurisdições, da seguinte forma:

- Na jurisdição criminal, assegurando o exercício da acção penal e dirigindo a instrução preparatória dos processos-crime;
- Na jurisdição cível, como titular principal, quando representa o Estado, os menores, ausentes e incapazes ou assegura a defesa dos interesses colectivos e difusos e, como titular acessório, nos demais casos;
- Na jurisdição de menores, exercendo o papel de curador de menores, com competência para os representar em juízo, como parte principal, para o que deverá ser ouvido em tudo o que lhes diga respeito, intentar acções e usar de quaisquer meios judiciais em defesa dos interesses e direitos dos menores;
- Na jurisdição comercial, assegurando a fiscalização da legalidade processual, nos termos gerais, a representação do Estado quando este demanda ou é demandado, bem assim a defesa do interesse público, como sucede nos casos das declarações de falência;
- Na jurisdição aduaneira e fiscal, exercendo os poderes e faculdades previstos na legislação processual;
- Na jurisdição administrativa, representando o Estado nas acções em que for parte, defendendo os interesses de outras pessoas definidas pela lei e assegurando a fiscalização das despesas públicas e do visto;
- Na jurisdição laboral ou do trabalho, exercendo as suas competências a dois níveis: a) nos processos especiais por acidentes de trabalho e doenças profissionais, para buscar acordos através da conciliação ou propor as correspondentes acções; b) em patrocínio dos trabalhadores, a pedido destes ou dos seus familiares, nos processos de impugnação de despedimento sem justa causa e nas acções emergentes de relações jurídico-laborais;

¹³ Vide, por todos, Santos, Trindade et al. (2003), *Conflito e Transformação Social: uma Paisagem das Justiças em Moçambique*, Volume I, Afrontamento, Porto, pp. 337

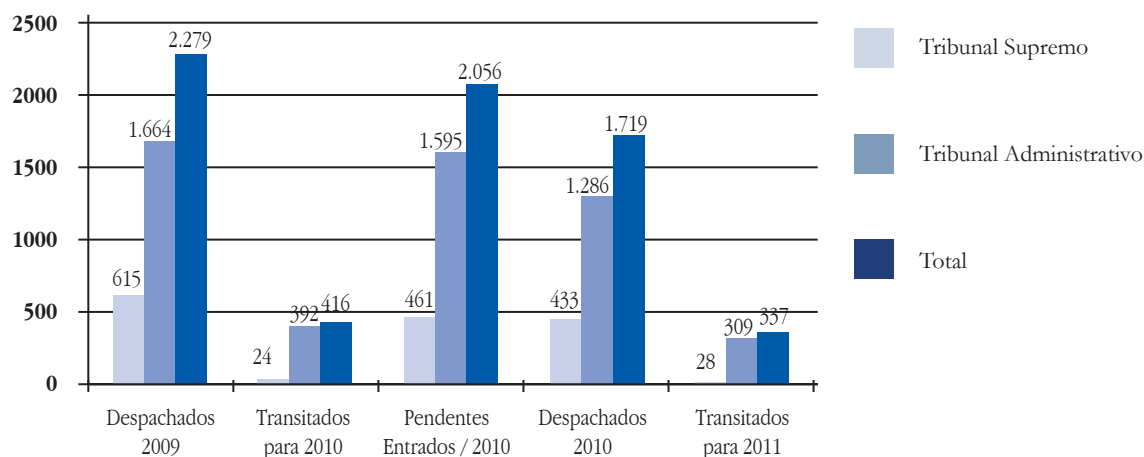
¹⁴ Vide, entre outros, o art. 236 da C.R.M., o art. 4 da Lei n.º 22/2007, de 1 de Agosto, o art. 18 da Lei n.º 8/2008, de 15 de Julho, o art. 20 da Lei n.º 10/2001, de 7 de Julho, e o art. 17 da Lei n.º 6/2004, de 17 de Julho.

Junto dos tribunais superiores, a acção do Ministério Público assume, igualmente, relevância significativa. Vejamos como tem sido essa intervenção, em termos quantitativos:

JUNTO DO TRIBUNAL SUPREMO E DO TRIBUNAL ADMINISTRATIVO

Gráfico nº 6

Movimento processual nos Tribunais Supremo e Administrativo



Fonte: Informações Anuais da PGR à Assembleia da República

Como se pode ver pelo gráfico, em 2009 os processos pendentes aumentaram consideravelmente no Tribunal Administrativo (em cerca 39% por comparação com 2008), atingindo 2056 processos. Esta subida correspondeu ao período em que o MP não esteve representado junto das Secções do Contencioso Administrativo e do Contencioso Fiscal e Aduaneiro, por não ter sido ainda designado o respectivo magistrado.

Paralelamente, o número de processos despachados também teve um incremento assinalável, o que revela uma boa capacidade de resposta por parte do Ministério Público. Consequentemente, o número de processos transitados para o ano seguinte tende a diminuir (418 processos transitados de 2009 para 2010).

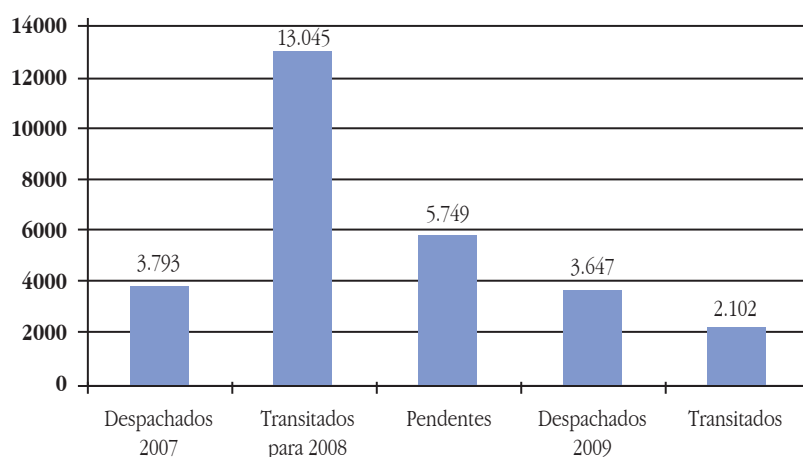
Os dados do Tribunal Supremo referem-se às jurisdições cível, laboral, criminal e de família e menores. Ao contrário do acontece com o Tribunal Administrativo, no Tribunal Supremo o movimento processual é mais estável, não havendo oscilações consideráveis de processos entrados ou de processos despachados. Pode explicar esta diferença de fluxos o facto de o Tribunal Administrativo ser instância única, dependente da actividade das entidades administrativas ou, melhor, da reacção dos cidadãos contra os actos administrativos. Os processos pendentes

oscilam entre 604 e 639 nos anos 2008 e 2009, respectivamente. Por seu turno, os processos despachados situam-se em 604 e 615, nos mesmos anos. Isto faz com que o número de processos transitados para o 2010 seja muito reduzido (24).

JUNTO DOS TRIBUNAIS PROVINCIAIS

Gráfico nº 7

**Movimento processual global das Procuradorias Provinciais
(Jurisdição Criminal)**



Fonte: Informações Anuais da PGR à Assembleia da República

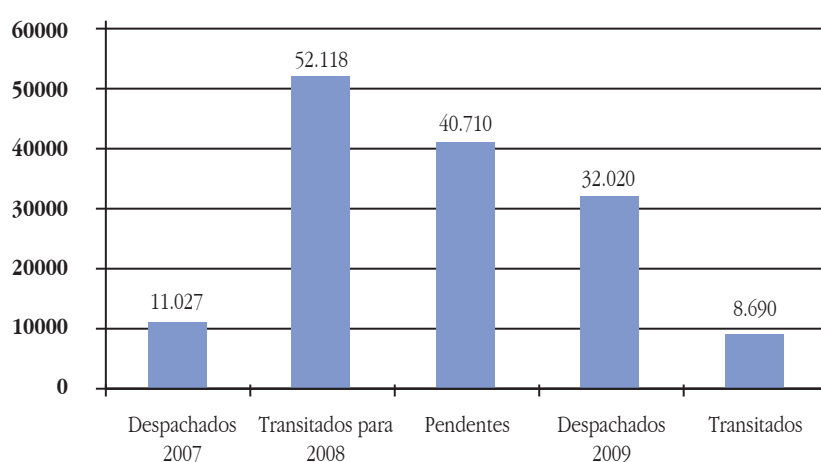
Os dados disponíveis não permitem fazer uma análise da evolução dos processos pendentes nas procuradorias provinciais. Ainda assim, no ano 2009, são visíveis os resultados positivos da actividade do Ministério Público. De um total de 5.749, foram despachados 3.647 (cerca 63,4%). No entanto, o número de processos transitados para o ano de 2010 (2.102 processos) representa um desafio no sentido da necessidade de reforçar a instituição.

Os dados alusivos ao ano de 2008 referem-se aos “processos tramitados”, não podendo, por isso, servir de comparação com outros anos, em relação aos dados que se referem a “processos despachados”. De qualquer modo, os registos de 2008 mostram a dimensão da actividade das procuradorias provinciais. Em todo o país, foram tramitados 13.045 processos.

JUNTO DAS PROCURADORIAS DISTRITAIS

Gráfico n° 8

Movimento processual global das Procuradorias Distritais (Jurisdição Criminal)



Fonte: Informações Anuais da PGR à Assembleia da República

Os termos da análise do movimento processual das procuradorias distritais são semelhantes aos das procuradorias provinciais, não sendo igualmente possível avaliar a evolução dos processos pendentes. Também em relação aos distritos, os dados indicam a ocorrência de um grande fluxo de processos, sendo que, para este caso, os números são mais expressivos. Comparando os anos de 2007 e 2009, pode constatar-se que o número de processos despachados quase triplica, subindo de 11.027 para 32.020. O aumento do desempenho do Ministério Público na base é notável.

Contudo, enfrenta ainda alguns desafios, sobretudo resultantes do aumento das competências dos tribunais judiciais de distrito. Significa que os distritos deverão ser uma das prioridades de reforço do Ministério Público. Repare-se que, por exemplo, no ano 2008, as procuradorias distritais tramitaram cerca de 4 vezes mais processos que as procuradorias provinciais. Pode ser que esta diferença tenda a aumentar, no actual contexto do alargamento das competências dos tribunais distritais e da expansão da rede judiciária.

INFRA-ESTRUTURAS E EQUIPAMENTOS

Como se referiu acima¹⁵, a Procuradoria-Geral da República, na sua actual configuração, é o resultado de um processo gradual de transformação, estruturação, autonomização e desenvolvimento da anterior Procuradoria da República, que funcionou junto do extinto Tribunal da Relação de Lourenço Marques.

Esse processo de crescimento vem referenciado no preâmbulo da Lei n.º 6/89, de 19 de Setembro, ao constatar que **«o caminho percorrido no processo de organização do aparelho de Estado, na edificação do sistema judiciário e na construção de uma ordem jurídica moçambicana, já permite a criação e institucionalização do órgão superior do Ministério Público, que é a Procuradoria-Geral da República»**.

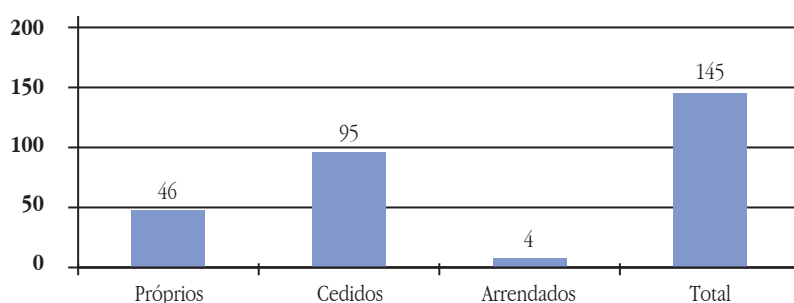
Este diploma previu, nas suas disposições finais (artigo 40, n.º 2), que **«os meios humanos e materiais existentes na Procuradoria da República transitam imediatamente e sem quaisquer formalidades para a Procuradoria-Geral da República»**.

Por consequência, além dos poucos magistrados e funcionários (a maioria sem haver ainda, na altura, concluído a formação superior), transitaram para a Procuradoria-Geral da República o edifício onde até recentemente estiveram instalados os serviços centrais e alguns outros localizados nas capitais de província. A este património imobiliário juntam-se algumas construções mais recentes, edificadas com o recurso ao Orçamento do Estado e aos fundos provenientes de projectos de cooperação internacional.

O gráfico seguinte ilustra o número total de edifícios ocupados actualmente pelos órgãos centrais e locais da PGR, num total de 145, discriminando quantos são propriedade da instituição, os que são cedidos pelo Património do Estado e os arrendados.

Gráfico n.º 9

Instalações do Ministério Público



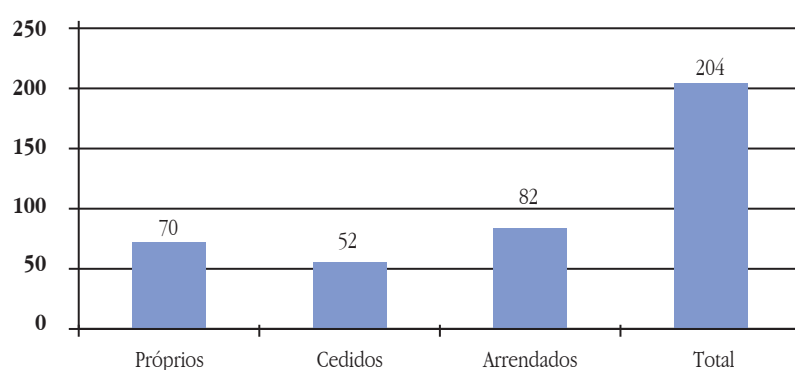
Fonte: Direcção Nacional de Planificação da PGR

¹⁵ Vide Introdução.

Quanto ao alojamento dos magistrados do MP, direito consagrado no artigo 114 da Lei n.º 22/2007, de 1 de Agosto, existem duas modalidades para a sua concretização: a titularidade dos imóveis pela PGR e o arrendamento de imóveis a terceiros¹⁶. O gráfico seguinte fornece o quadro da situação actual a este respeito.

Gráfico n.º 10

Alojamento dos magistrados do MP



Fonte: Direcção Nacional de Planificação da PGR

ORÇAMENTO DO ESTADO E FINANCIAMENTO EXTERNO

a) Orçamento do Estado

A Procuradoria-Geral da República rege-se, no que concerne ao orçamento, pela Lei n.º 9/2002, de 12 de Fevereiro – conhecida como Lei do SISTAFE.¹⁷ Esta lei aplica-se a todos os órgãos e instituições do Estado, compreendendo as instituições com autonomia administrativa e financeira.

Nos termos deste diploma, o Ministério das Finanças emana orientações e prioridades que têm como origem as grandes linhas definidas anualmente no Plano Económico e Social e na Política Orçamental. Fixa, igualmente, os limites orçamentais para cada instituição do Estado regida pelo SISTAFE.

Em 2009 e 2010 a PGR recebeu valores orçamentais equivalentes a 0.5% e 0.6% do Orçamento do Estado, respectivamente.

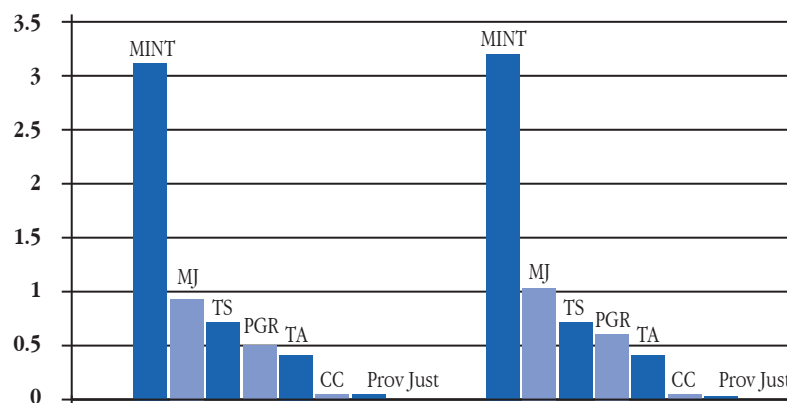
No gráfico a seguir, faz-se a análise da evolução dos orçamentos das principais instituições do sector da Justiça e Segurança Pública entre 2009 e 2010. Os valores correspondem às percentagens deduzidas do Orçamento do Estado.

¹⁶ Os imóveis cedidos para alojamento de magistrados são em menor número (52) comparativamente a edifícios para o funcionamento do MP.

¹⁷ Cfr. artigos 2, n.º 2, e 3 da Lei do Ministério Público (Lei n.º 22/2007, de 1 de Agosto).

Gráfico nº 11

Alocação do Orçamento de Estado no Sector da Justiça (Percentagens)



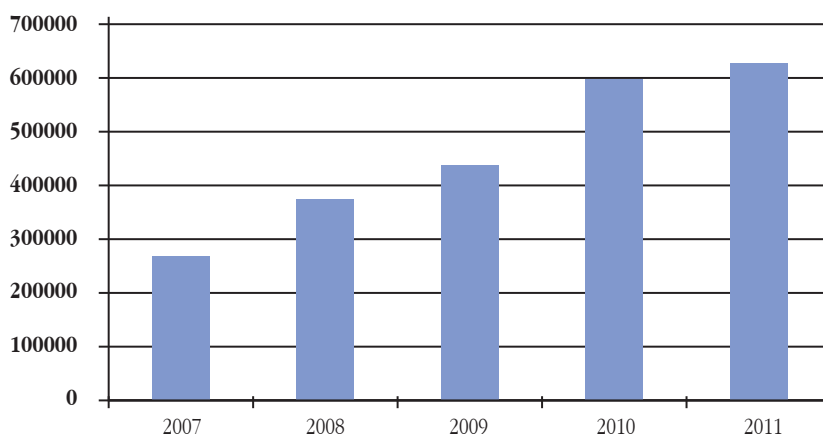
Fonte: Direcção Nacional de Planificação da PGR

O valor das dotações orçamentais atribuídas à PGR, nos últimos 5 (cinco) anos, tem evoluído progressivamente, não obstante as oscilações acentuadas dos índices de incremento. Assim, em 2007 o orçamento da PGR teve um incremento de 23.3%, quando comparado com o de 2006. Nos anos subsequentes, até ao presente ano económico (2011) os valores percentuais de incremento orçamental foram os seguintes: 38.3% (2008); 17% (2009); 38% (2010) e 3.5% (2011).

No período em análise, o maior índice de incremento orçamental foi registado em 2008, estimado em 38.3%. O ano de 2011 é o que menor incremento orçamental teve: apenas 3.5%.

Gráfico nº 12

Evolução do Orçamento de Estado na PGR (Em mil Metical)



Fonte: Direcção Nacional de Planificação da PGR

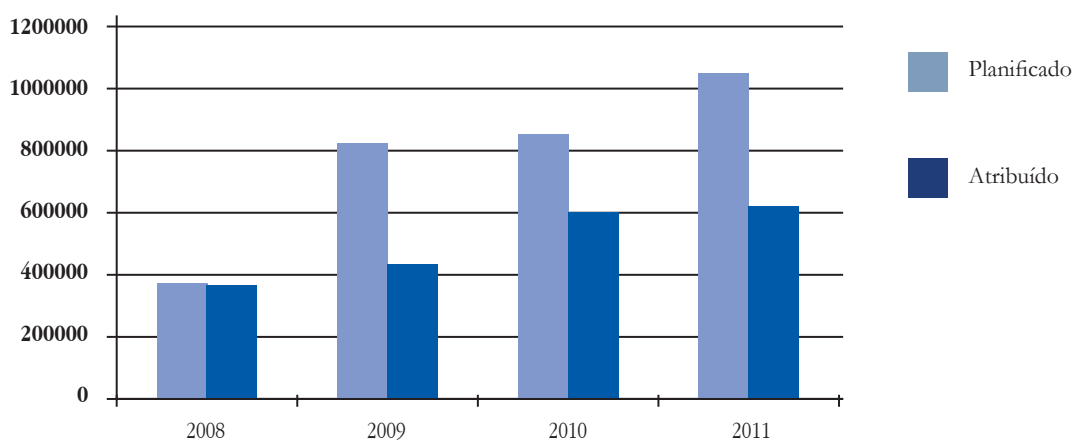
Com o alargamento da cobertura territorial; a admissão de novos magistrados, oficiais de justiça e funcionários; o aumento da demanda dos serviços; em suma, com o crescimento do Ministério Público nos seus diferentes níveis hierárquicos, as necessidades materiais e orçamentais da PGR vão sendo, também, naturalmente, cada vez maiores.

A capacidade de satisfação dessas crescentes necessidades tem-se revelado insuficiente, por força da crónica discrepância entre os valores orçamentais anualmente planificados e os atribuídos pelo Ministério das Finanças.

O gráfico nº 13, respeitante aos orçamentos dos últimos três anos, mostra que a brusca subida, em 2010, na percentagem de satisfação das despesas planificadas (de 52% para 70,6%), não teve continuidade este ano, voltando a baixar para 59,2%.

Gráfico nº 13

Diferença entre os valores planificados e os atribuídos pelo OE (2008-2011)
(Em mil Meticals)



Fonte: Direcção Nacional de Planificação da PGR

b) Financiamento externo

Os fundos do Orçamento do Estado são insuficientes para financiar todas as actividades inscritas nos planos de funcionamento e de investimento da PGR. Por isso, é importante continuar a contar com o apoio dos doadores, para suprimimento dos défices orçamentais crónicos que se vêm registando.

Indicam-se a seguir, resumidamente, alguns dos principais programas e projectos de cooperação internacional de que a PGR beneficiou nos últimos anos.

Tabela: Financiamento Externo à PGR (2004-2010)

DADOR	DESCRIÇÃO DO APOIO	TOTAL PROGRAMADO (USD)	TOTAL DESEMBOLSADO (USD)	TOTAL EXECUTADO (USD)	ANO
Financiamento Desembolsado à PGR					
USAID	Projecto: Apoio Institucional Actividades Financiadas: 1. Pessoal contratado 2. Arrendamento de escritórios; 3. Material de escritório, equipamento e mobiliário; 4. Consultoria; 5. Bolsas de Estudo; 6. Serviços de internet; 7. Viaturas e motorizadas; 8. Formação de magistrados	478,200.00	478,200.00	478,200.00	2004 - 2010
DANIDA (a)	Projecto: Pró-Justiça "104.Moz.106-2.MPM - Capacitação Institucional Actividades Financiadas: 1. Formação 2. Equipamento, material e mobiliário para a biblioteca 3. Salários 4. Bibliografia; 5. Base de dados; 6. Assinatura Pandora Box; 7. CD's de legislação 8. Plano Estratégico PGR 9. Formação "100 Agentes da PIC" (CFJJ Montante:104.017.35 USD	256,000.00	256,000.00	215,500.00	2004 - 2010
UNICEF (a)	Programa conjunto de protecção da criança: Desenvolvimento de políticas e reforma legal - Actividade Financiada: Formação de Oficiais de Justiça (em matéria direitos da criança – Zona Sul)		67,668.99	67,668.99	Novembro de 2010

DADOR	DESCRIÇÃO DO APOIO	TOTAL PROGRAMADO (USD)	TOTAL DESEMBOLSADO (USD)	TOTAL EXECUTADO (USD)	ANO
Financiamento Desembolsado à PGR					
PNUD/EU (b)	Projecto:EU/PNUD/00039005/006 - Projecto Apoio ao Cidadão à justiça Actividades Financiadas: 1. Formação de magistrados e investigadores 2. Capacitação institucional (Equipamento informático) 3. Formação em língua inglesa; 4. Visita ao exterior (China); 5. Contratação de assessores jurídicos; 6. Formação Pontos focais de informação; 7. Visitas de monitoria; 8. Campanhas GCCC; 9. Plano Estratégico do GCCC	995,932.90 (c)	995,932.90	995,932.90	2007 - 2009
BANCO MUNDIAL (b)	Projecto: Reforma do Sector público - Componente Legal Actividades Financiadas: 1. Formação (Chefe de Serviços); 2. Kit-básico para Chefes de Serviços; 3. Salários-Chefes de Serviços; 4. Campanha GCCC; 5. Contratação de assessores jurídicos; 6. Consumíveis; 7. Formação de magistrados; 8. Visitas de monitoria; 9. Kit básico (computadores, impressoras, fotocopadoras)	1,000,000.00 (c)			2007 - 2009
TOTAL		2,730,132.90	1,797,801.89	1,757,301.89	2007 - 2009

Legenda. (a) Fundos alocados e geridos directamente pela PGR; (b) Fundos geridos pelo parceiro/doador.
 (c) Montante estimado de desembolsos.

3.2. ANÁLISE EXTERNA

A PLANIFICAÇÃO NAS OUTRAS INSTITUIÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA

O exercício de planificação estratégica da PGR ocorre no contexto da planificação integrada do sector de administração da justiça e de definição de estratégias específicas da maior parte das instituições que o integram. Realça-se o documento da “Visão da Justiça” (em construção), o Plano Estratégico Integrado da Justiça II (PEI II – 2009-2014), os planos estratégicos do Ministério do Interior e do Gabinete Central de Combate à Corrupção e o Plano Estratégico de Defesa Legal para Cidadãos Carenciados. Estes processos de planificação estratégica têm

como pano de fundo as políticas e programas do governo e as recentes alterações legislativas introduzidas no sector de administração da justiça.¹⁸

A Constituição da República e a Lei da Organização Judiciária (Lei n.º 24/2007, de 20 de Agosto) são os dois principais instrumentos que servem de substrato do “ambiente externo” em que se insere a PGR, na medida em que acarretam dois desafios importantes para a PGR e para a magistratura do Ministério Público, nomeadamente no que respeita ao âmbito de actuação, à cobertura territorial e à organização interna.

A revisão constitucional de 2004 consagrou o direito de acção popular como expediente adequado para a defesa de direitos colectivos e difusos como o ambiente, o património cultural, a saúde pública e os direitos dos consumidores. A Constituição estabelece uma legitimidade processual activa bastante ampla, atribuindo-a a todos os cidadãos a título individual ou através de associações de defesa dos interesses em causa (artigo 81.º).

A defesa dos direitos colectivos e difusos, para além de conhecimentos técnicos especializados, exige a disponibilidade de recursos para a investigação e recolha de elementos. Tendo em consideração as naturais dificuldades de mobilização desses recursos por parte dos cidadãos, ainda que representados por associações, a lei atribui ao Ministério Público competência para defender junto dos tribunais os interesses colectivos e difusos. Desta competência, deriva, para o Ministério Público, o desafio de estender a sua acção para além das áreas tradicionais (criminal, laboral, cível e menores). O aumento do número de associações de defesa de direitos colectivos e difusos e da consciência dos direitos em Moçambique proporcionam uma excelente oportunidade de concretização desse desafio e de articulação com a sociedade civil.

Quanto à lei da organização judiciária, a sua centralidade deriva do facto de traçar uma nova hierarquia dos tribunais, de redefinir as regras de distribuição material de competências e de reafirmar a distribuição territorial de competências.

Como acima se referiu, a Lei n.º 24/2007, de 20 de Agosto introduziu os tribunais superiores de recurso na hierarquia dos tribunais, uma instância intermédia entre o Tribunal Supremo e os tribunais judiciais de província (artigo 29); alargou as competências dos tribunais judiciais de distrito (por exemplo, em matéria criminal, os tribunais distritais de 1ª e de 2ª passaram a julgar crimes puníveis com pena até 12 e 8 anos de prisão, respectivamente; e continuou a fazer coincidir a divisão judicial com a divisão administrativa (artigo 25, 2). Para além destas alterações, foram recentemente criadas secções de competência especializada (secções comerciais) nas cidades de Maputo, Beira e Nampula, bem como órgãos de jurisdição administrativa de primeira instância, com competências em matérias de contencioso administrativo e da fiscalização prévia, concomitante e sucessiva.¹⁹

Esta reestruturação dos tribunais coloca desafios ao Ministério Público a quatro níveis:

- Alargamento da cobertura territorial (implantação do Ministério Público em todos os distritos do país);

¹⁸ Sobre os principais documentos políticos e a evolução da organização judiciária e da estrutura orgânica da PGR, ver a Introdução e a análise ambiental interna, respectivamente.

¹⁹ Lei n.º 25/2009, de 28 de Setembro. Têm também vindo a ser instalados outros tribunais de competência especializada no país, nomeadamente os tribunais fiscais e tribunais aduaneiros.

- Representação do Ministério Público nos tribunais superiores de recurso;
- Representação do Ministério Público nos tribunais e secções de competência especializada, designadamente tribunais administrativos de primeira instância, tribunais aduaneiros e tribunais fiscais; e
- Compatibilização dos planos de expansão e de reestruturação de outros órgãos do sector de administração da justiça.

Ver-se-á adiante, no capítulo referente à definição estratégica, que estes desafios têm implicações na formação e colocação de magistrados, oficiais de justiça e funcionários da carreira geral; na política de nomeação e progressão nas carreiras profissionais; nas instalações e equipamentos; na aquisição de meios circulantes; e no orçamento.

2.1. VISÃO DA JUSTIÇA

A Visão da Justiça parte da ideia básica de que a garantia de prestação de serviços de justiça ao cidadão requer a organização de um sistema adequado, integrado pelos diversos actores do sector numa única plataforma que assegure a coerência e complementaridade dos objectivos e estratégias de desenvolvimento do sistema no seu conjunto; e orienta-se pelos seguintes princípios:

- Estado de direito (reforço e garantia de um Estado de Direito ao serviço do cidadão);
- Separação de poderes (reforço da independência e da colaboração institucional; assegurar a autonomia do Ministério Público e a independência dos juízes; instituição de mecanismos de prestação de contas e de controlo externo);
- Direitos do Homem e dos Povos;
- Justiça social (promoção de uma justiça acessível e inclusiva, reduzindo as desigualdades de oportunidade no acesso à justiça); e
- Acesso à justiça (promoção de uma justiça ao alcance de todos, mais próxima, menos onerosa e mais justa).

Tendo presente as ideias da integração e da complementaridade acima mencionadas, a Visão da Justiça reafirma a presença obrigatória do Ministério Público, enquanto defensor da legalidade, nas diversas áreas de actividade central (jurisdição constitucional, jurisdição penal, jurisdição civil e jurisdição administrativa). No entanto, embora aponte alguns desafios para determinadas áreas de actividade, a Visão remete para o Plano Estratégico específico a definição dos objectivos e actividades da Procuradoria-Geral da República.

2.2. PLANO ESTRATÉGICO INTEGRADO DA JUSTIÇA

O Plano Estratégico Integrado para os anos 2009-2014 (PEI II) orienta-se pelos pressupostos conceptuais da Visão

da Justiça, isto é, pela ideia de que é necessário construir um sistema de justiça adequado, e integrado de forma coerente e complementar, pelos diversos actores e instituições que compõem o sistema.

No entanto, o PEI II, por um lado, alarga as áreas de actividade central, passando a integrar, para além das que estão concebidas na Visão da Justiça, as jurisdições laboral, família e menores, fiscal e aduaneira, e comunitária. Por outro lado, elege a independência dos tribunais, a eficiência do sistema e os mecanismos de assistência jurídica aos mais desfavorecidos como sendo “o cerne dos objectivos gerais a alcançar”.

O PEI, por um lado, identifica 12 (doze) eixos de desenvolvimento estratégico: promoção do acesso à justiça; reforma do sistema prisional; reforma legal; recursos humanos; formação; gestão (planificação e gestão financeira); infra-estruturas; informação e documentação; prevenção e combate à corrupção; prevenção e combate ao HIV/SIDA; equilíbrio do género; promoção e respeito pelos Direitos Humanos. Por outro lado, aponta para uma série de desafios a enfrentar em cada eixo estratégico, entre os quais destacamos os seguintes:

- Assegurar a direcção efectiva da instrução preparatória ao Ministério Público;
- Reformar a PIC, de modo a prestar cabalmente a sua missão;
- Adequar as capacidades humanas e materiais para a melhoria da instrução dos processos;
- Montar um sistema de informação criminal;
- Montar e dotar de recursos humanos e materiais adequados os laboratórios de criminalística;
- Reforçar o papel fiscalizador do Ministério Público no cumprimento rigoroso dos prazos legais;
- Defender e promover os Direitos Humanos e a igualdade dos cidadãos perante a lei;
- Expandir os órgãos da administração da justiça e divulgar os direitos e deveres dos cidadãos em matéria penal;
- Aumentar o número de juízes e procuradores com capacidade técnica adequada para as secções de competência especializada;
- Criar um plano de desenvolvimento dos recursos humanos;
- Criar incentivos para o ingresso no sistema de administração da justiça;
- Reforçar os mecanismos internos de inspecção, auditoria e processos de avaliação do desempenho nas instituições de administração da justiça;
- Promover uma maior articulação institucional para assegurar a uniformização dos planos institucionais do sector e facilitar a harmonização;
- Articular com o Ministério das Finanças para assegurar a rápida ligação com o SISTAFE;
- Promover a construção e/ou reabilitação e apetrechamento das procuradorias;

- Promover a construção e/ou reabilitação e apetrechamento de residências para os operadores do sistema de administração da justiça;
- Garantir a aquisição de meios circulantes necessários e suficientes para o cumprimento da missão das instituições do sector.

Destacam-se, aqui, apenas alguns dos desafios com maior relevância para a magistratura do Ministério Público. O PEI não tem a pretensão de esgotar a planificação do sector da justiça, remetendo para cada instituição que dele faz parte a responsabilidade de concepção e execução de estratégias, no âmbito dos respectivos mandatos.

2.3. OUTROS PLANOS NO SECTOR DA JUSTIÇA

O exercício de planificação estratégica da Procuradoria-Geral ocorre num contexto em que, a par da Visão e da Estratégia Integrada, estão a ser implementados planos específicos de algumas instituições do sector, como o Instituto do Patrocínio e Assistência Jurídica (IPAJ) e o Ministério do Interior (MINT). O Plano Estratégico de Defesa Legal dos Cidadãos Carenciados e o Plano Estratégico do Desenvolvimento Institucional do Ministério do Interior, têm em comum o facto de, para além de estabelecerem metas a médio prazo, específicos para cada instituição (IPAJ e MINT), assumirem que a articulação (complementaridade de funções) entre instituições de administração da justiça é vital para a concretização dos objectivos a que se propõem.

Uma nota final, para referir que o exercício de planificação estratégica se estende para o Centro de Formação Jurídica e Judiciária (CFJJ), circunstância que, certamente, terá implicações na formação inicial e complementar dos recursos humanos da PGR.

Concluindo, no contexto da planificação estratégica alargada, impõe-se, para a PGR, um desafio (e simultaneamente uma oportunidade) de adequação do Plano aos desafios do sector de justiça no seu conjunto; e de articulação com demais planos específicos de desenvolvimento institucional.

VALORES

A actividade do Ministério Público é guiada pelos valores fundamentais derivados da Constituição e demais diplomas legais. A lei é a fonte última do exercício da Justiça: a legalidade é um valor que dá sentido a toda a actuação do Ministério Público.

A função de Procurador deve ser exercida numa perspectiva humana, devendo ter um alto grau de sensibilidade social e consciência de servir.

A função de Procurador é um privilégio que deve ser exercida com objectividade, isenção e estrita obediência à lei.



IV. RESULTADOS A ANÁLISE FOFA



IV. RESULTADOS DA ANÁLISE FOFA

Como atrás se referiu, a análise FOFA ou SWOT²⁰ é uma ferramenta estrutural utilizada na análise ambiental, tanto interna como externa, que influencia o desempenho das organizações, permitindo a formulação de estratégias adequadas.

No caso da PGR, a análise reflectida, tanto a nível da sua documentação interna, como das avaliações externas, permite estabelecer o seguinte quadro FOFA:

	FORÇAS ²¹	FRAQUEZAS ²²
ANÁLISE INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento relativo da instituição, com a afectação gradual de novos quadros, jovens e motivados; • Legislação orgânica e estatutária actualizada; • Progressos na gestão administrativa e financeira do sistema, aos diversos níveis; • Parcerias e protocolos de cooperação com instituições relevantes, quer do sector público quer do sector privado e da sociedade civil, tanto a nível nacional como internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insuficiente cobertura territorial do MP; • Insuficiente número de magistrados nos tribunais e secções de competência especializada; • Fraca capacitação dos magistrados para garantirem a adequada representação do MP junto dos tribunais de competência especializada; • Fraca qualificação dos oficiais de justiça e do pessoal administrativo; • Falta de qualidade do trabalho de investigação e de instrução criminal, devido à insuficiência de recursos técnicos, materiais e humanos qualificados; • Exiguidade de infra-estruturas e equipamentos, sobretudo ao nível distrital.

²⁰ Designação derivada das iniciais, em inglês, das expressões Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças), daí a tradução para FOFA, em língua portuguesa.

²¹ Características internas da instituição que, se devidamente potenciadas, podem influenciar positivamente o seu desempenho.

²² Características internas da instituição que podem contribuir para o seu fraco desempenho e, por isso, devem ser compensadas.

	OPORTUNIDADES ²³	AMEAÇAS ²⁴
ANÁLISE INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento público generalizado da importância do papel da PGR na consolidação e desenvolvimento do Estado de Direito; • Crescente demanda dos serviços do MP para intervir na defesa e salvaguarda de direitos, tanto individuais como colectivos e difusos; • Debate sobre a revisão constitucional e o reforço do papel do Ministério Público; • Disponibilidade dos parceiros de cooperação internacional em prosseguir o apoio a acções relacionadas com o fortalecimento do sistema de administração da justiça, a consolidação do Estado de Direito, o acesso ao direito e à justiça e a resolução alternativa de conflitos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento substancial do tipo de criminalidade complexa, como é o caso do crime organizado transnacional (tráfico de droga, de pessoas e de órgãos humanos, branqueamento de capitais, etc.) e do crime violento contra as pessoas (homicídios, linchamentos, crimes sexuais, etc.); • Persistência de legislação penal obsoleta, que não responde às necessidades actuais da administração da justiça, nem acompanha as concepções da ciência penal e da política criminal modernas; • Ausência de uma real coordenação entre os diversos operadores do sistema de justiça penal e de segurança pública, capaz de os pôr sintonizados na prossecução do objectivo comum de combate à criminalidade e de aumento da confiança pública na Justiça.

FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO

A PGR concluiu a análise ambiental e FOFA. Este processo identificou quatro factores críticos de sucesso que serão essenciais para o alcance dos objectivos estratégicos da PGR, nomeadamente:

Insuficiente cobertura territorial alinhada aos recursos humanos

A PGR tem desafios no que tange à colocação e reforço em magistrados e funcionários nos distritos e nos tribunais de competências especializada, em face do número de magistrados e funcionários efectivos, à capacidade e qualidade dos recursos humanos existentes. Este factor deverá ser enfrentado em termos quantitativos e qualitativos com a formação e capacitação especializada dos recursos humanos, um factor crítico de sucesso para atingir os objectivos estratégicos da PGR.

²³ Situações externas, actuais ou futuras, que, se adequadamente aproveitadas, podem influenciar positivamente o desempenho da instituição e ajudar ao cumprimento dos seus objectivos.

²⁴ Situações externas, actuais ou futuras, cujos efeitos, se não forem prevenidos, eliminados ou minimizados, podem comprometer o desempenho da instituição.

Reforma legal ligada à falta de qualidade do trabalho de investigação e de instrução criminal

A PGR tem um grande papel na edificação e consolidação do sistema judiciário e no estabelecimento do Estado de Direito Democrático, na defesa da legalidade e na fiscalização do cumprimento das leis e demais normas vigentes no país. Portanto, é essencial para a PGR o exercício efectivo da autoridade executiva, o que pressupõe a existência, bem como instrumentos legais e operacionais adequados ao desempenho das actividades de investigação e instrução criminal, para além do reforço da capacidade do órgão operativo e auxiliar (PIC). Estes instrumentos reforçarão a eficácia e eficiência da PGR; daí a necessidade de considerar este um factor crítico de sucesso.

Ausência de uma real coordenação entre os diversos operadores do sistema de justiça penal e de segurança pública

Existem várias entidades envolvidas no Sector da Justiça. Os desafios actuais da reforma do sistema judiciário e no combate à criminalidade complexa, com enfoque para o crime organizado, requerem um alto nível de articulação e coordenação entre as várias instituições do sector. A capacidade da PGR na criação de condições para a melhoria da articulação e coordenação institucional e o estabelecimento de parcerias é um pré-requisito para contribuir para os desafios acima referidos. Nesta fase, a PGR necessita de reforçar esta coordenação com os diversos operadores do sistema da justiça e da segurança pública, para além das outras instituições a nível nacional, regional e internacional.

Disponibilidade orçamental (Gap de financiamento)

O Plano Estratégico da PGR está orçado em cerca de seis biliões, duzentos e quarenta e seis milhões e quatrocentos e trinta e cinco mil e duzentos e cinquenta meticais (6.246.435.250,00 Mts) até ao ano de 2016. Em face das necessidades e da alocação orçamental actual, bem como dos desafios estratégicos da instituição no âmbito do cumprimento das suas atribuições legais, impõe-se o reforço do financiamento a disponibilizar. Esta lacuna constitui um factor crítico de sucesso. O financiamento assegurado pelo OE poderá contribuir significativamente para o progresso da implementação das estratégias visando aumentar a eficiência e eficácia da PGR e a sua extensão territorial, melhorando a qualidade da prestação de serviços ao cidadão.



V. DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA

V. DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA

VISÃO DA PGR

A Procuradoria-Geral da República, órgão superior do Ministério Público, é uma instituição do sistema de justiça comprometida com o Estado de Direito Democrático e com as garantias constitucionais, funcionalmente independente, eficaz no combate ao crime, garante da legalidade e efectiva na protecção dos direitos e legítimos interesses dos cidadãos e das pessoas jurídicas.

MISSÃO DA PGR

A Procuradoria-Geral da República, como instituição responsável, exerce a acção penal pública, dirige a investigação dos factos puníveis, assegura a representação e defesa do interesse público e social, controla a legalidade e garante a protecção dos menores, ausentes e incapazes, bem como dos cidadãos e pessoas jurídicas, em geral, no respeito pelos direitos humanos.

VALORES DA PGR

A Procuradoria-Geral da República orienta todas as suas acções no respeito pelos seguintes valores fundamentais:

- *Independência*
- *Objectividade*
- *Transparência*
- *Eficiência*
- *Integridade*
- *Equidade*
- *Acessibilidade*
- *Celeridade*

EIXOS ESTRATÉGICOS

EIXO ESTRATÉGICO I: DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O desenvolvimento institucional é entendido como um conjunto de mudanças qualitativas numa organização, seja ela pública ou privada. Implica mudanças em termos de princípios, paradigmas, relações ou estrutura. A simples mudança quantitativa (crescimento ou redução) ou a mudança de instalações representam, *de per si*, adaptação ou ajuste, mas não necessariamente desenvolvimento, pois há mudanças apenas nas variáveis da quantidade e das infra-estruturas.

Considerando o papel multiforme da PGR, o desenvolvimento institucional será determinado pelo quadro jurídico-legal²⁵ (factores exógenos), conjugado com as mudanças no seio da própria PGR, devendo abranger diversas variáveis que se condicionam entre si: i) A estrutura orgânica, ii) os recursos humanos, iii) as infra-estruturas e o suporte técnico, iv) o orçamento, e v) o movimento processual.

Objectivo estratégico I.1 – Rever a estrutura orgânica da PGR e da Magistratura do MP

Resultado I.1.1 – Magistrados do MP isentos, empenhados e protegidos por lei contra interferências no exercício das suas funções.

Resultado I.1.2 – Actividade instrutória e de prossecução penal exercida com isenção, objectividade e sem interferências externas no exercício das funções legalmente cometidas aos agentes do MP.

Resultado I.1.3 – Criado e estruturado o Gabinete de Estudos, aprovado o respectivo regulamento e definidas as suas competências.

Resultado I.1.4 – Realizados estudos estratégicos sobre a evolução da PGR

Resultado I.1.5 – Realizado estudo de avaliação do impacto do Plano Estratégico

Objectivo Estratégico I.2 – Alargar a cobertura territorial e preencher os quadros de pessoal

Resultado I.2.1 – Colocados magistrados, oficiais de justiça e demais funcionários em todas as procuradorias

Resultado I.2.2 – Preenchidos os quadros de pessoal das procuradorias

Resultado I.2.3 – Magistrados colocados atempadamente nos postos de trabalho

²⁵ A Constituição revista em 2004 introduziu reformas assinaláveis no quadro orgânico da PGR. A orgânica do MP e o Estatuto dos Magistrados do MP constam da Lei n.º 22/2007, de 1 de Agosto.

Resultado I.2.4 – Asseguradas condições de trabalho e de vida dignas para magistrados, oficiais de justiça e funcionários

Resultado I.2.5 – Melhorados os níveis de motivação e empenho dos magistrados, oficiais de justiça e funcionários

Objectivo Estratégico I.3 – Desenvolver as capacidades, as competências e as qualidades humanas dos profissionais da PGR

Resultado I.3.1 – Desenvolvida uma cultura de serviço público, de postura ética e profissional e de comprometimento com os valores da isenção, urbanidade e solidariedade.

Resultado I.3.2 – Adoptada uma atitude permanente de prevenção e combate à corrupção.

Resultado I.3.3 – Efectuado o levantamento das necessidades de formação dos magistrados, oficiais de justiça e funcionários

Resultado I.3.4 – Identificadas as prioridades de formação dos magistrados, oficiais de justiça e funcionários

Resultado I.3.5 – Concebidos e elaborados planos específicos de formação contínua para os magistrados, oficiais de justiça e funcionários

Resultado I.3.6 – Desenvolvidos programas de formação no local de trabalho (*on the job training*)

Resultado I.3.7 – Aproximados os magistrados não licenciados às instituições de ensino superior

Resultado I.3.8 – Disponibilizadas vagas para o ingresso dos magistrados e funcionários do Ministério Público nos cursos ministrados nas instituições do ensino superior

Objectivo Estratégico I.4 – Proporcionar uma formação complementar especializada aos magistrados do Ministério Público

Resultado 1.4.1 – Aprofundados os conhecimentos técnico-jurídicos dos magistrados do MP nas diferentes jurisdições e áreas de actuação

Resultado 1.4.2 – Assegurada maior qualidade e eficácia na actuação do MP em áreas específicas

Objectivo Estratégico I.5 – Desenvolver uma política de atracção e retenção de profissionais mais qualificados e competentes

Resultado 1.5.1 – Perfis definidos e adoptados no processo de gestão dos recursos humanos da PGR

Resultado I.5.2 – Melhorado o desempenho dos profissionais

Resultado I.5.3 – Elevados os níveis de motivação dos profissionais mais competentes

Resultado I.5.3 – Incentivados os profissionais a elevar os respectivos níveis de formação e a melhorar o desempenho

Resultado I.5.4 – Criadas condições para atrair candidatos de boa formação de base e com qualidade humana para o ingresso na magistratura e demais carreiras do MP

Resultado I.5.5 – Actualizadas as regras de recrutamento e progressão na carreira de Oficial de Justiça do MP

Resultado I.5.6 – Actualizado o regime dos direitos e deveres dos oficiais de justiça

Resultado I.5.7 – Aumento da motivação dos oficiais de justiça

Objectivo Estratégico I.6 – Elevar a qualidade da planificação, desde o nível distrital até ao nível central

Resultado I.6.1 – Melhorado o conhecimento, alinhamento e harmonização dos objectivos, metas e resultados nos planos de trabalho

Resultado I.6.2 – Melhorada a monitoria e a avaliação do trabalho individual e colectivo, a todos os níveis

Resultado I.6.3 – Melhorada a eficácia na prossecução dos objectivos e metas de trabalho

Objectivo estratégico I.7 – Dotar o MP de infra-estruturas e equipamentos adequados

Resultado I.7.1 – Alargada a rede de edifícios para instalação dos órgãos do MP.

Resultado I.7.2 – Edifícios existentes reabilitados e ajustados às necessidades actuais do MP.

Resultado I.7.3 – Construídas e apetrechadas condignamente as residências para os magistrados do MP.

Objectivo estratégico I.8 – Desenvolver as TIC'S na PGR

Resultado I.8.1 – Desenvolvido e instalado *software* de gestão na PGR e nos órgãos subordinados do MP

Resultado I.8.2 – Criadas bases de dados sectoriais

Resultado – Instalado o sistema de videoconferência.

Resultado I.8.3 – Disponibilizada informação através da *internet*

Resultado I.8.4 – Criadas condições para apresentação de queixas e participações dos cidadãos através da *internet*

Resultado I.8.5 – Assegurada a celeridade de resposta às questões que são colocadas aos titulares dos órgãos do MP

Resultado I.8.6 – Instalados os mecanismos técnicos de interactividade entre os magistrados e funcionários da PGR

Resultado I.8.9 – Magistrados e funcionários capacitados na utilização das TIC's.

Resultado I.8.10 – Digitalizados os processos e criado um arquivo virtual.

Resultado I.8.11 – Criar uma biblioteca virtual.

Resultado I.8.12 – Recolhidos e divulgados documentos (*Boletins da República* que publicam diplomas legais relevantes para o Ministério Público; Despachos do PGR; Resoluções do CSMMP; Pareceres do Conselho Técnico da PGR, etc.)

Resultado I.8.13 – Criados *links* com outros sectores da administração da justiça (MJ, MINT, TS, TA, CC, OAM).

Resultado I.8.14 – Criados *links* com instituições congéneres.

Resultado I.8.15 – Criado um sistema de gestão da estatística processual

Resultado I.8.16 – Aperfeiçoados os modelos e formulários de elaboração da estatística processual

Resultado I.8.17 – Melhorada a gestão e o levantamento estatístico dos processos.

EIXO ESTRATÉGICO II: CONTROLO DA LEGALIDADE

No ordenamento jurídico vigente, cabe à Procuradoria-Geral da República e ao Ministério Público, enquanto magistratura hierarquicamente organizada, subordinada ao Procurador-Geral da República, zelar pelo controlo e observância da legalidade e pela fiscalização do cumprimento das leis e de outros diplomas legais pelos órgãos centrais e locais do Estado, pelas pessoas colectivas de direito público e privado, pelos funcionários e agentes do Estado e pelos cidadãos. No exercício das suas competências específicas, importa, ainda, referenciar o papel que está reservado ao Ministério Público no controlo da legalidade das detenções e na observância dos respectivos prazos, bem como na fiscalização dos actos processuais dos órgãos da polícia criminal²⁶.

Do conjunto destas funções, decorre a *Missão* da Procuradoria-Geral da República e dos órgãos subordinados do MP, que se sintetiza no imperativo de defesa da ordem jurídica estabelecida e de respeito pelos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos e dos demais interesses jurídicos previstos na lei, contribuindo, deste modo, para a edificação e consolidação do Estado de Direito Democrático.

O controlo da legalidade, como um dos eixos do Plano Estratégico, efectiva-se em duas vertentes, designadamente: o controlo interno, que se traduz na necessidade de promover e fiscalizar a observância da legalidade no seio dos órgãos da Procuradoria-Geral; e o controlo externo, que se desenvolve ao nível dos outros órgãos e instituições do Estado e em todas as esferas da sociedade.

²⁶ O Artigos 235 e 236 da CRM) e 1, 4, n.º 1, alíneas b), h) e o), 10, n.º 1, 12, alíneas a), b) e f), 15 e 51, todos da Lei n.º 22/2007, de 1 de Agosto, Lei Orgânica do Ministério Público (LOMP).

Constitui intervenção específica do Ministério Público a defesa dos interesses dos menores, particularmente, nos casos em que os mesmos se encontram em situação de conflito de interesses com os seus representantes legais. O mesmo se passa relativamente às crianças em conflito com a Lei, nos casos que requeiram a adopção de medidas de protecção e, também, aos ausentes e incapazes. Daí que se imponha a identificação das fraquezas dos órgãos da Procuradoria-Geral da República e das medidas que precisam de ser introduzidas com vista a elevar a sua eficiência em matéria de representação do Estado junto dos tribunais e da defesa jurídica dos menores, ausentes e incapazes.

Outro aspecto que merece atenção especial desta estratégia é o que se refere à participação na protecção e apoio às vítimas, testemunhas e outros intervenientes processuais. Refira-se que a prova testemunhal é a mais utilizada das espécies de prova permitidas em processo penal. Nos casos da chamada criminalidade complexa – como são os crimes de corrupção, participação económica ilícita, tráfico de influências, tráfico de drogas e de pessoas, entre outros.

Assim, tomando em conta o carácter fechado, por vezes mesmo secreto, das organizações a que pertencem os indivíduos envolvidos na prática destes crimes, é fácil ver que a recolha de prova não poderá assentar exclusivamente nos métodos tradicionais de investigação, mas antes na colaboração com os órgãos de Justiça por parte das vítimas, testemunhas, declarantes e outros intervenientes no processo, que disponham de informação relevante para uma justa e equilibrada decisão da causa.

A protecção dos direitos e legítimos interesses dessas pessoas, principalmente quando a sua vida, integridade física ou psíquica, liberdade pessoal ou patrimonial sejam postos em perigo por causa do contributo que se disponham a dar à investigação criminal ou à produção da prova em juízo, deve ser, pois, assegurada pelo Estado, em especial através dos órgãos de administração da justiça.

O Ministério Público terá, como não podia deixar de ser, um papel central no estabelecimento e execução de medidas especiais de protecção, visando a segurança dos intervenientes processuais.

A dimensão das funções que desaguam no controlo da legalidade e a sua repercussão na vida dos cidadãos tornam premente a identificação ou reafirmação dos principais objectivos que vão permitir que os órgãos da Procuradoria-Geral da República cumpram, cabalmente, a sua Missão²⁷.

Objectivo estratégico II.1 – Criar condições para a observância e controlo da legalidade pelos órgãos da Procuradoria-Geral da República.

Resultado II.1.1 – Capacitados todos os magistrados do Ministério Público, oficiais da justiça e funcionários da PGR.

²⁷ Objectivos constantes do Plano Estratégico Integrado do Sector da Justiça.

Objectivo estratégico II.2 – Reforçar e aperfeiçoar as garantias constitucionais e legais relativas ao exercício de funções e cargos de nomeação constitucional nos órgãos do Ministério Público (PGA's).

Resultado II.2.1 – Melhorada a segurança e a motivação profissional dos magistrados do topo da carreira do Ministério Público.

Resultado II.2.2 – Garantida uma actuação justa, livre, isenta, objectiva e responsável de todos os órgãos e titulares do MP.

Objectivo estratégico II.3 – Reforçar as garantias legais dos magistrados do Ministério Público no exercício das suas funções.

Resultado II.3.1 – Impedidas quaisquer interferências internas e externas susceptíveis de condicionar a actuação processual dos magistrados e agentes do MP, excepto as que resultarem da lei.

Resultado II.3.2 – Actuação dos magistrados do Ministério Público orientada por critérios de isenção, legalidade, objectividade e responsabilidade.

Objectivo estratégico II.4 – Aperfeiçoar e reforçar os mecanismos de actuação dos magistrados.

Resultado II.4.1 – Elevada a eficiência da acção dos magistrados no controlo da legalidade.

Objectivo estratégico II.5 – Aperfeiçoar e reforçar os mecanismos de articulação com outros órgãos que realizam actividades no âmbito do controlo da legalidade.

Resultado II.5.1 – Melhorada a coordenação das acções de controlo da legalidade.

Objectivo estratégico II.6 – Melhorar o desempenho da Inspeção do Ministério Público.

Resultado II.6.1 – Capacitados os membros da Inspeção do MP

Resultado II.6.2 – Inspeção do MP descentralizada

Resultado II.6.3 – Regulamento Interno da Inspeção do MP revisto

Resultado II.6.4 – Elevado o grau de desempenho e eficiência funcional da Inspeção do Ministério Público.

Resultado II.6.5 – Uniformizados os métodos de actuação dos órgãos da Inspeção do Ministério Público.

Resultado II.6.6 – Criadas melhores condições de trabalho.

Objectivo estratégico II.7 – Aumentar a cobertura territorial dos órgãos da Procuradoria-Geral da República.

Resultado II.7.1 – Novos magistrados, oficiais de justiça e funcionários da carreira geral recrutados, formados e distribuídos pelos órgãos subordinados do MP, com especial atenção para a Jurisdição Constitucional e Jurisdição Administrativa, Fiscal e Aduaneira e de Vistos.

Resultado II.7.2 – Melhorada a cobertura territorial dos órgãos da Procuradoria-Geral da República.

Resultado II.7.3 – Melhorada a qualidade do trabalho de controlo da legalidade.

Objectivo estratégico II.8 – Reforçar a articulação entre o Ministério Público e outros órgãos do Estado e instituições públicas.

Resultado II.8.1 – Melhorada a articulação entre o MP e outros órgãos do Estado.

Resultado II.8.2 – Garantida a eficiência da actuação do MP nos processos movidos contra o Estado.

Objectivo estratégico II.9 – Melhorar a articulação entre o MP e os órgãos/estruturas da comunidade.

Resultado II.9.1 – Melhorada a articulação entre o MP e os órgãos/estruturas da Comunidade.

Resultado II.9.2 – Melhorada a protecção dos direitos dos cidadãos.

Objectivo estratégico II.10 – Reforçar as garantias do acesso das crianças ao MP, nos processos jurisdicionais de menores

Resultado II.10.1 – Melhorado o acesso das crianças à Justiça

Resultado II.10.2 – Melhorada a protecção da criança

Resultado II.10.3 – Garantidos os direitos da criança

Objectivo estratégico II.11 – Alargar a cobertura territorial da representação do MP nos tribunais de menores

Resultado II.11.1 – Magistrados recrutados, formados e colocados junto dos tribunais e secções de menores

Resultado II.11.2 – Melhorada a intervenção do MP ao nível dos tribunais judiciais de distrito

Resultado II.11.3 – Melhorada a protecção dos direitos das crianças

Objectivo estratégico II.12 – Promover e realizar estudos sobre as formas de lidar com as crianças em Conflito com a Lei.

Resultado II.12.1 – Estabelecidas parcerias entre as instituições públicas e privadas vocacionadas ao acolhimento, atendimento, educação e formação de crianças em conflito com a lei.

Resultado II.12.2 – Garantido tratamento com humanidade e respeito devido à dignidade da pessoa humana, em particular da criança.

Resultado II.12.3 – Melhorado o atendimento à criança em conflito com a lei.

Objectivo estratégico II.13 – Garantir a protecção e o apoio às vítimas de crimes, testemunhas e outros intervenientes processuais em matéria penal

Resultado II.13.1 – Capacitados todos os magistrados do Ministério Público e oficiais de justiça da jurisdição penal, bem como agentes seleccionados da Polícia sobre a legislação relativa à protecção das vítimas e outros intervenientes processuais.

Resultado II.13.2 – Melhorado o desempenho processual e extra-processual do MP no quadro do apoio e protecção às vítimas e testemunhas em processo-crime.

Resultado II.13.3 – Asseguradas as condições técnicas e burocráticas (equipamento de videoconferência, arquivo confidencial, registo codificado, etc.) e estabelecidos mecanismos de articulação com as outras autoridades judiciais e administrativas.

EIXO ESTRATÉGICO III. INFORMAÇÃO E EDUCAÇÃO JURÍDICA E CÍVICA

O exercício de uma cidadania activa, consciente e responsável, a que a CRM faz referência em vários dos seus comandos normativos²⁸, pressupõe o conhecimento dos direitos que a todos são reconhecidos e dos correlativos deveres que a cada um são exigíveis.

A divulgação das leis e a educação jurídica dos agentes do Estado, das pessoas jurídicas e da população em geral constitui, deste modo, um desafio permanente, ao qual a PGR e o MP, por dever de ofício, têm de estar indissoluvelmente associados. De outro modo, dificilmente os seus esforços pela fiscalização e preservação da legalidade alcançarão a desejada eficácia.

Por outro lado, o primado da lei, apanágio do Estado de Direito democrático e de justiça social, proclamado na nossa Constituição²⁹, tem como pressuposto essencial que os cidadãos, as entidades públicas e privadas,

²⁸ Vide, em especial, o Título III – Direitos, Deveres e Liberdades Fundamentais.

²⁹ Vide o artigo 1 da CRM.

cumpram, voluntária e conscientemente, as normas jurídicas vigentes e observem os valores conquistados pela Humanidade ao longo da sua história.

Objectivo estratégico III.1. – Difundir os mecanismos de defesa jurídica dos cidadãos, em especial daqueles a quem cabe ao MP representar, como os menores, ausentes e incapazes

Resultado III.1.1 – Cidadãos informados e educados sobre os mecanismos de defesa e protecção jurídica dos menores

Resultado III.1.2 – Disponibilizada e divulgada a doutrina dos pareceres da PGR sobre direitos e interesses difusos e a defesa dos menores, ausentes, incapazes, entre outras matérias.

Objectivo estratégico III.2. – Promover a educação e informação jurídica e cívica junto das comunidades.

Resultado III.2.1 – Disseminadas as principais leis, divulgada a natureza, missão e atribuições do MP e difundidos os valores básicos do Estado de Direito.

Resultado III.2.2 – Mitigadas decisões das diferentes instâncias oficiais e não-oficiais de resolução de litígios que sejam atentatórias dos valores e princípios fundamentais consagrados na CRM e nos instrumentos de direito internacional incorporados na ordem jurídica moçambicana.

Resultado III.2.3 – Melhorado o conhecimento dos direitos e deveres dos cidadãos e do papel do MP

Resultado III.2.4 – Reforçada a articulação entre o MP e as organizações da sociedade civil.

Objectivo estratégico III.3 – Melhorar a comunicação interna entre os diferentes órgãos e departamentos da PGR, tanto a nível central como local, para que o fluxo de informação da base para o topo e vice-versa se processe com maior rapidez e segurança.

Resultado III.3.1 – Implementado, em todos os órgãos e departamentos da PGR, nos diferentes níveis, um sistema de comunicação interna que torna mais rápida, eficaz e segura a circulação de informação.

Resultado III.3.2 – Maior interacção e melhor entrosamento entre os diferentes níveis de responsabilidade na hierarquia do MP e dos seus órgãos.

Resultado III.3.4 – Maior coesão interna e motivação dos magistrados e pessoal de apoio técnico e administrativo.

Objectivo estratégico III.4 – Tornar a actuação do Ministério Público mais pró-activa na defesa e representação dos interesses colectivos e difusos

Resultado III.4.1 – Estudos legislativos realizados e proposta apresentada aos órgãos com iniciativa de lei.

Resultado III.4.2 – Magistrados do MP capacitados e instruções de carácter permanente emitidas para assegurar a adequada representação e defesa dos interesses colectivos e difusos.

Resultado III.4.3 – Prevenidas acções atentatórias aos bens e interesses colectivos e difusos.

Resultado III.4.4 – Conciliados os projectos industriais, de construção e obras públicas e outros com as leis de protecção ambiental, do património cultural e dos demais interesses colectivos e difusos, evitando-se a prossecução pública a posteriori dos prevaricadores em tribunal.

EIXO ESTRATÉGICO IV. COOPERAÇÃO INTERNACIONAL

A prevenção e o combate ao crime organizado transnacional exigem, cada vez mais, que as instituições e agências especializadas de cada país cooperem na definição de estratégias e na execução de acções coordenadas a nível regional, continental e global. O Ministério Público, pela sua própria natureza e pelos poderes de que está investido, é um dos organismos do Estado moçambicano que exercem um papel fundamental nessa articulação e coordenação de esforços.

Por outro lado, a participação em conferências, seminários e eventos similares de âmbito internacional, para debater temas de interesse comum e partilhar experiências e reflexões, constitui um factor importante de aprendizagem e de consolidação institucional que deve ser promovido e encorajado na justa medida das capacidades humanas e das disponibilidades financeiras.

Objectivo estratégico IV.1 – Promover o intercâmbio regional e internacional com organismos congéneres e a participação em redes de cooperação jurídica e judiciária.

Resultado IV.1.1 – Criado o Gabinete de Cooperação Internacional, definidas as suas competências e iniciado o seu funcionamento

Resultado IV.1.2 – Estabelecidos e executados protocolos entre a PGR e organismos congéneres de outros países, nomeadamente no âmbito da SADC, UA, CPLP, Commonwealth e Nações Unidas.

Resultado 3 – Trocada informação relevante e realizada a formação conjunta de quadros especializados na luta contra a criminalidade organizada transnacional.

Objectivo estratégico IV.2 – Melhorar a qualidade da intervenção da PGR/Ministério Público nos organismos de âmbito regional e internacional de que faz parte e nos eventos em que participa

Resultado IV.2.1 – Base de dados instalada e ao serviço dos magistrados do MP.

Resultado IV.2.2 – Efectuada a organização, classificação e tratamento da documentação emanada dos organismos internacionais.

Resultado IV.2.3 – Elaborados planos anuais de participação do MP em Conferências, Seminários e outras reuniões internacionais, tendo em conta o interesse específico dos temas abordados e as disponibilidades orçamentais da instituição.

ASSUNTOS TRANSVERSAIS

Dentre outros assuntos transversais, a PGR irá centrar-se nas acções visando a operacionalização das estratégias no âmbito do HIV/SIDA e Género que contribuam para travar a propagação da pandemia do HIV/SIDA e a garantia da equidade de género na instituição, reconhecendo o seu impacto a nível sócio-económico no país.

A pandemia do HIV/SIDA tem produzido impactos negativos nos tecidos social e económico de Moçambique, não obstante o facto de os índices de prevalência tenderem a baixar. Um estudo realizado pelo Ministério da Saúde e pelo Instituto Nacional de Estatística (2010), mostrou que actualmente a prevalência do HIV entre adultos de 15-49 anos de idade é de 11.5%; e que a prevalência entre crianças de 0-11 anos de idade é de 1.4%, sendo que, na faixa etária de 0-1 ano é de 2.3%. O mesmo trabalho concluiu que, paradoxalmente, a prevalência de HIV é mais elevada em indivíduos com nível de escolaridade mais alto e naqueles que vivem em agregados de nível económico mais elevado. Do ponto de vista da distribuição geográfica, a região Sul de Moçambique é a mais afectada (17.8%), seguindo-se o Centro (12.5%) e o Norte (5.6%).³⁰

Os dados sobre HIV/SIDA também indicam que as mulheres são as maiores vítimas. Em média, o número de mulheres que vive com HIV é cerca de duas vezes mais alto que o dos homens.

Normalmente, apontam-se dois principais factores responsáveis pela feminização do HIV/SIDA: os factores biológicos do sexo (as mulheres são mais vulneráveis à infecção devido à grande superfície de exposição durante o acto sexual); e os factores culturais, como, por exemplo, a poligamia, o preconceito em relação ao sexo seguro e a reduzida capacidade de decisão sobre o uso do preservativo.

O estudo MISAU/INE mostra que, apesar do maior conhecimento sobre o HIV/SIDA, ainda persistem muitas lacunas e práticas de risco.

³⁰ *Inquérito Nacional de Prevalência, Riscos Comportamentais e Informação sobre HIV e SIDA em Moçambique.*

Disponível no site http://www.misau.gov.mz/pt/hiv_sida/insida/resultados_do_insida_2009 (acedido no dia 6 de Fevereiro de 2011)

Como corolário da urgência em enfrentar, de forma cada vez mais firme, os problemas da pandemia, um dos principais desafios do Plano Estratégico Nacional de Resposta ao HIV e SIDA, para os anos 2010-2014, consiste (PEN II) na necessidade de integração do HIV/SIDA nos processos de planificação periódica das instituições públicas e privadas.³¹

Outro assunto transversal que merece especial atenção no presente Plano Estratégico é a igualdade de género. Esta questão está na agenda política de Moçambique desde a Independência Nacional. Embora tenha havido avanços significativos, o país ainda enfrenta muitos desafios para a efectivação da emancipação da mulher e da igualdade entre homens e mulheres.

No ano 2007, a população de Moçambique era de 20,5 milhões, sendo 52% constituído por mulheres. Contudo, nos dados do Instituto Nacional de Estatísticas são bastante expressivos os números que revelam as desigualdades entre homens e mulheres, nomeadamente na escolaridade, no acesso a posições de chefia (tanto no contexto doméstico, como na esfera pública)³².

Apenas a nível da taxa de ocupação é que as mulheres apresentam vantagens em relação aos homens em todo o país. Nas zonas urbanas a diferença é de 62,8% para 54,1%; e nas zonas rurais de 86,2% para 81,3%. Estas diferenças devem-se ao facto de se incluir nas categorias ocupacionais o “conjunto de funções e tarefas que um indivíduo desempenha no seu emprego ou no local onde exerce a sua actividade económica, independentemente do seu ramo de actividade”, nas quais se incluem a agricultura, pesca e o comércio informal.

A proeminência das mulheres ao nível ocupacional não se reflecte na sua escolaridade, nem na posição de chefia, tanto na família, como no trabalho. Por um lado, entre a população economicamente activa, a maior parte das mulheres (69,4%) não sabe ler nem escrever. Por outro lado, a nível nacional, apenas cerca de 30% dos agregados familiares é chefiado por mulheres. Finalmente, nas instituições do Estado a percentagem de mulheres que ocupa lugares de decisão situa-se entre 18,1% e 37,2%.

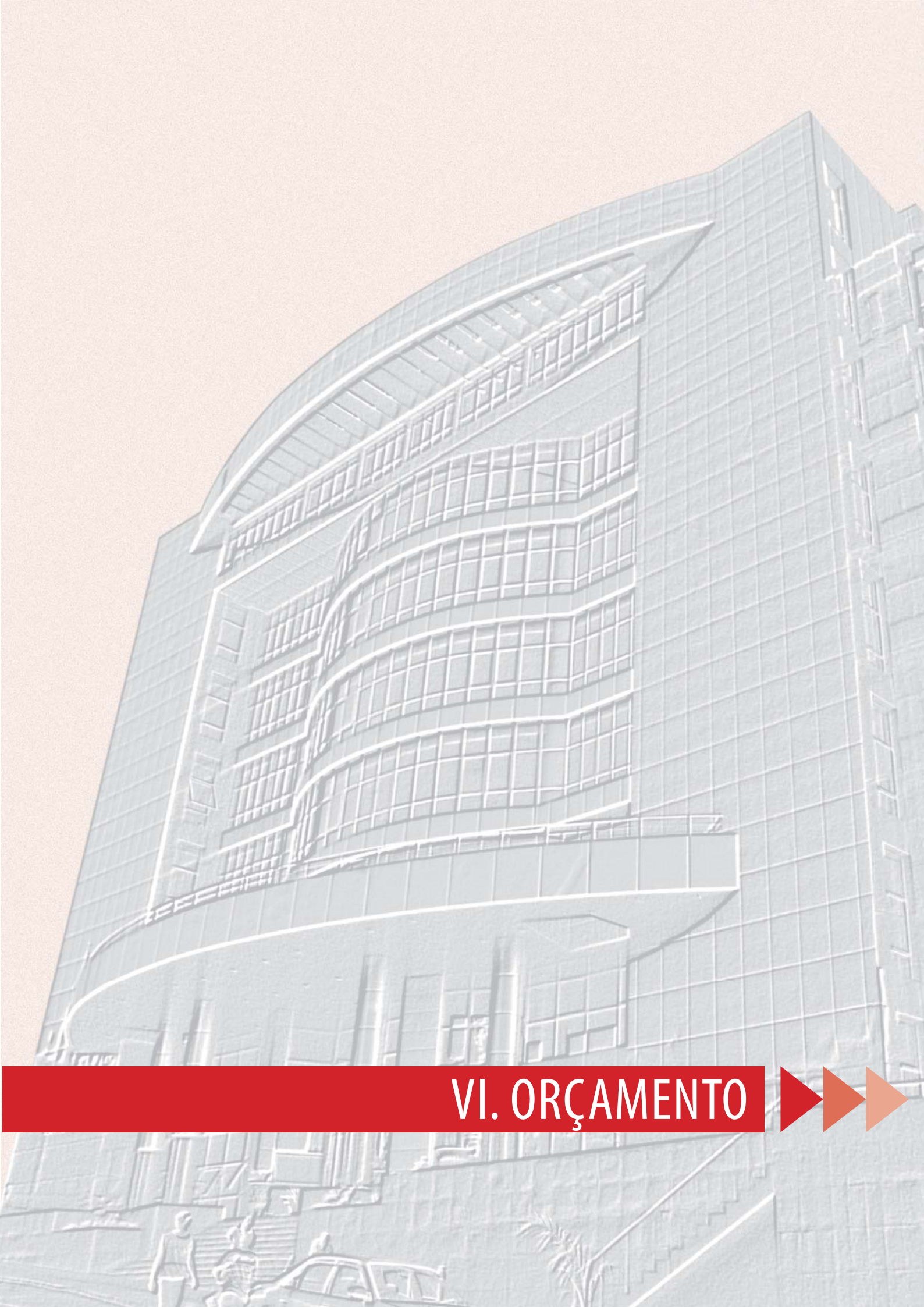
A distribuição sexual dos magistrados do Ministério Público reflecte, de certo modo, esse carácter selectivo no acesso a profissões de prestígio e na ocupação de lugares de decisão. De um total de 241 magistrados, apenas 74 (correspondentes a 30,7%) são mulheres.

Sendo um assunto que atravessa a sociedade moçambicana no seu conjunto, cabe a todas as organizações e instituições do Estado conceber estratégias específicas de promoção da igualdade de género.

Neste contexto, constituem desafios prevenir o HIV/SIDA, incentivar a tratamento e combater a estigmatização e a promoção da igualdade de género ao nível institucional cujas acções estão reflectidas na Matriz Operacional constante em anexo.

³¹ Conselho de Ministros (2010). *Plano Estratégico Nacional de Resposta ao HIV e SIDA 2010-2014*. Documento aprovado na 10ª Sessão do Conselho de Ministros, realizada no dia 23 de Março de 2010.

³² INE (2008). *Mulheres e Homens em Moçambique: Indicadores seleccionados de género*. Maputo: INE.



VI. ORÇAMENTO



VI. ORÇAMENTO

A Procuradoria-Geral da República (PGR) é uma instituição dotada de autonomia financeira e administrativa e efectua a gestão directa dos recursos financeiros internos que lhe são atribuídos, de acordo com os princípios e normas preconizados nos diferentes instrumentos legais do Sistema de Administração Financeira do Estado – SISTAFE.

A principal fonte de recursos da PGR e dos órgãos subordinados é o Orçamento do Estado (OE) e é considerada atempada e previsível, programada no Cenário Fiscal de Médio Prazo, cuja operacionalização é feita através do OE anual.

A PGR conta também, com o apoio de alguns parceiros de cooperação (fundos externos), dos quais, uns são geridos directamente pela PGR e provenientes de programas e projectos no âmbito do Apoio ao Sector da Justiça e outros fundos geridos directamente pelos respectivos parceiros, com a coordenação do Ministério da Justiça, cabendo à PGR apresentar as necessidades e despesas para a respectiva execução orçamental.

Neste contexto, para o alcance dos objectivos estratégicos e implementação das acções estratégicas de médio prazo, estabelecidas no PEPGR, será determinante a garantia de alocação de recursos financeiros suficientes pelo Orçamento do Estado, considerando as necessidades reais e a natureza institucional. Para o reforço e fortalecimento institucional prevê-se, igualmente, a continuidade do apoio e disponibilização de recursos externos, por parte dos parceiros de cooperação.

PREVISÃO DO ENVELOPE DE RECURSOS

A área da justiça constitui uma área prioritária integrada no Pilar de Governação, no qual o Governo tem dado prioridade na afectação de recursos internos. Este facto pode ser demonstrado com o crescimento dos recursos internos afectos à PGR, em particular as despesas de funcionamento. Em termos globais, as despesas de funcionamento e de investimento evoluíram em 131.5% e 73.1%, respectivamente, no período 2008 e 2012.

Com base nesta perspectiva, considerando ainda, a evolução do Orçamento do Estado alocado no período 2008-2012 e as projecções do CFMP 2013-2015 da PGR e órgãos subordinados, foi feita a estimativa de recursos financeiros necessários para a implementação do PEPGR.

A projecção dos recursos do PEPGR vai sintetizada na Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 - Projecção de Afecção de Recursos Internos

(Unidade: ^ 1000,00 MT)

Descrição	2012	2014	2014	2015	2016	TOTAL
Recursos Internos (OE)	833.002,22	1.130.752,34	1.200.597,08	1.270.304,98	1.423.531,72	5.858.188,34
Despesas de Funcionamento	696.746,06	839.542,48	926.430,89	1.018.496,15	1.131.306,23	4.612,521,81
Despesas de Investimento	136.256,16	291.209,86	274.166,19	251.808,83	292.225,49	1.245.666,53

Fonte: OE2012, Projecções CFMP 2013-2015, PGR e Órgãos Subordinados

Por forma a responder à necessidade de garantir o cumprimento dos objectivos estratégicos preconizados no PE-PGR, que irão fortalecer e consolidar a intervenção e actuação do Ministério Público e da Procuradoria-Geral da República junto ao cidadão, através da maior celeridade na tramitação processual, será necessária a mobilização e angariação de recursos conforme o ilustrado na Tabela 2.

Tabela 2 - Apuramento das necessidades de financiamento

(Unidade: ^ 1000,00 MT)

Descrição	2012	2014	2014	2015	2016	TOTAL
Recursos Internos (OE)	833.002,22	1.130.752,34	1.200.597,08	1.270.304,98	1.423.531,72	4.858.188,34
Despesas de Funcionamento	696.746,06	839.542,48	926.430,89	1.018.496,15	1.131.306,23	4.612,521,81
Despesas de Investimento	136.256,16	291.209,86	274.166,19	251.808,83	292.225,49	1.245.666,53
Gap (Necessidade de financiamento)	77.649,38	162.697,46	20.109,50	36.747,17	91.043,40	388.246,91
Despesas de Funcionamento	48.375,57	101.360,52	12.528,22	22.893,49	56.720,04	241.877,83
Despesas de Investimento	29.273,82	61.336,94	7.581,28	13.853,68	34.323,36	146.369,09
Total de recursos para operacionalização do PEPGR	910.651,60	1.293.449,80	1.220.706,58	1.307.052,15	1.514.575,12	6.246.435,25

Tabela 2.1. - Apuramento das necessidades de financiamento (Resumo)

(Unidade: ^ 1000,00 MT)

Descrição	2012	2014	2014	2015	2016	TOTAL
Despesas de Funcionamento	745.121,63	940.903,00	938.959,11	1.041.389,64	1.188.026,27	4.854.399,64
Despesas de Investimento	165.529,98	352.546,80	281.747,47	265.662,51	326.548,85	1.392.035,62
Total de recursos para operacionalização do PEPGR	910.651,60	1.293.449,80	1.220.706,58	1.307.052,15	1.514.575,12	6.246.435,25

Tabela 3 – Projectão e Distribuição do Orçamento Indicativo por Eixos Estratégicos do PEPGR

(Unidade: ^ 1000,00 MT)

Descrição	2012	2014	2014	2015	2016	TOTAL (Orçamento indicativo)	Peso (%)
Eixo Estratégico I: Desenvolvimento Institucional	371.063,32	549.479,93	460.708,24	529.905,79	619.737,04	2.530.894,32	40.5
Eixo Estratégico II: Controlo da Legalidade	339.857,63	493.852,48	437.205,80	492.737,57	570.576,15	2.334.229,63	37.4
Eixo Estratégico III: Informação e e Educação Jurídica	99.452,41	136.371,17	141.121,84	150.585,99	169.525,55	697.056,97	11.2
Eixo Estratégico IV: Cooperação Internacional	87.513,21	130.677,79	106.897,69	124.122,41	145.820,42	595.031,42	9.5
Assuntos Transversais	12.765,03	17.647,25	17.881,06	19.215,44	21.714,05	89.222,83	1.4
Total de recursos para operacionalização do PEPGR	910.651,60	1.328.028,61	1.163.814,64	1.316.567,20	1.527.373,20	6.246.435,25	100.0

Concluindo, para a implementação do Plano Estratégico da PGR, será necessário mobilizar, cerca de seis mil duzentos e quarenta e seis milhões de meticais até ao ano de 2016 principalmente, para implementação de acções no âmbito do desenvolvimento institucional (capacitação, infraestruturas e tecnologias de informação), controlo da legalidade, recursos humanos e área preventiva (informação e educação jurídica) visando a melhoria na prestação de serviços ao cidadão.



VII. MONITORIA E AVALIAÇÃO

VII. MONITORIA E AVALIAÇÃO

A monitoria e a avaliação permitem controlar a implementação efectiva do Plano Estratégico, assim como a realização dos objectivos estratégicos e dos resultados esperados.

Na base da matriz de monitoria e execução do plano estratégico, que inclui, nomeadamente os objetivos estratégicos, resultados, actividades, indicadores, prazo das actividades a serem realizadas, bem como, os responsáveis das várias acções, será feita a monitoria e avaliação do plano estratégico.

Este processo está enquadrado no sistema e ciclo de planificação nacional e alinhado ao processo de planificação e monitoria integrado do Sector da Justiça. Assim, serão elaborados relatórios semestrais e anuais de implementação do Plano.

Serão igualmente realizadas uma avaliação a meio termo e uma avaliação final do período de vigência do PEPGR, através de uma equipa constituída pelo Procurador-Geral da República, que, semestralmente, irá acompanhar e discutir os progressos alcançados na implementação do Plano, bem como os constrangimentos e soluções face aos desafios enfrentados.

Para garantir o sucesso na execução do plano, as actividades a implementar deverão ser estreitamente coordenadas e articuladas aos diferentes níveis, horizontal e vertical, da PGR, bem como, com as instituições da Administração da Justiça e outras instituições relevantes.

Matriz de Monitoria e Execução do Plano Estratégico

Eixo Estratégico I: Desenvolvimento Institucional						
Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Rever a estrutura orgânica da PGR e da Magistratura do MP	Suscitar a revisão legislativa para o aperfeiçoamento das garantias legais de isenção, objectividade e estrita sujeição à lei	Magistrados do MP isentos, empenhados e protegidos por lei contra interferências no exercício das suas funções	Realizar estudos, organizar painéis de auscultação e elaborar propostas de revisão da legislação pertinente	PGR	Publicação dos resultados dos estudos; Propostas apresentadas aos órgãos com iniciativa de lei	Segundo semestre de 2012
	Suscitar a revisão legislativa para reserva exclusiva ao PGR do poder de avocação de autos em instrução preparatória	Actividade instrutória e de prossecução penal exercida com isenção, objectividade e sem interferências externas no exercício das funções legalmente cometidas aos agentes do MP suas funções		PGR	Propostas apresentadas aos órgãos com iniciativa de lei	Segundo semestre de 2012

	Criar um Gabinete de Estudos orientado para o acompanhamento das actividades da PGR	Criado e estruturado o Gabinete de Estudos, aprovado o respectivo regulamento e definidas as suas competências	Concepção da estrutura do Gabinete de Estudos	PGR	Publicação do despacho de criação do Gabinete de Estudos	Segundo semestre de 2012
		Realizados estudos estratégicos sobre a evolução da PGR	Seleção ou recrutamento do pessoal para o Gabinete de Estudos	PGR	Existência de um corpo técnico e administrativo para o Gabinete de Estudos	
		Realizado estudo de avaliação do impacto do Plano Estratégico	Concepção de um plano de estudos		Aprovação de um plano de actividades do Gabinete de Estudos	2014/2016
Dotar o MP de infra-estruturas e equipamentos adequados	Prosseguir a construção de edifícios adequados à instalação e funcionamento dos órgãos centrais e locais do MP	Alargada a rede de edifícios para instalação dos órgãos do MP	Construir edifícios	PGR	Número de edifícios construídos	Actividade permanente

Eixo Estratégico I: Desenvolvimento Institucional						
Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Resultados	Atividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Dotar o MP de infra-estruturas e equipamentos adequados	Construir novas moradias para alojamento dos magistrados do MP	Construídas 27 novas moradias para magistrados do MP	Construir edifícios	PGR	Número de moradias construídas	Actividade permanente
	Garantir a reabilitação e ampliação das infra-estruturas já existentes	Edifícios existentes reabilitados e ajustados às necessidades	Reabilitar infra-estruturas	PGR	Número de edifícios reabilitados	Actividade permanente
	Criar as condições para assegurar alojamento condigno para os magistrados do MP	Construídas e apetrechadas condignamente as residências para os magistrados do MP		Ministério das Finanças/PGR	Número de residências construídas e apetrechadas	
Construir residências para alojamento dos magistrados do MP	Reforçar a dotação orçamental para a construção de residências para alojamento dos magistrados do MP	Melhoradas as condições de alojamento para os magistrados do MP	Elaborar propostas orçamentais para a construção de residências; Construir residências para magistrados	PGR	Proposta orçamental apresentada ao governo e aos parceiros de cooperação; Número de residências construídas	Actividade permanente

Desenvolver as TIC'S na PGR	Aperfeiçoar o Programa/Software de gestão	Desenvolvido e instalado <i>software</i> de gestão na PGR e seus órgãos subordinados Criadas 5 base de dados sectoriais	Criar o Departamento de Informática Conceber e instalar <i>software</i> específico de gestão dos serviços da PGR e órgãos subordinados	PGR	Procuradorias provinciais ligadas em rede com a PGR	2013
	Introduzir e desenvolver o sistema de comunicação à distância, incluindo a transmissão de imagem e som	Instalado o sistema de videoconferência	Instalar um sistema de videoconferência na PGR, nas procuradorias provinciais e nas procuradorias distritais instaladas nos municípios	PGR		Segundo semestre de 2013
	Desenvolver as funcionalidades da página de <i>internet</i> da PGR	Disponibilizada informação através da <i>internet</i>	Concepção e instalação de mecanismos de acesso à	PGR	Número de entradas na página	Actividade permanente
		Criadas condições para apresentação de queixas e participações dos cidadãos através da <i>internet</i>	informação e que assegurem a interacção entre os utilizadores e a PGR	PGR	Número de queixas e/ou participações apresentadas pela <i>internet</i>	Actividade permanente

Eixo Estratégico I: Desenvolvimento Institucional						
Objectivos Estratégicos	Objectivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Desenvolver as TIC's na PGR		Assegurada a celeridade de resposta às questões que são colocadas aos titulares de órgãos do MP		PGR	Tempo de resposta às questões colocadas aos titulares de órgãos do MP	
		Instalados os mecanismos técnicos de interactividade entre os magistrados e funcionários da PGR				
	Formar magistrados e funcionários na utilização das TIC's	Magistrados e funcionários capacitados na utilização das TIC's	Organizar cursos de formação sobre as TIC	PGR	Números de magistrados e funcionários capacitados na utilização de TIC	Segundo semestre de 2013

	Testar e aplicar sistemas de segurança dos processos	Digitalizados os processos e criado um arquivo virtual	Concepção e instalação de mecanismos de segurança	PGR	Número de processos digitalizados	Actividade permanente
					Armazenamento de cópias dos processos	Actividade permanente
					Número de processos consultados na base de dados	Actividade permanente
	Criar uma biblioteca virtual	Recolhidos e divulgados documentos	Conceber e instalar os mecanismos técnicos de introdução e disponibilizar documentos através da internet	PGR	Existência de uma biblioteca virtual	2013
			Introduzir documentos na página da PGR	PGR	Número de documentos disponíveis e de entradas na <i>internet</i>	Actividade permanente

Eixo Estratégico I: Desenvolvimento Institucional						
Objectivos Estratégicos	Objectivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Desenvolver as TIC'S na PGR		Criados <i>links</i> com outros sectores da administração da justiça (MJ, TS, TA, CC, CFJ, OAM)		PGR	Tempo de resposta às questões colocadas aos titulares de órgãos do MP	
		Criados <i>links</i> com instituições congéneres		PGR		
	Melhorar o sistema de registo e a gestão da informação estatística	Criado um sistema de gestão da estatística processual	Conceber e instalar um sistema de gestão de estatísticas processuais	PGR	Bases de dados sobre o movimento processual e demais informação pertinente	Segundo Semestre de 2012
		Aperfeiçoados os modelos e formulários de elaboração da estatística processual				
		Melhorada a gestão e o levantamento estatístico dos processos				

Recursos Humanos						
Objectivos Estratégicos	Objectivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Alargar a cobertura territorial e preencher os quadros de pessoal	Proseguir o recrutamento de magistrados, oficiais de justiça e demais funcionários para as Procuradorias aos diferentes níveis	Colocados magistrados, oficiais de justiça e demais funcionários em todas as procuradorias	Formação e colocação de magistrados nas procuradorias	PGR/CFJJ	Número de magistrados e oficiais de justiça formados e colocados todos os anos	Actividade permanente
		Preenchidos os quadros de pessoal das procuradorias				
	Compatibilizar o número de vagas disponíveis para a magistratura do Ministério Público por ano com a disponibilidade orçamental	Magistrados colocados atempadamente nos postos de trabalho	Definir previamente o número de vagas disponíveis por ano	PGR	Aprovação de um plano de expansão da rede da PGR	Actividade permanente
	Criar condições logísticas para a colocação de magistrados, oficiais de justiça e funcionários	Asseguradas condições de trabalho e de vida dignas para magistrados, oficiais de justiça e funcionários	Criar infra-estruturas e condições de trabalho adequadas	PGR	Elaborado e executado um plano de implantação ou reforço das procuradorias	Actividade permanente

Recursos Humanos						
Objectivos Estratégicos	Objectivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
		Melhorados os níveis de motivação e empenho dos magistrados, oficiais de justiça e funcionários				
Desenvolver as capacidades, as competências e as qualidades humanas dos profissionais da PGR	Consciencializar sobre a natureza, missão e valores da PGR	Desenvolvida uma cultura de serviço público, de postura ética e profissional e de comprometimento com os valores da isenção, urbanidade e solidariedade	Realizar palestras e seminários sobre o papel da PGR e da magistratura do Ministério Público	PGR	Número de palestras e seminários realizados; Número de participantes nos seminários e palestras	Actividade permanente
		Adoptada uma atitude permanente de prevenção e combate à corrupção	Realizar cursos sobre ética e deontologia profissional	PGR	Número de cursos realizados; Número de participações/queixas contra magistrados do Ministério Público e oficiais de justiça	Actividade permanente

Assegurar a formação permanente dos profissionais	Efectuado o levantamento das necessidades de formação dos magistrados, oficiais de justiça e funcionários	Realizar um estudo sobre as reais necessidades de formação	PGR/CSMMMP	Publicados os resultados do estudo	2012
	Identificadas as prioridades de formação dos magistrados, oficiais de justiça e funcionários	Elaborar e executar planos de formação específicos para oficiais de justiça	PGR/CSMMMP	Número de oficiais de justiça formados em matérias prioritárias para o seu trabalho	
	Concebidos e elaborados planos específicos de formação contínua para os magistrados, oficiais de justiça e funcionários	Com base no levantamento das necessidades de formação, elaborar um programa de formação contínua no local de trabalho		PGR/CFIJ/Outros Parceiros	
	Desenvolvidos programas de formação no local de trabalho (<i>on the job training</i>)				

Recursos Humanos						
Objectivos Estratégicos	Objectivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Desenvolver as capacidades, as competências e as qualidades humanas dos profissionais da PGR	Definir e executar os critérios de colocação de magistrados não licenciados em cidades ou distritos próximos de instituições de ensino superior	Aproximados os magistrados não licenciados às instituições de ensino superior	Conceber e executar um plano de colocação de magistrados do Ministério Público que não tenham licenciatura em direito	CSMMP	Número de magistrados colocados em áreas com instituições de ensino superior	2013
	Estabelecer parcerias e protocolos de cooperação com instituições do ensino superior	Disponibilizadas vagas para o ingresso dos magistrados e funcionários do Ministério Público nos cursos ministrados nas instituições do ensino superior	Assinar ou dar continuidade aos protocolos de cooperação com as instituições de ensino superior	PGR	Áreas de formação disponíveis para os magistrados e funcionários da PGR; Número de magistrados que ingressam no ensino superior	2012

Proporcionar uma formação complementar especializada aos magistrados do Ministério Público	Conceber e executar um plano de formação especializada para magistrados, que deve atender às prioridades de intervenção da PGR, os interesses do serviço e as preferências individuais dos destinatários	Aprofundados os conhecimentos técnico-jurídicos dos magistrados do MP nas diferentes jurisdições e áreas de actuação	Identificar as áreas prioritárias e as preferências individuais e providenciar formações especializadas para os magistrados do Ministério Público	PGR/CESAB	Existência de um plano de formação especializada; Número de magistrados com formação especializada	2013
		Assegurada maior qualidade e eficácia na actuação do MP em áreas específicas				
Desenvolver uma política de atracção e retenção de profissionais mais qualificados e competentes	Definir os perfis de natureza profissional, ética e humana para as diferentes categorias nas distintas carreiras integradas na PGR	Perfis definidos e adoptados no processo de gestão dos recursos humanos da PGR	Fazer um levantamento situação profissional dos oficiais de justiça e funcionários e enquadrá-los de acordo com a formação, experiência profissional e com as vagas disponíveis	PGR	Número de funcionários e oficiais de justiça enquadrados na função ou categoria própria	Actividade permanente

Recursos Humanos						
Objectivos Estratégicos	Objectivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Desenvolver uma política de atracção e retenção de profissionais mais qualificados e competentes	Enquadrar os oficiais de justiça e funcionários nas carreiras em função do nível de formação e das competências	Melhorado o desempenho dos profissionais				
		Elevados os níveis de motivação dos profissionais mais competentes				
	Divulgar as regras e o horizonte de progressão nas carreiras	Incentivados os profissionais a elevar os respectivos níveis de formação e a melhorar o desempenho Criadas condições para atrair candidatos de boa formação de base e com qualidade humana para o ingresso na magistratura e demais carreiras do MP	Realizar seminários sobre os direitos e deveres dos funcionários e oficiais de justiça	PGR	Número de seminários realizados	Actividade permanente

Elevar a qualidade da planificação, desde o nível distrital até ao nível central	Suscitar a aprovação do Estatuto dos Oficiais de Justiça	Actualizadas as regras de recrutamento e progressão na carreira de Oficial de Justiça do MP	Realização de estudos e seminários de discussão sobre a carreira e o regime de direitos e deveres dos oficiais de justiça	PGR	Publicação dos resultados dos estudos; Número de seminários realizados; Entrega de propostas aos órgãos com iniciativa de lei	2013
		Actualizado o regime dos direitos e deveres dos oficiais de justiça				
		Aumento da motivação dos oficiais de justiça				
	Melhorar os instrumentos de planificação e monitoria	Melhorado o conhecimento, alinhamento e harmonização dos objectivos, metas e resultados nos planos de trabalho	Elaborar planos de trabalho sectoriais	DNP/PGR		Actividade permanente

Recursos Humanos						
Objectivos Estratégicos	Objectivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Elevar a qualidade da planificação, desde o nível distrital até ao nível central	Fortalecer e aperfeiçoar o sistema de monitoria e avaliação das actividades	Melhorada a monitoria e a avaliação do trabalho individual e colectivo, a todos os níveis		DNP/PGR	Existência de planos de trabalho	Actividade permanente
		Melhorada a eficácia na prossecução dos objectivos e metas de trabalho	Elaborar e executar um plano de monitoria das actividades			

Eixo Estratégico II: Controle da Legalidade

Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Resultados	Atividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Criar condições para observância e controle da legalidade pelos órgãos da Procuradoria-Geral da República	Capacitar os magistrados, oficiais da justiça e funcionários da Procuradoria-Geral da República para melhorar o seu desempenho na observância da legalidade e na fiscalização do cumprimento das leis	Capacitados todos os magistrados do Ministério Público, oficiais da justiça e funcionários da PGR	Organizar cursos de formação complementar para magistrados do MP e oficiais de justiça	PGR/CFJJ	Número e tipo de cursos dirigidos aos magistrados e oficiais de justiça	Actividade permanente
Reforçar e aperfeiçoar as garantias constitucionais e legais relativas ao exercício de funções e cargos de nomeação constitucional nos órgãos do Ministério Público (PGAs)	Introduzir medidas legislativas atinentes ao princípio da inamovibilidade nas funções e nos cargos de nomeação constitucional	Melhorada a segurança e a motivação profissional dos magistrados do topo da carreira do Ministério Público (PGAs) Garantida uma actuação justa e isenta	Realização de estudos sobre a experiência comparada; Elaboração da proposta de medidas legislativas pertinentes	PGR	Propostas apresentadas aos órgãos com iniciativa de lei	Segundo semestre de 2012

Eixo Estratégico II: Controlo da Legalidade						
Objectivos Estratégicos	Objectivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Reforçar as garantias legais dos magistrados do Ministério Público no exercício das suas funções	Adoptar normas legais respeitantes à independência interna dos magistrados do Ministério Público no exercício das suas funções	Impedidas quaisquer interferências internas susceptíveis de condicionar a actuação processual dos magistrados e agentes do MP, excepto as que resultarem da lei	Elaboração da proposta de revisão da legislação pertinente	PGR	Propostas apresentadas aos órgãos com iniciativa de lei	Primeiro semestre de 2012
		Actuação dos magistrados do Ministério Público orientada por critérios de isenção, legalidade, objectividade e responsabilidade				
Aperfeiçoar e reforçar os mecanismos de actuação dos magistrados.	Capacitar os magistrados sobre os mecanismos de actuação no exercício das suas funções	Elevada a eficiência da acção dos magistrados no controlo da legalidade	Organizar cursos de formação complementar específicos para magistrados do MP	PGR/CFJJ	Número e tipo de cursos dirigidos aos magistrados e oficiais de justiça	Actividade permanente

			Emitir directivas e instruções	PGR	Divulgadas as directivas e instruções	Actividade permanente
Aperfeiçoar e reforçar os mecanismos de articulação com outros órgãos que realizam actividades no âmbito do controlo da legalidade	Definir ou aperfeiçoar os mecanismos de articulação com outros órgãos	Melhorada a coordenação das acções de controlo da legalidade	Organizar e participar em seminários e reuniões de concertação institucional	PGR/TS/MJ/-MINT/CFJJ		Actividade permanente
			Definir os mecanismos de articulação institucional	PGR	Número de reuniões realizadas; modalidades de articulação definidas	Actividade permanentes
Melhorar o desempenho da Inspeção do Ministério Público	Reforçar e capacitar os membros dos órgãos da Inspeção do Ministério Público (Inspectores e Secretários)	Capacitados os membros da Inspeção do MP; Inspeção do MP descentralizada	Organizar cursos de formação para inspectores e secretários	CSMMMP	Número de acções de formação realizadas; número de inspectores e secretários capacitados	Actividade permanente
	Aprovar o Regulamento Interno da Inspeção do Ministério Público	Regulamento Interno da Inspeção do MP elaborado, aprovado e posto em vigor	Elaborar e aprovar o Regulamento Interno da Inspeção do Ministério Público	CSMMMP	Regulamento Interno aprovado e publicado no Boletim da República	Segundo semestre de 2012

Eixo Estratégico II: Controlo da Legalidade						
Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Melhorar o desempenho da Inspeção do Ministério Público	Melhorar as condições de trabalho da Inspeção do Ministério Público	Elevado o grau de desempenho e eficiência funcional da Inspeção do Ministério Público	Dotar a Inspeção do Ministério Público de instalações funcionais; apetrechar as instalações com equipamentos adequados	CSMMP	Existência de instalações e equipamentos	2013
		Uniformizados os métodos de actuação dos órgãos da Inspeção do Ministério Público				
		Criadas melhores condições de trabalho				
Aumentar a cobertura territorial dos órgãos da Procuradoria-Geral da República	Recrutar magistrados, oficiais de justiça e funcionários da carreira geral	Novos magistrados, oficiais de justiça e funcionários da carreira geral recrutados, formados e distribuídos pelos	Recrutamento e colocação de magistrados e oficiais de justiça	PGR/CSMMP/CFJJ	Número de magistrados e oficiais de justiça recrutados e colocados	Actividade permanente

			órgãos subordinados do MP, com especial atenção para a Jurisdição Constitucional e Jurisdição Administrativa, Fiscal e Aduaneira e de Vistos	Adquirir equipamentos para o apetrechamento dos órgãos da PGR	PGR	Quantidade e qualidade dos recursos adquiridos e alocados	Actividade permanente	
	Alocar recursos técnicos e materiais para o funcionamento dos órgãos da Procuradoria-Geral da República	Melhorada a cobertura territorial dos órgãos da Procuradoria-Geral da República	Melhorada a qualidade do trabalho de controlo da legalidade					

Representação do Estado e Defesa Jurídica dos Menores, Ausentes e Incapazes						
Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Reforçar a articulação entre o Ministério Público e outros órgãos do Estado e instituições públicas	Emitir directrizes para os magistrados do MP que contribuam para o acesso fácil e célere do Ministério Público a informações, documentos, esclarecimentos ou realização de diligências	Melhorada a articulação entre o Ministério Público e outros órgãos do Estado	Estabelecer directrizes Realizar seminários de articulação inter-institucional	PGR/CSMMP	Directrizes estabelecidas	Actividade permanente
		Garantida a eficiência da actuação do Ministério Público nos processos movidos contra o Estado	Estabelecer mecanismos de articulação entre o			
Melhorar a articulação entre o Ministério Público e os órgãos/estruturas da comunidade que lidam com a situação das crianças e dos menores	Conceber e introduzir mecanismos de articulação entre o Ministério Público e os órgãos/estruturas da Comunidade	Melhorada a articulação entre o Ministério Público e os órgãos/estruturas da Comunidade	Ministério Público e os órgãos/estruturas da comunidade	PGR	Existência de mecanismos de articulação; acções de articulação entre o Ministério Público e os órgãos/estruturas da comunidade	Actividade permanente

			Melhorada a protecção das crianças e dos menores	Realizar seminários, mesas-redondas e outro tipo de reuniões com a participação de representantes das comunidades locais e organizações da sociedade civil				
Reforçar as garantias do acesso das crianças ao Ministério Público, nos processos jurisdicionais de menores	Suscitar a adopção de medidas legais para a efectivação das garantias do acesso das crianças ao Ministério Público	Melhorado o acesso das crianças à Justiça	Realizar estudos, organizar painéis de audição e propor medidas de reforço das garantias de acesso ao Ministério Público	PGR	Propostas apresentadas aos órgãos com iniciativa de lei	2012		
		Melhorada a protecção da criança						
		Garantidos os direitos da criança						
Alargar a cobertura territorial da representação do Ministério Público nos tribunais de menores	Recrutar, dar formação especializada e colocar magistrados do MP junto dos tribunais ou secções de menores.	Magistrados recrutados, formados e colocados junto dos tribunais e secções de menores	Recrutamento e colocação de magistrados	CSMMP/CFJJ	Número de magistrados formados e colocados	Actividade permanente		

Representação do Estado e Defesa Jurídica dos Menores, Ausentes e Incapazes						
Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Alargar a cobertura territorial da representação do Ministério Público nos tribunais de menores	Criar e pôr em funcionamento curadorias de menores nos distritos.	Melhorada a intervenção do Ministério Público ao nível dos tribunais judiciais de distrito	Recrutamento e colocação de magistrados nos distritos	CSMMP/CFJJ	Número de magistrados recrutados e colocados nos distritos	Actividade permanente
		Melhorada a protecção dos direitos das crianças				
Promover e realizar estudos sobre as formas de lidar com as crianças em conflito com a lei	Promover parcerias público-privadas para fomentar a criação de centros educacionais da criança em conflito com a lei (instituições de atendimento).	Estabelecidas parcerias entre as instituições públicas e privadas vocacionadas ao atendimento, educação e formação de crianças em conflito com a lei	Levantamento das instituições públicas e privadas que lidam com as crianças em conflito com a lei	PGR	Mapeamento das instituições públicas e privadas que lidam com as crianças em conflito com a lei	2013
		Realização de seminários com instituições públicas e privadas que lidam com crianças em conflito com a lei		PGR	Número de seminários realizados sobre as crianças em conflito com a lei	2013

			Realização de estudos sobre a situação das crianças em conflito com a lei	PGR	Relatórios de investigação sobre as crianças em conflito com a lei	
		Garantido tratamento com humanidade e respeito devido à dignidade da pessoa humana, em particular da criança				
		Melhorado o atendimento à criança em conflito com a lei				

Participação na Protecção e Apoio às Vítimas, Testemunhas e Outros Intervinentes Processuais						
Objectivos Estratégicos	Objectivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Garantir a protecção e o apoio às vítimas de crimes, testemunhas e outros intervenientes processuais em matéria penal	Realizar acções de formação contínua dos magistrados, agentes da Polícia e oficiais de justiça da área penal	Capacitados todos os magistrados do Ministério Público e oficiais de justiça da jurisdição penal, bem como agentes seleccionados da Polícia sobre a legislação relativa à protecção das vítimas e outros intervenientes processuais	Organizar cursos de formação avançada para magistrados, oficiais de justiça do Ministério e agentes da polícia	PGR/CESAB	Número de magistrados, oficiais de justiça e agentes da polícia formados	Actividade permanente
		Melhorado o desempenho processual e extra-processual do MP no quadro do apoio e protecção às vítimas e testemunhas em processo-crime				

	Preparar os instrumentos técnicos e burocráticos e as metodologias de trabalho que permitam a aplicação das medidas de protecção e dos programas especiais de segurança das vítimas e outros intervenientes processuais	Asseguradas as condições técnicas e burocráticas (equipamento de videoconferência, arquivo confidencial, registo codificado, etc.) e estabelecidos mecanismos de articulação com as outras autoridades judiciárias e administrativas	Definição dos instrumentos técnicos e burocráticos e das metodologias de trabalho para a aplicação das medidas de protecção e dos programas especiais de segurança das vítimas e outros intervenientes processuais	PGR		2013
--	---	--	--	-----	--	------

Eixo Estratégico III: Informação e Educação Jurídica						
Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Difundir os mecanismos de defesa jurídica dos cidadãos, em especial daqueles a quem cabe ao MP representar, como os menores, ausentes e incapazes	Distribuir publicações periódicas, realizar palestras com pais e tutores, afixar cartazes, painéis e anúncios publicitários, realizar jornadas jurídicas e debates públicos	Cidadãos informados e educados sobre os mecanismos de defesa e protecção jurídica dos menores	Distribuir publicações periódicas; realizar seminários e palestras; afixar cartazes, painéis e anúncios publicitários; realizar jornadas jurídicas e debates públicos; Estabelecer parcerias/implementar memorandos de trabalho/acordos com Organizações da Sociedade Civil	PGR	Número de publicações e outros instrumentos de publicação e divulgação	Actividade permanente
	Difundir a doutrina dos Pareceres da PGR sobre direitos /interesses difusos, património cultural, menores, ausentes e incapazes e outras matérias relevantes.	Disponibilizada e divulgada a doutrina dos Pareceres da PGR sobre direitos e interesses difusos e a defesa dos menores, ausentes, incapazes, entre outras matérias.	Divulgação dos pareceres da PGR	PGR	Número de pareceres elaborados e disponibilizados	Actividade permanente

Promover a educação e informação jurídica e cívica junto das comunidades	Divulgar informação relativa aos direitos e deveres dos cidadãos	Disseminadas as principais leis, divulgada a natureza, missão e atribuições do MP e difundidos os valores básicos do Estado de Direito.	Transmitir, por via de palestras, <i>focus groups</i> , sessões de esclarecimento, jornais de parede, panfletos, brochuras, cartazes, etc os valores e princípios consagrados no ordenamento jurídico moçambicano	PGR	Número de seminários, palestras, publicações realizadas	Actividade permanente
		Mitigadas decisões das diferentes instâncias oficiais e não-oficiais de resolução de litígios que sejam atentatórias dos valores e princípios fundamentais consagrados na CRM e nos instrumentos de direito internacional incorporados na ordem jurídica moçambicana	Organizar palestras e reuniões com os líderes comunitários; distribuir panfletos sobre os direitos humanos nas comunidades	PGR	Número de palestras e reuniões; número de comunidades abrangidas pela distribuição de panfletos	

Eixo Estratégico III: Informação e Educação Jurídica						
Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Promover a educação e informação jurídica e cívica junto das comunidades	Reforçar os mecanismos legais de articulação entre o MP e as organizações da sociedade civil	Melhorado o conhecimento dos direitos e deveres dos cidadãos e do papel do MP; Melhorada a articulação entre o MP e as organizações da sociedade civil				2012
Melhorar a comunicação interna entre os diferentes órgãos e departamentos da PGR, tanto a nível central como local, para que o fluxo de informação da base para o topo e vice-versa se processe com maior rapidez e segurança.	Definir e adoptar um sistema estruturado de circulação da informação como forma de elevar a eficácia do processo comunicacional.	Implementado, em todos os órgãos e departamentos da PGR, nos diferentes níveis, um sistema de comunicação interna que torna mais rápida, eficaz e segura a circulação de informação.			Definidas as regras sobre tratamento e circulação de documentos internos	Actividade permanente
		Maior interacção e melhor entrosamento entre os diferentes níveis de responsabilidade na hierarquia do MP e dos seus órgãos.				

		Maior coesão interna e motivação dos magistrados e pessoal de apoio técnico e administrativo				
Tornar a actuação do Ministério Público mais pró-activa na defesa e representação dos interesses colectivos e difusos	Realizar estudos legislativos, com base no direito comparado, que permitam a introdução de medidas atinentes ao reforço da defesa e representação dos direitos colectivos e difusos	Estudos legislativos realizados e proposta apresentada aos órgãos com iniciativa de lei		PGR/CESAB	Número de acções patrocinadas pelo MP	Primeiro semestre de 2013
	Organizar acções de formação especializada e emitir instruções de execução permanente sobre a representação e defesa em juízo dos interesses colectivos e difusos	Magistrados do MP capacitados e instruções de carácter permanente emitidas para assegurar a adequada representação e defesa dos interesses colectivos e difusos	Organizar cursos de formação avançada sobre a matéria dos direitos colectivos e difusos	PGR/CESAB	Número de cursos organizados e de magistrados capacitados	Actividade permanente

Eixo Estratégico III: Informação e Educação Jurídica						
Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Tornar a actuação do Ministério Público mais pró-activa na defesa e representação dos interesses colectivos e difusos	Fomentar acções concertadas com entidades públicas e privadas cuja actividade tem impacto no meio ambiente, no património cultural, no consumo e noutros direitos colectivos e difusos	Prevenidas acções atentatórias aos bens e interesses colectivos e difusos	Realização de acções concertadas com entidades públicas e privadas	PGR	Número de acções de concertação realizadas	Actividade permanente
		Conciliados os projectos industriais, de construção e obras públicas e outros com as leis de protecção ambiental, do património cultural e dos demais interesses colectivos e difusos, evitando-se a prossecução pública a posteriori dos prevaricadores em tribunal				

Eixo Estratégico IV: Cooperação Internacional

Objectivos Estratégicos	Objectivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Promover o intercâmbio regional e internacional com organismos congêneres e a participação em redes de cooperação jurídica e judiciária	Criar e estruturar um Gabinete de Cooperação Internacional (GCI) no seio da PGR	Criado o Gabinete de Cooperação Internacional, definidas as suas competências e iniciado o seu funcionamento	Elaborar o diploma de criação do GCI e dotá-lo dos meios humanos e materiais necessários ao seu correcto funcionamento	PGR	Gabinete de cooperação criado	Primeiro semestre de 2013
		Estabelecidos e executados protocolos entre a PGR e organismos congêneres de outros países, nomeadamente no âmbito da SADC, UA, CPLP, <i>Commonwealth</i> e Nações Unidas		GCI/PGR		
		Trocada informação relevante e realizada a formação conjunta de quadros especializados na luta contra a criminalidade organizada transnacional		GCI/PGR		

Eixo Estratégico IV: Cooperação Internacional						
Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Melhorar a qualidade da intervenção da PGR/Ministério Público nos organismos de âmbito regional e internacional de que faz parte e nos eventos em que participa	Criar, sob supervisão do GCI, uma base de dados e informativos relativa aos organismos regionais e internacionais de que o MP faz parte	Base de dados instalada e ao serviço dos magistrados do MP	Criar uma base de dados jurídico e judiciário	Gabinete de Cooperação Internacional da PGR	Criada e alimentada a base de dados	Primeiro semestre de 2013
		Efectuada a organização, classificação e tratamento da documentação emanada dos organismos internacionais				
		Elaborados planos anuais de participação do MP em Conferências, Seminários e outras reuniões internacionais				

Eixo Estratégico VIII: Assuntos Transversais

Objectivos Estratégicos	Objectivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Prevenir o HIV/SIDA, incentivar o tratamento e combater a estigmatização	Adoptar a prevenção e o combate ao HIV/SIDA como questão importante para a consolidação da PGR	Temáticas sobre o HIV/SIDA incluídas nos planos de actividade da PGR	Criação de núcleos ou comissões de trabalho sobre HIV/SIDA nas procuradorias	PGR	Existência de núcleos e programas de trabalho sobre o combate e a prevenção do HIV/SIDA; Número de acções de formação de formadores em matéria de HIV/SIDA; Assinados protocolos de cooperação com instituições do Estado e ONGs que trabalham sobre a questão do HIV/SIDA	Actividade permanente
		Criados núcleos ou comissões de trabalho sobre HIV/SIDA nas procuradorias				
		Formados formadores em matéria de HIV/SIDA				
	Divulgar as formas de transmissão, prevenção e tratamento do HIV/SIDA	Estabelecidos protocolos de cooperação com instituições do Estado e não-governamentais que trabalham sobre a questão do HIV/SIDA				
		Realizadas acções de formação sobre HIV/SIDA			Número de seminários, palestras, brochuras sobre HIV/SIDA	Actividade permanente

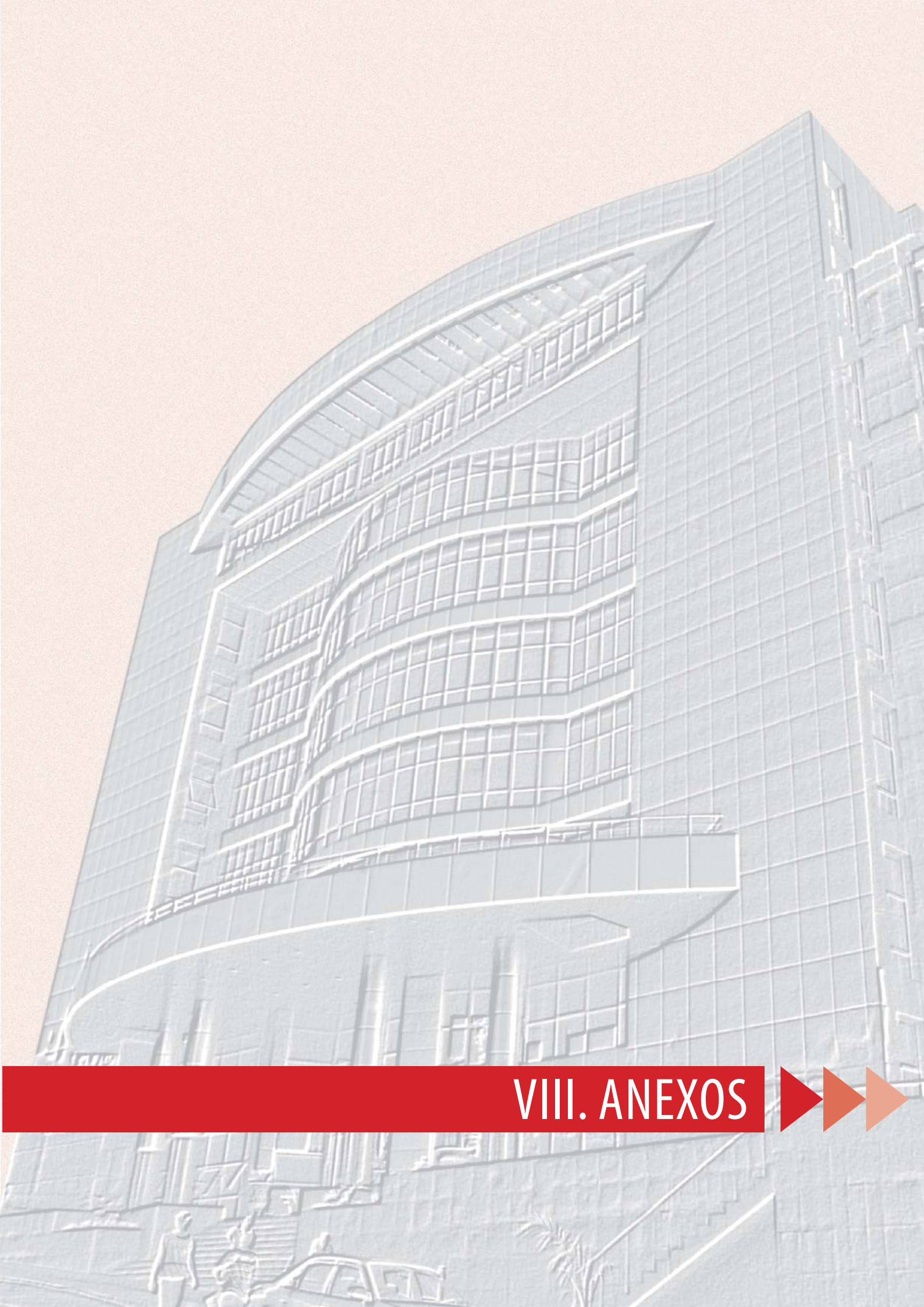
Eixo Estratégico VIII: Assuntos Transversais						
Objetivos Estratégicos	Objetivos Operacionais	Resultados	Actividades	Responsabilidades	Indicadores	Prazo
Prevenir o HIV/SIDA, incentivar o tratamento e combater a estigmatização		Adoptadas abordagens sobre o HIV/SIDA específicas, adequadas e adaptadas para os homens e mulheres				Actividade permanente
		Distribuídas brochuras, cartazes, panfletos e outros materiais produzidos por outras instituições sobre HIV/SIDA				Actividade permanente
	Consciencializar sobre os direitos dos seropositivos	Melhorado o conhecimento sobre os direitos dos seropositivos				
	Consciencializar sobre os males sociais da estigmatização	Elevada a consciência colectiva sobre a necessidade de tratar com dignidade os cidadãos seropositivos				

Promover a igualdade de género	Incluir a igualdade de género na estratégia de acção da PGR	Promover a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres	Incluir a igualdade de género na estratégia de acção da PGR	PGR	Programas e acções da PGR com uma abordagem de género	Actividade permanente
	Formar o pessoal da PGR em matérias sobre o género e igualdade	Melhorado o conhecimento sobre o sentido da igualdade de género e sobre os direitos das mulheres	Organizar cursos de formação sobre as questões de género	PGR	Número de cursos realizados; Número de participantes nos cursos	Actividade permanente
		Melhorado o conhecimento sobre as condições sociais, culturais e económicas da igualdade				
		Melhorado o respeito pelos direitos das mulheres				
	Estimular o ingresso, permanência e progressão de quadros do sexo feminino	Colocado um maior número de mulheres na magistratura do Ministério Público	Criar incentivos específicos para as mulheres	PGR	Número de mulheres nas diferentes carreiras profissionais	2014

Síntese dos Objectivos Estratégicos e dos Indicadores		
Eixos Estratégicos	Objectivos Estratégicos	Principais Indicadores
I. Desenvolvimento Institucional	Rever a estrutura orgânica da PGR e da Magistratura do MP	Propostas de revisão apresentadas aos órgãos com iniciativa de lei
	Dotar o MP de infra-estruturas e equipamentos adequados	Número de edifícios construídos (de raiz); Número de edifícios reabilitados
	Construir residências para alojamento dos magistrados do MP	Número de residências construídas
	Desenvolver as TIC 'S na PGR	Procuradorias provinciais e procuradorias instaladas nos distritos municipais ligadas em rede
	Alargar a cobertura territorial e preencher os quadros de pessoal	Aprovação de um plano de expansão da rede da PGR; Número de magistrados e oficiais de justiça formados e colocados todos os anos
	Desenvolver as capacidades, as competências e as qualidades humanas dos profissionais da PGR	Número de palestras e seminários realizados; Número de participações/queixas contra magistrados do Ministério Público e oficiais de justiça
	Proporcionar uma formação complementar especializada aos magistrados do Ministério Público	Existência de um plano de formação especializada; Número de magistrados com formação especializada
	Desenvolver uma política de atracção e retenção de profissionais mais qualificados e competentes	Número de funcionários e oficiais de justiça enquadrados na função ou categoria própria
	Elevar a qualidade da planificação, desde o nível distrital até ao nível central	Existência de planos sectoriais de trabalho harmonizados
II. Controlo da Legalidade	Criar condições para observância e controlo da legalidade pelos órgãos da Procuradoria-Geral da República	Cursos de formação complementar para magistrados do MP e oficiais de justiça
	Reforçar e aperfeiçoar as garantias constitucionais e legais relativas ao exercício de funções e cargos de nomeação constitucional nos órgãos do Ministério Público (PGAs)	Propostas apresentadas aos órgãos com iniciativa de lei
	Reforçar as garantias legais dos magistrados do Ministério Público no exercício das suas funções	Propostas apresentadas aos órgãos com iniciativa de lei

Síntese dos Objectivos Estratégicos e dos Indicadores		
Eixos Estratégicos	Objectivos Estratégicos	Principais Indicadores
II. Controlo da Legalidade	Reforçar as garantias legais dos magistrados do Ministério Público no exercício das suas funções	Número e tipo de cursos dirigidos aos magistrados e oficiais de justiça
	Aperfeiçoar e reforçar os mecanismos de articulação com outros órgãos que realizam actividades no âmbito do controlo da legalidade	Modalidades de articulação definidas
	Melhorar o desempenho da Inspeção do Ministério Público	Número de inspectores e secretários capacitados
II.1. Representação Jurídica do Estado e Defesa Jurídica dos menores, Ausentes e Incapazes	Aumentar a cobertura territorial dos órgãos da Procuradoria-Geral da República	Número de magistrados e oficiais de justiça recrutados e colocados
	Reforçar a articulação entre o Ministério Público e outros órgãos do Estado e instituições públicas	Directrizes de articulação estabelecidas
	Melhorar a articulação entre o Ministério Público e os órgãos/estruturas da comunidade que lidam com a situação das crianças e dos menores	Existência de mecanismos de articulação; Acções de articulação entre o Ministério Público e os órgãos/estruturas da comunidade
	Reforçar as garantias do acesso das crianças ao Ministério Público, nos processos jurisdicionais de menores	Propostas apresentadas aos órgãos com iniciativa de lei
	Alargar a cobertura territorial da representação do Ministério Público nos tribunais/secções de menores	Número de magistrados formados e colocados
II.2. Participação na protecção e apoio às vítimas, testemunhas e outros intervenientes processuais	Promover e realizar estudos sobre as formas de lidar com as crianças em conflito com a lei	Relatórios de investigação sobre as crianças em conflito com a lei
	Garantir a protecção e o apoio às vítimas de crimes, testemunhas e outros intervenientes processuais em matéria penal	Número de magistrados, oficiais de justiça e agentes da polícia formados; Adoptados os instrumentos técnicos e burocráticos e das metodologias de trabalho para a aplicação das medidas de protecção e dos programas especiais de segurança das vítimas e outros intervenientes processuais

Síntese dos Objectivos Estratégicos e dos Indicadores		
Eixos Estratégicos	Objectivos Estratégicos	Principais Indicadores
III. Informação e Educação Jurídica e Cívica	Difundir os mecanismos de defesa jurídica dos cidadãos, em especial daqueles a quem cabe ao MP representar, como os menores, ausentes e incapazes	Número de publicações e outros instrumentos de publicação e divulgação
	Promover a educação e informação jurídica e cívica junto das comunidades	Número de seminários, palestras, publicações realizadas
	Melhorar a comunicação interna entre os diferentes órgãos e departamentos da PGR, tanto a nível central como local, para que o fluxo de informação da base para o topo e vice-versa se processe com maior rapidez e segurança	Definidas as regras sobre tratamento e circulação de documentos internos
	Tornar a actuação do Ministério Público mais pró-activa na defesa e representação dos interesses colectivos e difusos	Número de acções patrocinadas pelo MP; Número de cursos organizados e de magistrados capacitados; Número de acções de concertação realizadas
IV. Cooperação Internacional	Promover o intercâmbio regional e internacional com organismos congéneres e a participação em redes de cooperação jurídica e judiciária	Gabinete de cooperação criado e em funcionamento
	Melhorar a qualidade da intervenção da PGR/Ministério Público nos organismos de âmbito regional e internacional de que faz parte e nos eventos em que participa	Criada e alimentada base de dados e informativos relativos aos organismos regionais e internacionais de que o MP faz; Efectuada a organização, classificação e tratamento da documentação emanada dos organismos internacionais
Assuntos Transversais	Prevenir o HIV/SIDA, incentivar o tratamento e combater a estigmatização	Existência de núcleos e programas de trabalho sobre o combate e a prevenção do HIV/SIDA; Número de acções de formação de formadores em matéria de HIV/SIDA; Número de seminários, palestras, brochuras sobre HIV/SIDA Assinados protocolos de cooperação com instituições do Estado e ONGs que trabalham sobre a questão do HIV/SIDA
	Promover a igualdade de género	Programas e acções da PGR com uma abordagem de género; Número de cursos realizados; Número de participantes nos cursos; Número de mulheres nas diferentes carreiras profissionais



VIII. ANEXOS



ANEXOS

Guião de entrevistas

GUIÃO PARA AS ENTREVISTAS

As entrevistas a realizar deverão ser semi-estruturadas. Este tipo de entrevista distingue-se da entrevista estruturada (rígida, fechada) e da não-estruturada ou aberta pelas seguintes características:

- É conduzida com base num Guião previamente preparado, que serve de eixo orientador da mesma;
- Procura garantir que os diversos entrevistados respondam, em geral, às mesmas questões;
- Não exige uma ordem rígida nas questões;
- O seu desenvolvimento vai-se adaptando à personalidade do entrevistado;
- Mantém um alto grau de flexibilidade na exploração das questões.

É natural que, em certos casos, atendendo à qualidade profissional, conhecimento ou experiência do entrevistado, se justifique fazer-lhe uma ou outra pergunta mais aberta, deixando-o discorrer sobre um tema importante (por exemplo, “Qual a sua opinião sobre os principais constrangimentos do sistema judiciário?” ou “Como pensa que deve ser concretizado o princípio constitucional do pluralismo jurídico?”...). Quem conduzir a entrevista – que deverá ser cuidadosamente preparada – deve ter a arte e o engenho de perceber quando uma pergunta dessas deve ser feita...

QUESTÕES ESSENCIAIS

- I. Visão sobre a PGR o modelo actual (vertido na Constituição e na Lei Orgânica) responde às necessidades do sistema judiciário e de organização do Estado democrático? Autonomia v Subordinação Incidência de possíveis reformas a introduzir
- II. Missão da PGR / MP
 - Na coordenação do combate e prevenção da criminalidade
 - No asseguramento do acesso à justiça e ao direito
 - Na representação dos interesses dos menores, ausentes e incapazes Na uniformização da jurisprudência e no controlo difuso da constitucionalidade dos actos normativos Nas diferentes jurisdições especializadas: administrativa, cível, penal, de menores, laboral, etc.
- III. Estruturação e Organização interna (identificação das FOFA)
 - Avaliação do funcionamento dos órgãos centrais e subordinados Criação e funcionamento dos Departamentos – área administrativa e áreas técnicas Avaliação do funcionamento dos órgãos de fiscalização e controlo interno – Secretariado Geral, Inspecção... Expansão da rede de órgãos subordinados – articulação com os outros planos setoriais
- IV. Inserção institucional Relações entre a PGR e as outras entidades do sector (tribunais, Ordem dos Advogados, Polícia, Prisões...) Relações com outros órgãos de soberania (Presidente da República, Governo, Assembleia da República...) Relações internacionais – de âmbito regional, continental e transcontinental
- V. Formação dos Recursos Humanos
 - Especialização ou formação generalista?
 - Magistrados
 - Oficiais de justiça do MP
 - Outros quadros técnicos
 - Pessoal do corpo administrativo
- VI. Necessidades materiais
 - Instalações
 - Equipamentos
 - Instrumentos de trabalho

LISTA DE INDIVIDUALIDADES ENTREVISTADAS

(Período das entrevistas: 2 Agosto - 11 de Outubro de 2010)

1. **Niassa** – Dr. Jeque da Costa, Procurador-Chefe da Província do Niassa
2. **Niassa** – Dra. Celestina Judite Muhiloli, Procuradora-Chefe da Cidade de Lichinga
3. **Niassa** – Dr. Jaime Issuzo Unga, Procurador da Cidade de Lichinga
4. **Niassa** – Dr. Jossias Maine, Procurador da Cidade de Lichinga
5. **Niassa** – Dr. Márcio da Silva Martinho, Procurador do Distrito do Lago
6. **Niassa** – Dr. José Roger Domingos, Magistrado do Tribunal Judicial da Província de Lichinga
7. **Niassa** – Dr. Danilo Momade Bay, Director Provincial de Justiça
8. **Niassa** – Dra. Dora Manjate, Comandante Provincial da PRM
9. **Niassa** – Dr. Martino Raimundo Namburete Comé, Director Provincial da PIC
10. **Nampula** – Comandante Provincial da PRM
11. **Nampula** – Delegado Provincial do IPAJ
12. **Nampula** – Director Provincial da PIC
13. **Nampula** – Dr. Felismino Tocoli, Governador da Província de Nampula
14. **Nampula** – Dra. Hermínia da Barca, Directora do Gabinete Provincial de Combate à Corrupção
15. **Nampula** – Dr. Cirilo Leandro Pereira, Juiz Presidente
16. **Nampula** – Dr. Alberto Paulo, Procurador Provincial Chefe
17. **Nampula** – Dr. Bernardo Duce, Magistrado do MP
18. **Nampula** – Dr. A. Baciquete, Magistrado do MP – Procuradoria da Cidade
19. **Nampula** – Dra. Maria Liso, Magistrado do MP – Procuradoria da Cidade
20. **Nampula** – Dr. A. Matsinhe, Procurador do Distrito de Monapo
21. **Nampula** – Dr. C. Mondlane, Procurador do Distrito de Nacala
22. **Tete** – Dr. Alberto Clementino António Vaquina, Governador da Província de Tete
23. **Tete** – Director Provincial da PIC
24. **Tete** – Comandante Provincial da PRM
25. **Tete** – Dr. João Mutisse, Procurador Provincial Chefe
26. **Tete** – Dr. Rui Capussa, Procurador
27. **Tete** – Dr. Bernardo Duce, Procurador da Cidade
28. **Tete** – Dr. A. Chiconela, Procurador do Distrito de Angónia

29. **Tete** – Dr. Chua, Procurador do Distrito de Moatize
30. **Tete** – Dr. H. Nhantumbo, Advogado
31. **Sofala** – Dr. Ranjitsinh Pratapsin, Director Provincial da PIC
32. **Sofala** – Dr. Carvalho Muária (Vice-Ministro MOPH), Substituto do Governador
33. **Sofala** – Dr. Hermenegildo Jone, Juiz Presidente do Tribunal Judicial Provincial
34. **Sofala** – Dr. João Enoque Magaia, Juiz de Direito
35. **Sofala** – Dr. Luís Mabote Júnior, Juiz de Direito
36. **Sofala** – Dr. José Amaral, Procurador Provincial
37. **Sofala** – Dr. Eugénio da Graça, Procurador Distrital do Dondo
38. **Sofala** – Dr. Maria Emília Ferrão, Directora do GPCCS
39. **Sofala** – Dr. Vasco Makwuacua, Procurador Provincial
40. **Sofala** – Dr. Joaquim Nib, Comandante da PRM
41. **Inhambane** – Comandante da PRM
42. **Inhambane** – Director do IPAJ
43. **Inhambane** – Directora da PIC
44. **Inhambane** – Dr. Jacinto Guibundane, Procurador da Cidade
45. **Inhambane** – Dr. Arone Julião Nhaca, Procurador da Cidade
46. **Inhambane** – Dra. Ivete Maciel, Procuradora Distrital da Maxixe
47. **Inhambane** – Dr. Mourão Baluce, Procurador Provincial Chefe
48. **Maputo** – Dr. Alfredo Chilaule, Procurador Distrital da Moamba
49. **Maputo** – Dra. Glória Adamo, Procuradora de 1^a
50. **Maputo** – Dra. Olinda Noé Cossa, Procuradora Provincial Chefe
51. **Cidade de Maputo** – Dr. Augusto Raúl Paulino, Procurador-Geral da República
52. **Cidade de Maputo** – Dr. Edmundo Carlos Alberto, Vice-Procurador-Geral da República
53. **Cidade de Maputo** – Dr. Erasmo Nhavoto, Procurador-Geral Adjunto

- 54. Cidade de Maputo** – Dr. Machatine Munguambe, Presidente do Tribunal Administrativo
- 55. Cidade de Maputo** – Dr. José Estevão Muchine, Juiz-Conselheiro, Presidente da Secção do Contencioso Fiscal e Aduaneiro
- 56. Cidade de Maputo** – Dr. Rosário Fernandes, Presidente da Alta Autoridade Tributária
- 57. Cidade de Maputo** – Dra. Benvinda Levi, Ministra da Justiça
- 58. Cidade de Maputo** – Dr. Luís Filipe Sacramento, Vice-Presidente do Tribunal Supremo
- 59. Cidade de Maputo** – Dr. Joaquim Luís Madeira, Juiz-Conselheiro do Tribunal Supremo
- 60. Cidade de Maputo** – Dr. Luís António Mondlane, Presidente do Conselho Constitucional
- 61. Cidade de Maputo** – Dr. José Norberto Baptista Carrilho, Juiz-Conselheiro do Conselho Constitucional
- 62. Cidade de Maputo** – Dr. Jorge Henrique da Costa Kalau, Comandante-Geral da Polícia da República de Moçambique
- 63. Cidade de Maputo** – Dr. Carlos Francisco Comé, Director Nacional da PIC (SICRIM)
- 64. Cidade de Maputo** – Dr. Rui Baltazar dos Santos Alves
- 65. Cidade de Maputo** – Dr. Víctor Manuel Serraventoso Advogado
- 66. Cidade de Maputo** – Dr. Rogério Buque, Inspector do MP
- 67. Cidade de Maputo** – Dr. Dimande, Director do Gabinete Central de Combate à Droga
- 68. Cidade de Maputo** – Dr. Bernardo Bento Chuzuaio, Juiz-Presidente do Tribunal da Cidade
- 69. Cidade de Maputo** – Dr. Eduardo Mussanhane, Director Nacional das Prisões
- 69. Cidade de Maputo** – Dr. Achirafu Abubacar, Director do CFJJ
- 70. Cidade de Maputo** – Dra. Ana Maria Gemo, Directora do Gabinete Central de Combate à Corrupção
- 71. Cidade de Maputo** – Dra. Amábélia Francisca Chuquela, Procuradora-Chefe da Cidade
- 72. Cidade de Maputo** – Dra. Amélia Ernesto Machava, Procuradora da Cidade
- 73. Cidade de Maputo** – Dra. Márcia Pinto, Procuradora da Cidade
- 74. Cidade de Maputo** – Dra. Claudina Ernesto Macuácua Mutepua Juíza-Presidente do Tribunal de Menores
- 75. Cidade de Maputo** – Dr. Gaspar Pedro Moniquela, Assessoria do MJ

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agenda 2025, *Visão e Estratégias da Nação*, Comité de Conselheiros, Maputo, Novembro de 2003, texto disponível em http://www.mpd.gov.mz/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=59&Itemid=50%E2%8C%A9=pt
- Bogari, Consultoria, Gestão e Negócios, Lda., *Análise do Ambiente*, texto disponível em <http://www.strategia.com.br/Estrategia/estrategia.htm>
- Constituição da República de Moçambique, 2004.
- Desafios da Procuradoria-Geral da República no Desenvolvimento Institucional, II Conselho Coordenador da PGR, 2009
- Ensaio de um Plano Estratégico da PGR para o período 2008-2012, I Conselho Coordenador da PGR, 2007
- Estratégia Nacional de Combate à Corrupção (ENCC)
- Estratégia Nacional do Governo Electrónico (ENGE), Ministério da Ciência e Tecnologia
- Estratégia Nacional sobre o Género (ENG)
- Informações Anuais do Procurador-Geral da República à Assembleia da República
- Instituto Nacional de Estatística (INE), *Mulheres e Homens em Moçambique: Indicadores seleccionados de género*. Maputo, 2008
- Justice Vision 2000, five year National Strategy for Transforming the Administration of Justice and State Legal Affairs, Department of Justice, South Africa
- Ministério da Saúde, Inquérito Nacional de Prevalência, Riscos Comportamentais e Informação sobre HIV e SIDA em Moçambique. Disponível no site http://www.misau.gov.mz/pt/hiv_sida/insida/resultados_do_insida_2009
- Plano de Acção para a Redução da Pobreza Absoluta, PARPA I e PARPA II
- Plano Estratégico da Polícia da República de Moçambique (PEPRM), 2003-2012
- Plano Estratégico de Defesa Legal dos Cidadãos Carenciados (PEDLCC)
- Plano Estratégico do Combate à corrupção, GCCC 2011-2014
- Plano Estratégico Integrado do Sector da justiça (PEI), 2009-2014, Ministério do Interior
- Plano Estratégico Nacional de Resposta ao HIV e SIDA 2010-2014, 2010
- Plano Nacional de Combate ao HIV/SIDA (PEN) 2005-2009, Conselho Nacional de Combate ao SIDA
- Plano Nacional de Integridade do Sector Judiciário, 2009-2013
- Plataforma da Visão da Justiça, Ministério da Justiça, Setembro de 2006
- Política de Defesa da Legalidade e Organização da Justiça
- Programa Quinquenal do Governo 2010-2014
- Pucca, Mário, *Porque la importancia de la planificación estratégica de SETAR, SA*, texto disponível em <http://www.blogextremo.com/mariopucca/8991-porque-la-importancia-de-la-planificacion-estrategica-de-setar-sa.html?#c19358>
- Relatórios dos Conselhos Coordenadores da Procuradoria-Geral da República, PGR
- Trindade, João e Pedrosa, João, *A caracterização do sistema judicial e do ensino e formação jurídica*, em Santos, Trindade et al, "Conflito e Transformação Social: uma Paisagem das Justiças em Moçambique", Afrontamento, Porto, 2003

