



**REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE  
TRIBUNAL ADMINISTRATIVO**

**PLANO ESTRATÉGICO DO TRIBUNAL ADMINISTRATIVO  
PLACOR 2011-2014**

**NOVEMBRO DE 2010**

## ÍNDICE

LISTA DE ACRONIMOS .....	6
SUMÁRIO EXECUTIVO .....	7
1. INTRODUÇÃO .....	19
2. METODOLOGIA .....	20
2.1 Revisão do Diagnóstico Institucional de 2006.....	20
2.2 Realização do Diagnóstico Institucional de 2010 .....	20
2.2.1 Entrevistas a todos os Juizes Conselheiros .....	20
2.2.2 Análise Externa .....	21
2.2.3 Análise Interna .....	22
2.3 <i>Workshop</i> de Apresentação dos Resultados do Diagnóstico Institucional de 2010.....	22
2.4 Definição de elementos estratégicos do PLACOR 2010-2014.....	23
2.4.1 <i>Workshop</i> de definição de elementos estratégicos do PLACOR 2011-2014.....	23
2.4.2 <i>Workshop</i> para elaboração do PLACOR 2010-2014.....	23
2.5 Elaboração do PLACOR 2011-2014 do Tribunal Administrativo.....	23
2.6 Aspectos transversais da metodologia utilizada.....	24
3.ENQUADRAMENTO LEGAL E INSTITUCIONAL DO TA .....	25
3.1 Competências do Tribunal Administrativo.....	25
3.2 Organização e Funcionamento do Tribunal Administrativo .....	26
3.3 Relacionamento Institucional .....	32
4. SITUAÇÃO ACTUAL DO TA .....	35
4.1 Resultados alcançados no âmbito da implementação do PLACOR 2007-2010.....	35
4.2 Constrangimentos e recomendações definidos na base do Diagnóstico Institucional de 2010.....	41
5.PLANO CORPORATIVO DO TRIBUNAL ADMINISTRATIVO 2011-2014 (PLACOR 2011-2014) .....	42
5.1 Elementos estratégicos do TA 2011-2014.....	42
5.1.1 Visão .....	42
Ser uma Instituição célere e eficaz na promoção da integridade e imparcialidade da Administração Pública.....	42
5.1.2 Missão .....	42
5.1.3 Valores .....	42
5.1.4 Lemas do PLACOR 2011-2014.....	43
5.1.5 Objectivos Estratégicos do TA 2011-2014.....	45
5.2 Mapa Estratégico do TA .....	46
5.3 Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas do TA 2011-2014.....	49
5.3.1 Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas para a implementação dos Imperativos Estratégicos .....	49
5.4.2 Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas para a implementação dos Objectivos Estratégicos .....	54
6. MONITORIA E AVALIAÇÃO .....	60
7. ORÇAMENTO DO PLACOR 2011-2014.....	61
Anexo 1. Constrangimentos ao funcionamento do TA .....	66

<b>Anexo 2. Recomendações para a Situação Actual do TA</b> .....	72
<b>Anexo 3. Orçamento do PLACOR 2011- 2014</b> .....	80
<b>Anexo 4. Orçamento de Despesas para as Auditorias da Contadoria de Contas e Auditoria (CCA).</b> .....	81

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Imperativos Estratégicos e Indicadores do Desenvolvimento Estratégico do TA	14
Tabela 2. Imperativos Estratégicos e Estratégias do Desenvolvimento Estratégico do TA	15
Tabela 3. Objectivos Estratégicos e Indicadores do Desenvolvimento Profissional do TA	16
Tabela 4. Objectivos Estratégicos e Estratégias do Desenvolvimento Profissional do TA	17
Tabela 5. Resumo do Orçamento do PLACOR 2011-2014 (US\$)	18
Tabela 6. Processos do Contencioso Administrativo 2007 a 2010	35
Tabela 7. Processos do Contencioso Fiscal e Aduaneiro 2007 a 2010	36
Tabela 8. Processos das Contas de Gerência e Auditoria 2007 a 2010	37
Tabela 9. Processos de Visto de pessoal 2007 a 2010	37
Tabela 10. Processos de Visto de Contratos 2007 a 2010	38
Tabela 11. Acções de Formação	38
Tabela 12. Valores do Tribunal Administrativo	42
Tabela 13. Imperativos Estratégicos e Indicadores do PLACOR 2011-2014	47
Tabela 14. Objectivos Estratégicos e Indicadores PLACOR 2011-2014	48
Tabela 15. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014	50
Tabela 16. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014	51
Tabela 17. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014	52
Tabela 18. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014	53
Tabela 19. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014	53
Tabela 20. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014	54
Tabela 21. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014	55
Tabela 22. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014	55
Tabela 23. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014	56
Tabela 24. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014	57
Tabela 25. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014	57
Tabela 26. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014	58
Tabela 27. Resumo do Orçamento para os Imperativos e Objectivos Estratégicos	61
Tabela 28. Orçamento para as Estratégias definidas para cada Imperativo Estratégico	62
Tabela 29. Orçamento para as Estratégias definidas para cada Imperativo Estratégico	63
Tabela 30. Orçamento para as Estratégias definidas para cada Objectivo Estratégico	64
Tabela 31. Orçamento para as Estratégias definidas para cada Objectivo Estratégico	65
Tabela 32. Constrangimentos na área Estratégica para o funcionamento do TA	66
Tabela 33. Constrangimentos na Área de Processos para o funcionamento do TA	67
Tabela 34. Constrangimentos na Área de Processos para o funcionamento do TA	68
Tabela 35. Constrangimentos na área de Tecnologias de Informação para o funcionamento do TA	69
Tabela 36. Constrangimentos na área de Estrutura Organizacional para o funcionamento do TA	70
Tabela 37. Constrangimentos na área de Gestão de Pessoas para o funcionamento do TA	70
Tabela 38. Constrangimentos na área de Comunicação para o funcionamento do TA	71

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1 Mapa Estratégico do TA</b>	<b>46</b>
<b>Figura 2 Abordagem de Planeamento do PLACOR</b>	<b>59</b>

## LISTA DE ACRONIMOS

AR	Assembleia da República
BR	Boletim da República
CCA	Contadoria de Contas e Auditoria
CCAF	Contadoria de Contas e Auditoria Financeira
CCGE	Contadoria da Conta Geral do Estado
DDBA	Departamento de Documentação, Biblioteca e Arquivo
CI	Cooperação Internacional
CGE	Conta Geral do Estado
CVI	Contadoria do Visto
DAF	Departamento de Administração e Finanças
DC	Departamento de Cooperação
DCI	Departamento de Comunicação e Imagem
DI	Departamento de Informática
DPCI	Departamento de Planificação e Controlo Interno
DRH	Departamento de Recursos Humanos
GTZ	Cooperação Técnica Alemã
IGF	Inspecção Geral de Finanças
ITA	Instruções de Execução Obrigatória do TA
OE	Orçamento do Estado
PLACOR	Plano Corporativo
Pro-Audit	Projecto de Auditoria
RPCGE	Relatório e Parecer sobre a Conta Geral do Estado
SISTAFE	Sistema de Administração Financeira do Estado
TA	Tribunal Administrativo
TI	Tecnologias de Informação
SI/TI	Sistemas de Informação e Tecnologias de Informação
SCI	Subsistema de Controlo Interno
UTRAFE	Unidade Técnica de Reforma da Administração e Financeira do Estado
UTREL	Unidade Técnica de Reforma Legal
UTRESP	Unidade Técnica de Reforma do Sector Público

## SUMÁRIO EXECUTIVO

O Plano Corporativo é um plano estratégico com um horizonte de planeamento de quatro anos. Este plano constitui um instrumento de gestão que define uma visão comum que orienta a gestão e o desenvolvimento estratégico e profissional do Tribunal Administrativo (TA).

O objectivo deste plano é sistematizar o pensamento estratégico do TA definindo os elementos estratégicos, estratégias, indicadores, acções estratégicas e orçamento que serão implementados no período de 2011 a 2014.

Este plano identifica um conjunto de acções relevantes que irão melhorar o desempenho actual do TA no cumprimento das suas atribuições e competências. O PLACOR integra os resultados de acções implementadas no passado, acções que estão em curso e incorpora novas acções.

Desta forma, o PLACOR constitui um quadro harmonizado de objectivos, estratégias e acções estratégicas de grande relevância para:

- Definir uma orientação clara para a tomada de decisões estratégicas e operacionais;
- Orientar a definição de actividades e orçamento que integram o plano anual;
- Assegurar uma base sólida para o sistema de monitoria e avaliação das acções estratégicas e operacionais no âmbito da implementação dos planos; e
- Facilitar a comunicação interna e externa do pensamento estratégico do TA.

O PLACOR integra o Plano Estratégico, os Planos Anuais de Actividades e o Orçamento para estes planos, garantindo um alinhamento entre a planificação estratégica e operacional do TA.

Para a elaboração do PLACOR foi utilizada a seguinte metodologia:

### Etapa 1. Preparação do Diagnóstico Institucional de 2010.

Foi realizada uma pesquisa documental sobre documentos relevantes com ênfase no Diagnóstico Institucional de 2006, PLACOR 2007-2010 e entrevistas com o Venerando Presidente, Juízes Conselheiros e Secretário-Geral. Na base das informações recolhidas foram desenhados os instrumentos de recolha de informação utilizados nas etapas seguintes.

### Etapa 2. Realização do Diagnóstico Institucional de 2010.

Para realizar esta etapa foram definidas as seguintes premissas:

- Identificar acções que permitam mudanças para a modernização administrativa e o aperfeiçoamento institucional global do TA;
- Aumentar o desempenho da 1ª e 2ª Secção e reforçar os avanços ocorridos no desenvolvimento institucional da 3ª Secção;
- Assegurar a sustentabilidade do processo de descentralização em curso.

Este diagnóstico institucional compreendeu duas análises, sendo uma externa e outra interna.

A análise externa teve como objectivos avaliar a percepção dos actores externos sobre o funcionamento e enquadramento do TA, aferir percepções e expectativas sobre o enquadramento legal e institucional do TA e recolher e aprofundar as expectativas e percepções dos actores externos.

No âmbito destes objectivos foram realizados três *workshops* regionais em Maputo, Beira e Nampula, os quais contaram com a participação de 200 gestores públicos. Do lado do TA, estiveram presentes Juízes Conselheiros, Secretário-Geral e quadros do DPCI. Também foram realizadas 33 entrevistas com personalidades-chave da sociedade civil e instituições do Estado.

A análise interna teve como objectivo perceber o nível de satisfação dos clientes internos sobre os serviços de suporte, tempos médios de tramitação dos processos e, por fim, discutir com alguma profundidade os resultados dos inquéritos realizados a 185 funcionários (90 técnicos de nível superior e 95 técnicos de nível médio).

Posteriormente, foi realizado um *workshop* que contou com a participação do Venerando Presidente, dos Juízes Conselheiros, do Secretário-Geral, dos assessores, dos gestores e quadros, que tinha como objectivo analisar os resultados do questionário, mapeamento dos processos da 1ª, 2ª e 3ª Secções e identificação de pontos fortes e fracos e oportunidades de melhoria para cada processo.

Os resultados da análise externa e interna foram sistematizados no Relatório de Diagnóstico Institucional de 2010 preliminar. Neste relatório foram apresentados os constrangimentos no funcionamento do TA (Síntese no Anexo 1) e recomendações para melhoria.

Estes resultados foram analisados em *workshop* que contou com a participação do Venerando Presidente, dos Juízes Conselheiros, do Secretário-Geral, dos assessores, dos gestores e quadros do TA.

Posteriormente, foi elaborado o Relatório Final do Diagnóstico Institucional de 2010, já submetido ao TA.

### Etapa 3. Elaboração do Plano Corporativo do TA 2011-2014 (PLACOR 2011-2014).

Com base na informação do Diagnóstico Institucional de 2010 a consultoria preparou instrumentos para a definição dos elementos estratégicos, estratégias e indicadores do PLACOR.

Para a elaboração dos elementos estratégicos, estratégias e indicadores não foram seleccionadas todas as recomendações, sendo utilizadas unicamente as recomendações consideradas prioritárias.

Foi realizado um *workshop* para a revisão e definição de elementos estratégicos do PLACOR (visão, missão, valores, lemas do PLACOR e objectivos estratégicos). Neste *workshop* participaram o Venerando Presidente, os Juízes Conselheiros, o Secretário-Geral, os assessores e os gestores do TA.



Posteriormente foi realizado um *workshop* para a elaboração do PLACOR 2011-2014 em que foram consolidados os Imperativos e Objectivos Estratégicos e seus respectivos indicadores, estratégias e indicadores e acções estratégicas com seu respectivo orçamento. Neste *workshop* participaram Juízes Conselheiros, Secretário-Geral, assessores, gestores e quadros do TA.

Os debates realizados privilegiaram métodos participativos e inclusivos visando a apropriação do PLACOR pelo TA. Adicionalmente, este PLACOR integra as orientações do Plano Director de Sistemas de Informação do TA e do Relatório Final da Consultoria para Elaboração do Plano de Comunicação.

Apresenta-se, de seguida, uma sistematização dos elementos estratégicos, estratégias e orçamento do PLACOR 2011-2014.

## PLACOR 2011-2014

### I. Missão:

**Garantir a justiça administrativa, fiscal e aduaneira ao cidadão bem como a boa gestão e controlo dos dinheiros públicos**

### II. Valores: dois grupos de valores devem orientar os funcionários do Tribunal Administrativo.

#### Princípios de Filosofia do Estado:

- Estado de Direito Democrático;
- Igualdade do cidadão perante a lei;
- Defesa dos direitos e liberdades individuais e colectivas;
- Supremacia da Constituição;
- Separação de poderes;
- Transparência e prestação de contas; e
- Justiça.

#### Princípios de Ética e Profissionalismo:

- Zelo e dedicação;
- Honradez, integridade e urbanidade;
- Isenção;
- Independência;
- Eficiência e competência;
- Profissionalismo.

### III. Visão:

**Ser uma Instituição célere e eficaz na promoção da integridade e imparcialidade da Administração Pública**

#### **IV. Lema do PLACOR 2011-2014**

Foi definido um Lema como princípio orientador para a elaboração e implementação do PLACOR. O Lema é constituído por quatro desafios que asseguram o alinhamento de todas as acções definidas no PLACOR com a visão e missão do TA.

##### **Motivação**

A motivação das pessoas constitui uma preocupação central deste PLACOR. Este elemento é assumido na instituição como um factor crítico de sucesso para impulsionar a participação proactiva das pessoas nos processos de gestão e desenvolvimento e na sua valorização, sendo estes elementos-chave para garantir um crescimento sustentado do desempenho do TA. Acções concretas sobre a motivação das pessoas permitirão reforçar uma cultura institucional de eficácia e celeridade processual e para reter os quadros e técnicos o TA já tem feito um grande investimento no seu desenvolvimento de competências técnicas e humanas. Com esta orientação será realizado um grande esforço para implementar um sistema de gestão estratégica de recursos humanos que defina um conjunto de políticas visando aumentar o nível de motivação das pessoas.

##### **Competência**

As competências são consideradas, no âmbito deste PLACOR, como uma condição-chave para sustentar a melhoria contínua do desempenho da instituição. Será dada prioridade ao investimento contínuo em competências técnicas e humanas das pessoas. Pretende-se garantir um melhor desempenho das pessoas e das equipas de trabalho na execução das suas funções e o desenvolvimento de uma capacidade interna para repensar e otimizar os processos de trabalho. Pessoas motivadas e com uma formação adequada aumentam significativamente o aproveitamento de seu potencial em benefício dos resultados da instituição. Será realizado um grande investimento na formação e capacitação que envolve a actualização e a integração de novos conhecimentos nas áreas de gestão, técnicas e comportamentais. Desta forma pretende-se garantir a sustentabilidade da instituição.

##### **Eficácia**

Este PLACOR está orientado para assegurar uma gestão comprometida com o desenho de uma organização interna que sustente um funcionamento alinhado com o alcance dos imperativos e objectivos estratégicos definidos. Neste sentido considera-se de grande relevância o funcionamento e melhoria contínua dos processos de planeamento que garantam uma adequada tomada de decisões políticas e administrativas, do sistema de execução que assegure a responsabilização e especialização na realização das actividades, assim como uma adequada utilização de recursos na base de critérios de economicidade e eficiência e a existência de sistemas de controlo interno que permitam verificar se a instituição funciona em conformidade com os requisitos legais e os mecanismos de prestação que devem ser cumpridos.

### **Celeridade processual**

Será uma acção prioritária do PLACOR a análise de alternativas para a implementação de acções que garantam um aumento da celeridade processual com vista a melhorar a capacidade de julgamento das 1ª, 2ª e 3ª Secções. Neste sentido, serão implementadas acções para a optimização dos processos, reformas legislativas e utilização de suporte de meios informáticos. Complementarmente a estas acções será realizada uma Campanha para julgar processos que deram entrada no TA até 31 de Dezembro de 2009. Espera-se desta forma poder contribuir para reforçar, facilitar e alargar o acesso do cidadão à justiça administrativa, consolidar a boa gestão dos fundos do Estado e, de uma forma geral, permitir que a justiça seja feita de forma mais rápida.

## V. Objectivos Estratégicos do TA

Os Objectivos Estratégicos do Tribunal Administrativo foram definidos em dois grupos, que se descrevem a seguir:

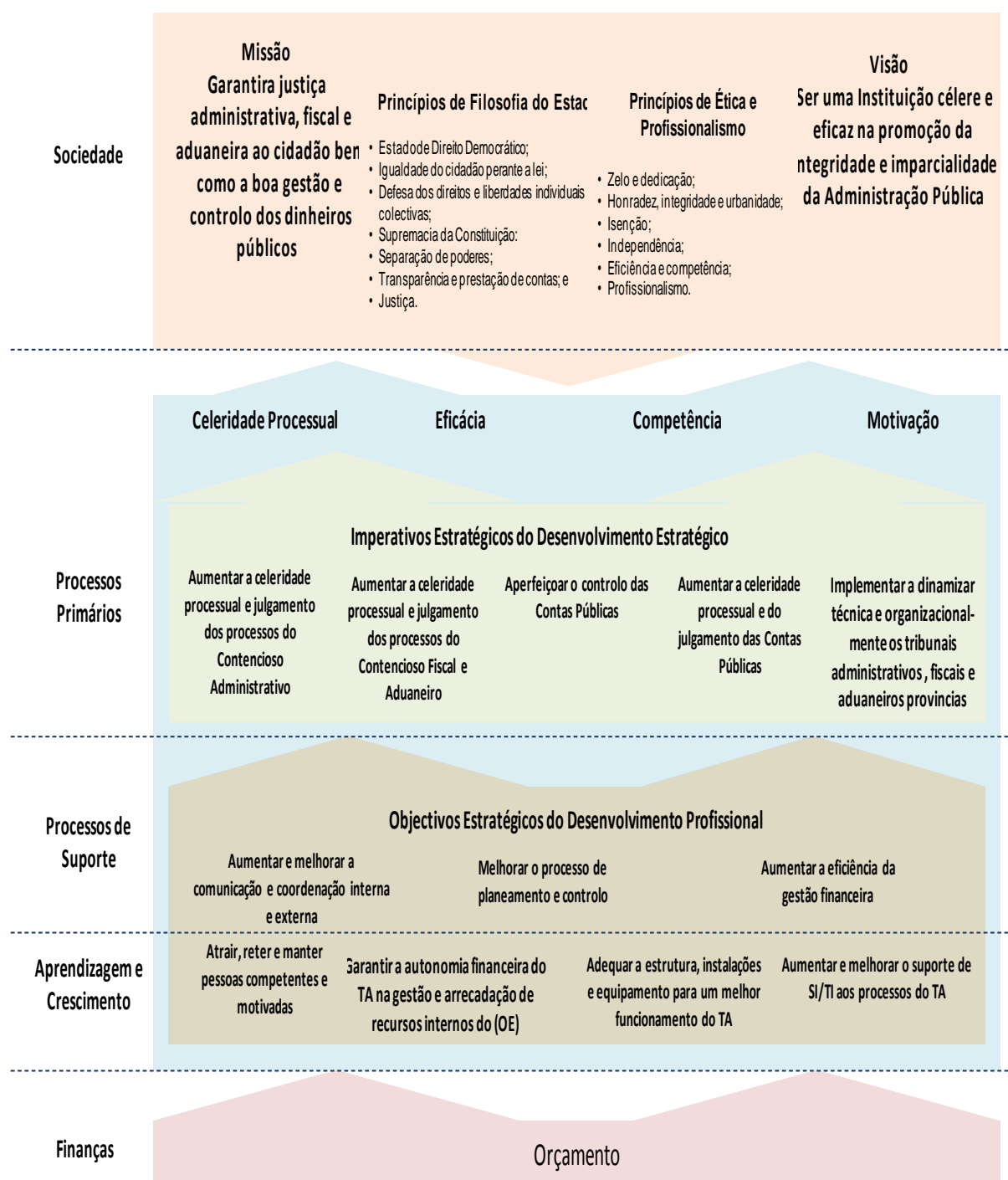
### **Imperativos Estratégicos alinhados com o Desenvolvimento Estratégico do TA:**

- Aumentar a celeridade processual e julgamento dos processos do Contencioso Administrativo;
- Aumentar a celeridade processual e julgamento dos processos do Contencioso Fiscal e Aduaneiro;
- Aperfeiçoar o controlo das Contas Públicas;
- Aumentar a celeridade processual e do julgamento das Contas Públicas; e
- Implementar e dinamizar técnica e organizacionalmente os tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros provinciais.

### **Objectivos Estratégicos alinhados com o Desenvolvimento Profissional do TA:**

- Aumentar e melhorar a comunicação e coordenação interna e externa;
- Melhorar o processo de planeamento e controlo;
- Aumentar a eficiência da gestão financeira;
- Atrair, reter e manter pessoas competentes e motivadas;
- Garantir a autonomia financeira do TA na gestão e arrecadação de recursos internos (OE);
- Adequar a estrutura, instalações e equipamento para um melhor funcionamento do TA; e
- Aumentar e melhorar o suporte de SI/TI aos processos do TA.

## VI. Mapa Estratégico do TA



Nas tabelas a seguir é apresentado um resumo dos indicadores e estratégias de finanças para cada Imperativo e Objectivo Estratégico do PLACOR 2011-2014.

## Imperativos Estratégicos e Indicadores no âmbito do Desenvolvimento Estratégico do TA

Tabela 1. Imperativos Estratégicos e Indicadores do Desenvolvimento Estratégico do TA

Nº	Imperativos Estratégicos do Desenvolvimento Estratégico	Indicadores
1	Aumentar a celeridade processual e julgamento dos processos do Contencioso Administrativo	<p>80% dos processos do Contencioso Administrativo recebidos antes de 31.12.2009, julgados até final 2014 (10% em 2011, 20% em 2012, 30% em 2013 e 40% em 2014 – estas percentagens referem-se aos 80%)</p> <p>A partir de 2011, o número de processos julgados no ano é igual ou superior a 65% dos processos distribuídos</p>
2	Aumentar a celeridade processual e julgamento dos processos do Contencioso Fiscal e Aduaneiro	<p>80% dos processos do Contencioso Fiscal e Aduaneiro recebidos antes de 31.12.2009, julgados até final 2012</p> <p>A partir de 2011, o número de processos julgados no ano é igual ou superior a 70% dos processos distribuídos</p>
3	Aperfeiçoar o controlo das Contas Públicas	<p>100% de Auditorias planeadas com base na Matriz de Risco</p> <p>Verificação de contas cobrindo pelo menos 50% do Orçamento a partir de 2012</p> <p>Número de auditorias realizadas cobrindo pelo menos 40% do Orçamento a partir de 2011</p> <p>Fiscalização prévia cobrindo 100% dos processos recebidos a partir de 2011</p> <p>Fiscalização concomitante realizada em 25% dos processos recebidos a partir de 2011</p> <p>40 % do Orçamento do Estado coberto por auditorias não financeiras por ano (500 auditorias em 2011, 450 auditorias em 2012, 450 auditorias em 2013 e 400 auditorias em 2014)</p>
4	Aumentar a celeridade processual e do julgamento das Contas Públicas	Julgados, por ano, pelo menos 30% das Auditorias realizadas no ano anterior, a partir de 2011: 30% em 2011, 35% em 2012, 40% em 2013 e 45% em 2014
5	Implementar e dinamizar técnica e organizacionalmente os tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros provinciais	<p>3 tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros provinciais implantados até finais de 2010: Zambézia, Nampula e Sofala</p> <p>3 tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros provinciais implantados até finais de 2011: Inhambane, Maputo Cidade e Niassa</p> <p>3 tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros provinciais implantados até finais de 2012: Tete, Cabo Delgado e Manica</p> <p>2 tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros provinciais implantados até finais de 2013: Gaza e Maputo Província</p> <p>100% de cumprimento das acções anuais acordadas em plano conjunto com os tribunais administrativos provinciais até final de 2014</p>

## Imperativos Estratégicos e Estratégias no âmbito do Desenvolvimento Estratégico do TA

Tabela 2. Imperativos Estratégicos e Estratégias do Desenvolvimento Estratégico do TA

Nº	Imperativos Estratégicos	Nº	Estratégias
1	Aumentar a celeridade processual e julgamento dos processos do Contencioso Administrativo	1.1	Julgar com urgência processos antigos do Contencioso Administrativo, sem prejuízo dos processos urgentes
		1.2	Optimizar e informatizar os processos de trabalho do Contencioso Administrativo
		1.3	Rever a legislação sobre o Contencioso Administrativo
		1.4	Garantir recursos humanos na quantidade e competências necessárias para o funcionamento célere e eficaz da 1ª Secção
		1.5	Disseminar e informar sobre o Contencioso Administrativo
2	Aumentar a celeridade processual e julgamento dos processos do Contencioso Fiscal e Aduaneiro	2.1	Resolver com urgência processos antigos do Contencioso Fiscal e Aduaneiro
		2.2	Optimizar e informatizar os processos de trabalho do Contencioso Fiscal e Aduaneiro
		2.3	Assegurar os recursos necessários para o funcionamento célere e eficaz da 2ª Secção
		2.4	Rever a legislação sobre o Contencioso Fiscal e Aduaneiro
		2.5	Reforçar o Quadro de Pessoal do Contencioso Fiscal e Aduaneiro e as suas competências
		2.6	Disseminar e informar sobre Contencioso Fiscal e Aduaneiro
3	Aperfeiçoar o controlo das Contas Públicas	3.1	Garantir a eficiência e cobertura das Auditorias
		3.2	Assegurar e aperfeiçoar a realização de Auditorias não Financeiras
		3.3	Aumentar a transparência dos resultados da 3ª Secção
		3.4	Optimizar e informatizar os processos de trabalho da 3ª Secção
		3.5	Incrementar a interacção com outras organizações congéneres (AFROSAL, Tribunal de Contas, etc.);
		3.6	Reforçar a coordenação com o Subsistema de Controlo Interno
4	Aumentar a celeridade processual e do julgamento das Contas Públicas	4.1	Optimizar e informatizar os processos de trabalho de Auditoria e de Julgamento para os tornar mais céleres
5	Implantar e dinamizar técnica e organizacionalmente os tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros provinciais	5.1	Apoiar a provisão dos Quadros de Pessoal e formação nas competências para o funcionamento dos tribunais administrativos Provinciais
		5.2	Facilitar a obtenção de infra-estruturas e o apetrechamento dos tribunais administrativos provinciais

## Objectivos Estratégicos e Indicadores no âmbito do Desenvolvimento Profissional do TA

Tabela 3. Objectivos Estratégicos e Indicadores do Desenvolvimento Profissional do TA

Nº	Objectivos Estratégicos do Desenvolvimento Profissional	Indicadores
6	Aumentar e melhorar a comunicação e coordenação interna e externa	<p>% de funcionários satisfeitos com o grau de articulação entre os sectores do TA: 60% em 2011, 70% em 2012, 80% em 2013 e 90% em 2014</p> <p>% de instituições e funcionários do Governo e parceiros de cooperação satisfeitos com os mecanismos de interacção com TA: 60% em 2011, 70% em 2012, 80% em 2013 e 90% em 2014</p> <p>% de órgãos de informação satisfeitos com os canais de comunicação com o TA: em 2011 60%, em 2012 70%, 80% em 2013 e 90% em 2014</p> <p>% de utentes e instituições da sociedade civil satisfeitos com os meios de comunicação utilizados pelo TA: 60% em 2011, 70% em 2012, 80% em 2013 e 90% em 2014</p> <p>Reestruturação do DCI realizada até final de 2011</p>
7	Melhorar o processo de planeamento e controlo	<p>Reestruturação do DPCI realizada até final de 2011</p> <p>100% de execução física e orçamental anual das actividades do PLACOR</p> <p>100% de execução física e orçamental anual das actividades financiadas pelo Fundo Comum</p> <p>100% de execução física e orçamental do Orçamento do Estado e outros financiamentos</p>
8	Aumentar a eficiência da gestão financeira	<p>Reestruturação do DAF realizada até final de 2011</p> <p>% de gestores e funcionários do TA satisfeitos com os serviços internos da gestão financeira: 60% em 2011, 70% em 2012, 80% em 2013 e 90% em 2014</p>
9	Atrair, reter e manter pessoas competentes e motivadas	<p>Crescimento anual do índice de satisfação e motivação no local de trabalho dos funcionários</p> <p>% de pessoal qualificado (médio e superior) motivado e retido</p>
10	Garantir a autonomia financeira do TA na gestão e arrecadação de recursos internos (OE)	Legislação sobre a matéria aprovada até o final de 2011
11	Adequar a estrutura, instalações e equipamento para um melhor funcionamento do TA	Novo edifício apetrechado até 31 de Junho de 2012
12	Aumentar e melhorar o suporte de SI/TI aos processos do TA	<p>% de utilizadores (chefias e restantes utilizadores de sistemas de informação) satisfeitos com o funcionamento dos SI/TI do TA: 60% em 2011, 70% em 2012, 80% em 2013 e 90% em 2014</p>



## Objectivos Estratégicos e Estratégias no âmbito do Desenvolvimento Profissional do TA

Tabela 4. Objectivos Estratégicos e Estratégias do Desenvolvimento Profissional do TA

Nº	Objectivos Estratégicos	Nº	Estratégias
6	Aumentar e melhorar a comunicação e coordenação interna e externa	6.1	Organizar e estruturar o Departamento de Comunicação e Imagem
		6.2	Aprimorar e fortalecer a comunicação interna do TA
		6.3	Consolidar a imagem do TA junto da sociedade e demais público de interesse
		6.4	Adequar os sistemas de gestão documental e arquivo à realidade do TA
7	Melhorar o processo de planeamento e controlo	7.1	Implantar a área de planeamento e controlo de gestão
		7.2	Reforçar a função de controlo interno
		7.3	Considerar de maneira activa o impacto das possíveis mudanças em políticas do Governo e Parlamento, procedimentos e sistemas nas operações do TA
8	Aumentar a eficiência da gestão financeira	8.1	Optimizar e informatizar os processos de trabalho de gestão financeira por forma a torná-los mais céleres e eficazes
		8.2	Assegurar a transparência na gestão de fundos do TA
9	Atrair, reter e manter pessoas competentes e motivadas	9.1	Criar condições para uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos no TA
		9.2	Rever e reforçar o Quadro de Pessoal onde for necessário
		9.3	Aumentar a motivação dos funcionários do TA
		9.4	Apostar na formação contínua dos funcionários do TA em matérias relevantes para o funcionamento e desenvolvimento institucional
10	Garantir autonomia financeira ao TA na gestão e arrecadação de recursos internos (OE)	10.1	Aumentar as receitas próprias
11	Adequar a estrutura, instalações e equipamento para um melhor funcionamento do TA	11.1	Concluir a construção do novo edifício e adquirir o equipamento atempadamente
		11.2	Ajustar a estrutura organizacional do TA
12	Aumentar e melhorar o suporte de SI/TI aos processos do TA	12.1	Reforçar a infra-estrutura tecnológica do TA
		12.2	Implementar os Sistemas de Planeamento e Controlo
		12.3	Implementar sistemas de Gestão do TA incluindo o motor de <i>Workflow</i>
		12.4	Implementar sistemas de Gestão de Recursos no TA
		12.5	Implementar Sistemas de Produtividade Individual e de Grupo
		12.6	Apoiar a implementação do Plano Director de Sistemas de Informação

## Orçamento do PLACOR 2011-2014

O resumo do Orçamento para cada Imperativo e Objectivo Estratégico apresenta-se na tabela a seguir. O orçamento detalhado incluindo o orçamento para cada acção estratégica é apresentado no Anexo 3.

Tabela 5. Resumo do Orçamento do PLACOR 2011-2014 (US\$)

Nº	Imperativos Estratégicos e Objectivos Estratégicos	Anos				Total	Fontes de Financiamento		
		2011	2012	2013	2014		Orçamento do Estado	Fundo Comum	Outras
1	Aumentar a celeridade processual e julgamento dos processos do Contencioso Administrativo	310.340	314.500	234.840	184.500	1.044.180	55.280	988.900	-
2	Aumentar a celeridade processual e julgamento dos processos do Contencioso Fiscal e Aduaneiro	226.580	288.000	151.080	49.000	714.660	46.600	668.060	-
3	Aperfeiçoar o controlo das Contas Públicas	3.362.774	3.341.584	3.603.093	3.770.256	14.077.707	4.193.976	9.883.731	-
4	Aumentar a celeridade processual e do julgamento das contas	1.010.000	553.500	553.500	553.500	2.670.500	-	2.670.500	-
5	Implementar e dinamizar técnica e organizacionalmente os tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros provinciais	193.500	202.450	164.500	-	560.450	62.425	498.025	-
6	Aumentar e melhorar a comunicação e coordenação interna e externa	462.150	177.600	124.150	158.850	922.750	25.200	897.550	-
7	Melhorar o processo de planeamento e controlo	144.000	82.400	82.400	282.400	591.200	138.600	452.600	-
8	Aumentar a eficiência da gestão financeira	20.000	87.500	20.000	20.000	147.500	-	147.500	-
9	Atrair, reter e manter pessoas competentes e motivadas	639.300	352.500	733.500	322.500	2.047.800	52.000	1.995.800	-
10	Garantir a autonomia financeira do TA na gestão e arrecadação de recursos internos (OE)	120.000	-	-	-	120.000	-	120.000	-
11	Adequar a estrutura, instalações e equipamento para um melhor funcionamento do TA	-	75.000	-	-	75.000	-	75.000	-
12	Aumentar e melhorar o suporte de SI/TI aos processos do TA	2.974.900	1.158.550	878.700	623.100	5.635.250	-	5.635.250	-
<b>Total</b>		<b>9.463.544</b>	<b>6.663.584</b>	<b>6.545.763</b>	<b>5.964.106</b>	<b>28.606.997</b>	<b>4.574.081</b>	<b>24.032.916</b>	<b>-</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O Plano Corporativo é um plano estratégico com um horizonte de planeamento de quatro anos. Este plano constitui um instrumento de gestão que pretende definir uma visão comum que orienta a gestão e o desenvolvimento estratégico e profissional do Tribunal Administrativo (TA).

Esta abordagem de planeamento permite um desenvolvimento global e sustentado da instituição, suportada pela avaliação e redefinição de acções englobadas na continuidade do processo de planificação já em curso no TA e que suporta o seu Desenvolvimento Institucional como um todo.

O objectivo do PLACOR é sistematizar o pensamento estratégico do TA, definindo os elementos estratégicos, estratégias, indicadores, acções estratégicas e projectos e orçamento que serão implementados no período 2011 a 2014.

Este plano identifica um conjunto de acções relevantes que irão melhorar o desempenho actual do TA no cumprimento de suas atribuições e competências, integrando os resultados de acções implementadas no passado, acções em curso e incorpora novas acções.

Desta forma, o PLACOR constitui um quadro harmonizado de objectivos, estratégias e acções estratégicas de grande relevância para:

- Definir uma orientação para a tomada de decisões de gestão estratégica e operacional;
- Orientar a definição das actividades e orçamento integrantes do Plano Anual de Actividades;
- Assegurar uma base sólida para o sistema de monitoria e avaliação das acções estratégicas e operacionais no âmbito da implementação dos planos; e
- Facilitar a comunicação interna e externa do pensamento estratégico do TA.

O PLACOR integra o Plano Estratégico, os Planos Anuais de Actividades e o Orçamento para estes planos, garantindo um alinhamento entre a planificação estratégica e operacional do TA.

## **2. METODOLOGIA**

A metodologia adoptada para a elaboração do PLACOR 2011-2014 baseou-se nas seguintes etapas:

### **2.1 REVISÃO DO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE 2006**

Esta revisão foi realizada com o objectivo de avaliar a evolução da situação diagnosticada em 2006 face à implementação do PLACOR 2007-2010. Esta revisão permitiu identificar aspectos-chave da gestão e funcionamento do TA que deveriam ser reforçados, redefinidos ou eliminados de acordo com os resultados da implementação do PLACOR 2007-2010.

### **2.2 REALIZAÇÃO DO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE 2010**

Este diagnóstico está enquadrado na necessidade de preparar a planificação estratégica para o período de 2011-2014.

Foram considerados como referencial deste diagnóstico os novos desenvolvimentos decorrentes da implementação do PLACOR 2007-2010 e as mudanças na legislação referentes ao estabelecimento dos tribunais administrativos provinciais.

Este diagnóstico orienta sobre as acções que devem ser implementadas a partir de uma análise compreensiva da globalidade das áreas de jurisdição do TA, contemplando, portanto, as suas Primeira, Segunda e Terceira Secções, não perdendo de vista o processo de expansão da jurisdição administrativa pelo país.

As premissas para a elaboração deste diagnóstico institucional foram:

- Identificar acções-chave para a implementação de um processo de mudança que assegure a modernização administrativa e aperfeiçoamento institucional global do Tribunal Administrativo;
- Focalizar em acções para aumentar o desempenho da Primeira e Segunda Secções e reforçar os avanços ocorridos no desenvolvimento institucional da Terceira Secção; e
- Assegurar a sustentabilidade do processo de descentralização em curso.

No âmbito da realização deste diagnóstico foram implementadas as seguintes acções:

#### **2.2.1 ENTREVISTAS A TODOS OS JUÍZES CONSELHEIROS**

Estas entrevistas tiveram o objectivo de identificar os aspectos a auscultar aos gestores públicos e a diagnosticar internamente. Nestas entrevistas foram abordadas as seguintes dimensões: avaliação dos processos de trabalho das secções, avaliação de aspectos específicos de funcionamento do TA, avaliação do impacto provável das mudanças ocorridas no que se refere à sistemática do visto, da criação dos tribunais provinciais e expansão do número de juízes e sugestões para o aperfeiçoamento do TA.

### 2.2.2 ANÁLISE EXTERNA

Composta por duas acções, nomeadamente: auscultação dos gestores públicos e entrevistas com personalidades-chave com vista a:

- Medir a percepção dos actores externos sobre o funcionamento global e por Secção do Tribunal Administrativo;
- Recolher percepções e expectativas sobre o enquadramento legal e institucional do Tribunal Administrativo; e
- Recolher e aprofundar as expectativas e percepções dos actores externos.

#### 2.2.2.1 *Workshops* com gestores públicos

Para garantir uma representatividade nacional no processo de auscultação aos gestores públicos, foram realizados três *workshops*, nomeadamente:

- *Workshop* na Zona Sul – realizado na Cidade de Maputo, no dia 1 de Junho de 2010, com a participação de 80 gestores públicos da zona Sul do País;
- *Workshop* na Zona Centro – realizado na Cidade da Beira, no dia 4 de Junho de 2010, com a participação de 60 gestores públicos da zona Centro do País; e
- *Workshop* na Zona Norte – realizado na Cidade de Nampula, no dia 7 de Junho de 2010, com a participação de 60 gestores públicos da zona Norte do País.

Nos *workshops*, os gestores públicos preencheram um questionário que visava avaliar as seguintes dimensões: percepção da imagem e funcionamento do TA, avaliação de produtos / serviços da 1ª Secção, avaliação de produtos / serviços da 2ª Secção, avaliação de produtos / serviços da 3ª Secção, avaliação de aspectos específicos de funcionamento do TA e sugerir acções de melhoria para o funcionamento do TA.

Também, nestes *workshops*, foi realizada uma análise com os gestores públicos sobre aspectos-chave para o desenvolvimento institucional do Tribunal Administrativo. Os aspectos analisados foram: as implicações para o funcionamento do TA das alterações na Lei relativamente ao visto, cumprimento de prazos para a prestação de contas, visto tácito e a criação dos tribunais administrativos provinciais.

#### 2.2.2.2 Entrevistas com personalidades-chave

Foram entrevistadas pessoas com informação relevante sobre o funcionamento do TA. A selecção destas pessoas foi feita com base nas suas funções dentro e fora do aparelho do Estado ou pelo seu conhecimento profundo sobre situação actual da sociedade moçambicana. No total foram entrevistadas 33 pessoas. Os temas abrangidos nestas entrevistas focaram as seguintes dimensões: avaliação pessoal e institucional que faz do TA em relação a seus pontos fortes e fracos, propostas para o aperfeiçoamento do TA e padrão de relacionamento entre instituição de origem e o TA.

### **2.2.3 ANÁLISE INTERNA**

Esta análise tinha como objectivos:

- Perceber a satisfação dos clientes internos sobre os serviços de suporte;
- Recolher dados quantitativos e qualitativos sobre as áreas de suporte;
- Recolher dados sobre os tempos médios na tramitação dos processos; e
- Apresentar e discutir com mais profundidade os resultados dos Inquéritos aplicados aos funcionários do TA.

#### **2.2.3.1 Questionário de diagnóstico interno para funcionários**

A análise interna foi realizada junto dos funcionários do TA, tendo iniciado com a elaboração e aplicação de um questionário de diagnóstico da situação actual aos funcionários. Este questionário foi respondido por 185 funcionários (90 técnicos de nível superior e 95 técnicos de nível médio).

#### **2.2.3.2 *Workshop* interno**

O *workshop* interno teve uma duração de três dias. No primeiro dia foram analisados os resultados do questionário. No segundo e terceiro dias foi feito o mapeamento e análise dos processos da 1ª, 2ª e 3ª Secções, identificando-se os pontos fortes, fracos e oportunidades de melhoria que serviram para a definição de acções estratégicas a serem incluídas no Plano Estratégico do TA.

### **2.3 WORKSHOP DE APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE 2010**

Foi feita a apresentação e análise dos resultados do Diagnóstico Institucional de 2010 em Workshop que contou com a participação do Venerando Presidente, dos Juizes Conselheiros, do Secretário-Geral, dos assessores e gestores do TA.

## 2.4 DEFINIÇÃO DE ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DO PLACOR 2010-2014

### 2.4.1 WORKSHOP DE DEFINIÇÃO DE ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DO PLACOR 2011-2014

Os objectivos deste *workshop* foram:

- Apresentar a Metodologia a ser utilizada para a elaboração do PLACOR (apresentação de modelo para a definição de estratégias, acções estratégicas, cronograma de implementação e orçamento);
- Discutir e rever a Visão e Missão do Tribunal Administrativo;
- Definir o Lema para o novo PLACOR; e
- Validar os Imperativos e Objectivos Estratégicos para o novo PLACOR.

Participaram neste *workshop* o Venerando Presidente, os Juízes Conselheiros, o Secretario-Geral, os assessores e gestores do TA.

### 2.4.2 WORKSHOP PARA ELABORAÇÃO DO PLACOR 2010-2014

Este *workshop* teve como objectivo preparar todos os elementos para a sistematização do PLACOR

Neste *workshop* foram realizadas as seguintes actividades:

- Validação das propostas de estratégias, indicadores e metas, acções estratégicas, beneficiários e responsáveis;
- Definição de prioridades para a elaboração do cronograma de implementação; e
- Definição de fontes de financiamento.

Participaram neste *workshop* os Juízes Conselheiros, o Secretario-Geral os assessores, os gestores e quadros do Tribunal Administrativo.

## 2.5 ELABORAÇÃO DO PLACOR 2011-2014 DO TRIBUNAL ADMINISTRATIVO

A consultoria em conjunto sistematizou toda a informação produzida nos *workshop* e elaborou um Documento Preliminar, incluindo o orçamento para o período 2011-2014. A equipa técnica do TA participou em todo o processo, especialmente na fase de elaboração do orçamento.

A fase final desta acção consistiu na compilação dos comentários e recomendações do TA relativamente ao Documento Preliminar apresentado e a elaboração da versão final do PLACOR 2011-2014 a ser submetida ao Tribunal Administrativo.

## 2.6 ASPECTOS TRANSVERSAIS DA METODOLOGIA UTILIZADA

Nas várias fases do diagnóstico e elaboração do PLACOR 2011-2014 esta metodologia privilegiou, transversalmente, a utilização de uma abordagem participativa e inclusiva caracterizada pelos seguintes aspectos:

- Comunicação directa com o Venerando Presidente do Tribunal Administrativo sobre o conteúdo e abrangência de todas as acções a serem realizadas para aprovação e recolha de orientações para a sua implementação;
- Participação activa dos Juízes Conselheiros, do Secretario-Geral, dos assessores, dos gestores e quadros do TA em todas as actividades no âmbito da realização do Diagnóstico Institucional de 2010 e PLACOR 2011-2014;
- Envolvimento da equipa técnica, designada pelo Tribunal Administrativo para ser contraparte da consultoria no planeamento de acções, recolha de informação e elaboração de relatórios; e
- Utilização de informação documental de várias fontes relevantes para a elaboração da metodologia e o adequado enquadramento dos assuntos em análise.



### 3.ENQUADRAMENTO LEGAL E INSTITUCIONAL DO TA

Na República de Moçambique existem o Tribunal Supremo, o Tribunal Administrativo e os tribunais judiciais, de acordo com as alíneas a), b) e c) do n.º 1 do artigo 223 da Constituição da República. O n.º 2 do mesmo dispositivo dispõe que podem existir, dentre outros, tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros.

O Tribunal Administrativo é o órgão superior da hierarquia dos tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros, cabendo a esta jurisdição o controlo da legalidade dos actos emitidos pela Administração Pública, bem como a fiscalização da legalidade das despesas públicas e a respectiva efectivação da responsabilidade por infracção financeira, de harmonia com o plasmado no artigo 228 da Constituição da República.

O Tribunal Administrativo tem a sua sede na capital do país, conforme estatui o artigo 16 da Lei n.º 25/2009, de 28 de Setembro. Entretanto, ao abrigo da mesma lei, da Lei n.º 2/2004, de 21 de Janeiro<sup>1</sup> e da Lei n.º 10/2001, de 7 de Julho<sup>2</sup>, são criados tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros, respectivamente.

#### 3.1 COMPETÊNCIAS DO TRIBUNAL ADMINISTRATIVO

Nos termos do artigo 230 da Constituição da República, compete ao Tribunal Administrativo:

- a) Julgar as acções que tenham por objecto litígios emergentes das relações jurídicas administrativas;
- b) Julgar os recursos contenciosos interpostos das decisões dos órgãos do Estado, dos respectivos titulares e agentes;
- c) Conhecer dos recursos interpostos das decisões proferidas pelos tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros;
- d) Emitir o relatório e parecer sobre a Conta Geral do Estado;
- e) Fiscalizar, previamente, a legalidade e a cobertura orçamental dos actos e contratos sujeitos à jurisdição do Tribunal Administrativo;
- f) Fiscalizar, sucessiva e concomitantemente, os dinheiros públicos;
- g) Fiscalizar a aplicação dos recursos financeiros obtidos no estrangeiro, nomeadamente através de empréstimos, subsídios, avales e donativos.

<sup>1</sup> Define as competências, organização, composição e funcionamento dos tribunais fiscais.

<sup>2</sup> Define as competências, organização, composição e funcionamento dos tribunais aduaneiros.

### 3.2 ORGANIZAÇÃO E FUNCIONAMENTO DO TRIBUNAL ADMINISTRATIVO

Conforme o estatuído nos artigos 17 e 18 da Lei n.º 25/2009, de 28 de Setembro, este Tribunal está estruturado em 3 Secções, com a seguinte organização:

- a) Primeira Secção – área do contencioso administrativo;
- b) Segunda Secção – área do contencioso fiscal e aduaneiro;
- c) Terceira Secção, subdividida em:
  - a. Primeira Subsecção – área do visto;
  - b. Segunda Subsecção – área da fiscalização das receitas e das despesas públicas.

Refira-se que a Terceira Secção, contrariamente às primeiras duas, funciona como um típico tribunal de contas, em razão das suas competências, plasmadas no artigo 34 da Lei n.º 25/2009, de 28 de Setembro e demais legislação.

O Tribunal Administrativo funciona, ainda, em plenário. Compete ao plenário, nos termos do artigo 27 da Lei n.º 25/2009, de 28 de Setembro, apreciar:

- a) os recursos dos actos administrativos ou em matéria administrativa praticados por órgãos de soberania ou seus titulares e pelo Primeiro-Ministro;
- b) os recursos dos actos do Conselho de Ministros ou seu titular e do Primeiro-Ministro, relativos a questões fiscais e aduaneiras;
- c) os processos de prestação de contas da Presidência da República, da Assembleia da República, do Tribunal Supremo, do Tribunal Administrativo e do Conselho Constitucional;
- d) os pedidos de suspensão de eficácia dos actos referidos nas alíneas anteriores;
- e) os recursos dos acórdãos das Secções que em relação ao mesmo fundamento de direito e na ausência de alteração substancial de regulamentação jurídica, perfilhem solução oposta a de acórdãos das mesmas secções;
- f) os conflitos de jurisdição entre as secções do Tribunal Administrativo e qualquer autoridade administrativa, fiscal ou aduaneira;
- g) os recursos dos acórdãos das secções e subsecções;
- h) os recursos dos actos administrativos punitivos no âmbito das suas competências;
- i) os recursos dos actos do Presidente do Tribunal Administrativo;
- j) os pedidos relativos à produção antecipada de prova;

k) outros recursos e pedidos conferidos por lei.

Compete, igualmente, ao Plenário elaborar e apreciar o relatório e o parecer sobre a Conta Geral do Estado.

No que respeita ao Contencioso Administrativo, o Tribunal, em primeira instância, conhece:

- a) os recursos dos actos administrativos ou em matéria administrativa praticados por membros do Conselho de Ministros;
- b) os recursos relativos a aplicação de normas regulamentares emitidas pela Administração Pública, bem como os pedidos de declaração de ilegalidade dessa aplicação;
- c) os recursos dos acórdãos dos tribunais administrativos;
- d) os recursos dos actos administrativos punitivos no âmbito das suas competências;
- e) os pedidos de suspensão de eficácia dos actos referidos nas alíneas a) e c);
- f) os pedidos de execução das decisões proferidas em primeira instância, independentemente de ter sido interposto recurso para o Plenário;
- g) os pedidos relativos a produção antecipada de prova;
- h) outros recursos e pedidos que lhe forem confiados por lei.

No que concerne ao Contencioso Fiscal e Aduaneiro, em segunda instância, compete conhecer (artigo n.º 31 da Lei n.º 25/2009, de 28 de Setembro):

- a) os recursos dos actos de quaisquer autoridades, respeitantes a questões fiscais ou aduaneiras não compreendidas na alínea b) do n.º 1 do artigo 23 da Lei n.º 2/2004, de 21 de Janeiro e nas alíneas c), d) e e) do n.º 1 do artigo 3 da Lei n.º 10/2001, de 7 de Julho;
- b) os pedidos relativos à execução dos seus acórdãos proferidos em primeira instância, independentemente de ter sido interposto recurso para o Plenário;
- c) os pedidos de produção antecipada de prova;
- d) a suspensão da eficácia dos actos referidos na alínea a), desde que seja prestada a devida garantia;
- e) os recursos interpostos dos tribunais fiscais e dos tribunais aduaneiros de natureza administrativa;
- f) as demais matérias atribuídas por lei.

No que respeita à fiscalização da legalidade das receitas e despesas públicas e do visto (3ª Secção), compete ao Tribunal Administrativo: emitir o relatório e parecer sobre a Conta Geral do Estado; fiscalizar previamente a legalidade e a cobertura orçamental dos actos e contratos

sujeitos à sua jurisdição; fiscalizar, sucessiva e concomitantemente, a aplicação dos dinheiros públicos e fiscalizar a aplicação dos recursos financeiros obtidos no estrangeiro, nomeadamente de empréstimos, subsídios, avales e donativos no âmbito da administração pública central.

No âmbito da fiscalização através do visto, compete verificar a conformidade das leis em vigor dos seguintes actos praticados por membros do Conselho de Ministros:

- a) os contratos de qualquer natureza celebrados por entidades sujeitas a jurisdição do Tribunal;
- b) as minutas dos contratos nos termos da legislação relativa a fiscalização prévia;
- c) as minutas dos contratos de qualquer valor que venham a celebrar-se por escritura pública e cujos encargos tenham de ser satisfeitos no acto da sua celebração;
- d) os diplomas e despachos relativos à admissão de pessoal não vinculado à função pública, assim como todas as admissões em categorias de ingresso na administração pública.

No que tange a fiscalização das receitas e das despesas públicas, incumbe:

- a) proceder à fiscalização concomitante e sucessiva dos dinheiros públicos, no âmbito das competências conferidas por lei;
- b) proceder à fiscalização da aplicação dos recursos financeiros obtidos através de empréstimos, subsídios, avales e donativos, no âmbito da administração pública central.

Compete ainda, no âmbito da fiscalização das receitas e das despesas públicas, apreciar e decidir os processos de prestação de contas das seguintes entidades:

- a) ministérios e comissões de natureza inter-ministerial;
- b) entidades da Administração Pública Central;
- c) tribunais não mencionados na alínea c), do artigo 27;
- d) Procuradoria-Geral da República;
- e) Assembleias provinciais;
- f) Governadores provinciais e da Cidade de Maputo;
- g) Universidades públicas;
- h) Institutos públicos;
- i) Empresas públicas;
- j) Sociedades de capitais exclusiva ou maioritariamente públicas;

- k) Segurança social;
- l) Embaixadas e representações diplomáticas e consulares, representações e delegações de ministérios no exterior;
- m) Outras entidades ou organismos determinados por lei.

Incumbe, ainda, a esta secção conhecer os recursos interpostos dos tribunais administrativos no âmbito da fiscalização prévia, concomitante e sucessiva, bem como sobre outras matérias atribuídas por lei.

Quanto aos tribunais administrativos, de acordo com o artigo 50 da lei n.º 25/2009, de 28 de Setembro, compete a estes, no âmbito do contencioso administrativo, conhecer:

- a. os recursos de actos administrativos ou em matéria administrativa praticados por qualquer autoridade não compreendida nas alíneas *a)* e *b)* do artigo 27;
- b. os recursos de actos administrativos punitivos no âmbito das suas competências;
- c. os recursos dos actos administrativos dos órgãos dos serviços públicos com personalidade jurídica e autonomia administrativa;
- d. os recursos dos actos administrativos das pessoas colectivas de utilidade pública administrativa;
- e. os recursos de actos administrativos dos concessionários;
- f. os recursos de actos administrativos de associações públicas;
- g. as acções para obter o reconhecimento de um direito ou interesse legalmente protegido;
- h. as acções relativas a contratos administrativos e ainda quanto à responsabilidade das partes pelo seu incumprimento;
- i. as acções sobre a responsabilidade civil do Estado, de quaisquer outras entidades públicas, e dos titulares dos seus órgãos e agentes por prejuízo derivado de actos de gestão pública, incluindo-se as acções de regresso;
- j. os pedidos de suspensão da eficácia dos actos referidos nas alíneas anteriores;
- k. os pedidos de execução das suas decisões e ainda dos acórdãos proferidos pela secção e plenário, na parte aplicável;
- l. os pedidos relativos à produção antecipada de prova;
- m. os pedidos de intimação a autoridade administrativa para facultar a consulta de documentos ou processos e passar certidões, com a finalidade de permitir aos requerentes o uso de meios administrativos ou contenciosos;

- n. os pedidos de intimação a particular ou a concessionário para adoptar ou se abster de determinada conduta, com a finalidade de assegurar o cumprimento de normas de direito administrativo;
- o. outros recursos e pedidos que lhe forem confiados por lei;
- p. exercer o controlo da legalidade da aplicação das normas, regulamentos admitidos pela Administração Pública, que não sejam da competência dos tribunais fiscais e aduaneiros.

No âmbito da fiscalização prévia, concomitante e sucessiva, compete aos tribunais administrativos:

- a. verificar, através do visto, a conformidade com as leis em vigor dos actos e contratos constantes das alíneas *a)*, *b)*, *c)* e *d)*, do n. 2 do artigo 34 da Lei n.º 25, de 28 de Setembro, praticados por autoridades que não sejam o Conselho de Ministros ou o seu titular, Primeiro-Ministro e membros do Conselho de Ministros;
- b. proceder à fiscalização prévia, concomitante e sucessiva dos dinheiros públicos, no âmbito das competências conferidas por lei;
- c. proceder à fiscalização da aplicação dos recursos financeiros obtidos mediante empréstimos, subsídios, avales e donativos no âmbito da Administração Pública local;
- d. apreciar e decidir os processos de prestação de contas de todas as entidades, exceptuadas as mencionadas na alínea *c)* do artigo 27 e na alínea *d)*, do n.º 3 do artigo 34, ambos da Lei n.º 25, de 28 de Setembro.

Compete aos tribunais administrativos, funcionando colegialmente, conhecer dos recursos interpostos de decisões em matéria de fiscalização prévia, concomitante e sucessiva e emitidas pela Administração Pública.

Cabe, ainda, aos tribunais administrativos, conhecer de outras matérias conferidas por lei.

As actividades do Tribunal Administrativo, na sequência do imperativo constitucional, são, também, reguladas pelos seguintes diplomas:

- a) A Lei n.º 25/2009, de 28 de Setembro, que constitui a Lei Orgânica da Jurisdição Administrativa;
- b) O Decreto n.º 45/2005, de 22 de Novembro, que é relativo à aprovação do quadro de pessoal do Tribunal<sup>3</sup>;
- c) O Decreto n.º 28/96, de 9 de Julho, que actualiza a Tabela de Custas;
- d) O Decreto n.º 29/96, de 9 de Julho, que regulamenta a aplicação da Tabela de Custas;
- e) A Lei n.º 26/2009, de 29 de Setembro, que aprova o Regime relativo à organização, funcionamento e processo da Secção de Fiscalização das Receitas e Despesas Públicas e do Visto do Tribunal Administrativo e dos tribunais administrativos;
- f) Instruções de Execução Obrigatória do Tribunal Administrativo;
- g) Os diplomas que aprovam os qualificadores profissionais;
- h) O Decreto n.º 33.531, de 21 de Fevereiro de 1944 – Contencioso Fiscal e Aduaneiro;
- i) O Diploma Legislativo n.º 783, de 18 de Abril de 1942; regulamenta o contencioso das contribuições e impostos;
- j) A Lei n.º 9/2001, de 7 de Julho, que constitui a regulação do Processo Administrativo Contencioso e estabelece as normas para o funcionamento do Contencioso Administrativo;
- k) A Lei n.º 9/2002, de 12 de Fevereiro, que cria o Sistema de Administração Financeira do Estado (SISTAFE) ;
- l) A Lei n.º 14/2009 de 17 de Março, que aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado,
- m) O Decreto n.º 62/2009, de 8 de Setembro, que aprova o Regulamento da Lei n.º 14/2009, de 17 de Março que aprova o Estatuto Geral de Funcionários e Agentes do Estado
- n) O Decreto n.º 15/2010, de 24 de Maio, que aprova o Regulamento de contratação de empreitada de obras públicas, fornecimento de bens e prestação de serviços ao Estado;
- o) A Portaria n.º 1984, de 9 de Junho de 1933 - Regimento do Tribunal Administrativo.

---

<sup>3</sup> Este decreto revoga o Decreto n.º 2/96, de 18 de Junho.

### 3.3 RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL

Em termos funcionais, o Tribunal é independente de quaisquer outros órgãos do Estado.

O Presidente assegura as relações do Tribunal com os demais órgãos de soberania e autoridades públicas<sup>4</sup>.

Relativamente à fiscalização das despesas públicas, este aspecto da independência constitui um factor muito importante para o exercício das funções do Tribunal Administrativo, como Instituição Suprema de Controlo (ISC), propiciando um juízo externo e independente sobre a aplicação dos recursos públicos pelo Poder Executivo.

Todas as entidades públicas ou privadas são obrigadas a fornecer, com toda a urgência e de preferência a qualquer outro serviço, as informações e processos que lhes forem pedidos.

A Terceira Secção do Tribunal pode determinar a requisição de serviços de inspecção e auditoria aos órgãos de controlo financeiro interno e, bem assim, a contratação de empresas especializadas, com esse mesmo objectivo<sup>5</sup>.

As entidades públicas devem comunicar ao Tribunal Administrativo as irregularidades de que tomem conhecimento no exercício das suas funções, sempre que a apreciação das mesmas se insira no domínio das atribuições e competências da Terceira Secção do Tribunal<sup>6</sup>.

As relações entre o Tribunal Administrativo e a Assembleia da República estão previstas no n.º 2, do artigo 82, da Lei n.º 26/2009, de 29 de Setembro, que determina que o relatório e o parecer do Tribunal Administrativo sobre a Conta Geral do Estado devem ser enviados à Assembleia da República.

A Lei n.º 9/2002, de 12 Fevereiro, estabelecendo os princípios básicos que norteiam a elaboração, gestão, execução, controlo e fiscalização do OE e CGE, torna mais nítida a relação entre o Tribunal Administrativo e o Parlamento: “O Relatório e o Parecer do Tribunal Administrativo sobre a Conta Geral do Estado devem ser enviados à Assembleia da República até ao dia 30 de Novembro do ano seguinte àquele que a Conta Geral do Estado respeite”<sup>7</sup>.

---

<sup>4</sup> Artigo 24, n.º 1, alínea a) da Lei n.º 25/2009, de 28 de Setembro

<sup>5</sup> Artigo 4, n.º 2 do Regime relativo à organização, funcionamento e processo da Secção de Fiscalização das Receitas e Despesas Públicas e do Visto do Tribunal Administrativo e dos tribunais administrativos.

<sup>6</sup> Artigo 4, n.º 3 do Regime relativo à organização, funcionamento e processos da Secção de Fiscalização das Receitas e Despesas Públicas e do Visto do Tribunal Administrativo e dos tribunais administrativos (Lei n.º 26/2009, de 29 de Setembro)

<sup>7</sup> Artigo 50, n.º 2 da Lei n.º 9/2002



No que tange ao Executivo, o Ministério da Justiça apresenta propostas ao Conselho de Ministros, quanto à legislação pertinente ao Tribunal.

É de competência complementar do Tribunal, de acordo com o art.º 84, do Regime relativo à organização, funcionamento e processo da Secção de Fiscalização das Receitas e Despesas Públicas e do Visto do Tribunal Administrativo e dos tribunais administrativos, emitir e publicar, com carácter imperativo, as instruções indispensáveis ao exercício da sua competência, nomeadamente no referente ao modo como as contas e os processos devem ser submetidos à sua apreciação, propor as medidas legislativas e administrativas que julgue necessárias, nesta área específica, e intervir nos processos legislativos respeitantes à mesma.

Acresce o facto de a competência administrativa – normativa relacionada com os órgãos de jurisdição constante do Artigo 76 da Lei 25/2009, de 28 de Setembro, ser exercida pelo Conselho de Ministros, sob proposta do Ministro da Justiça, incluindo-se, aqui, a competência para a criação ou extinção das Secções.

Por sua vez, o Ministério Público representa o Estado junto dos tribunais. A Lei Orgânica da Jurisdição Administrativa (Lei n.º 25/2009<sup>8</sup>) prevê nos seguintes termos as funções do Ministério Público: “O Ministério Público representa o Estado nas acções em que for parte, e nos termos da legislação processual administrativa; cabe ainda ao Ministério Público representar ou defender os interesses de outras pessoas definidas pela lei”.

No Plenário, o Ministério Público é representado pelo Procurador-Geral da República e, nas Secções, por Procuradores-Gerais Adjuntos.

As relações entre o Tribunal, a Inspeção Geral de Finanças e outras instituições de controlo encontram-se previstas no Regime relativo à organização, funcionamento e processo da Secção de Fiscalização das Receitas e Despesas Públicas e do Visto do Tribunal Administrativo e dos tribunais administrativos (Lei n.º 26/2009, de 29 de Setembro), Artigo 4, n.º 2 (o Tribunal Administrativo e os tribunais administrativos podem determinar a requisição de serviços de inspeção e auditoria aos órgãos de controlo financeiro interno...) e n.º 3 (as entidades públicas devem comunicar ao Tribunal Administrativo e aos tribunais administrativos as irregularidades de que tomem conhecimento no exercício das suas funções...).

Os órgãos de controlo interno têm o dever de colaboração com o Tribunal. A lei sobre finanças autárquicas (Lei n.º 11/97, de 31 de Maio) determina esta mesma obrigatoriedade às autarquias.

---

<sup>8</sup> Artigo 70.

No domínio das autarquias locais, a lei estabelece que o envio das contas destes entes ao Tribunal Administrativo deve ter lugar com o conhecimento do órgão de tutela (Ministro das Finanças), através da Inspeção Geral de Finanças, que elabora um relatório a ser enviado ao Tribunal Administrativo.

A cooperação com os órgãos de controlo interno permite a complementaridade de análise dos dados, sem prejuízo do exercício pelo Tribunal de um controlo autónomo, selectivo e global, competindo-lhe ainda, como órgão de controlo externo, avaliar a eficácia dos órgãos de controlo interno.

#### 4. SITUAÇÃO ACTUAL DO TA

##### 4.1 Resultados alcançados no âmbito da implementação do PLACOR 2007-2010

Como consequência da implementação e consolidação de acções no âmbito do PLACOR 2007-2010 foram alcançados os seguintes resultados:

Na 1.ª Secção, cresceu o número de processos distribuídos de 242, em 2007, para 312, em 2009 (*vide* Tabela 6). Por outro lado, o número de processos julgados passou de 152, em 2007, para 170, em 2009 (*vide* Tabela 6).

Relativamente ao ano de 2010 verifica-se que até o mês de Setembro já haviam sido distribuídos 186 processos e julgados 126.

De Janeiro de 2007 a Setembro de 2010 foram distribuídos 982 processos e julgados 608.

**Tabela 6. Processos do Contencioso Administrativo 2007 a 2010**

Anos	Processos	
	Distribuídos	Julgados
2007	242	152
2008	242	160
2009	312	170
2010*	186	126
<b>Total</b>	<b>982</b>	<b>608</b>

\* Até Setembro de 2010

Fonte: DPCI do TA

Na 2.ª Secção, o número de processos distribuídos reduziu de 116, em 2007, para 69, em 2009. No entanto, o número de processos julgados tem oscilado (*Vide* Tabela 7).

No que se refere ao ano de 2010, até Setembro, foram julgados 81 processos, apesar de terem dado entrada 38, o que mostra que têm sido envidados esforços no sentido de aumentar a celeridade processual (*vide* Tabela 7).

De Janeiro de 2007 a Setembro de 2010 foram distribuídos 323 sendo 234 de Recursos Fiscais e 89 de Recursos Aduaneiros. No mesmo período, o número de processos julgados totalizou 222 dos quais 118 foram de Recursos Fiscais e 104 de Recursos Aduaneiros. (*vide* Tabela 7).

Tabela 7. Processos do Contencioso Fiscal e Aduaneiro 2007 a 2010

Anos	Processos						Pendentes até 31/12 de cada ano
	Distribuídos			Julgados			
	Total	Recursos Fiscais	Recursos Aduaneiros	Total	Recursos Fiscais	Recursos Aduaneiros	
2007	116	70	46	45	21	24	349
2008	100	76	24	58	29	29	391
2009	69	52	17	38	18	20	372
2010*	38	36	2	81	50	31	291
<b>Total</b>	<b>323</b>	<b>234</b>	<b>89</b>	<b>222</b>	<b>118</b>	<b>104</b>	

\* Até Setembro

Fonte: DPCI do TA

A 3.<sup>a</sup> Secção comporta a Contadoria da Conta Geral do Estado, a Contadoria de Contas e Auditoria e a Contadoria do Visto.

### Contadoria da Conta Geral do Estado

No âmbito dos trabalhos levados a efeito por esta contadoria, o Tribunal Administrativo emitiu Relatórios e Pareceres relativos às Contas Gerais do Estado de 1998 à 2008 e entregou à Assembleia da República dentro dos prazos fixados por lei.

### Contadoria de Contas e Auditoria

De 2007 a 2009 aumentou o número de contas de gerência remetidas ao TA, de 398 para 621, respectivamente (*vide* Tabela 8). No entanto, no mesmo período não se verificou uma grande variação do número de processos julgados (*vide* Tabela 8).

No ano de 2010 deram entrada, até Setembro, 619 contas de gerência e foi julgada uma (*vide* Tabela 8).

De Janeiro de 2007 a Setembro de 2010 deram entrada 2.074 Contas de Gerência e foram julgadas 25 (Vide Tabela 8).

No que se refere às auditorias, de 2007 a 2009 registou-se um incremento das auditorias realizadas, de 357 para 491, respectivamente (*vide* Tabela 8). Contudo, no mesmo período verificou-se uma redução do número de processos de auditoria julgados, de 66 para 52 (*vide* Tabela 8).

No ano de 2010, foram realizadas até ao mês de Setembro 368 auditorias e julgados 13 processos (*vide* Tabela 8).

De Janeiro de 2007 a Setembro de 2010 foram realizadas 1.566 auditorias e julgados 164 processos (*vide* Tabela 8).

**Tabela 8. Processos das Contas de Gerência e Auditoria 2007 a 2010**

Anos	Entradas/Realizadas		Processos Julgados	
	Contas de Gerência	Auditorias	Contas de Gerência	Auditorias
2007	398	357	9	66
2008	436	350	7	33
2009	621	491	8	52
2010*	619	368	1	13
<b>Total</b>	<b>2.074</b>	<b>1.566</b>	<b>25</b>	<b>164</b>

\* Até Setembro

Fonte: DPCI do TA

## Visto

### Visto de Pessoal

No período de 2007 a 2009 registou-se um aumento, tanto do número de pedidos de visto de pessoal, como dos processos visados.

Os pedidos de visto passaram de 87.678, em 2007, para 127.550, em 2009. Por sua vez, no mesmo período, o número de processos visados passou de 70.790 para 91.383 (*vide* Tabela 9).

Relativamente ao ano de 2010, até Junho, o número de pedidos de visto e de processos visados, foi, respectivamente, 41.758 e 25.362 (*vide* Tabela 9).

No total, de Janeiro de 2007 a Junho de 2010 deram entrada 421.091 pedidos de visto e foram visados 329.213 (*vide* Tabela 9).

**Tabela 9. Processos de Visto de pessoal 2007 a 2010**

Anos	Visto de Pessoal			
	Entrados	Devolvidos	Recusados	Visados
2007	87.678	16.677	151	70.790
2008	164.105	21.846	311	141.678
2009	127.550	31.491	143	91.383
2010*	41.758	13.251	285	25.362
<b>Total</b>	<b>421.091</b>	<b>83.265</b>	<b>890</b>	<b>329.213</b>

\* Até Junho

Fonte: DPCI do TA

### Visto não relativo a Pessoal

O número de contratos administrativos não relativos a pessoal (contratos de empreitada de obras públicas, de concessão, de prestação de serviços e outros) submetidos ao Tribunal Administrativo para Visto aumentou consideravelmente, assim como o número de processos visados.

**Tabela 10. Processos de Visto de Contratos 2007 a 2010**

Anos	Visto não relativo a pessoal			
	Entrados	Devolvidos	Recusados	Visados
2007	1.574	1.035	168	371
2008	3.895	2.673	146	1.076
2009	6.759	566	3.680	2.513
2010*	3.022	1.556	249	1.217
<b>Total</b>	<b>15.250</b>	<b>5.830</b>	<b>4.243</b>	<b>5.177</b>

\* Até Junho

Fonte: DPCI do TA

### Formações/capacitações

No período de Janeiro 2007 a Junho de 2010 foi notório o aumento de participantes e o facto de as acções de formação terem se implementado de forma contínua. Adicionalmente, cabe mencionar o facto de terem sido abrangidos por estas acções os gestores públicos e quadros de outras instituições. (*vide* Tabela 11)

**Tabela 11. Acções de Formação**  
**Número de participantes e horas de formação 2007 a 2010**

Anos	Formações/Capacitações		
	Acções de formação	Participantes	Horas de formação
2007	21	377	959
2008	24	538	2.324
2009	14	224	628,5
2010*	11	1.746	889
<b>Total</b>	<b>70</b>	<b>2.885</b>	<b>4.800,5</b>

\* Até Junho

Fonte: DPCI do TA

## Aspectos Transversais

- Melhoraram as condições de trabalho, através da aquisição de novos espaços físicos, embora estejam aquém de satisfazer as necessidades de crescimento do Tribunal a curto prazo;
- Foram criados os Departamentos de Recursos Humanos e de Formação, tendo sido estabelecidos procedimentos para a gestão de pessoal e da formação;
- Foram desenvolvidas linhas de orientação para o recrutamento de funcionários;
- Foram elaborados perfis profissionais e avançados pontos de referência para um sistema de avaliação de desempenho, avaliação da formação em sala e em serviço;
- Durante esse período, o Governo de Moçambique aprovou o aumento salarial para a carreira específica da Terceira Secção, visando a retenção de pessoal;
- Cresceu, substancialmente, o parque informático;
- Os vários sectores de trabalho foram ligados em rede;
- Foram criadas as páginas da Intranet e Internet;
- Foram fortalecidas a comunicação interna e a cultura organizacional;
- Consolidou-se uma clara divisão dos papéis e responsabilidades entre os serviços de apoio do Tribunal Administrativo, criando-se novos departamentos, tais como os de Informática, Cooperação, Comunicação e Imagem, Documentação, Biblioteca e Arquivo, Planificação e Controlo Interno e Unidade Gestora Executora de Aquisições;
- Foi criada a figura de Assessor de Juiz Conselheiro, definindo-se também as suas funções;
- Melhoraram os processos de trabalho com o auxílio de tecnologias de informação e manuais de procedimentos;
- Foram fortalecidas parcerias com diferentes membros da comunidade doadora em Moçambique;
- Imprimiu-se nova dinâmica de trabalho, com base nos recursos disponíveis;
- Foi elaborado um projecto de reestruturação do sistema de arquivo;
- Foi realizada uma consultoria sobre a implantação de uma unidade de informação e documentação;
- Aprovação de instrumentos legais, tais como: Lei 25/2009 de 28 de Setembro (Lei Orgânica da Jurisdição Administrativa), Lei n.º 26/2009 de 29 de Setembro (Regime relativo à organização, funcionamento e processo da Secção de Fiscalização das Receitas e Despesas Públicas e do Visto do Tribunal Administrativo e dos tribunais administrativos); Lei n.º 9/2009 (Lei que regula a Organização, Composição e Funcionamento do Conselho Superior da Magistratura Judicial Administrativa) e .
- Foi adquirido o Sistema de Gestão do PLACOR e Projectos Associados (SGPP) e foram ministradas acções de formação específicas na utilização do sistema.

Deve ser reconhecido o grande esforço e dedicação realizado pelos funcionários do Tribunal Administrativo para alcançar os resultados aqui apresentados.

Estes resultados são produto de uma acção combinada entre acções que vinham sendo realizadas anteriormente à elaboração de PLACOR 2007-2010 e a implementação de acções no âmbito deste plano.

Assim, o PLACOR 2007-2010 permitiu acções de mudança organizacional de grande importância para consolidar o desenvolvimento institucional do TA e abriu o caminho para implementação novas acções que estão em processo de consolidação.

Um factor crítico de sucesso para o alcance de estes resultados foi o apoio de diversos parceiros nacionais e estrangeiros entre os quais se destacam o Governo de Moçambique, o Conselho de Estado Francês, o Supremo Tribunal Administrativo de Portugal, os Tribunais de Contas de Portugal e do Brasil, o Tribunal de Contas do Estado de Pernambuco, as Agências de Cooperação da Suécia, Alemanha, Holanda, Finlândia e França e AFROSAI-E.

Em relação a 3ª Secção o apoio está claramente desenhado através da cooperação financeira, no âmbito do Fundo Comum, com a participação das Agências de Cooperação da Suécia, Finlândia, Holanda e Alemanha (KfW) e com a cooperação técnica através da GTZ.



#### **4.2 Constrangimentos e recomendações definidos na base do Diagnóstico Institucional de 2010**

Os constrangimentos detectados pelo Diagnóstico Institucional de 2010 devem ser vistos como um conjunto de oportunidades para a melhoria do desempenho do TA.

Como já foi mencionado, estes constrangimentos são o produto de acções que estão em processo de consolidação e de novos desafios que apresentam as mudanças nas necessidades e expectativas da sociedade, em geral, e dos beneficiários, em particular, sobre os serviços do TA.

Contudo, ainda persistem antigos constrangimentos, identificados em diagnósticos anteriores e não resolvidos, que devem conduzir a uma reflexão sobre a necessidade de actuar sobre eles de forma rápida e efectiva.

Este conjunto de constrangimentos deve ser um incentivo para iniciar acções que assegurem que os resultados positivos do desenvolvimento institucional do TA não se deteriorem pondo em causa o desempenho actual.

No Anexo 1 é apresentada uma síntese dos principais constrangimentos identificados no Diagnóstico Institucional de 2010, classificados nas seguintes dimensões de análise: estratégicos, processos de trabalho, tecnologias de informação, gestão de pessoas, estrutura e comunicação. Para cada constrangimento é identificado o objectivo estratégico em que se enquadram acções estratégicas concretas para o remover ou minimizar o seu impacto nos processos de gestão e desenvolvimento institucional do TA.

Com base nas constatações e recomendações apresentadas por todos os participantes nas diferentes acções realizadas no âmbito do Diagnóstico Institucional a consultoria elaborou um conjunto de recomendações para a melhoria do funcionamento actual do Tribunal Administrativo.

Estas recomendações foram classificadas de acordo com as dimensões em análise, nomeadamente: estratégica, processual, recursos humanos, estrutura, tecnologias de informação e normativa.

No Anexo 2 é apresentada uma síntese das recomendações, indicando os Imperativos Estratégicos e Objectivos Estratégicos onde foram definidas acções estratégicas para a sua concretização.

## 5. PLANO CORPORATIVO DO TRIBUNAL ADMINISTRATIVO 2011-2014 (PLACOR 2011-2014)

### 5.1 Elementos estratégicos do TA 2011-2014

#### 5.1.1 Visão

**Ser uma Instituição célere e eficaz na promoção da integridade e imparcialidade da Administração Pública.**

#### 5.1.2 Missão

**Garantir a justiça administrativa, fiscal e aduaneira ao cidadão, bem como a boa gestão e controlo dos dinheiros públicos.**

#### 5.1.3 Valores

Dois grupos de valores devem orientar os funcionários do Tribunal Administrativo, nomeadamente:

**Tabela 12. Valores do Tribunal Administrativo**

<b>Princípios de Filosofia do Estado</b>	
<b>1</b>	<b>Estado de Direito Democrático</b>
<b>2</b>	<b>Igualdade do cidadão perante a lei</b>
<b>3</b>	<b>Defesa dos direitos e liberdades individuais e colectivas</b>
<b>4</b>	<b>Supremacia da Constituição</b>
<b>5</b>	<b>Separação de poderes</b>
<b>6</b>	<b>Transparência e prestação de contas</b>
<b>7</b>	<b>Justiça</b>
<b>Princípios de Ética e Profissionalismo</b>	
<b>1</b>	<b>Zelo e dedicação</b>
<b>2</b>	<b>Honradez, Probidade, integridade e urbanidade</b>
<b>3</b>	<b>Isenção</b>
<b>4</b>	<b>Independência</b>
<b>5</b>	<b>Eficiência e competência</b>
<b>6</b>	<b>Profissionalismo</b>

#### **5.1.4 Lema do PLACOR 2011-2014**

Os participantes na elaboração do PLACOR identificaram um Lema constituído por quatro desafios orientadores para a definição dos objectivos estratégicos do desenvolvimento estratégico e profissional do TA. Uma descrição destes desafios apresenta-se a seguir:

##### **5.1.4.1 Motivação**

A motivação das pessoas constitui uma preocupação central deste PLACOR. Este elemento é assumido na instituição como um factor crítico de sucesso para impulsionar a participação proactiva das pessoas nos processos de gestão e desenvolvimento e na sua valorização, sendo estes elementos-chave para garantir um crescimento sustentado do desempenho do TA. Acções concretas sobre a motivação das pessoas permitirão reforçar uma cultura institucional de eficácia e celeridade processual e para reter os quadros e técnicos nos que o TA já tem feito um grande investimento no seu desenvolvimento de competências técnicas e humanas. Com esta orientação será realizado um grande esforço para implementar um sistema de gestão estratégica de recursos humanos que defina um conjunto de políticas visando aumentar o nível de motivação das pessoas.

##### **5.1.4.2 Competência**

As competências são consideradas, no âmbito deste PLACOR, como uma condição-chave para sustentar a melhoria contínua do desempenho da instituição. Será dada prioridade ao investimento contínuo em competências técnicas e humanas das pessoas. Pretende-se garantir um melhor desempenho das pessoas e das equipas de trabalho na execução das suas funções e o desenvolvimento de uma capacidade interna para repensar e otimizar os processos de trabalho. Pessoas motivadas e com uma formação adequada aumentam significativamente o aproveitamento de seu potencial em benefício dos resultados da instituição. Será realizado um grande investimento na formação e capacitação que envolve a actualização e a integração de novos conhecimentos nas áreas de gestão, técnicas e comportamentais. Desta forma pretende-se garantir a sustentabilidade da instituição.

### **5.1.2.3 Eficácia**

Este PLACOR está orientado para assegurar uma gestão comprometida com o desenho de uma organização interna que sustente um funcionamento alinhado com o alcance dos imperativos e objectivos estratégicos definidos. Neste sentido considera-se de grande relevância o funcionamento e melhoria contínua dos processos de planeamento que garantam uma adequada tomada de decisões políticas e administrativas, do sistema de execução que assegure a responsabilização e especialização na realização das actividades, assim como uma adequada utilização de recursos na base de critérios de economicidade e eficiência e a existência de sistemas de controlo interno que permitam verificar se a instituição funciona em conformidade com os requisitos legais e os mecanismos de prestação que devem ser cumpridos.

### **5.1.2.4 Celeridade processual**

Será uma acção prioritária do PLACOR a análise de alternativas para a implementação de acções que garantam um aumento da celeridade processual com vista a melhorar a capacidade de julgamento das 1ª, 2ª e 3ª Secções. Neste sentido, serão implementadas acções para a optimização dos processos, reformas legislativas e utilização de suporte de meios informáticos. Complementarmente a estas acções será realizada uma campanha para julgar processos que deram entrada no TA até 31 de Dezembro de 2009. Espera-se, desta forma, poder contribuir para reforçar, facilitar e alargar o acesso do cidadão à justiça administrativa, consolidar a boa gestão dos fundos do Estado e, de uma forma geral, permitir que a justiça seja feita de forma mais rápida.

### **5.1.5. Objectivos Estratégicos do TA 2011-2014**

Os Objectivos Estratégicos do TA foram definidos em dois grupos, que se descrevem a seguir:

#### **5.1.5.1 Imperativos Estratégicos alinhados com o Desenvolvimento Estratégico do TA:**

- Aumentar a celeridade processual e julgamento dos processos do Contencioso Administrativo;
- Aumentar a celeridade processual e julgamento dos processos do Contencioso Fiscal e Aduaneiro;
- Aperfeiçoar o controlo das Contas Públicas;
- Aumentar a celeridade processual e do julgamento das Contas Públicas; e
- Implementar e dinamizar técnica e organizacionalmente os tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros provinciais.

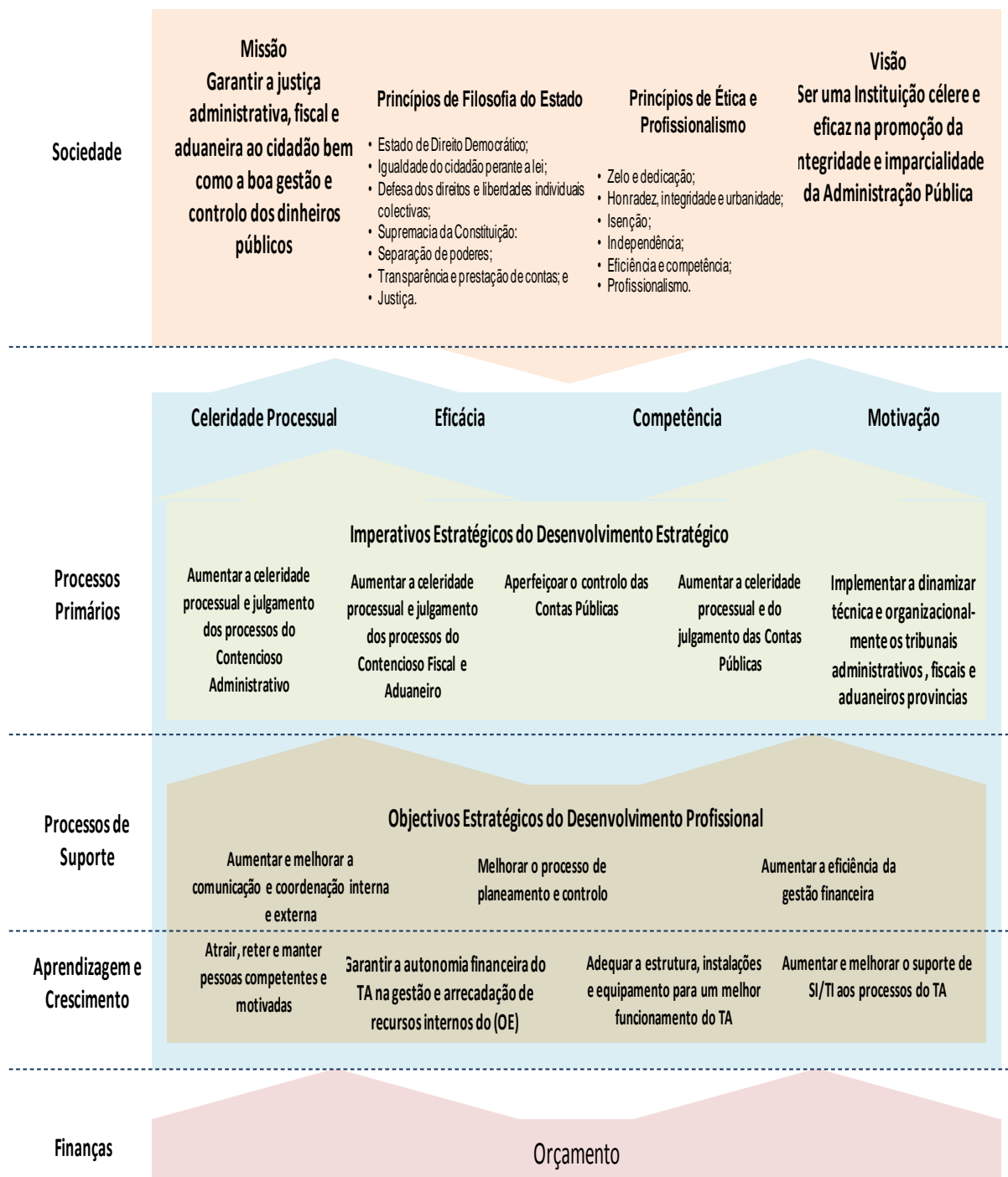
#### **5.1.5.2 Objectivos Estratégicos alinhados com o Desenvolvimento Profissional do TA:**

- Aumentar e melhorar a comunicação e coordenação interna e externa;
- Melhorar o processo de planeamento e controlo;
- Aumentar a eficiência da gestão financeira;
- Atrair, reter e manter pessoas competentes e motivadas;
- Garantir a autonomia financeira do TA na gestão e arrecadação de recursos internos (OE);
- Adequar a estrutura, instalações e equipamento para um melhor funcionamento do TA; e
- Aumentar e melhorar o suporte de SI/TI aos processos do TA.

## 5.2 Mapa Estratégico do TA

O Mapa Estratégico do TA é um diagrama de causalidade que apresenta o alinhamento dos objectivos estratégicos com a sua missão e visão. Na Figura 2 apresenta-se o Mapa Estratégico do TA.

FIGURA 1 Mapa Estratégico do TA



### 5.3 Objectivos Estratégicos e Indicadores do TA 2011-2014

Os indicadores definidos para os **Imperativos Estratégicos** do Desenvolvimento Estratégico e **Objectivos Estratégicos** do Desenvolvimento Profissional apresentam-se nas Tabelas 13 e 14.

Tabela 13. Imperativos Estratégicos e Indicadores do PLACOR 2011-2014

Nº	Imperativos Estratégicos do Desenvolvimento Estratégico	Indicadores
1	Aumentar a celeridade processual e julgamento dos processos do Contencioso Administrativo	<p>80% dos processos do Contencioso Administrativo recebidos antes de 31.12.2009, julgados até final 2014, 10% em 2011, 20% em 2012, 30% em 2013 e 40% em 2014 – estas percentagens referem-se aos 80%</p> <p>A partir de 2011, o número de processos julgados no ano é igual ou superior a 65% dos processos distribuídos</p>
2	Aumentar a celeridade processual e julgamento dos processos do Contencioso Fiscal e Aduaneiro	<p>80% dos processos do Contencioso Fiscal e Aduaneiro recebidos antes de 31.12.2009, julgados até final 2012</p> <p>A partir de 2011, o número de processos julgados no ano é igual ou superior a 70% dos processos distribuídos</p>
3	Aperfeiçoar o controlo das Contas Públicas	<p>100% de auditorias planeadas com base na Matriz de Risco</p> <p>Verificação de contas cobrindo pelo menos 50% do Orçamento a partir de 2012</p> <p>Número de auditorias realizadas cobrindo pelo menos 40% do Orçamento a partir de 2011</p> <p>Fiscalização prévia cobrindo 100% dos processos recebidos a partir de 2011</p> <p>Fiscalização concomitante realizada em 25% dos processos recebidos a partir de 2011</p> <p>40 % do Orçamento do Estado coberto por auditorias não financeiras por ano (500 auditorias em 2011, 450 auditorias em 2012, 450 auditorias em 2013 e 400 auditorias em 2014)</p>
4	Aumentar a celeridade processual e do julgamento das contas	<p>Julgados, por ano, pelo menos 30% das Auditorias realizadas no ano anterior, a partir de 2011: 30% em 2011, 35% em 2012, 40% em 2013 e 45% em 2014</p>
5	Implementar e dinamizar técnica e organizacionalmente os tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros provinciais	<p>3 tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros provinciais implantados até finais de 2010: Zambézia, Nampula e Sofala</p> <p>3 tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros provinciais implantados até finais de 2011: Inhambane, Maputo Cidade e Niassa</p> <p>3 tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros provinciais implantados até finais de 2012: Tete, Cabo Delgado e Manica</p> <p>2 tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros provinciais implantados até finais de 2013: Gaza e Maputo Província</p> <p>100% de cumprimento das acções anuais acordadas em plano conjunto com os tribunais administrativos provinciais até final de 2014</p>

Tabela 14. Objectivos Estratégicos e Indicadores PLACOR 2011-2014

Nº	Objectivos Estratégicos do Desenvolvimento Profissional	Indicadores
6	Aumentar e melhorar a comunicação e coordenação interna e externa	<p>% de funcionários satisfeitos com o grau de articulação entre os sectores do TA: 60% em 2011 70% em 2012, 80% em 2013 e 90% em 2014</p> <p>% de instituições e funcionários do Governo e parceiros de cooperação satisfeitos com os mecanismos de interacção com TA: 60% em 2011, 70% em 2012, 80% em 2013 e 90% em 2014</p> <p>% de órgãos de informação satisfeitos com os canais de comunicação com o TA: em 2011 60%, 2012 70%, 80% em 2013 e 90% em 2014</p> <p>% utentes e instituições da sociedade civil satisfeitos com os meios de comunicação utilizados pelo TA: 60% em 2011, 70% em 2012, 80% em 2013 e 90% em 2014</p> <p>Reestruturação do DCI realizada até final de 2011</p>
7	Melhorar o processo de planeamento e controlo	<p>Reestruturação do DPCI realizada até final de 2011</p> <p>100% de execução física e orçamental anual das actividades do PLACOR</p> <p>100% de execução física e orçamental anual das actividades financiadas pelo Fundo Comum</p> <p>100% de execução física e orçamental do Orçamento do Estado e outros financiamentos</p>
8	Aumentar a eficiência da gestão financeira	<p>Reestruturação do DAF realizada até final de 2011</p> <p>% de gestores e funcionários do TA satisfeitos com as serviços internos da gestão financeira: 60% em 2011, 70% em 2012, 80% em 2013 e 90% em 2014</p>
9	Atrair, reter e manter pessoas competentes e motivadas	<p>Crescimento anual do índice de satisfação e motivação no local de trabalho dos funcionários</p> <p>% de pessoal qualificado (médio e superior) motivado e retido</p>
10	Garantir a autonomia financeira do TA na gestão e arrecadação de recursos internos (OE)	Legislação sobre a matéria aprovada até o final de 2011
11	Adequar a estrutura, instalações e equipamento para um melhor funcionamento do TA	Novo edifício apetrechado até 31 de Junho de 2012
12	Aumentar e melhorar o suporte de SI/TI aos processos do TA	% de utilizadores (chefias e restantes utilizadores de sistemas de informação) satisfeitos com o funcionamento dos SI/TI do TA: 60% em 2011, 70% em 2012, 80% em 2013 e 90% em 2014



### **5.3 Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas do TA 2011-2014**

Após a definição dos objectivos estratégicos para as dimensões do Desenvolvimento Estratégico e Profissional, foram definidas estratégias, indicadores para cada estratégia e acções estratégicas para a sua implementação.

As estratégias, indicadores e acções estratégicas foram definidas tendo como referências os constrangimentos e as recomendações elaborados no âmbito do Diagnóstico Institucional.

#### **5.3.1 Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas para a implementação dos Imperativos Estratégicos**

Nas Tabelas 15 a 19 apresentam-se as estratégias, indicadores e acções estratégicas para cada imperativo estratégico do Desenvolvimento Estratégico do Tribunal Administrativo.

Tabela 15. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014

Imperativo Estratégico 1. Aumentar a celeridade processual e julgamento dos processos do Contencioso Administrativo				
Nº	Estratégias	Indicadores	Nº	Acções Estratégicas
1.1	Julgar com urgência processos antigos do Contencioso Administrativo sem prejuízo dos processos urgentes	80% dos processos recebidos antes de 31.12.2009 Julgados: 10% em 2011, 20% em 2012, 30% em 2013 e 40% em 2014 – estas percentagens referem-se aos 80%	1.1.1	Separar os processos de acordo com ano e tipo
		A partir de 2011, o número de processos julgados no ano é igual ou superior a 65% dos processos distribuídos	1.1.2	Julgar os processos recebidos antes de 31.12.2009
		25% dos processos recebidos antes do 31.12.2009 julgados por ano	1.1.3	Realizar uma campanha para o julgamento dos processos recebidos antes do 31.12.2009 (1.096 julgamentos até 31.12.2009)
1.2	Optimizar e informatizar os processos de trabalho do Contencioso Administrativo	Optimizados e informatizados os processos de trabalho até 1º Semestre de 2012	1.2.1	Mapear, simplificar e otimizar o fluxo processual completo
		Nova estrutura implementada até 2º Semestre de 2014	1.2.2	Organizar o arquivo
			1.2.3	Elaborar uma nova estrutura orgânica
			1.2.4	Gerir e acompanhar a implementação do Sistema de Gestão Integrada Processual
1.3	Rever a legislação sobre o Contencioso Administrativo	Legislação do Contencioso Administrativo revista até ao final de 2011	1.3.1	Rever a Lei n.º 2/2001 de 7 de Junho, Lei do Processo Administrativo Contencioso
1.4	Garantir recursos humanos na quantidade e competências necessárias para o funcionamento célere e eficaz da 1ª Secção	Quadro do Contencioso Administrativo completo até ao final de 2011	1.4.1	Aprovar e criar carreiras ocupacionais, na função pública, que lidem com o Contencioso Administrativo
			1.4.2	Dimensionar e reforçar o Quadro de Pessoal com base no volume processual
			1.4.3	Preencher o Quadro de Pessoal do Contencioso Administrativo
		1.4.4	Identificar e implementar acções de formação específicas para o funcionamento célere e eficaz da 1ª Secção (Juizes, Assessores, Pessoal de Cartórios e outros)	
1.5	Disseminar e informar sobre o Contencioso Administrativo	Nº de seminários regionais realizados por ano	1.5.1	Realizar um seminário regional por ano em Sofala
			1.5.2	Realizar um seminário regional por ano em Nampula
			1.5.3	Realizar um seminário regional por ano em Maputo
		1.5.4	Conceber brochuras e panfletos da 1ª Secção	
		1.5.5	Reproduzir brochuras e panfletos	
		Brochura da 1ª Secção concebida até Junho de 2011		
		Nº de brochuras e panfletos distribuídos a utentes e gestores públicos		

Tabela 16. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014

Imperativo Estratégico 2. Aumentar a celeridade processual e julgamento dos processos do Contencioso Fiscal e Aduaneiro				
Nº	Estratégias	Indicadores	Nº	Acções Estratégicas
2.1	Resolver com urgência processos antigos do Contencioso Fiscal e Aduaneiro	80% dos processos recebidos antes de 31.12.2009 julgados até final 2011	2.1.1	Definir os critérios, mecanismos e um grupo de trabalho para resolver processos antigos
		A partir de 2011, o número de processos julgados no ano é igual ou superior a 70% dos processos distribuídos de 2012	2.1.2	Julgar processos recebidos antes de 31.12.2009 através um mecanismo especial
		12% dos processos recebidos antes do 31.12.2009 julgados por ano	2.1.3	Realizar uma campanha para o julgamento dos processos recebidos antes do 31.12.2009 (372 julgamentos até 31.12.2009)
2.2	Optimizar e informatizar os processos de trabalho do Contencioso Fiscal e Aduaneiro	Optimizados e informatizados os processos de trabalho até 1º Semestre de 2012	2.2.1	Mapear, simplificar e otimizar o fluxo processual completo do Contencioso Fiscal e Aduaneiro
			2.2.2	Inventariar o número de processos para definir o número necessário de juizes e dias de julgamento
		Nova estrutura implementada até 2º Semestre de 2014	2.2.3	Gerir e acompanhar o software de gestão processual
			2.2.4	Adequar os mecanismos de articulação entre os tribunais de 1ª instância e a 2ª secção
2.3	Assegurar os recursos necessários para o funcionamento célere e eficaz da 2ª Secção	% de satisfação dos Juizes Conselheiros, assessores e funcionários com os recursos atribuídos à 2ª Secção	2.3.1	Organizar o arquivo
			2.3.2	Considerar a possibilidade de aumentar o número de juizes e dias de julgamento
			2.3.3	Melhorar os meios de comunicação do cartório
			2.3.4	Melhorar as condições do local de trabalho da 2ª Secção
			2.3.5	Melhorar as condições do local de trabalho da 2ª Secção (para magistrados, assessores e cartório)
2.4	Rever a legislação sobre o Contencioso Fiscal e Aduaneiro	Legislação do Contencioso Fiscal e Aduaneiro revista até ao final de 2011	2.4.1	Elaborar uma proposta de Lei processual específica para a 2ª Secção
			2.4.2	Realizar acções para assegurar a aprovação do código do processo fiscal e aduaneiro e revogar o diploma legislativo n.º 783 de Contencioso Aduaneiro
			2.4.3	Rever o código das execuções fiscais (processo judicial)
2.5	Reforçar o Quadro de Pessoal do Contencioso Fiscal e Aduaneiro e as suas competências	Quadro do Contencioso Fiscal e Aduaneiro completo até ao final de 2011	2.5.1	Completar a nomeação do quadro de pessoal
			2.5.2	Aferir a necessidade de aumentar o número de juizes visando a sua especialização em matéria fiscal e aduaneira
		100% de realização das acções de formação previstas anualmente para a 2ª Secção	2.5.3	Identificar e implementar acções de formação específicas para o funcionamento célere e eficaz da 2ª Secção (Juizes, assessores, pessoal de cartório e outros)
2.6	Disseminar e informar sobre Contencioso Fiscal e Aduaneiro	Nº de seminários regionais realizados por ano	2.6.1	Realizar um seminário regional por ano em Sofala
			2.6.2	Realizar um seminário regional por ano em Nampula
			2.6.3	Realizar um seminário regional por ano em Maputo
		Brochura da 2ª Secção concebida até Junho de 2011	2.6.4	Conceber brochuras e panfletos da 2ª Secção
		Nº de brochuras e panfletos distribuídas a utentes e gestores públicos	2.6.5	Reproduzir brochuras e panfletos

Tabela 17. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014

Imperativo Estratégico 3. Aperfeiçoar o controlo das Contas Públicas				
Nº	Estratégias	Indicadores	Nº	Acções Estratégicas
3.1	Garantir a eficiência e cobertura das Auditorias	Relatório e Parecer da Conta Geral do Estado entregue de acordo com o prazo estabelecido	3.1.1	Emitir o Relatório e Parecer sobre a Conta Geral do Estado
		40% do orçamento de estado coberto pelas auditorias financeiras por ano	3.1.2	Contratar consultoria para o apoio aos processos de trabalho que conduzem à elaboração de Relatório e Parecer sobre a Conta Geral do Estado
		Custo médio de auditoria por ano	3.1.3	Planear e realizar auditorias financeiras
3.2	Assegurar e aperfeiçoar a realização de Auditorias não Financeiras	Nº de auditorias não financeiras realizadas por tipo e por ano	3.2.1	Capacitar em auditorias do desempenho
		Nº de juizes formados por tipo de auditoria não financeira	3.2.2	Capacitar em auditorias ambientais
		Nº de assessores formados por tipo de auditorias não financeira	3.2.3	Capacitar em auditorias a obras e contratos de empreitada
		Nº de auditores formados por tipo de auditoria não financeira	3.2.4	Realizar pelo menos uma auditoria de desempenho anualmente
		Nº de auditorias julgadas por ano	3.2.5	Realizar pelo menos uma auditoria ambiental anualmente, a partir de 2012
		Nº de auditorias julgadas por ano	3.2.6	Julgar as auditorias de obras públicas
3.3	Aumentar a transparência dos resultados da 3ª Secção	Nº de acórdãos da 3ª Secção publicados no BR por ano	3.3.1	Publicar os Acórdãos da 3ª Secção no Boletim da República e divulgá-los na Internet
		Nº de processos de visto divulgados na Internet por ano	3.3.2	Divulgar na Internet a tramitação e resultado dos processos de visto
3.4	Optimizar e informatizar os processos de trabalho da 3ª Secção	Sistema para captura/remessa de dados para fiscalização prévia desenvolvido até 2º Semestre de 2011	3.4.1	Desenvolver sistema para captura/remessa de dados necessários à fiscalização prévia e sucessiva
		Nº de contratos fiscalizados	3.4.2	Auditar concomitantemente a execução dos contratos pela área do visto isentos de controlo prévio, a exemplo dos contratos abaixo do limite fixado na lei orçamental (cinco milhões de Meticals em 2010)
		Nº de gestores formados Nº de visitas técnicas realizadas	3.4.3	Realizar seminários regionais em Sofala, Nampula e Maputo
		% dos entes sujeitos à jurisdição do Tribunal Administrativo satisfeitos com os meios de comunicação utilizados pela 3ª Secção: 60% em 2011, 70% em 2012, 80% em 2013 e 90% em 2014	3.4.4	Dotar a 3ª Secção de meios de comunicação mais efectivos com os entes sujeitos à jurisdição do Tribunal Administrativo
3.5	Incrementar a interacção com outras organizações congéneres (AFROSAI, Tribunal de Contas, etc.);	Nº de acções de troca de experiência, formação e intercâmbio com instituições congéneres realizadas por ano	3.5.1	Identificar e realizar acções de troca de experiências, formação e intercâmbio com instituições congéneres
3.6	Reforçar a coordenação com o Subsistema de Controlo Interno	Nº de avaliações realizadas às entidades do SCI do Poder Executivo Nº de reuniões de coordenação com SCI realizadas por ano	3.6.1	Avaliar periodicamente a actuação das entidades do Sistema de Controlo Interno do Poder Executivo
			3.6.2	Actuar de forma coordenada com o Conselho Coordenador do Subsistema de Controlo Interno criado pelo Decreto no. 23/2004.
			3.6.3	Solicitar ao Conselho Coordenador do SCI os planos de actividades para o ano seguinte (item i do art. 32 do Decreto 23/2004), com o objectivo de evitar sobreposição da actuação de órgãos de controlo.
			3.6.4	Regulamentar a remessa ao TA dos relatórios de auditoria do Sistema de Controlo Interno.

Tabela 18. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014

Imperativo Estratégico 4. Aumentar a celeridade processual e o julgamento das Contas Públicas				
Nº	Estratégias	Indicadores	Nº	Acções Estratégicas
4.1	Optimizar e informatizar os processos de trabalho de Auditoria e Julgamento para os tornar mais céleres	12% dos processos de contas recebidos antes de 31.12.2009 julgados por ano	4.1.1	Realizar uma campanha para julgar as Contas de Gerência entradas até o 31.12.2009 (3.216 Julgamentos até 31.12.2009)
		12% dos processos de auditoria recebidos antes de 31.12.2009 julgados por ano	4.1.2	Realizar uma campanha para o julgar as Auditorias Financeiras realizadas até o 31.12.2009 (1.212 Julgamentos até 31.12.2009)
		Optimizados e informatizados os processos de trabalho até ao 2º semestre de 2011	4.1.3	Estabelecer critérios simplificados e céleres para exame e julgamento das contas
			4.1.4	Implementar acções de optimização de procedimentos e elaborar manuais para a sua implementação
			4.1.5	Implementar sistemas de informação de suporte à celeridade processual e de julgamento de contas
			4.1.6	Capitalizar as funcionalidades do e-SISTAFE para aumentar a celeridade processual e eficácia do processo de auditoria
			4.1.7	Ajustar a estrutura da 3ª Secção de forma a suportar processos de trabalho mais céleres e eficiência na utilização de recursos
			4.1.8	Realizar estudos e projectos por forma a elevar o desempenho da 3ª Secção

Tabela 19. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014

Imperativo Estratégico 5. Implantar e dinamizar técnica e organizacionalmente os tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros provinciais				
Nº	Estratégias	Indicadores	Nº	Acções Estratégicas
5.1	Apoiar a provisão dos Quadros de Pessoal e formação nas competências para o funcionamento dos tribunais administrativos provinciais	100% do Quadro dos tribunais administrativos preenchido até ao final de 2014	5.1.1	Elaborar um plano específico e conjunto de apoio aos tribunais administrativos provinciais e tribunais fiscais e aduaneiros por forma a desenvolver acções para apoiar o respectivo arranque e funcionamento
		100% das acções programadas no plano de acções conjunta realizadas	5.1.2	Facilitar o recrutamento de recursos humanos necessários para o funcionamento dos tribunais administrativos provinciais
		Nº de magistrados de 1ª Instância formados por ano no país e no exterior	5.1.3	Transmitir experiências dos Juizes mais antigos para os mais novos
		Nº de acções de transmissão de experiências realizadas pelos Juizes Conselheiros	5.1.4	Apoiar a formação, no País e no exterior, dos magistrados da 1ª instância
		Nº de oficiais de justiça formados	5.1.5	Assegurar a formação dos funcionários e oficiais de justiça dos tribunais de 1ª instância
		Nº de funcionários formados		
5.2	Facilitar a obtenção de infra-estruturas e o apetrechamento dos tribunais administrativos provinciais	100% dos tribunais administrativos com infra-estruturas adequadas e apetrechamento completo: 3 em 2011, 3 em 2012, 3 em 2013 e 2 em 2014	5.2.1	Facilitar a aquisição de instalações para o funcionamento dos tribunais administrativos
			5.2.2	Facilitar a aquisição de instalações para os magistrados e outros quadros
			5.2.3	Facilitar a obtenção de fundos para assegurar os recursos humanos necessários para o funcionamento dos tribunais de 1ª instância
			5.2.4	Facilitar o apetrechamento dos tribunais de 1ª instância
			5.2.5	Proporcionar diverso suporte logístico ao arranque do funcionamento dos tribunais administrativos provinciais

### 5.4.2 Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas para a implementação dos Objectivos Estratégicos

Nas Tabelas 20 a 26 apresentam-se as estratégias e acções estratégicas para cada objectivo do Desenvolvimento Profissional do Tribunal Administrativo.

**Tabela 20. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014**

Objectivo Estratégico 6. Aumentar e melhorar a comunicação e coordenação interna e externa				
Nº	Estratégias	Indicadores	Nº	Acções Estratégicas
6.1	Rever a estrutura do Departamento de Comunicação e Imagem	Nova estrutura e processos de trabalho da DCI implementados até 2º Semestre de 2012	6.1.1	Consolidar as rotinas e os procedimentos do DCI
			6.1.2	Estruturar o DCI
			6.1.3	Avaliar as actividades do DCI
			6.1.4	Formar Comité de Comunicação do TA
6.2	Aprimorar e fortalecer a comunicação interna e externa do TA	% de utentes, gestores públicos e instituições satisfeitos com os canais de comunicação utilizados pelo TA: 60% em 2011, 70% em 2012, 80% em 2013 e 90% em 2014	6.2.1	Elaborar a Política de Comunicação do TA
			6.2.2	Controlar o fluxo de informações sobre o TA
			6.2.3	Elaborar manual de identidade visual
		% de funcionários satisfeitos com os mecanismos de comunicação interna do TA: 60% em 2011, 70% em 2012, 80% em 2013 e 90% em 2014	6.2.4	Fortalecer os canais de comunicação interna e criar novos canais
			6.2.5	Aprimorar a Intranet
			6.2.6	Realizar pesquisas de opinião internas e externas
6.3	Consolidar a imagem do TA junto da sociedade e demais público de interesse	% de utilizadores dos serviços do TA satisfeitos com a imagem do TA: 60% em 2011, 70% em 2012, 80% em 2013 e 90% em 2014	6.3.1	Aprimorar o Site do TA
			6.3.2	Estabelecer canais de relacionamento com os Media e a Sociedade Civil
			6.3.3	Criar e produzir brochuras do TA
			6.3.4	Criar relatório de gestão e resumo de acórdãos
			6.3.5	Criar e produzir vídeo institucional do TA
			6.3.6	Informar sobre o Visto no Portal do Governo
			6.3.7	Criar canal de comunicação pedagógico com os entes sujeitos à jurisdição do Tribunal Administrativo
			6.3.8	Criar a Revista do TA
			6.3.9	Aperfeiçoar o meio de comunicação do Tribunal com a sociedade e os gestores públicos
6.4	Adequar os sistemas de gestão documental e arquivo à realidade do TA	Regulamento de Arquivo do TA implementado até 2012	6.4.1	Implementar o regulamento de arquivo do TA (plano de classificação e tabela de temporalidade e o Sistema Nacional de Arquivo do Estado)
			Nº de documentos formais introduzidos e disponibilizados em vários suportes por tipo de documento e por suporte	6.4.2
		Processos de gestão documental informatizados até 2º Semestre de 2012		6.4.3
			Nº de publicações adquiridas por tipo, por ano	6.4.4
		Nº de acórdãos e decisões do TA publicados no BR		6.4.5
			Nº de publicações sobre legislação, acórdãos, decisões do TA e Relatórios do TA por tipo e por ano	6.4.6
		Nº de funcionários formados em sistemas de gestão documental		6.4.7
			6.4.8	Disponibilizar informação <i>on-line</i> para consulta
			6.4.9	Informatizar os processos de gestão documental

Tabela 21. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014

Objectivo Estratégico 7. Melhorar o processo de planeamento e controlo				
Nº	Estratégias	Indicadores	Nº	Acções Estratégicas
7.1	Implementar a área de planeamento e controlo de gestão	Metodologia para a gestão de projectos e em utilização até 1º semestre de 2012	7.1.1	Incumbir e adequar unidade de planificação e controlo interno para gerir projectos do Tribunal (Unidade Gestora de Projectos), especialmente os custeados com recursos do Fundo Comum
		Metodologia de planeamento estratégico e operacional e metodologia de monitoria, controlo e avaliação do plano estratégico e operacional em utilização até 1º semestre de 2012	7.1.2	Uniformizar o planeamento e a utilização dos recursos do Fundo Comum, Orçamento do Estado e outros fundos para evitar sua subutilização
			7.1.3	Revisão do Diagnóstico Institucional e Elaboração do novo PLACOR 2015-2018
7.2	Reforçar a função de controlo interno	Nº de funcionários formados nas metodologias de controlo interno	7.2.1	Dotar a área de controlo interno de meios necessários ao exercício das suas competências (avaliar com razoável certeza a eficiência e efectividade operacional, confiabilidade das informações e conformidade com as leis e regulamentos), utilizando directivas do COSO ( <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> )
		Apreenchimento dos meios necessários para implementar as metodologias de controlo interno até 2º semestre de 2012		
7.3	Considerar de maneira activa o impacto das possíveis mudanças em políticas do Governo e Parlamento, procedimentos e sistemas nas operações do TA	Relatório anual sobre impacto no funcionamento do TA das mudanças nas políticas do Governo e Parlamento	7.3.1	Identificar mudanças e potenciais mudanças em políticas do Governo e Parlamento, procedimentos e sistemas; promover acções internas para discussão das implicações das mudanças nas operações do TA

Tabela 22. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014

Objectivo Estratégico 8. Aumentar a eficiência da gestão financeira				
Nº	Estratégias	Indicadores	Nº	Acções Estratégicas
8.1	Optimizar e informatizar os processos de trabalho e rever a estrutura organizacional da gestão financeira de forma a torná-los mais céleres e eficazes	Optimizados e informatizados os processos de trabalho revista a estrutura organizacional até 2º semestre de 2014:	8.1.1	Optimizar os processo de trabalho e reestruturar a área de administração financeira, com o intuito de dar celeridade aos processos, melhorar a comunicação com as demais áreas do Tribunal, e laborar manuais e regulamentar procedimentos
		optimização de processos até 2º semestre de 2012, rever a estrutura até ao 1º semestre de 2012	8.1.2	Atribuir responsabilidade pelo acompanhamento dos valores recolhidos por conta das multas impostas pelo Tribunal
		implementação a partir do 2º semestre de 2012 até 2º semestre de 2014		
8.2	Assegurar a transparência na gestão do fundos do TA	100% de execução anual do O E e outros fundos	8.2.1	Realizar uma auditoria externa às contas do TA
		100% de execução anual do Fundo Comum	8.2.2	Registrar as receitas consignadas das 1ª, 2ª e 3ª Secções
		Realizar uma auditoria externa anual no 2º Semestre		
		100% das receitas consignadas da 1ª, 2ª e 3ª Secções registadas		



Tabela 23. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014

Objectivo Estratégico 9. Atrair, reter e manter pessoas competentes e motivadas				
Nº	Estratégias	Indicadores	Nº	Acções Estratégicas
9.1	Criar condições para uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos no TA	Estratégia e política para a gestão estratégica de recursos humanos implementada até 2014: desenvolver em 2011 e implementar entre 2012 e 2014	9.1.1	Desenvolver e implementar uma política formal de recursos humanos, que inclua, entre outros: sistema de registo e controlos funcionais; planeamento e reposição de pessoas; avaliação de impacto das capacitações; gestão de competências; sistema de retribuição de pessoas, que considere a antiguidade, o merecimento, a qualificação e o desempenho
		Matriz desenhada até 2º semestre de 2011	9.1.2	Elaborar e manter uma matriz de competências em harmonia com as prioridades estratégicas
9.2	Rever e reforçar o Quadro de Pessoal onde necessário	Quadro de pessoal revisto até 2º semestre de 2012	9.2.1	Clarificar e institucionalizar a função do chefe de equipa de auditoria e dos assessores de juízes
		100% do Quadro de Pessoal preenchido	9.2.2	Adequar a quantidade de assessores dos Juízes
9.3	Aumentar a motivação dos funcionários do TA	Estudo do clima organizacional realizado no 2º semestre de 2011 e 2014	9.3.1	Realizar estudos anuais de clima organizacional por forma a perceber em específico as razões por detrás do elevado nível de desmotivação
		Revisão das políticas de recursos humanos até 1º semestre de 2012	9.3.2	Realizar actividades que visem o aumento da motivação dos funcionários como resultado dos estudos de Clima Organizacional
		Código de ética implementado até 2º semestre de 2011	9.3.3	Elaborar e aprovar código de ética
9.4	Apostar na formação contínua dos funcionários do TA em matérias relevantes para o funcionamento e desenvolvimento institucional	100% das acções de formação planificadas por ano realizadas	9.4.1	Capacitar o pessoal dos cartórios na utilização de aplicativos de TI
			9.4.2	Implementar um programa de gestão do conhecimento e da informação, que contemple, entre outros: criação de escola de contas (unidade de educação corporativa), desenvolvimento de competências em gestão do conhecimento, sùmulas de jurisprudência e partilha de arquivos
			9.4.3	Inserir no curso de introdução ao TA, técnicas de elaboração de relatórios e pareceres
			9.4.4	Capacitar os funcionários na área de Auditoria
			9.4.5	Capacitar os funcionários na área de Informática
			9.4.6	Capacitar os funcionários na área de Gestão
			9.4.7	Capacitar os funcionários na área de Línguas
			9.4.8	Capacitar os funcionários na área de Comunicação
			9.4.9	Conceder bolsas de estudo aos funcionários



Tabela 24. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014

Objectivo Estratégico 10. Garantir autonomia financeira ao TA na gestão e arrecadação de recursos internos (OE)				
Nº	Estratégias	Indicadores	Nº	Acções Estratégicas
10.1	Aumentar as receitas próprias	Tabela de emolumentos actualizada e implementada até 2º semestre de 2011	10.1.1	Actualizar e corrigir a tabela de emolumentos
			10.1.2	Propor uma legislação que preveja a alocação directa do Orçamento ao TA, pela Assembleia da República
		Proposta de Lei para a alocação directa do orçamento do TA elaborada até 2º semestre de 2011	10.1.3	Propor alterações das taxas de emolumentos
			10.1.4	Aplicar a Lei n.º 26/2009 de 29 de Setembro
		Cofre do TA organizado até 2º semestre de 2012	10.1.5	Organizar o Cofre do TA

Tabela 25. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-201

Objectivo Estratégico 11. Adequar a estrutura, instalações e equipamento para um melhor funcionamento do TA				
Nº	Estratégias	Indicadores	Nº	Acções Estratégicas
11.1	Concluir a construção do novo edifício e adquirir o equipamento atempadamente	Construção e apetrechamento do novo edifício concluída até Dezembro de 2012	11.1.1	Contratar a empresa de fornecimento de equipamento e prestação de serviços
			11.1.2	Adequar a sistemática de aquisição e distribuição de suprimentos e equipamentos (papel, copiadoras, etc.)
			11.1.3	Atribuir à área de apoio instrumental a realização de tarefas típicas da actividade-meio, como: entrega de processos a demandantes de Maputo, preparo e envio de documentos às províncias e distritos
11.2	Ajustar a estrutura organizacional do TA	Revisão da estrutura do TA concluída até 1º semestre de 2012	11.2.1	Instituir ou atribuir a área específica as competências de ouvidoria
			11.2.2	Instituir área com a competência de exercer as actividades de correção

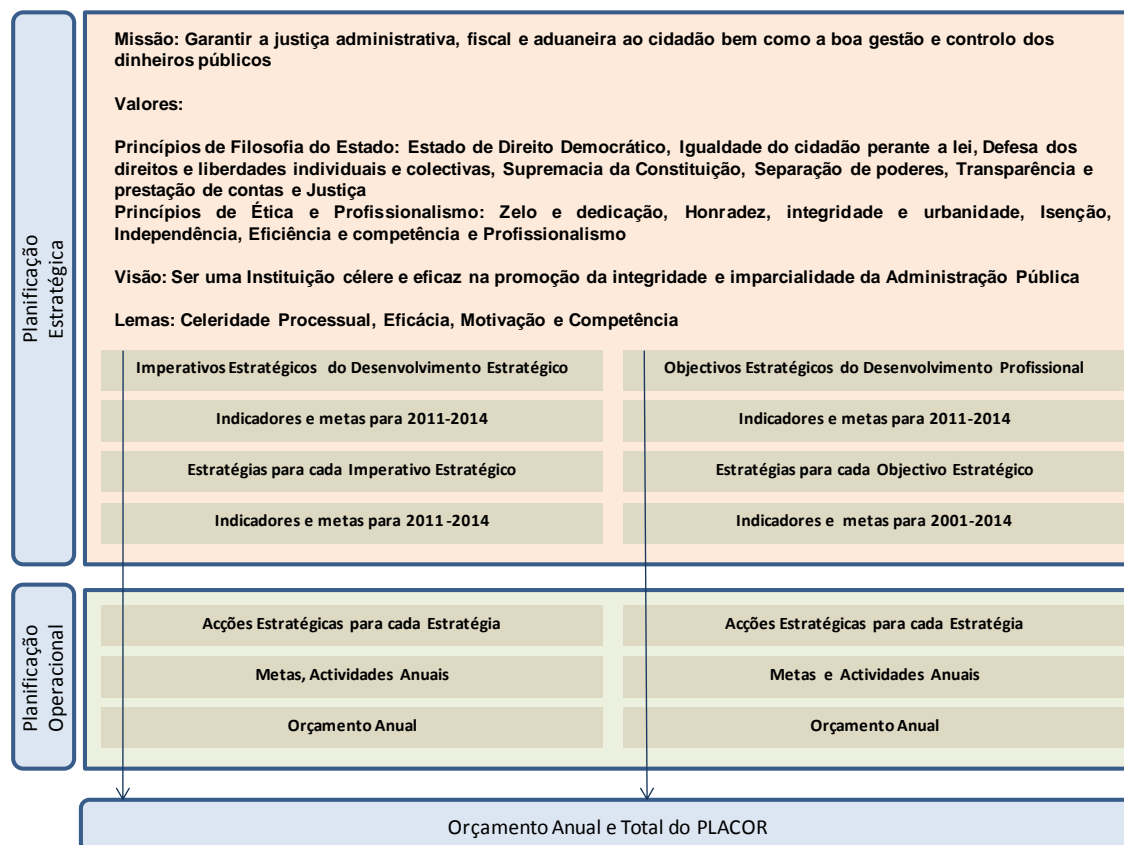
Tabela 26. Estratégias, Indicadores e Acções Estratégicas PLACOR 2011-2014

Objectivo Estratégico 12. Aumentar e melhorar o suporte de SI/TI aos processos do TA				
Nº	Estratégias	Indicador	Nº	Acções Estratégicas
12.1	Reforçar a infra-estrutura tecnológica do TA	100% das actividades planeadas nos projectos de implementação realizadas	12.1.1	Rede de dados (Sede, CAF e CGE)
			12.1.2	Infra-estruturas para os tribunais administrativos provinciais
			12.1.3	Implementar infra-estrutura tecnológica na nova Sede
			12.1.4	Manutenção de equipamento e sistemas de comunicação da Sede
			12.1.5	Adquirir PC's e periféricos
12.2	Implementar os sistemas de planeamento e controlo	100% das actividades planeadas nos projectos de implementação realizadas	12.2.1	Implementar o Sistema de Gestão de Projectos
			12.2.2	Implementar o Sistema de Monitoria e Avaliação (M&E)
12.3	Implementar os sistemas de gestão do TA incluindo o motor de <i>workflow</i>	100% das actividades planeadas nos projectos de implementação realizadas	12.3.1	Implementar um Sistema de Gestão Integrada Processual (inclui: <i>workflow</i> , gestão de secretaria, base de dados de entidades e interfaces)
			12.3.2	Adquirir e Implementar um Sistema de Gestão de Auditorias
12.4	Implementar os sistemas de gestão de recursos no TA	100% das actividades planeadas nos projectos de implementação realizadas	12.4.1	Implementar um Sistema de Gestão Integrado (ERP deve incluir: finanças, aquisições e contratos, infra-estruturas e património, gestão de frotas, recursos humanos e formação)
			12.4.2	Sistema de <i>Help Desk</i> de SI/TI
12.5	Implementar os sistemas de produtividade individual e de grupo	100% das actividades planeadas nos projectos de implementação realizadas	12.5.1	Implementar um sistema robusto de Intranet
			12.5.2	Implementar um portal / <i>website</i> robusto para o TA
			12.5.3	Implementar um sistema de gestão documental
12.6	Apoiar a implementação do Plano Director de Sistemas de Informação	100% das actividades planeadas no Plano Director de Sistemas de Informação realizadas	12.6.1	Contratar um consultor

O PLACOR é um Plano Corporativo que integra a Planificação Estratégica, a Planificação Operacional e o Orçamento do TA.

A abordagem de planeamento do PLACOR apresenta-se na Figura na Figura 2.

**Figura 2. Abordagem de Planeamento do PLACOR**



## 6. MONITORIA E AVALIAÇÃO

O processo de monitoria deve permitir uma avaliação sistemática do nível de alcance dos objectivos estratégicos, das estratégias e do orçamento definidos no PLACOR.

O PLACOR e seu orçamento deverão ser o marco orientador para a elaboração do Plano Anual de Actividades e Orçamento do TA (PAAO). Assim, os objectivos e indicadores do PLACOR deverão ser desdobrados em objectivos e indicadores para cada ano.

A monitoria e avaliação dos objectivos e indicadores do PAAO deverá ser trimestral e na base deste controlo e avaliação deverá ser realizada uma avaliação semestral do grau de implementação do PLACOR.

A informação derivada do controlo e avaliação semestral deverá permitir manter actualizado o cronograma de implementação do PLACOR e garantir um nível adequado de execução orçamental. A actualização do cronograma é fundamental para garantir a reprogramação de acções e assim manter o PLACOR actualizado.

Esta dinâmica de monitoria e avaliação será fundamental para garantir um adequado grau de implementação física e financeira do PLACOR.

Deverá ser criado um espaço nas reuniões de controlo de gestão do TA, no fim de cada semestre, para analisar os aspectos relacionados com o nível de execução física e financeira do PLACOR. As decisões destas reuniões deverão ficar registadas em actas para facilitar o controlo sobre a sua execução.

Os relatórios de controlo trimestral do PAAO, relatórios de controlo semestral do PLACOR e actas das reuniões semestrais deverão ser elaborados pelo Departamento de Planificação e Controlo Interno.

## 7. ORÇAMENTO DO PLACOR 2011-2014

Apresenta-se, a seguir, o Orçamento do PLACOR resumido, considerando as seguintes dimensões:

- Orçamento para cada Imperativo Estratégico do Desenvolvimento Estratégico e para cada Objectivo Estratégico do Desenvolvimento Profissional para cada ano do período 2011-2014 (Vide Tabela 27)
- Orçamento para cada Estratégia definida para alcançar os Imperativos Estratégicos e Objectivos Estratégicos.

No anexo três apresenta-se um Orçamento detalhado referente à alocação de fundos para cada uma das Acções Estratégicas correspondentes a cada estratégia.

**Tabela 27. Resumo do Orçamento para os Imperativos e Objectivos Estratégicos  
PLACOR 2011-2014 (US\$)**

Nº	Imperativos Estratégicos e Objectivos Estratégicos	Anos				Total	Fontes de Financiamento		
		2011	2012	2013	2014		Orçamento Estado	Fundo Comum	Outras
1	Aumentar a celeridade processual e julgamento dos processos do Contencioso Administrativo	310.340	314.500	234.840	184.500	1.044.180	55.280	988.900	-
2	Aumentar a celeridade processual e julgamento dos processos do Contencioso Fiscal e Aduaneiro	226.580	288.000	151.080	49.000	714.660	46.600	668.060	-
3	Aperfeiçoar o controlo das Contas Públicas	3.362.774	3.341.584	3.603.093	3.770.256	14.077.707	4.193.976	9.883.731	-
4	Aumentar a celeridade processual e do julgamento das contas	1.010.000	553.500	553.500	553.500	2.670.500	-	2.670.500	-
5	Implementar e dinamizar técnica e organizacionalmente os tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros provinciais	193.500	202.450	164.500	-	560.450	62.425	498.025	-
6	Aumentar e melhorar a comunicação e coordenação interna e externa	462.150	177.600	124.150	158.850	922.750	25.200	897.550	-
7	Melhorar o processo de planeamento e controlo	144.000	82.400	82.400	282.400	591.200	138.600	452.600	-
8	Aumentar a eficiência da gestão financeira	20.000	87.500	20.000	20.000	147.500	-	147.500	-
9	Atrair, reter e manter pessoas competentes e motivadas	639.300	352.500	733.500	322.500	2.047.800	52.000	1.995.800	-
10	Garantir a autonomia financeira do TA na gestão e arrecadação de recursos internos (OE)	120.000	-	-	-	120.000	-	120.000	-
11	Adequar a estrutura, instalações e equipamento para um melhor funcionamento do TA	-	75.000	-	-	75.000	-	75.000	-
12	Aumentar e melhorar o suporte de SI/II aos processos do TA	2.974.900	1.158.550	878.700	623.100	5.635.250	-	5.635.250	-
<b>Total</b>		<b>9.463.544</b>	<b>6.663.584</b>	<b>6.545.763</b>	<b>5.964.106</b>	<b>28.606.997</b>	<b>4.574.081</b>	<b>24.032.916</b>	<b>-</b>

**Tabela 28. Orçamento para as Estratégias definidas para cada Imperativo Estratégico  
PLACOR 2011-2014 (US\$)**

<b>Imperativo Estratégico 1: Aumentar a celeridade processual e julgamento dos processos do Contencioso Administrativo</b>								
Nº	Estratégias	Anos				Fonte de Financiamento		
		2011	2012	2013	2014	Orçamento do Estado	Fundo Comum	Outras
1.1	Julgar com urgência processos antigos sem prejuízo dos processos urgentes	137.000	137.000	137.000	137.000	-	548.000	-
1.2	Optimizar e informatizar os processos de trabalho	69.250	85.000	-	45.000	-	199.250	-
1.3	Rever a legislação do Contencioso Administrativo	-	90.000	-	-	-	90.000	-
1.4	Garantir recursos humanos na quantidade e competências necessárias para o funcionamento célere e eficaz da 1ª Secção	66.200	-	66.200	-	52.800	79.600	-
1.5	Disseminar e informar sobre o Contencioso Administrativo	37.890	2.500	31.640	2.500	2.480	72.050	-
<b>Total Orçamento Anual Imperativo Estratégico 1</b>		<b>310.340</b>	<b>314.500</b>	<b>234.840</b>	<b>184.500</b>	<b>55.280</b>	<b>988.900</b>	<b>-</b>
<b>Total de Orçamento Imperativo Estratégico 1</b>		<b>1.044.180</b>						
<b>Imperativo Estratégico 2: Aumentar a celeridade processual e julgamento dos processos do Contencioso Fiscal e Aduaneiro</b>								
Nº	Estratégias	Anos				Fonte de Financiamento		
		2011	2012	2013	2014	Orçamento do Estado	Fundo Comum	Outras
2.1	Julgar com urgência processos antigos	46.500	46.500	46.500	46.500	-	186.000	-
2.2	Optimizar e informatizar os processos de trabalho	58.000	85.000	-	-	-	143.000	-
2.3	Assegurar os recursos necessários para o funcionamento célere e eficaz da 2ª Secção	11.250	4.000	-	-	-	15.250	-
2.4	Rever a legislação sobre o Contencioso Fiscal e Aduaneiro		150.000				150.000	-
2.5	Reforçar o Quadro de Pessoal do Contencioso Fiscal e Aduaneiro e as suas competências	66.200		66.200		43.200	89.200	-
2.6	Disseminar e informar sobre o Contencioso Fiscal e Aduaneiro	44.630	2.500	38.380	2.500	3.400	84.610	-
<b>Total Orçamento Anual Imperativo Estratégico 2</b>		<b>226.580</b>	<b>288.000</b>	<b>151.080</b>	<b>49.000</b>	<b>46.600</b>	<b>668.060</b>	<b>-</b>
<b>Total de Orçamento Imperativo Estratégico 2</b>		<b>714.660</b>						

Tabela 29. Orçamento para as Estratégias definidas para cada Imperativo Estratégico  
PLACOR 2011-2014 (US\$)

Imperativo Estratégico 3: Aperfeiçoar o controlo das Contas Públicas								
Nº	Estratégias	Anos				Fonte de Financiamento		
		2011	2012	2013	2014	Orçamento do Estado	Fundo Comum	Outras
3.1	Garantir a eficiência e cobertura das Auditorias	2.331.394	2.556.304	2.803.705	3.075.847	3.444.806	7.322.445	-
3.2	Assegurar e aperfeiçoar a realização de Auditorias não Financeiras	438.900	249.280	332.908	239.409	314.970	945.526	-
3.3	Aumentar a transparência dos resultados da 3ª Secção	20.000	25.000	30.000	35.000	-	110.000	-
3.4	Optimizar e informatizar os processos de trabalho da 3ª Secção	320.880	300.000	395.880	420.000	405.400	1.031.360	-
3.5	Incrementar a interacção com outras organizações congéneres (AFROSAL, Tribunal de Contas, etc.)	40.600	-	40.600	-	28.800	65.000	-
3.6	Reforçar a coordenação com o Subsistema de Controlo Interno	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Orçamento Anual Imperativo Estratégico 3 anual</b>		<b>3.151.774</b>	<b>3.130.584</b>	<b>3.603.093</b>	<b>5.134.409</b>	<b>4.193.976</b>	<b>9.883.731</b>	<b>-</b>
<b>Total de Orçamento Imperativo Estratégico 3</b>		<b>14.077.707</b>						
Imperativo Estratégico 4: Aumentar a celeridade processual e do julgamento das contas								
Nº	Estratégias	Anos				Fonte de Financiamento		
		2011	2012	2013	2014	Orçamento do Estado	Fundo Comum	Outras
4.1	Optimizar e informatizar os processos de trabalho de Auditoria e Julgamento para os tornar mais céleres	1.010.000	553.500	553.500	553.500	-	2.670.500	-
<b>Total Orçamento Anual Imperativo Estratégico 4</b>		<b>1.010.000</b>	<b>553.500</b>	<b>553.500</b>	<b>553.500</b>	<b>-</b>	<b>2.670.500</b>	<b>-</b>
<b>Total de Orçamento Imperativo Estratégico 4</b>		<b>2.670.500</b>						
Imperativo Estratégico 5: Implementar e dinamizar técnica e organizacionalmente os tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros provinciais								
Nº	Estratégias	Anos				Fonte de Financiamento		
		2011	2012	2013	2014	Orçamento do Estado	Fundo Comum	Outras
5.1	Apoiar a provisão dos Quadros de Pessoal e formação nas competências para o funcionamento dos tribunais fiscais e aduaneiros provinciais	69.900	37.950	-	-	7.425	100.425	-
5.2	Facilitar a obtenção de infra-estruturas e o apetrechamento dos tribunais administrativos, fiscais e aduaneiros provinciais	123.600	164.500	164.500	-	55.000	397.600	-
<b>Total Orçamento Anual Imperativo Estratégico 5</b>		<b>193.500</b>	<b>202.450</b>	<b>164.500</b>	<b>-</b>	<b>62.425</b>	<b>498.025</b>	<b>-</b>
<b>Total de Orçamento Imperativo Estratégico 5</b>		<b>560.450</b>						

**Tabela 30. Orçamento para as Estratégias definidas para cada Objectivo Estratégico  
PLACOR 2011-2014 (US\$)**

<b>Objectivo Estratégico 6:</b>								
<b>Aumentar e melhorar a comunicação e coordenação interna e externa</b>								
Nº	Estratégias	Anos				Fonte de Financiamento		
		2011	2012	2013	2014	Orçamento do Estado	Fundo Comum	Outras
6.1	Rever a estrutura do Departamento de Comunicação e Imagem	22.500	-	-	-	-	22.500	-
6.2	Aprimorar e fortalecer a comunicação interna e externa do TA	56.250	-	-	-	-	56.250	-
6.3	Consolidar a imagem do TA junto da sociedade e demais público de interesse	245.400	55.400	51.650	51.650	-	404.100	-
6.4	Adequar os sistemas de gestão documental e arquivo à realidade do TA	115.500	122.200	72.500	84.700	25.200	369.700	-
<b>Total Orçamento Anual Objectivo Estratégico 6</b>		<b>462.150</b>	<b>177.600</b>	<b>124.150</b>	<b>158.850</b>	<b>25.200</b>	<b>897.550</b>	
<b>Total de Orçamento Objectivo Estratégico 6</b>		<b>922.750</b>						
<b>Objectivo Estratégico 7:</b>								
<b>Melhorar o processo de planeamento e controlo</b>								
Nº	Estratégias	Anos				Fonte de Financiamento		
		2011	2012	2013	2014	Orçamento do Estado	Fundo Comum	Outras
7.1	Implantar a área de planeamento e controlo de gestão	94.200	49.200	49.200	249.200	25.200	416.600	-
7.2	Reforçar a função de controlo interno	49.800	33.200	33.200	33.200	113.400	36.000	-
7.3	Considerar de maneira activa o impacto das possíveis mudanças em políticas do Governo e Parlamento, procedimentos e sistemas nas operações do TA	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total Anual Orçamento Objectivo Estratégico 7</b>		<b>144.000</b>	<b>82.400</b>	<b>82.400</b>	<b>282.400</b>	<b>138.600</b>	<b>452.600</b>	<b>-</b>
<b>Total de Orçamento Objectivo Estratégico 7:</b>		<b>591.200</b>						
<b>Objectivo Estratégico 8:</b>								
<b>Aumentar a eficiência da gestão financeira</b>								
Nº	Estratégias	Anos				Fonte de Financiamento		
		2011	2012	2013	2014	Orçamento do Estado	Fundo Comum	Outras
8.1	Optimizar a estrutura e informatizar os processos de trabalho de gestão financeira de forma a torná-los mais céleres e eficazes	-	67.500	-	-	-	67.500	-
8.2	Assegurar a transparência na gestão dos fundos do TA	20.000	20.000	20.000	20.000	-	80.000	-
<b>Total Orçamento Anual Objectivo Estratégico 8</b>		<b>20.000</b>	<b>87.500</b>	<b>20.000</b>	<b>20.000</b>	<b>-</b>	<b>147.500</b>	<b>-</b>
<b>Total de Orçamento Objectivo Estratégico 8</b>		<b>147.500</b>						



**Tabela 31. Orçamento para as Estratégias definidas para cada Objectivo Estratégico  
PLACOR 2011-2014 (US\$)**

<b>Objectivo Estratégico 9: Atrair, reter e manter pessoas competentes e motivadas</b>								
Nº	Estratégias	Anos				Fonte de Financiamento		
		2011	2012	2013	2014	Orçamento do Estado	Fundo Comum	Outras
9.1	Criar condições para uma Gestão Estratégica de Recursos Humanos no TA	198.000	15.000	-	-	-	213.000	-
9.2	Rever e reforçar o Quadro de Pessoal onde necessário	-	-	-	-	-	-	-
9.3	Aumentar a motivação dos funcionários do TA	80.500	13.000	13.000	58.000	52.000	112.500	-
9.4	Apostar na formação contínua dos funcionários do TA em matérias relevantes para o funcionamento e desenvolvimento institucional	360.800	324.500	720.500	264.500	-	1.670.300	-
<b>Total Orçamento Anual Objectivo Estratégico 9</b>		<b>639.300</b>	<b>352.500</b>	<b>733.500</b>	<b>322.500</b>	<b>52.000</b>	<b>1.995.800</b>	<b>-</b>
<b>Total de Orçamento Objectivo Estratégico 9</b>		<b>2.047.800</b>						
<b>Objectivo Estratégico 10: Garantir a autonomia financeira do TA na gestão e arrecadação de recursos internos (OE)</b>								
Nº	Estratégias	Anos				Fonte de Financiamento		
		2011	2012	2013	2014	Orçamento do Estado	Fundo Comum	Outras
10.1	Aumentar as receitas próprias	120.000						120.000
<b>Total Orçamento Anual Imperativo Estratégico 10</b>		<b>120.000</b>						<b>120.000</b>
<b>Total de Orçamento Imperativo Estratégico 10</b>		<b>120.000</b>						
<b>Objectivo Estratégico 11: Adequar a estrutura, instalações e equipamento para um melhor funcionamento do TA</b>								
Nº	Estratégias	Orçamento				Fonte de Financiamento		
		2011	2012	2013	2014	Orçamento do Estado	Fundo Comum	Outras
11.1	Concluir a construção do novo edifício e adquirir o equipamento atempadamente	-	-	-	-	-	-	
11.2	Ajustar a estrutura organizacional do TA	-	75.000	-	-	-	75.000	
<b>Total Orçamento Anual Objectivo Estratégico 11</b>		<b>-</b>	<b>75.000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>75.000</b>	
<b>Total de Orçamento Objectivo Estratégico 11</b>		<b>75.000</b>						
<b>Objectivo Estratégico 12: Aumentar e melhorar o suporte de SI/TI aos processos do TA</b>								
Nº	Estratégias	Anos				Fonte de Financiamento		
		2011	2012	2013	2014	Orçamento do Estado	Fundo Comum	Outras
12.1	Reforçar a infra-estrutura tecnológica do TA	1.088.300	532.500	457.500	307.500	-	2.385.800	-
12.2	Implementar os Sistemas de Planeamento e Controlo	191.000	28.700	28.700	28.700	-	277.100	-
12.3	Implementar sistemas de Gestão do TA incluindo o motor de <i>workflow</i>	1.097.500	261.600	105.200	105.200	.	1.569.500	-
12.4	Implementar sistemas de Gestão de Recursos no TA	200.000	78.000	29.550	29.550	-	337.100	-
12.5	Implementar Sistemas de Produtividade Individual e de Grupo	186.900	46.550	46.550	46.550	-	326.550	-
12.6	Apoiar a implementação do Plano Director de Sistemas de Informação	211.200	211.200	211.200	105.600	-	739.200	-
<b>Total Orçamento Anual Objectivo Estratégico 12</b>		<b>2.974.900</b>	<b>1.158.550</b>	<b>878.700</b>	<b>623.100</b>	<b>.</b>	<b>5.635.250</b>	<b>-</b>
<b>Total de Orçamento Objectivo Estratégico 12</b>		<b>5.635.250</b>						

## 7. ANEXOS

## Anexo 1. Constrangimentos ao funcionamento do TA

Tabela 32. Constrangimentos na área Estratégica para o funcionamento do TA

Constrangimentos Estratégicos	Imperativo Estratégico (IEST) /Objectivo Estratégico (OEST)
Ambiente macro ambiental institucional marcado pela preponderância do Poder Executivo, levando a fixação de restrições orçamentais ao Tribunal e alteração orçamental sem consulta prévia	OEST-10
Dependência de outras entidades para a eficácia das competências exercidas pelo Tribunal, como o <u>recolhimento</u> de multas impostas pelo Tribunal	OEST-10
Baixa capacidade para fazer cumprir a obrigação de envio dos contratos para visto prévio	IEST-3
Baixa cooperação das entidades e sistemas de controlo interno do Poder Executivo	IEST-3
Dificuldade de envio de documentos e informações pelos serviços de correios	IEST-1-2-3
Dependência da actuação de actores externos para a celeridade processual, como o Ministério Público e os entes sujeitos à jurisdição do TA	IEST-1-2-3
Dependência de recursos de parceiros externos	OEST-10
<u>Recolhimento</u> de emolumentos de pessoal a cargo do Ministério das Finanças	OEST-10
Ausência de sistema com informação gerencial e de acompanhamento da execução do plano estratégico	OEST-7
Instrumento de planificação estratégica não consolidado	OEST-7
Concentração dos trabalhos em Maputo	IEST-5
Pouca visibilidade da sociedade em relação ao órgão de controlo	IEST-1-2-3 e OEST-6
Fixação de meta quantitativa de auditorias sem levar em consideração outros critérios, como a avaliação de riscos	IEST-3
Carência de juizes	IEST-1-2-3
Baixa integração entre as actividades de fiscalização prévia, exame de Contas Anuais, Auditorias e elaboração do relatório e parecer sobre a Conta Geral do Estado	IEST-3
Assumpção de actividades que deveriam estar a cargo dos órgãos de controlo interno	OEST-3
Ausência de avaliação do custo de oportunidade dos procedimentos de fiscalização (relação entre os recursos humanos e materiais disponíveis em comparação com a materialidade dos recursos geridos pelas entidades sujeitas à fiscalização)	IEST-3
Ausência de avaliação periódica, por parte do Tribunal, da actuação dos órgãos do sistema de controlo interno do Poder Executivo	IEST-4
Fraca capacitação dos contabilistas e gestores das entidades	IEST-3
Instrução deficiente dos processos encaminhados ao Tribunal	IEST-1-2-3
Rotatividade dos contabilistas das entidades	IEST-3

Tabela 33. Constrangimentos na Área de Processos para o funcionamento do TA

Processos 1/2	Imperativo Estratégico (IEST) /Objectivo Estratégico (OEST)
Demora na tramitação e julgamento dos processos	IEST-4
Predomínio do modelo burocrático	IEST-4
Excesso de intervenientes e pontos decisórios nos processos de trabalho;	IEST-4
Predomínio de processos manuais de trabalho	IEST-4
Predomínio de controlos manuais de movimentação de processos e documentos	IEST-4
Utilização incipiente de recursos de TI	IEST-4
Indisponibilidade de acesso a sistemas ou bases de dados de sistemas com informações sobre a execução orçamental, financeira, patrimonial e contável das unidades sujeitas a fiscalização do TA, a exemplo do e-SISTAFE	IEST-3
Ausência de instrumento de avaliação de riscos para planificação das actividades de controlo externo e para a realização das fiscalizações	IEST-3
Pequenos erros, como grafia correcta dos nomes dos interessados contribuem para morosidade dos processos e re-trabalho	IEST-3
Instrução deficiente no preenchimento dos modelos das Instruções de Execução Obrigatória	IEST-3
Divergências de instrução de processos para casos iguais	IEST-3
Dados e informações exigidos nas prestações de contas distintos dos obtidos no e-Sistafe	
Eficácia das auditorias comprometida pela demora no julgamento	IEST-4
Deficiências na formação dos auditores	IEST-3 e IEST-9
Ausência de capacitação específica para áreas a serem auditadas, como meio ambiente, saúde, etc.	IEST-3
Dificuldade de acesso aos papéis de trabalho das auditorias, para confirmar constatações das auditorias	IEST-4
Excesso de supervisão do processo de auditoria (chefes de equipa, contadores verificadores, controlo de qualidade e assessoria dos juízes) retarda a tramitação destes processos	IEST-4
Ausência de consequências legais para as constatações	IEST-3
Equipas de auditoria não são multidisciplinares	IEST-3
Existência de lacunas no e-Sistafe (possibilidade de pagar sem comprovante válido de comprovação da despesa)	IEST-4
<u>Falta de clareza na responsabilidade pouco para a composição e ordenação dos processos de auditoria</u>	IEST-3
Ausência de provas da realização das notificações e citações	IEST-3

Tabela 34. Constrangimentos na Área de Processos para o funcionamento do TA

Processos 2/2	Imperativo Estratégico (IEST) / Objectivo Estratégico (OEST)
Fraco controlo dos processos de parcelamento de multas submetidos à execução fiscal e valores arrecadados de multas	OEST-8
Dificuldades de acesso a alguns diplomas normativos que não são publicados no Boletim da República, como circulares do Ministério das Finanças	OEST-6
Incompatibilidade e excessiva centralização na chefia no Departamento de Administração e Finanças	OEST-8
Inexistência de um manual de procedimentos	OEST-8
Inexistência de aplicativos informativos específicos para os trabalhos de auditoria	IEST-3
Procedimentos de análises contabilísticas desactualizados	IEST-4
As informações exigidas pelo Tribunal para a composição das contas anuais são limitadas, pois restringem-se ao fluxo financeiro e não contemplam a variação da situação patrimonial	
Diferenças procedimentais entre as equipas de auditoria	
Pouca clarificação dos critérios de amostragem utilizados nos trabalhos de terreno	
Demandas recentes por auditorias de recursos externos, cujos procedimentos são distintos dos utilizados pelo Tribunal	
Pressão para iniciar novas auditorias antes da conclusão da anterior	
Dificuldade de os auditores terem acesso a toda a documentação das entidades	
A documentação não está organizada (normalmente a primeira semana na província é apenas para análise documental)	
Devido ao pouco tempo para conclusão das auditorias, algumas etapas dos testes de trabalho de campo são suprimidas	
Funcionários não têm acesso fácil aos acórdãos dos processos em que actuaram	OEST-6
Nas auditorias de obras: Equipa pequena	IEST-3
Dificuldade em garantir que a obra está de acordo com o projecto	
Não existem parâmetros para avaliar se os custos das obras estão de acordo com o mercado	
Qualidade das evidências não dá convicção ao Juiz para julgar	IEST-4
Documentação comprobatória insuficiente para julgamento	
Dificuldade em tipificar as infracções administrativas dos gestores devido à inadequação da legislação pertinente nos relatórios do e-Sistafe e os exigidos nas contas anuais pelo TA.	

Tabela 35. Constrangimentos na área de Tecnologias de Informação para o funcionamento do TA

Tecnologias de Informação	Imperativo Estratégico (IEST) /Objectivo Estratégico (OEST)
Instalações inadequadas para os serviços de TI	OEST-12
Condições frágeis de segurança e guarda dos equipamentos	
Ausência de política de segurança física e lógica	
Insatisfação dos usuários com serviços e informações da intranet	
Ausência de sistema de monitoramento do cumprimento das deliberações	
Inexistência de uma base de dados com os órgãos sujeitos à jurisdição do Tribunal	
Inexistência de uma base de dados com os relatórios de auditoria acessíveis aos auditores, juízes e assessores	
Terminais de acesso ao e-Sistafe insuficientes	
O e-Sistafe não abrange todos os estágios da receita pública	
Inconsistência dos dados existentes no sistema de acompanhamento dos processos de visto	
Sistemas não são integrados, ocasionando a duplicação de entradas	
Alimentação duplicada de dados em sistemas distintos	
Atrasos na alimentação da informação	
Incapacidade de tratamento da informação	
Informação de gestão inexistente ou desactualizada na Intranet	
Dificuldade de busca rápida de informação	
Perda de controlo da localização dos documentos	
Dificuldade em obter informações sobre o acompanhamento das actividades realizadas pelas áreas do Tribunal, pois os procedimentos de elaboração, consolidação, monitoria e controlo do plano de actividades manual	
Dificuldade com a gestão, execução e monitoria das auditorias pela inexistência de um sistema próprio para tanto, além dos constrangimentos relacionados ao acesso à informação interna e externa sobre as prestações de contas	
Dificuldade em estabelecer interface com o e-Sistafe para obtenção de informações	
Ausência de sistemas de execução e monitoria de actividades administrativas, como: gestão integrada de recursos humanos e formação; gestão do ciclo de “procurement”, inclusive contratos, na UGEA e DAF; gestão financeira e de salários de funcionários; gestão de transportes e requisições internas; gestão do património; gestão do economato e requisições internas; e interface entre a DAF e o e-Sistafe	
Tecnologias: insuficiência /inadequação de equipamento, apontada como uma das causas da menor produtividade em alguns sectores	
Demora de resposta do DI às necessidades de manutenção dos equipamentos	
Falta de programa de manutenção dos equipamentos	
Falta de fiabilidade da rede de dados nos edifícios da CAF e CGE/Visto	
Falta de confiança na informação armazenada nos servidores, porque ocorreram por diversas vezes o desaparecimento de ficheiros aí guardados, e a sua recuperação por reposição de <i>backup</i> para além de não ser imediata (necessidade de recorrer à empresa externa responsável pela manutenção dos servidores) nem sempre resulta na recuperação total dos ficheiros “desaparecidos”	
Inexistência de um técnico, na CAF e CGE, responsável pelo suporte de primeira linha à infra-estrutura e aos utilizadores nos edifícios, o que provoca atrasos e, por vezes, interrupção dos serviços	
Desactualização do conteúdo da intranet e do conteúdo do sítio do Tribunal na internet	
Falta de coordenação nas acções relacionadas com SI/TI dentro do TA	
Quantidade de recursos humanos com formação em SI/TI	
Desconhecimento sobre a utilização do computador	
Desconhecimento dos sistemas com que trabalham	

Tabela 36. Constrangimentos na área de Estrutura Organizacional para o funcionamento do TA

<b>Estrutura</b>	<b>Imperativo Estratégico (IEST) /Objectivo Estratégico (OEST)</b>
Inexistência de área própria de ouvidoria e corregedoria	OEST-11
Execução das actividades de controlo interno de forma partilhada com o planeamento	OEST-7
Esgotamento do espaço físico	OEST-11
Funcionamento das instalações em diversos edifícios	
Instalações precárias e inadequadas aos serviços	
Excesso de deslocações dos auditores	
Carência de equipamentos, como máquinas de fotocopiar	
Falta de recursos para pagamento de selos para envio de documentos do visto e papel para impressão de relatórios	OEST-8
Alterações das dotações orçamentais no e-Sistafe sem conhecimento prévio do Tribunal	
Ausência de uma unidade técnica de revisão e actualização dos métodos e processos de auditoria	IEST-4
Inexistência de sector de padronização dos procedimentos de fiscalização	

Tabela 37. Constrangimentos na área de Gestão de Pessoas para o funcionamento do TA

<b>Gestão de Pessoas</b>	<b>Imperativo Estratégico (IEST) /Objectivo Estratégico (OEST)</b>
Remuneração de funcionários com atribuições de controlo do Poder Executivo superior a dos técnicos do TA	OEST-9
Excessiva fragmentação dos trabalhos	
Baixa capacitação dos técnicos e gestores públicos	
Ausência de política de gestão de pessoas formalizada e ajustada às necessidades do Tribunal	
Ausência de sistemas integrados de gestão de pessoas	
Ausência de código de ética	
Ausência de capacitação em auditoria informática	
Pessoal insuficiente	
Formação insuficiente em aplicativos informáticos	
Fraco domínio da legislação	
Divergências salariais entre carreiras do Tribunal	
Utilização do pessoal encarregado da fiscalização para entrega de documentos do visto nas entidades demandantes de Maputo	
Utilização do pessoal encarregado da análise do visto para preparar documentos e realizar os preparativos de envio às províncias	
Carência de pessoal de apoio operacional nas áreas finalísticas	
Insuficiência de recursos para pagar abonos de desempenho aos funcionários	
Baixa satisfação dos funcionários do DAF	
Fraco domínio do e-Sistafe pelos funcionários do DAF	
Baixa interacção entre juizes e funcionários	

Tabela 38. Constrangimentos na área de Comunicação para o funcionamento do TA

Comunicação	Imperativo Estratégico (IEST) /Objectivo Estratégico (OEST)
Baixa actuação em comunicação social	OEST-6
Ausência de meios eficazes de comunicação com a sociedade e com os cidadãos	
Inexistência de instrumentos eficazes de comunicação com os entes sujeitos à jurisdição do TA	
Predominância da comunicação em papel	OEST-6-12
Limitação na utilização dos recursos da intranet, internet e correio electrónico	
Precariedade dos meios de comunicação entre o TA e os gestores das Províncias/Distritos	OEST-6
Falta de acesso às decisões do Tribunal sobre a apreciação das contas anuais, auditorias e manifestações sobre a análise dos vistos	
Dificuldade de acesso às decisões (acórdãos) e jurisprudência do Tribunal, inclusive dos próprios funcionários do TA	

## ANEXO 2. RECOMENDAÇÕES PARA A SITUAÇÃO ACTUAL DO TA

Recomendações	Estratégica	Circuito	RH	Estrutura	TI	Normativa	Imperativo Estratégico (IEST) / Objectivo Estratégico (OEST)
Desenvolver e implementar uma política formal de recursos humanos, que inclua, entre outros: sistema de registo e controlos funcionais; planeamento e reposição de pessoas; avaliação de impacto das capacitações; gestão de competências; sistema de retribuição de pessoas, que considere a antiguidade, o merecimento, a qualificação e o desempenho.							OEST-9
Implementar a Matriz de Risco de que trata o art. 90 da Lei 26/2009.							IEST-3
Tornar disponível na rede (acesso restrito aos Juizes Conselheiros) a proposta de acórdão a ser levada a julgamento para suprimir a necessidade de envio dos processos a cada Juiz e ao Ministério Público.							IEST-6
Convergir dados das contas anuais com os existentes no e-Sistafe.							IEST-4
Desenvolver um sistema para captura/remessa de dados das contas anuais ao TA.							IEST-3
Desenvolver sistema para captura/remessa de dados necessários ao visto.							IEST-4
Desenvolver um sistema integrado de controlo de movimentação de processos e documentos.							IEST-4
Incumbir e adequar a unidade de planificação e controlo interno para gerir projectos do Tribunal (Unidade Gestora de Projectos), especialmente os custeados com recursos do Fundo Comum.							OEST-7
Optimizar o planeamento e a utilização dos recursos do Fundo Comum para evitar sua subutilização.							OEST-8
Actualizar e corrigir a tabela de emolumentos.							IEST-3
Rever e actualizar os procedimentos de <u>recolhimento</u> dos emolumentos.							OEST-4
Implementar um programa de gestão do conhecimento e da informação, que contemple, entre outros: criação de escola de contas (unidade de educação corporativa), desenvolvimento de competências em gestão do conhecimento, súmulas de jurisprudência e compartilhando arquivos.							OEST-9
Disseminar a utilização do banco de dados do e-Sistafe.							IEST-4



Recomendações	Estratégica	Cir-cuito	RH	Estru-tura	TI	Nor-mativa	Imperati vo Estratégico (IEST) /Objectivo Estratégico (OEST)
Adequar a estrutura de apoio às actividades da 1.ª e 2.ª Secções.							IMPEST-1-2-3
Elaborar e manter uma matriz de competências em harmonia com as prioridades estratégicas.							OEST-10
Clarificar e institucionalizar a função do chefe de equipa de auditoria e dos assessores de juizes.							OEST-9
Implementar acções previstas no Plano Director de Tecnologia da Informação.							EST-12
Dotar a área de controlo interno de meios necessários ao exercício das suas competências (avaliar com razoável certeza a eficiência e efectividade operacional, confiabilidade das informações e conformidade com as leis e regulamentos), utilizando directivas do COSO ( <i>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i> ).							OEST-7
Instituir ou atribuir a área específica as competências de ouvidoria.							OEST-11
Instituir área com a competência de exercer as actividades de corregedoria.							OEST-11
Desenvolver acções com o Ministério Público para reduzir o tempo de emissão dos pareceres nos processo de competência do Tribunal Administrativo.							IEST-1-2 e 3
Optimizar os processo de trabalho e reestruturar a área de administração financeira, com o intuito de dar celeridade aos processos, melhorar a comunicação com as demais áreas do Tribunal, descentralizar tarefas, elaborar manuais e regulamentar procedimentos.							OEST-8
Adequar a sistemática de aquisição e distribuição de suprimentos e equipamentos (papel, copiadoras, etc.)							OEST-11
Aperfeiçoar o meio de comunicação do Tribunal com a sociedade e os gestores públicos, pela inclusão/melhoria das seguintes informações/funcionalidades em seu <i>site</i>							IEST-1-2, e 3 e OEST-6
Esclarecimento de dúvidas dos entes sujeitos à jurisdição do TA							IEST-1-2, e 3
Ouvidoria (sugestões e reclamações)							OEST-6
Informação sobre o ponto de situação dos processos em tramitação e os julgados (teor das decisões e acórdãos), enquanto não implantado um sistema específico							IEST-1-2, e 3 e OEST-6

Recomendações	Estratégica	Circuito	RH	Estrutura	TI	Normativa	Imperativo Estratégico (IEST) / Objectivo Estratégico (OEST)
Estabelecer critérios simplificados e céleres para o julgamento dos processos de auditoria com atraso superior ao que venha a ser definido pelo Tribunal (definir critérios de risco específicos para definir a prioridade de julgamento das auditorias).							IEST-3
Aprovar código de ética.							
Disciplinar a documentação que deve constar dos processos de auditoria.							
Padronizar a responsabilidade e alcance das revisões a serem realizadas nos processos de contas e de auditoria para evitar re-trabalho e atrasos.							
Atribuir responsabilidade pelo acompanhamento dos valores recolhidos por conta das multas impostas pelo Tribunal.							
Intensificar a capacitação e a utilização do e-Sistafe nos procedimentos de auditoria, análise de contas e elaboração do relatório e parecer sobre a Conta Geral.							
Harmonizar os procedimentos de auditoria da CGE e da CAF.							
Capacitar o pessoal dos cartórios na utilização de aplicativos de TI.							OEST-9
Rever os procedimentos de citação e notificação.							IEST-4
Adequar a quantidade de assessores dos Juízes.							
Desenvolver ou obter de entidades congéneres, um sistema informático para gerir e auxiliar a execução das auditorias (integrado ao sistema de controlo da movimentação de processos e documentos).							
Aperfeiçoar a intranet para que ofereça aos funcionários sistemas e informações actualizadas (legislação, manuais e acórdãos do Tribunal Administrativo).							
Garantir a colocação dos relatórios de auditoria nos repositórios digitais e possibilitar o acesso à chefias, assessores de Juízes e aos Juízes, enquanto não for implantado o sistema e controlo de movimentação de processos e documentos.							OEST-10
Adquirir e capacitar os funcionários em aplicativos de apoio à auditoria (a exemplo do Access , ACL , Visio ou similares).							
Reflectir ou examinar o normativo do TA (ou Lei) sobre a obrigatoriedade de manutenção da documentação comprobatória das transacções na entidade (prazo, tipos de documentos e sanções).							OEST-6
Actualizar os procedimentos de análise às inovações contabilísticas, orçamentais e financeiras do Governo (SISTAFE, livros contábeis em meio electrónico etc.).							IEST-4
Clarificar nos manuais, programas de auditoria e relatórios os critérios utilizados na definição da amostragem utilizada nos trabalhos de auditoria.							

Recomendações	Estra- tégica	Cir- cuito	RH	Estru- tura	TI	Nor- mativa	Imperati- vo Estratégico (IEST) /Objectivo Estratégico (OEST)
Aprofundar a análise das constatações materialmente relevantes, por ocasião da planificação dos trabalhos de campo das auditorias.							IEST- 4
Adequar o tempo de trabalho de campo das equipas à necessidade de extensão dos trabalhos de campo em decorrência das deficiências identificadas nos controlos internos e na materialidade dos achados (evitar perda de tempo em achados pouco relevantes).							
Estudar a viabilidade técnica e financeira de criar e manter um cadastro das obras públicas, inclusive com dossier fotográfico georreferenciado (orçamento, execução e fiscalização).							
Editar um normativo que oriente aos gestores quanto à guarda e a conservação dos documentos pertinentes a obras públicas.							
Desenvolver um estudo sobre o cadastro referencial de custo de obras públicas e a possibilidade de sua utilização pelo TA.							
Capacitar e designar a área específica para auditoria de TI.							
Criar e manter dossier (em meio electrónico) das entidades sujeitas à jurisdição do TA (legislação, regimento, circuitos, constatações de auditorias anteriores, etc).							
Rever a estrutura da 3ª Secção para incluir a especialidade de normalização e de apoio técnico sobre procedimentos de auditoria.							IEST-4
Autorizar a remessa dos achados de auditoria ao auditado ainda na fase de trabalho de campo (clarificar as situações em que se pode utilizar esta faculdade). Esta sugestão tem como objectivo reduzir o tempo de tramitação do processo e evitar levar aos Juízes Conselheiros achados de menor relevância.							
Estabelecer um ritmo processual célere para as entidades que não apresentem prestação de contas regularmente.							IEST-4
Facultar o exame e o julgamento das contas de gerência por lotes (conjunto de contas que estejam sem restrições).							IEST- 3
Instituir diligências saneadoras a serem realizadas no âmbito da CAF ou Presidência, com o objectivo de sanar o processo, antes do seu julgamento de mérito (descentralização).							IEST-4
Inserir no processo de supervisão a certificação de que a documentação comprobatória preenche os requisitos de prova judicial, quando for o caso.							
Inserir os documentos gerados pelas equipas de auditoria em repositório digital acessível aos assessores e Juízes Conselheiros, enquanto o sistema de auditoria não for implantado.							

Recomendações	Estra- tégica	Cir- cuito	RH	Estru- -tura	TI	Nor- mativa	Imperativo Estratégico (IEST) /Objectivo Estratégico (OEST)
Rever a estrutura e as competências da 3ª Secção para otimizar a análise de mérito dos recursos, pois ao ser feito pela mesma equipa pode comprometer o plano de auditorias e prejudicar a isenção.							IEST-4
Definir unidade responsável pela auditoria dos recursos externos, devido às peculiaridades normativas e procedimentais.							IEST-4
Instituir um cronograma de julgamento dos processos e disponibilizar previamente ao Cartório, aos demais Juízes e ao Ministério Público o texto das propostas de acórdão (facilita a feitura das actas e diminui o tempo de trâmite processual).							IEST-1-2
Avaliar periodicamente a actuação das entidades do Sistema de Controlo Interno do Poder Executivo.							IEST-3
Actuar de forma coordenada com o Conselho Coordenador do Subsistema de Controlo Interno criado pelo Decreto no. 23/2004.							
Solicitar ao Conselho Coordenador do SCIOs planos de actividades para o ano seguinte (item i do art. 32 do Decreto 23/2004), com o objectivo de evitar sobreposição da actuação de órgãos de controlo.							
Regulamentar a remessa ao Tribunal dos relatórios de auditoria do sistema de controlo interno.							IEST-4
Criar um programa de capacitação dos gestores e contabilistas públicos, tendo como parâmetro os principais constrangimentos identificados pelo TA.							
Examinar a possibilidade de utilizar o Sistafe como sistema complementar de comunicação com os auditados.							OEST-6
Desenvolver uma acção de cooperação com os Correios para sanar os constrangimentos identificados com as comunicações do TA com os auditados.							
Inserir nos exames pré-admissionais provas escritas sobre técnicas de elaboração de relatórios e pareceres.							OEST-9
Publicitar/divulgar a 1ª Secção (palestras, seminários, publicação de revistas e panfletos).							IEST-1
Descentralizar a 1ª Secção.							
Incluir informação sobre a possibilidade e mecanismos de recurso, na comunicação dos actos administrativos.							
Fiscalizar e penalizar severamente os responsáveis pela não execução das decisões do TA.							
Criar carreiras ocupacionais, na função pública, que lidem com o contencioso administrativo.							
Formação e realização de seminários e acções de trocas de experiência sobre a legislação do TA.							
Maior celeridade e melhorar o cumprimento dos prazos.							
Simplificar os procedimentos, linguagem dos acórdãos e melhorar a flexibilidade na tramitação (e.g.: Estudar a possibilidade de eliminar as alegações facultativas).							
Criar mecanismos para que os processos não sejam devolvidos, nos casos de falta de algum documento facultativo.							

Recomendações	Estra- tégica	Cir- cuito	RH	Estru- -tura	TI	Nor- mativa	Imperativo Estratégico (IEST) /Objectivo Estratégico (OEST)
TA deve articular a sua intervenção com os tribunais de 1ª instância.							IEST-5
Rever urgentemente a lei do Contencioso Administrativo (e.g.: possibilidade de processos não irem à Conferência).							IEST-1
Fazer o acompanhamento do cumprimento das decisões							
Reduzir o número de vezes que o processo vai ao Ministério Público.							
Instalar <i>software</i> para a tramitação processual.							
Dar mais competências ao relator, de forma mais explícita na Lei							
Melhorar os meios de comunicação do cartório.							
Aumentar o número de dias de julgamento.							
Organizar o arquivo.							
Desenvolver acções para apoiar o funcionamento efectivo dos tribunais de 1ª instância, fiscais e aduaneiros.							
Apetrechar os tribunais de 1ª instância.							
Intercâmbios com as instituições congéneres							
Aumentar o número de magistrados e juízes da 1ª Secção							
Reforçar o número e competências do pessoal do Cartório da 1ª Secção							
Analisar o volume processual de modo a dimensionar o quadro de pessoal (também para a 2ª Secção)							
Garantir os recursos humanos necessários para o funcionamento dos tribunais de 1ª instância.							
Formar, no exterior, os magistrados da 1ª, e da 2ª instância bem como os assessores do tribunal.							IEST-1-2
Intercâmbios com as instituições congéneres.							IEST-1
Enquadrar o pessoal do Cartório nas carreiras judiciais.							
Capacitar a equipa de suporte (assessores) dos juízes na preparação dos projectos de acórdão.							IEST-1-2
Apoiar os Juízes que estão a ser formados para os Tribunais Provinciais pelos Juízes a nível central (também para a 2ª Secção).							
Elaborar uma nova estrutura orgânica para a 1ª Secção, equiparada com a de um tribunal.							IEST-2
Aprovar, urgentemente, o código do processo fiscal e revogar o Diploma Legislativo 783, de 18 de Abril de 1942.							
Facilitar/flexibilizar os procedimentos para interposição de recursos fiscais e criar condições para que a fiscalização seja eficaz.							
Autorizar os pedidos que dizem respeito ao Estado antes ou durante a realização da finalidade do pedido.							
Aumentar o quadro de pessoal.							

Recomendações	Estratégica	Circuito	RH	Estrutura	TI	Normativa	Imperativo Estratégico (IEST) / Objectivo Estratégico (OEST)
Garantir a nomeação de todos os quadros aprovados no Quadro de pessoal, requalificar pessoal existente e realizar concursos internos para o recrutamento							IEST-2
Melhorar a qualificação dos recursos humanos existentes.							
Aumentar o número de juizes conselheiros, permitindo a divisão dos juizes: matéria fiscal e aduaneira							
Aumentar a divulgação do papel do TA, as atribuições da 2ª Secção							
Descentralizar a 2.ª Secção							
Imprimir maior celeridade no processo de análise e tomada de decisão sobre os recursos fiscais e aduaneiros							
Criar uma lei específica para a 2ª Secção							
Rever a legislação processual, incluindo a legislação da 1ª instância e a legislação fiscal e aduaneira (estudar a possibilidade de eliminar as alegações facultativas; dar mais competências ao relator, de forma mais explícita na lei).							
Rever o Código das Execuções Fiscais							
Rever a lei em muitos aspectos, incluindo a possibilidade de os processos não irem à Conferência							
Inventariar o número de processos para definir o número necessário de juizes e dias de julgamento							
Aumentar o número de juizes e dias de julgamento e especializar o seu campo de actuação							
Estabelecer metas e controlar o seu cumprimento por forma a cumprir os prazos definidos							
Definir prazos e sanções para o Ministério Público							
Julgar todos os processos até o ano 2005.							
Notificar as entidades em que o indivíduo recorreu em primeira instância							
Reduzir o número e a duração das reuniões							
Informar e formar todos os intervenientes nos processos							
Inventariar o número de processos para definir o número necessário de juizes e dias de julgamento.							
Melhorar as condições do local de trabalho							
Utilizar o <i>software</i> de gestão processual							IEST-2 e OEST-12
Separar a 1ª/2ª Secção da 3ª Secção, através da criação do Tribunal de Contas.							OEST-11
Aprimorar os mecanismos de articulação entre a 1ª instância e a 2ª Secção.							OEST-11
Melhorar os meios de comunicação do cartório							IEST-2
Organizar o arquivo.							
Desenvolver acções para apoiar o funcionamento efectivo dos tribunais de 1ª instância, fiscais e aduaneiros.							IEST-5
Apetrechar os tribunais de 1ª instância.							

Recomendações	Estra- tégica	Cir- cuito	RH	Estru- -tura	TI	Nor- mativa	Imperati vo Estratégico (IEST) /Objectivo Estratégico (OEST)
Rever o quadro de pessoal, equipamentos de trabalho e a estrutura do cartório, incluindo a possibilidade de aumentar o número de cartórios.							IEST-9
Apoiar os juízes que estão a ser formados para os tribunais provinciais, pelos juízes a nível central							IMEST-5
Capacitar os assessores dos juízes							IEST-1-2 e 3
Contratar pessoal próprio afecto aos cartórios e posterior formação dos mesmos.							OEST-10
Garantir os recursos humanos necessários para o funcionamento dos tribunais de 1ª instância.							IEST-5
Formar, no exterior, os magistrados da 1ª e da 2ª instância, bem como os assessores do tribunal.							IEST-1-2,4 e 5
Apoiar os juízes que estão a ser formados para os tribunais provinciais, pelos juízes a nível central.							OEST-10
Capacitar os assessores dos juízes.							
Rever o quadro de pessoal, equipamentos de trabalho e a estrutura do cartório, incluindo a possibilidade de aumentar o número de cartórios.							
Contratar pessoal próprio afecto aos cartórios e posterior formação dos mesmos.							
Garantir os recursos humanos necessários para o funcionamento dos tribunais de 1ª instância.							

**Anexo 3. Orçamento do PLACOR 2011- 2014**



#### Anexo 4. Orçamento de Despesas para as Auditorias da Contadoria de Contas e Auditoria (CCA).

##### Orçamento das despesas para as auditorias da CCA

Nº (a)	Designação (b)	Nº de dias ©	Nº de Técnicos (d)	Diária de Ajudas de custo (e)	Total custo de Ajudas de Custo (f)=(e)*(d)*©	Vôo (g)	Nº de noites (h)	Nº de Quartos	Custo de alojamento por noite (i)	Alojamento (j)= (i)*(h)	Custo de transporte (k)	Combustíveis	Custos totais (em MTN) (l)=(k)+(j)+(g)+(f)	Câmbio MTN/USD (m)	Custos totais em USD (n)
1	Embaixada	15	15	10.500	2.362.500	600.000	0	0	0	0	0	0	2.962.500	36	82.292
2	Provincia Cidade	28	80	1.400	3.136.000	1.568.000	27	40	2.500	2.700.000	903.735	20.000	8.327.735	36	231.326
3	Provincia Distritos	28	20	2.000	1.120.000	392.000	2	10	2.500	50.000	1.058.280	200.000	2.820.280	36	78.341
4	Provincia Municipio	28	10	2.000	560.000	196.000	2	5	2.500	25.000	407.599	50.000	1.238.599	36	34.406
5	Provincia Maputo	20	36	1.400	1.008.000	0	0	0	0	0	0	100.000	1.108.000	36	30.778
<b>Total</b>				17.300	8.186.500	2.756.000			7.500	2.775.000	2.369.614	370.000	16.457.114		457.142
														Total excluindo Embaixada	<b>374.850</b>

Ano (a)	Auditorias (b)	Nº saídas ©	Custo por auditoria (em USD) (d)	10% aumento por ano (e)	Custo por auditoria ajustada (em USD) (f)=(d)*(e)	Orçamento (em USD) (g)=©*(f)	Embaixada (em USD) (h)	Total Geral (em USD) (i)=(g)+(h)	Câmbio (MTN/USD) (j)	Custos Totais (em MTN) (l)=(i)*(j)
2011	500	6	374.850	1	374.850	2.249.102	82.292	2.331.394		83.930.184
2012	450	6	374.850	1,1	412.335	2.474.013	82.292	2.556.304		92.026.952
2013	450	6	374.850	1,2	453.569	2.721.414	82.292	2.803.705		100.933.398
2014	400	6	374.850	1,3	498.926	2.993.555	82.292	3.075.847		110.730.487
<b>Total</b>	<b>1.800</b>	<b>24</b>				<b>10.438.084</b>	<b>329.167</b>	<b>10.767.251</b>	<b>36</b>	<b>387.621.021</b>