

**Centro de Formação
Jurídica e Judiciária**

**Plano Estratégico
2012 – 2015**

Março 2011

ÍNDICE

LISTA DE FIGURAS.....	2
LISTA DE ABREVIATURAS	3
PREFÁCIO.....	4
INTRODUÇÃO.....	5
PARTE I: SOBRE O CENTRO DE FORMAÇÃO JURÍDICA E JUDICIÁRIA	7
1.1. Antecedentes e Contextualização	7
1.2. Enquadramento Jurídico-Legal	8
1.3. Estatuto Orgânico, Mandato e Competência	8
1.4. Provisão de Serviços.....	9
1.4 Análise FOFA.....	10
1.5. Análise dos Cenários de Desenvolvimento Institucional	11
PARTE II: A MISSÃO, VISÃO, OBJECTIVOS E VALORES	14
3.1 Missão	14
3.2 Visão.....	14
PARTE IV: EIXOS E OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DO CFJJ.....	15
4.1Eixos Estratégicos.....	15
4.2Objectivos Estratégicos	15
4.2.1 Eixo Estratégico I - Institucional	15
4.2.2 Eixo Estratégico II – Apoio Administrativo	17
4.2.2.1 Aspectos Gerais	17
4.2.2.2 Planificação, Orçamentação e Gestão Financeira	17
4.2.2.3 Controlo Interno e externo	18
4.2.3 Eixo Estratégico III - Formação	20
4.4 Eixo Estratégico V – Pesquisa e Investigação.....	21
4.6 Eixo Estratégico VI - Documentação, Informação e Cultura	22
PARTE VI: PLANO DE ACÇÃO.....	28
ANEXOS	45
B.Proposta de Organigrama	46
C.Proposta do Orçamento do CFJJ 2011	48
D.Tabela Análise FOFA Detalhada	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Acrónimos e Abreviaturas.....	3
Tabela 2 – Constrangimentos e Desafios na Área de Formação do Sector da Justiça	9
Tabela 3 - Descrição Geral das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças identificadas. .	10
Tabela 4 - Matriz FOFA	11
Tabela 5 – Plano de Acção	44
Tabela 6 – Tabela Análise FOFA.....	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Planeamento Estratégico	5
Figura 2 – Modelo de Identificação de Cenários.....	13
Figura 3 – Organigrama Proposto ao CFJJ.....	47

LISTA DE ABREVIATURAS

CFJJ	Centro de Formação Jurídica e Judiciária
CUT	Conta Única do Tesouro
DANIDA	<i>Danish International Development Agency</i>
FAO	<i>Food and Agriculture Organization of United Nations</i>
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
GCCC	Gabinete Central de Combate a Corrupção
GdM	Governo de Moçambique
M&A	Monitoria & Avaliação
MINJ	Ministério da Justiça
OE	Orçamento do Estado
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PEI	Plano Estratégico Integrado do Sector da Justiça
PGR	Procuradoria-Geral da República
PIR PALOP	Programa Indicativo Regional - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SISTAFE	Sistema de Administração Financeira do Estado
TS	Tribunal Supremo
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
UNICEF	United Nations Children's Fund (Fundo das Nações Unidas Para a Infância)
UNICRI	United Nations Interregional Crime and Justice Research Institute
UTRESP	Unidade Técnica de Reforma do Sector Público

Tabela 1 – Acrónimos e Abreviaturas

PREFÁCIO

(a ser inserido pelo CFJJ)

INTRODUÇÃO

O presente Plano Estratégico foi elaborado com o objectivo de orientar a gestão, o funcionamento e o desenvolvimento institucional do Centro de Formação Jurídica e Judiciária (CFJJ) no período compreendido entre 2012 a 2015, alinhando as estratégias com a missão institucional da instituição, seus cenários externo e interno, seus valores e a sua visão de futuro. Os seus objectivos específicos são:

- Definição da missão e visão institucional;
- Definição dos Objectivos Estratégicos;
- Conduzir à elaboração de um Plano de Acção e Actividades que oriente o CFJJ nos próximos 4 anos.

O CFJJ foi criado com o objectivo de formar todos os quadros do sistema jurídico e judiciário moçambicano. Adicionalmente, para além do ensino a instituição também está vocacionada ao exercício de actividades de pesquisa e de extensão, ultrapassando assim os objectivos comuns a qualquer centro de formação profissional e equiparando-se às instituições académicas de nível superior.

Catorze anos após a sua criação e sensivelmente 11 anos após a sua entrada em funcionamento, o CFJJ está atravessando um período de crescente demanda pelos seus serviços por parte do sector público e da sociedade civil, a qual reafirma o papel da instituição, de reconhecido mérito nas áreas de formação e da investigação no domínio jurídico-legal e de inquestionável importância no processo de edificação de um sistema judiciário forte e de serviços de justiça dotados de quadros competentes para garantir e respeitar os direitos humanos e as liberdades fundamentais.

A abordagem metodológica para a elaboração do presente Plano Estratégico levou em consideração a Metodologia de Planeamento Estratégico baseada nas seguintes etapas:

- Estudo Diagnóstico, para o levantamento de todos os aspectos fundamentais da instituição;
- Análise FOFA, como forma de identificar as fraquezas, forças, oportunidades e ameaças, para desta forma construir os possíveis cenários de desenvolvimento institucional; e
- Elaboração do Plano Estratégico, baseado na análise FOFA.

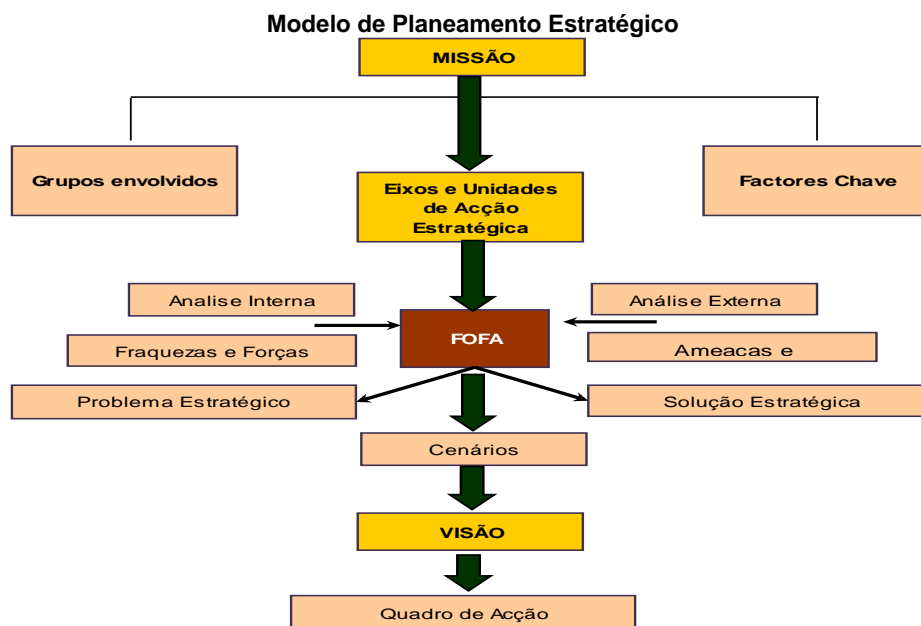


Figura 1 – Modelo de Planeamento Estratégico

Este processo ressalta a necessidade da sua consolidação tendo como base uma visão cujo alcance permita identificar respostas eficazes para as preocupações de curto, médio e longo prazos a nível dos sectores da justiça, em particular, e da sociedade em geral. Esta consolidação poderá implicar mudanças profundas a nível da sua estrutura orgânica do quadro de pessoal e dos seus estatutos, incluindo a adopção de estratégias que se mostrem mais adequadas para os desafios actuais e futuros, com especial destaque para a questão da sustentabilidade económica em termos da sua dotação orçamental no âmbito do Orçamento do Estado, geração de receitas próprias, fontes alternativas de financiamento e doações.

Ainda, este processo não deverá descurar-se da experiência e relacionamento com outras instituições homólogas em outros países da região, da CPLP, PALOP e do mundo em geral para facilitar a afirmação do CFJJ no plano internacional e para permitir um posicionamento estratégico institucional mais adequado para o futuro próximo.

Foi dentro deste quadro que se desenhou o presente Plano Estratégico, que não só vai permitir o reforço de todo o sistema de gestão do Centro como também procurar aumentar a capacidade de resposta do CFJJ face aos inúmeros problemas que enfrenta, e concorrer para uma melhoria significativa da qualidade dos serviços que oferece.

Espera-se que o presente Plano seja um instrumento de gestão para buscar a eficiência na aplicação dos recursos públicos destinados ao CFJJ, por meio de investimento no aperfeiçoamento profissional contínuo de magistrados e servidores, no melhor aproveitamento tecnológico de mercado e nas melhores práticas de trabalho.

O presente Plano é dinâmico, deve evoluir sempre que surgirem novos caminhos a ser trilhados, identificando de forma realista as acções necessárias a fim de ser referência para a formação jurídica e judiciária. Apesar de ser bastante ambicioso, e de exigir de todos os actores-chave um grande empenho e dedicação. Espera-se que a implementação do presente plano, considerando os objectivos traçados e as actividades contempladas venham a fornecer um contributo positivo para o panorama da formação jurídica e judiciária em Moçambique.

PARTE I: SOBRE O CENTRO DE FORMAÇÃO JURÍDICA E JUDICIÁRIA

1.1. Antecedentes e Contextualização

O Centro de Formação Jurídica e Judiciária (CFJJ) foi criado pelo Decreto n.º 34/97, de 21 de Outubro, como uma instituição pública, com personalidade jurídica, autonomia administrativa, subordinando-se ao Ministério da Justiça.

O Centro tem como **objectivos**:

- a) A formação, a capacitação e a qualificação profissional nomeadamente, de magistrados judiciais e do Ministério Público, conservadores, notários, assistentes jurídicos e outros quadros do sector judiciário; e,
- b) A investigação e realização de estudos na área do direito, a organização de documentação e a informação jurídica, bem como a participação na educação legal do cidadão.

Contrariamente à tendência de muitos outros países, nos quais existem diversas instituições dedicadas à formação de quadros específicos para o sistema judiciário, o CFJJ nasce com o objectivo de formar todos os quadros do sistema jurídico e judiciário moçambicano. Em acréscimo, para além do ensino, a instituição também está vocacionada ao exercício de actividades de pesquisa e de extensão, ultrapassando assim os objectivos comuns a qualquer Centro de formação profissional e equiparando-se às instituições académicas de nível superior. A concentração em termos de cursos de formação existentes no CFJJ, é justificado pelo facto de Moçambique ser um país com recursos escassos o que permite racionalizar o uso dos bens e recursos públicos, evitando assim, duplicação de gastos e esforços para fins idênticos além de permitir uma formação com uma visão abrangente de todo o sistema.

O CFJJ está a conhecer uma demanda cada vez maior pelos seus serviços por parte do sector público e da sociedade civil. Essa crescente demanda reafirma o papel da instituição, de reconhecido mérito nas áreas de formação e da investigação no domínio jurídico-legal e de indubitável importância no processo de edificação de um sistema judiciário forte e de serviços de justiça dotados de quadros competentes para garantir e respeitar os direitos humanos e as liberdades fundamentais.

Assim, questões ligadas aos três pilares da instituição, designadamente a **formação, a investigação e a documentação**, e às áreas ou sectores que sustentam e contribuem para o seu adequado funcionamento – publicações, documentação, recursos humanos e gestão administrativa e financeira – representam reais desafios nesse processo de reflexão que tem em vista a actualização, reestruturação, desenvolvimento e consolidação da instituição.

Face a uma série de factores, resultantes não só do aumento da demanda dos serviços prestados pelo CFJJ como também das novas necessidades e dinâmicas no sector da justiça, os estatutos do CFJJ tornaram-se desajustados para além de prestarem pouca atenção à visão da instituição.

É, por este e outros motivos subjacentes que se impôs a necessidade de elaboração do presente Estudo de Diagnostico & Cenários de Desenvolvimento Institucional com vista a preparação do Plano Estratégico para um período de 4 anos (2009-2013) definindo uma visão e missão para o CFJJ com um alcance que identifique respostas eficazes para as preocupações de curto, médio e longo prazo a nível dos sectores da Justiça, em particular, e da sociedade em geral, mas, também, uma visão que permita, de forma clara, específica, sucinta e objectiva compreender o que o CFJJ pretende ser/alcançar no futuro, e quais as suas aspirações a longo prazo.

Não se limitando a este aspecto o plano avança ainda as estratégias que se mostram mais adequadas para os desafios actuais e futuros, com especial destaque para a questão da sustentabilidade económica em termos da sua dotação orçamental no âmbito do Orçamento do Estado, geração de receitas próprias, fontes alternativas de financiamento e doações.

1.2. Enquadramento Jurídico-Legal

O CFJJ resulta da necessidade de se criar uma entidade central responsável pela formação e qualificação jurídica dos profissionais de Direito na Administração Pública em Moçambique. O CFJJ surge como um importante complemento a outras estratégias do Governo Moçambicano, que visa a consolidação do Estado de Direito Democrático, através da fortificação do sistema judiciário, fundamentado no preâmbulo do Decreto n.º 34/97 de 21 de Outubro. O CFJJ é o único organismo com a vocação de formar e treinar os quadros do sector.

De acordo com o artigo 2 do Decreto n.º 34/1997 de 21 de Outubro, o CFJJ é uma instituição com personalidade jurídica, autonomia administrativa, subordinando-se ao Ministério da Justiça, e, possui os seguintes objectivos:

- A formação, capacitação e a qualificação profissional de magistrados judiciais e do ministério público, conservadores, notários, assistentes jurídicos e oficiais de justiça (alínea 1 do artigo 3 do Decreto n.º 34/1997, de 21 de Outubro); e
- A investigação e realização de estudos na área do direito, a organização de documentação e informação jurídica, assim como a participação na educação legal do cidadão (alínea 3 do artigo 3 do Decreto n.º 34/97, de 21 de Outubro).

O mesmo Decreto¹ estabelece que é mandato do CFJJ realizar cursos de ingresso nas diversas carreiras profissionais, cursos de formação contínua, cursos de capacitação específica, reciclagens, seminários e palestras.

Estabelece ainda as seguintes competências²:

- **Na área de Formação**
 - i. Magistrados;
 - ii. Candidatos à magistratura;
 - iii. Assistentes jurídicos;
 - iv. Funcionários judiciais;
 - v. Conservadores, notários e seus ajudantes.
 - **Na área de documentação e investigação jurídica e judiciária**
 - i. Organizar um Centro de documentação e informação jurídica e judiciária, compilando, tratando e arquivando documentação jurídica nacional e estrangeira;
 - ii. Publicar obras especializadas de direito;
 - iii. Publicar revistas, brochuras e boletins de informação jurídica.
- 3. Na componente de Investigação e Educação Jurídica**
- i. Participar na realização de estudos sobre a situação social do país e seus reflexos na área do direito;
 - ii. Produzir estudos de direito comparado e;
 - iii. Educação cívica e Cidadania.

1.3. Estatuto Orgânico, Mandato e Competência

A formação jurídica em Moçambique foi introduzida pouco antes da Independência Nacional, tendo em 1974/1975 sido iniciados os cursos de bacharelato e licenciatura em Direito. Das várias instituições de formação que leccionam na área de Ciências Jurídicas encontramos o CFJJ que foi criado formalmente em Outubro de 1997, dentro de um quadro estratégico que visava a melhoria dos serviços da Administração da Justiça, entre outras medidas estratégicas, mas que só começou a funcionar efectivamente em 1999, facto este, que permite concluir que a formação técnica - jurídica é um processo ainda recente no País.

¹ Decreto n.º 34/1997, alínea 2, art. 3.

² Estatuto Orgânico, art. 2.

Assim sendo, e de acordo com o recentemente aprovado Plano Estratégico Integrado (PEI) do Sector da Justiça II (2009-2013) a formação técnico – jurídica carece de aprofundamento e consolidação, devendo passar, entre outras, pelas seguintes premissas:

- A definição de uma política de formação dos profissionais da justiça tendo como base as estratégias institucionais de desenvolvimento;
- O reforço e desenvolvimento da capacidade institucional da formação técnico – jurídica das instituições vocacionadas no âmbito do sistema; e
- A concepção e desenvolvimento de uma política de investigação e disseminação no domínio das Ciências Jurídicas.

Com o CFJJ, a administração da justiça e o sistema judiciário podem realizar cursos de ingresso nas diversas carreiras profissionais, cursos de formação contínua, cursos de capacitação específica, reciclagens, seminários e palestras. Para além disso, o CFJJ, propõe-se a organizar a documentação e informação jurídica, publicar materiais de conteúdo legal e participar em estudos e pesquisas sobre a situação social do país e os seus reflexos na área do Direito.

Constrangimentos	Desafios
Inexistência de uma Política de Formação para o Sector da Justiça	Elaborar uma Política e Plano de Formação Sectorial dos Operadores da Justiça
Insuficiência de funcionários com formação técnico-profissional adequada	Elevar a formação técnica – profissional dos operadores da Justiça
Falta de estratégia de formação institucional	Elaborar uma estratégia de formação institucional
Inexistência de um programa de capacitação contínua dos funcionários	Promover a capacitação contínua dos funcionários do Sector da Justiça

Tabela 2 – Constrangimentos e Desafios na Área de Formação do Sector da Justiça

Fonte: Plano Estratégico Integrado da Justiça II (2009-2013), documento para discussão, Maputo, Junho de 2008, pág. 69.

Em função deste quadro, o grande desafio para o desenvolvimento e consolidação do Sistema de Administração da Justiça nesta matéria é desenvolver uma formação do pessoal da área da justiça que seja adequada e aceitável para as tarefas a executar. Um outro aspecto que não deve ser ignorado é a questão da formação humana dos agentes da justiça no país, um requisito resultante da própria natureza do sector.

De acordo com o PEI, o sector da justiça aspira alcançar um nível aceitável de desenvolvimento da formação dos operadores da justiça prosseguindo os seguintes objectivos:

- Dotar os Operadores da Justiça de conhecimentos técnicos — Jurídicos e de consciência para actuar de acordo com os valores do sector;
- Aprovar linhas gerais de pesquisa necessária para o cumprimento dos objectivos estratégicos do Sector.

1.4. Provisão de Serviços

De um modo geral, o CFJJ realiza cursos de ingresso nas diversas carreiras profissionais, cursos de formação inicial e contínua, cursos de capacitação específica, reciclagens, seminários e palestras. Para além de organizar a documentação e informação jurídica, publicar materiais de conteúdo legal e participar em estudos e pesquisas sobre a situação social do país e os seus reflexos na área do Direito. O CFJJ tem também realizado outras actividades dada a procura e solicitação por parte do Estado, a destacar formação dos funcionários aduaneiros, consultoria diversa e actividades de divulgação de legislação.

A procura pelos serviços prestados pelo CFJJ tem aumentado, ou seja de acordo com o Plano do Governo tem havido necessidade do CFJJ formar maior número de magistrados para o Estado. Além desse aspecto, verifica-se também um incremento substancial na demanda de documentos e legislações compiladas e publicadas pelo CFJJ. Este aspecto cria a necessidade de desenvolvimento da instituição em áreas como infra-estruturas e recursos humanos qualificados de modo a que possa responder de forma apropriada e com a qualidade requerida a demanda existente.

1.4 Análise FOFA

O Estudo Diagnóstico efectuou uma análise das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças do Centro. Anteriormente, foi também realizada dentro do CFJJ, por iniciativa da própria instituição, um diagnóstico com base na matriz FOFA e a tabela abaixo indicada, a qual foi retirada do Estudo Diagnóstico, apresenta as constatações obtidas quer durante o trabalho de campo e, bem assim, como pelo diagnóstico interno realizado.

FOFA	
Classificação	Descrição
FORÇAS	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade da Formação • Rigoridade nos critérios de selecção de candidatos • Pesquisa Investigação • Publicação • Documentação
FRAQUEZAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura Organizacional (Descrição de Tarefas & Organigrama) • Ausência de Secção Editorial • Sector e Gestão de Recursos Humanos • Área de Apoio • Actualização Conjunta e Regular dos Manuais de Formação • Gestão de Conhecimento Comunicação Interna • Formação Contínua. • Avaliação de Desempenho • Instalações Físicas, Recursos Humanos e Financeiros • Gestão Não-Uniforme / Unificada • Ausência de Espírito de Equipa. • Diz que disse...
OPORTUNIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> • "Exclusividade" • Aumento da demanda dos serviços prestados • Credibilidade • Parceria com Instituições homólogas e afins • <i>Outsourcing</i> • Apoio Externo
AMEAÇAS:	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação Interinstitucional • Concorrência / Mercado de Ensino Politécnico e Superior • Quadro de Formadores • Profissionalização dos Quadros

Tabela 3 - Descrição Geral das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças identificadas.

Pela tabela acima é possível depreender que o CFJJ possui um reconhecimento externo pela sua elevada qualidade de serviços de formação, a qual pode criar oportunidades de sustentabilidade futura e para a expansão dos seus serviços para outras áreas, quer em termos geográficos, bem como em termos académicos. Parte desse reconhecimento advém do rigor aplicado na selecção de candidatos. Existem opiniões divergentes quanto a esta questão, mas o facto é que o CFJJ possui baterias específicas aplicadas no processo de selecção de candidatos a formandos (incluindo exames técnicos jurídicos e psicotécnicos). A área de pesquisa também goza de alguma dedicação e reconhecimento, e CFJJ publica de forma não regular as suas pesquisas, comentários de legislação, jurisprudência, entre outras publicações.

Em relação às suas fraquezas, foram diagnosticadas fraquezas de natureza estrutural (Descrição de Tarefas & Organigrama), de gestão (deficiências de gestão de Recursos Humanos, área de apoio às

necessidades do CFJJ, comunicação interna, gestão desintegrada dos fundos de projectos e OE), de funcionamento (ausência de uma secção editorial, actualização pouco concertada dos materiais de formação, insuficiência de instalações físicas), e falta de espírito de equipa.

As principais oportunidades para o CFJJ estão relacionadas com a crescente demanda pelos seus serviços (e não apenas pelo MINJ), pela sua crescente credibilidade, e pelas oportunidades de estabelecimento de parcerias que se propõe a aproveitar.

As ameaças constatadas não aparentam ser de carácter muito acentuado, em termos individuais, e prendem-se com aspectos relacionados com a fraca coordenação com outras instituições do sector, com a carência de pessoal docente efectivo a tempo integral e à profissionalização do quadro afecto à área de pesquisa/investigação, porém, estas ameaças devem ser tomadas em consideração quando olhamos para as fraquezas actualmente existentes para evitar que a sua conjugação impeça o CFJJ de caminhar na direcção desejada e alcançar os objectivos para os quais foi criado.

1.5. Análise dos Cenários de Desenvolvimento Institucional

No âmbito da realização do Estudo Diagnóstico do CFJJ a equipa de consultores cruzou as informações fornecidas e as constatações alcançadas, que por via das entrevistas realizadas, bem assim como, por via da consulta de documentação e da sessão FOFA realizada, com base no modelo a seguir apresentado, por forma a permitir a definição de quatro prováveis cenários institucionais.

	Forças	Fraquezas
Oportunidades	Cenário de Capitalização	Cenário de Crescimento
Ameaças	Cenário de Manutenção	Cenário de Sobrevivência

Tabela 4 - Matriz FOFA³

Cada um dos cenários acima refere-se a uma situação específica do ciclo de desenvolvimento da instituição. Os cenários podem ser, em ordem crescente – e de melhoria institucional – de sobrevivência, de manutenção, de crescimento e de capitalização.

O cenário de sobrevivência corresponde à situação mais arriscada, na qual o CFJJ apenas pode optar por uma de duas alternativas: deixar de investir e/ou reduzir o investimento ou encerrar o seu funcionamento.

Este Cenário, seria o pior dos cenários possíveis dados os riscos que acarreta consigo, particularmente o da liquidação das actividades e funcionamento do CFJJ. Num Cenário desta natureza, é necessário minimizar os pontos fracos e evitar as ameaças, através da:

- Redução dos custos de funcionamento;
- Redução do investimento; e/ou
- Encerramento do CFJJ (na impossibilidade de continuação do seu funcionamento).

Este não é, certamente, o caso do CFJJ, mas existe na instituição uma grande preocupação relativamente à estabilidade e sustentabilidade do centro como tal, o que é, *per si*, um sinal alarmante.

³ OLIVEIRA (1998:185).

O Cenário de Manutenção representa uma situação na qual a instituição deve colher os frutos dos produtos mais bem-sucedidos, para poder avançar para um patamar melhor, e manter os investimentos ao mínimo, para não cair no cenário de risco (sobrevivência).

Em termos de desenvolvimento institucional, o Cenário de Manutenção implica, necessariamente, a colocação de ênfase sobre:

- Estabilidade do CFJJ como instituição;
- Identificação de *Nichos* para o seu desenvolvimento; e
- Especialização (formação, serviços, recursos humanos).

O Cenário de Crescimento implica que a instituição deve investir para tirar mais proveito nas áreas em que tem mais potencial para dominar. De acordo com Tavares (1991) e estratégia ou postura de crescimento passa a ser recomendável quando a dimensão e o tipo de serviços oferecidos ou de determinada área da instituição a tornam vulnerável à acção da concorrência.

Por outro lado, o cenário de crescimento parte do pressuposto de que, embora haja predominância de pontos fracos na instituição, o ambiente externo proporciona situações favoráveis, que podem se transformar em oportunidades quando efectivamente a situação da empresa passa a ser favorável.

Este cenário envolve a procura constante da:

- Inovação dos serviços e das formas de actuação;
- Estabelecimento, a consolidação e fortalecimento de parcerias para a implementação das suas actividades;
- Expansão do seu âmbito de cobertura (produtos, área de influência, entre outros).

O Cenário de Capitalização, por sua vez, o cenário mais desejável, a instituição deve investir para colher mais frutos, para aumentar a sua capacidade de *delivery* e de consolidar a sua imagem junto dos seus parceiros. O alcance deste Cenário, implica, nomeadamente:

- O desenvolvimento das oportunidades de Ofertas de Serviços que o CFJJ pode explorar;
- O desenvolvimento e o aperfeiçoamento dos seus produtos (formação, publicações, organização de eventos, entre outros.);
- O Desenvolvimento Financeiro;
- O desenvolvimento de capacidades (instituição, pessoal de apoio, formadores, investigadores, entre outros);
- A procura constante da estabilidade do CFJJ;
- A diversificação e actualização dos seus pacotes e serviços oferecidos.

Cada cenário foi obtido fazendo-se a combinação dos pontos fortes, dos pontos fracos, das ameaças e das oportunidades que fazem parte da envolvente institucional do CFJJ, com base na abordagem a seguir representada.

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> •O que é que o CFJJ faz bem e tem de bom? •Que recursos e vantagens especiais o CFJJ possui e pode/deve aproveitar? •O que outros entidades acham do trabalho do CFJJ? 	<ul style="list-style-type: none"> •Em que aspectos os CFJJ pode melhorar? •Em que áreas o CFJJ possui menos recursos e capacidade? •Quais são as fraquezas do CFJJ, segundo outras entidades?
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> •Quais são as oportunidades externas para o CFJJ? •Que tendências e o CFJJ pode aproveitar a seu favor? 	<ul style="list-style-type: none"> •Que ameaças (leis, regulamentos, concorrentes) podem prejudicar o CFJJ? •O que os concorrentes do CFJJ têm estado a fazer?

Figura 2 – Modelo de Identificação de Cenários

A determinação seguir depende da vontade e ânsia institucional, de acordo com os objectivos estratégicos que a mesma pretende alcançar, e normalmente, a mesma é feita por via de um encontro de planificação estratégica, no qual são definidos ainda, a missão, a visão e os objectivos estratégicos institucionais.

A equipa do estudo concluiu que o CFJJ se encontra algures num cenário misto de manutenção e crescimento, com, ainda, alguns indícios de sobrevivência (nomeadamente a existência de fraquezas persistentes que poderão minar o alcance dos objectivos traçados pela instituição, como sejam a questão da definição do número anual de graduandos versus a capacidade instalada e capacidade institucional de absorção no CFJJ), a falta de um mecanismo de M&A, a falta de uma estrutura organizacional devidamente definida e clara, e as sérias dificuldades de planificação & orçamentação.

Nestes termos acreditamos que, para além de precaver-se dos riscos decorrentes das actuais fraquezas, deverá optar por seguir um Cenário Misto de Manutenção e de Crescimento, consolidando os pontos fortes que lhe são inatos e aproveitando as oportunidades que se oferecem para a sua consolidação institucional, como Instituição de Formação (seja para as áreas originalmente concebidas, bem assim, como para outras áreas que julgue pertinente explorar), e como Instituição que prima pela divulgação dos direitos dos cidadãos e que apoia a construção de uma sociedade onde o acesso à justiça e aos mecanismos de protecção de direitos é cada vez melhor.

Para o efeito, acreditamos que o CFJJ deverá priorizar o (i) desenvolvimento institucional; a (ii) identificação de *Nichos* para o seu desenvolvimento; a (iii) especialização e capacitação (formação, serviços, recursos humanos); a (iv) Inovação dos serviços e das formas de actuação; (v) o estabelecimento, a consolidação e fortalecimento de parcerias para a implementação das suas actividades; e a (vi) expansão do seu âmbito de cobertura (produtos, área de influência, entre outros).

PARTE II: A MISSÃO, VISÃO, OBJECTIVOS E VALORES

3.1 Missão

O CFJJ tem como missão *contribuir para a melhoria e o desenvolvimento do serviço público de administração da justiça e para o conhecimento e aperfeiçoamento do direito moçambicano; promover e realizar a formação, técnica, jurídica e ética dos agentes da justiça, assim como Investigar e documentar temas e informações afins à formação, contribuindo para o funcionamento eficiente e eficaz do sistema e sector da justiça em Moçambique.*

Esta missão deve ser assegurada através da promoção da estabilidade e solidez do CFJJ, bem como a garantia da manutenção dos elevados padrões de ética e profissionalismo por parte de todos os intervenientes.

3.2 Visão

Ser a *Instituição de Formação de excelência no sector da justiça com padrões de qualidade reconhecidos nacional e internacionalmente.*

3.4 Valores

No âmbito da sua missão, o CFJJ rege-se por um conjunto de valores que orientam a implementação do plano e das políticas estabelecidas no mesmo, nomeadamente:

- **Profissionalismo, competência e valorização do ser humano:** são requisitos e comportamentos desejáveis em todos os operadores da justiça;
- **Integridade:** Agir com cometimento e aderência a todos os princípios;
- **Cidadania**
- **Compromisso com a missão do CFJJ:** deve ser a postura de quem actua na Instituição, seja formador, pesquisador, técnico administrativo e o próprio formando.

PARTE IV: EIXOS E OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS DO CFJJ

4.1 Eixos Estratégicos

De acordo com a análise efectuada ao nível do CFJJ definiram-se cinco eixos estratégicos nomeadamente:

- I. Institucional
- II. Apoio Administrativo
- III. Formação
- IV. Investigação e Pesquisa
- V. Informação, Documentação e Cultura

Os eixos estratégicos constituem as principais linhas básicas de desenvolvimento da instituição durante o período do plano estratégico e agrupam um determinado conjunto de objectivos ou vários que tem um âmbito comum.

Os eixos estratégicos são coerentes com a missão, a visão e a análise FOFA e abarcam de forma homogénea as principais áreas de intervenção para o desenvolvimento da instituição.

4.2 Objectivos Estratégicos

Os objectivos estratégicos são as grandes metas a alcançar nos próximos quatro anos e representam intenções amplas, não específicas e sem data, de âmbito distinto mas relacionadas com o respectivo eixo, homogéneas e de número reduzido e viáveis, em função da análise FOFA realizada.

E os objectivos Operativos são actuações de carácter geral, orientadas para a prossecução dos Objectivos Estratégicos. Estes devem, entre si, ser perfeitamente identificáveis e diferenciados.

No entanto, para cada objectivo existem resultados a atingir e neste sentido, procurou-se definir em cada eixo estratégico, os principais objectivos e respectivos objectivos a atingir. As secções que se seguem reflectem os objectivos estratégicos e operacionais definidos tendo como ponto de partida as constatações do estudo diagnóstico, o enquadramento institucional do CFJJ, e a sensibilidade colhida junto dos vários sectores e áreas sobre a direcção estratégica que esta instituição deverá tomar.

4.2.1 Eixo Estratégico I - Institucional

Este eixo é constituído por uma série de medidas que incidem sobre as áreas organizacional, de recursos humanos e de gestão financeira, as quais deverão adaptar-se de modo a adequarem-se às novas exigências e, assim, garantir a efectiva implementação do plano.

É fundamental referir que para uma implementação eficaz do plano de estratégico, uma serie de acções deverão ser desenvolvidas ao nível institucional de modo a adequar o CFJJ às actuais exigências e contexto. As suas áreas de trabalho deverão ainda ter como base uma estrutura orgânica funcional.

Neste sentido, de acordo com os eixos definidos, foram definidos os respectivos objectivos operacionais e resultados. Em relação ao eixo institucional houve uma percepção diferenciada sobre a finalidade e profundidade do estudo diagnóstico. As sessões internas realizadas junto do CFJJ ajudaram na clarificação de que o estudo diagnóstico deveria captar a imagem da actual situação da instituição como instituição nas suas vertentes de actuação e funcionamento, sem, contudo, realizar uma análise funcional, a qual tem como âmbito a análise das funções (formais e informais) atribuídas aos colaboradores, dos relacionamentos entre as funções, dos níveis e parâmetros de decisão, dos focos de influência, dos focos de tensão, culminando com uma proposta específica de reestruturação e/ou reorganização institucional.

As principais áreas de foco no eixo institucional foram:

- i) Infra-estruturas;
- ii) Estrutura orgânica;
- iii) Cooperação nacional e internacional; e
- iv) Imagem institucional.

Objectivo Estratégico I: Melhorar a infra-estrutura do CFJJ de modo a acomodar e garantir segurança a todas as Direcções e acompanhar o seu crescimento

Objectivo Operacional 1: Assegurar a realização dos trabalhos de ampliação e manutenção das instalações do CFJJ, observando-se as medidas de segurança necessárias em cada caso.

Resultado 1.1: Instaladas “cancelas” nos portões de acesso ao CFJJ;

Resultado 1.2: Estabelecido sistema de controlo da entrada de visitantes que inclua livro de registo das visitas e cartões de visitantes;

Resultado 1.3: Gradeamento das janelas e portas;

Resultado 1.4: Adquirido sistema de vídeo-segurança para as direcções e departamentos que possuam bens, materiais e equipamentos valiosos e ou que necessitem de maior segurança e protecção;

Resultado 1.5: Adquirido sistema de código de barras para a área de Documentação, Informação e Cultura.

Objectivo Estratégico II: Rever e Implementar o estatuto orgânico e quadro de pessoal de modo a se adequar às novas exigências do CFJJ.

Objectivo Operacional 1: Efectuar a análise funcional da organização (CFJJ).

Resultado 1.1: Identificadas as principais lacunas ao nível institucional sobretudo ao nível da estrutura organizacional, recursos humanos e de gestão financeira;

Resultado 1.2: Aprovado o novo estatuto orgânico⁴ e quadro de pessoal de acordo com as novas exigências, e de acordo com as provisões do Decreto 54/2009, de 8 de Setembro⁵;

Resultado 1.3: Analisada e compatibilizada a questão das carreiras e a equiparação a outras carreiras da magistratura.

Objectivo Operacional 2: Estabelecer uma nova estrutura orgânica funcional e eficiente e adequadas as novas exigências.

Resultado 2.1: Implementado um novo estatuto orgânico funcional e eficiente (hierarquia, linha de comando, unidades de trabalho, descrição de funções e tarefas);

Resultado 2.2: Aprovado um novo regulamento interno;

Resultado 2.3: Aprovada uma Política de gestão e desenvolvimento de pessoas;

Resultado 2.4: Criadas as condições para o melhor funcionamento e prestação de serviços de formação pelo CFJJ.

Objectivo Estratégico III: Consolidar e reforçar uma estratégia de cooperação nacional e internacional.

Objectivo Operacional 1: Desenvolver a cooperação com outras instituições a nível nacional e internacional.

Resultado 1.1: Estabelecidos acordos de cooperação com as Faculdades de Direito e instituições congéneres.

Objectivo Operacional 2: Potenciar a cooperação com os países da SADC, dos PALOP e da CPLP.

⁴ Vide proposta do Anexo B.

⁵ Aprova os qualificadores das categorias e funções da função pública.

Resultado 2.1.: Estabelecidos acordos de cooperação com as instituições congéneres da SADC, PALOP e CPLP.

Objectivo Estratégico IV: Consolidar a imagem institucional do CFJJ

Objectivo Operacional 1: Aumentar a capacidade do CFJJ satisfazer a demanda.

Resultado 1.1: Introdução de mecanismos adicionais de satisfação da demanda (uso de meios electrónicos, por exemplo).

Objectivo Operacional 2: Tornar o CFJJ mais conhecido e visível a todos os níveis (governação e instituições relacionadas);

Resultado 3.1: Realizar actividades de marketing para sensibilizar da importância do CFJJ.

4.2.2 Eixo Estratégico II – Apoio Administrativo

4.2.2.1 Aspectos Gerais

Sob a égide deste eixo de extrema importância para o normal desenrolar das actividades do Centro temos a considerar as seguintes componentes:

- i) Componente de Planificação, Orçamentação e Gestão Financeira
 - 1. Elaboração do orçamento;
 - 2. Gestão do Património;
 - 3. Gestão da Receita;
 - 4. Gestão de Donativos;
 - 5. Reporte e Prestação de Contas.
- ii) Componente de Controlo Interno e Externo
- iii) Componente de Gestão de Recursos Humanos

4.2.2.2 Planificação, Orçamentação e Gestão Financeira

Objectivo Estratégico I: Alinhamento dos processos de Planificação, Orçamentação e Gestão Financeira com aqueles previstos para as instituições do Estado.

Objectivo Operacional 1: Alinhamento com a Lei e Regulamento do SISTAFE.

Resultado 1.1: A implementação e utilização do e-SISTAFE e implementação das reformas em curso no âmbito do e-sistafe;

Resultado 1.2: Planificação gradual integrada com recurso aos tectos orçamentais fornecidos e das metodologias de preparação de plano e orçamento institucionais existentes;

Resultado 1.3: Elaborado um Plano de Actividades integrado e orientador; e

Resultado 1.4: Classificação Orçamental de acordo com as normas e metodologia do Aparelho do Estado.

Objectivo Operacional 2: Utilização do MAF (Manual de Administração Financeira do Estado) como documento orientador no processo de preparação e execução orçamental.

Objectivo Operacional 3: Alinhamento da utilização dos fundos externos aos procedimentos do Estado.

Resultado 3.1: Financiamentos externos a serem executados e reportados via *On-Budget*.

Resultado 3.2: Financiamentos externos a serem executados e reportados via CUT (*On-CUT*);

Objectivo Operacional 4: Antecipação do processo de planificação interna e dos sectores para um enquadramento adequado no processo de planificação orçamental anual, de acordo com os procedimentos definidos pelo SISTAFE.

Resultado 4.1: Definidas novas datas de planificação interna anual.

Resultado 3.2: Planificação interna alinhada com os procedimentos do Estado.

Objectivo Estratégico II: Alinhamento dos processos de Aquisições e Contratações com as provisões do Decreto n.º 15/2010 e demais legislação.

Objectivo Operacional 1: Alinhamento com o Regulamento de Aquisições.

Resultado 1.1: A implementação e utilização do e-SISTAFE e implementação das reformas em curso neste âmbito;

Objectivo Operacional 2: Controlo eficiente do Património do CFJJ, incluindo a Manutenção e Fiscalização regular dos Bens do Centro.

Resultado 2.1: Utilização do Decreto n.º 15/2010 para aquisição de bens e prestação de serviços consolidada;

Resultado 2.2: Realizadas actividades de capacitação em matérias de procurement (de acordo com regras do Estado);

Resultado 2.3: Manutenção, institucionalização e actualização do sistema de Inventário.

Objectivo Estratégico III: Gestão eficiente e eficaz das Receitas do CFJJ com vista a sua sustentabilidade.

Objectivo Operacional 1: Implementação de um instrumento regulador de colecta e gestão de receitas próprias.

Resultado 1.1: Criado instrumento para controlo das receitas próprias;

Resultado 1.2: Planificação mais eficiente das receitas próprias.

4.2.2.3 Controlo Interno e externo

Controlo Interno

Existem muitas instituições que não têm órgãos de controlo interno e, as que têm, normalmente não funcionam plenamente. Infelizmente ainda há um desconhecimento por parte dos gestores da importância de ter um Controlo interno a funcionar adequadamente, pois há um fraco entendimento do papel de controlo interno como instrumento de autocontrolo e de melhoria contínua da instituição.

Portanto, para um melhor controlo interno do CFJJ, sugere-se a criação de entidades transversais de controlo interno como a IGF e inspecções sectoriais e ao facto de cada vez mais se adoptar providências necessárias às correcções apontadas pelo controlo interno.

Outro ponto não menos importante é a criação, de um sector de auditoria nos DAF, que realize auditorias internas.

Controlo Externo

O controlo externo é tão importante tal qual o controlo interno. Por isso, para que haja um bom controlo externo, é importante que o Centro tenha as suas contas auditadas anualmente (Tribunal Administrativo, auditores independentes, auditores dos financiadores), que tenha processos organizados para serem enviados ao TA para visto o que melhora muito a organização interna dos processos e contratos.

A falta dos processos de controlo interno aliada à falta de capacidade humana e material para a gestão financeira faz com que o controlo externo seja mais exigente. Este cenário ocorre com frequência devido a falta de cultura de prestação de contas, o que faz com que muitas instituições desrespeitem a lei.

Objectivo Estratégico I: Eficiente prestação de contas e reporte

A prestação de contas é de extrema relevância para qualquer instituição que seja ela do Estado ou Privada. Porém, para que essa prestação de contas seja correcta é necessário que toda a informação

seja registada e disponibilizada a todas as pessoas que fazem parte do CFJJ assim como aos doadores. É importante ainda que o sistema de prestação de contas seja regular.

Objectivo Operacional 1: Adopção de um mecanismo único de prestação de contas.

Resultado 1.1: Adopção de mecanismo de prestação de contas alinhado com os procedimentos nacionais.

Resultado 1.2: Adopção de procedimento único de prestação de contas pela utilização de fundos externos.

4.2.2.4 Gestão de Recursos Humanos

A gestão dos Recursos Humanos deve ser competência de um Departamento de Recursos Humanos, a qual, entre outras, tem a tarefa de elaborar e gerir o plano de acções de formação, responsabilizar-se pelo reforço do quadro de pessoal quando tal situação seja necessária e vice-versa, actualizar os processos individuais e os contratos celebrados.

Entre outros, o CFJJ requer um gestor de recursos humanos e pessoal técnico qualificado para a área de planificação e orçamentação. Por outro lado, com a introdução do Orçamento – Programa que deverá ser introduzida pelo CFJJ é imprescindível a criação de capacidades técnicas internas.

Objectivo Estratégico I: Consolidação do Departamento de Recursos Humanos

Objectivo Operacional 1: Alteração do Estatuto Orgânico de modo a reflectir a área de Recursos Humanos.

Objectivo Estratégico II: Gestão de Recursos Humanos Eficiente

Objectivo Operacional 1: Integração dos funcionários do CFJJ no quadro de pessoal de acordo com as regras em vigor.

Resultado 1.1: Todos os funcionários integrados no quadro de pessoal de acordo com as regras.

Objectivo Operacional 2: Contratação de pessoal técnico qualificado para a gestão de recursos humanos.

Resultado 1.1: Aumento de pessoal técnico qualificado para cada área específica.

Objectivo Operacional 3: Actualização regular dos processos dos funcionários.

Resultado 2.1: Integrar todos os funcionários do CFJJ no Aparelho do Estado e celebrar os contratos de trabalho de acordo com as regras do Aparelho do Estado;

Resultado 2.2: Base de dados para facilitar a tomada de decisões sobre salários, bonificações, promoções, demissões, formação e planificação de carreira.

Objectivo Operacional 4: Elaboração de um manual de procedimentos.

Resultado 3.1: Descrições e definição de responsabilidades e funções claras.

Objectivo Operacional 5: Definição de uma política de bonificação (incluindo incentivos e inclusão das suas bases no novo estatuto orgânico do CFJJ).

Resultado 4.1: Definição clara dos aspectos relacionados com os procedimentos e modalidades de bonificação do pessoal administrativo, formadores e investigadores;

Resultado 4.2: Aumento da motivação do pessoal e incentivar a permanência de quadros.

Objectivo Operacional 6: Melhorar e implementar o Plano de Formação continua dos funcionários afectos ao CFJJ.

Resultado 6.1: Estabelecido um Plano de Formação Continua ao nível do CFJJ;

Resultado 6.2: Criada uma base de dados com os provedores de serviços de formação para o CFJJ.

Objectivo Operacional 7: Apresentar e aprovar proposta de carreiras específicas e novo quadro de pessoal em harmonia com o Estatuto Orgânico e plano estratégico.

Resultado 7.1: Apresentada e aprovada nova proposta de carreiras específicas e novo quadro de pessoal de harmonia com o Estatuto Orgânico e seu regulamento

É ainda necessário definir mecanismos apropriados relacionados com a independência (ou não) dos pesquisadores na negociação de preços /pagamentos, honorários com os parceiros ou eventuais clientes que financiem as actividades de pesquisa.

4.2.3 Eixo Estratégico III - Formação

Os cursos foram parcialmente financiados por fundos provenientes do OE (embora estes sejam correspondentes a uma pequena parcela e sirvam essencialmente para cobrir determinadas despesas administrativa) e foram desenvolvidos e administrados por uma equipa de formadores e pesquisadores, entre residentes e não residentes.

Através das suas pesquisas e módulos de formação o CFJJ tornou-se numa instituição de conhecimento sobre questões relacionadas com o judiciário em especial e em questões jurídicas, em geral. Nesta base, a aspiração do CFJJ é de se tornar uma referência na formação de magistrados e pessoal jurídico complementar para a magistratura e outras áreas da função pública. A meta principal do CFJJ é de explorar o conhecimento adquirido e aplicar e desenvolver módulos de formação para as suas diversas audiências, e, até mesmo, sob encomenda de clientes externos para outro tipo de audiências.

Objectivo Estratégico I: Consolidar o âmbito de cobertura das actividades de formação do CFJJ.

Objectivo Operacional 1: Estudar a viabilidade da introdução da provisão de cursos à distância (com recurso à internet, por exemplo).

Objectivo Operacional 2: Introdução de cursos específicos e pontuais relacionados com vários aspectos de direito e justiça a uma diversidade de destinatários.

Resultado 2.1: Organização regular dos cursos administrados e actualização dos módulos: o trabalho preparatório necessário (preços, publicidade, conforme o caso, etc.) deve ser iniciado com tempo de antecedência suficiente;

Resultado 2.2.: Elaboração de material publicitário, onde aplicável, e outras actividades de informação/marketing.

Objectivo Estratégico II: Desenvolvimento de módulos de formação de curta duração por demanda.

Objectivo Operacional 1: Desenvolvimento de pacotes material de formação adaptado.

Resultado 1.2: Aumento de receitas.

Objectivo Estratégico III: Formação e Capacitação de formadores.

Objectivo Operacional 1: Formação contínua do pessoal formador.

Resultado 1.1: 20 formadores participaram em actividades de formação em várias temáticas;

Resultado 1.2: 20 formadores participaram em *workshops* e seminários sobre actividades de formação nas áreas de relevo para o CFJJ.

Objectivo Operacional 2: Filiação e participação em redes regionais / internacionais de formação jurídica e judiciária.

Objectivo Operacional 3: Capacitação do pessoal formador em aspectos de supervisão académica e liderança.

Objectivo Estratégico IV: Manutenção da elevada qualidade da formação.

Objectivo Operacional 1: Provisão de supervisão e seguimento académico adequado.

Resultado 1.1: Nomeação de um funcionário responsável pela supervisão académica;

Resultado 1.2: Nomeação de um funcionário responsável pela tutoria e apoio psicológico dos formandos.

Objectivo Operacional 2: Alimentação dos conteúdos da formação com os resultados da pesquisa e investigação.

Objectivo Operacional 3: Definição de um calendário anual de formação no CFJJ, em função das capacidades actualmente existentes.

Resultado 3.1: Assegurada qualidade da formação e o cumprimento das metas definidas.

Objectivo Estratégico V: Consolidar o Registo Académico como uma unidade altamente comprometida em e capaz de fornecer informações estratégicas que tragam *inputs* para a tomada de decisão e para orientar a acção e reacção do Departamento Pedagógico e da Direcção do CFJJ nas várias vertentes da formação.

Objectivo Operacional 1: Munir o Registo Académico com uma base de dados abrangente e capaz de tratar e armazenar toda e qualquer informação de relevância para a formação.

Resultado 1: Consultado o Departamento Pedagógico e a Direcção do CFJJ e elaborado um guião acerca do tipo e formas mais adequadas de tratamento e saída das informações;

Resultado 2: Contratados os serviços de concepção e criação de uma base de dados que possa ser disponibilizada via *Intranet*.

Objectivo operacional 2: Disseminar, antecipadamente à demanda, os diferentes tipos de informações constantes da lista elaborada por meio da consulta ao Departamento Pedagógico e Direcção.

Resultado 1: Consultado o Departamento Pedagógico e a Direcção do CFJJ e elaborada um listagem exaustiva e abrangente dos tipos de informações necessárias à tomada de decisão no tocante à vida académica e formativa dos formandos que frequentam ou frequentaram os cursos do CFJJ.

4.4 Eixo Estratégico V – Pesquisa e Investigação

O presente eixo estratégico é crucial dada a sua contribuição para a principal área de actividade do CFJJ e para alcançar o objectivo institucional de contribuir para aumentar o nível de consciência dos cidadãos em relação ao acesso à justiça.

Objectivo Estratégico I: Definição de um programa de pesquisa com enfoque para a formação

Objectivo Operacional 1: Definição de um programa de pesquisa com enfoque para a formação.

Resultado 1.1.: Estabelecido um mecanismo de incorporação dos resultados da pesquisa nos conteúdos de formação;

Resultado 1.2.: Actualização regular dos materiais de formação.

Objectivo Operacional 2: Introdução de um mecanismo de verificação dos efeitos sobre os métodos e resultados da formação.

Objectivo Estratégico II: Consolidação e Reforço da capacidade da actividade de pesquisa do CFJJ

Objectivo Operacional 1: Formação contínua do pessoal de pesquisa e investigação.

Resultado 1.1.: 20 pesquisadores/investigadores participaram em actividades de formação em várias temáticas (técnicas de pesquisa, direitos humanos, entre outros);

Resultado 1.2.: 20 pesquisadores/investigadores participaram em *workshops* e seminários sobre actividades de pesquisa nas áreas de relevo para o CFJJ.

Objectivo Operacional 2: Introdução de uma linha no seu orçamento para a área de pesquisa apenas, fornecendo oportunidades particulares de apoio ao fortalecimento e expansão da capacidade de pesquisa.

Objectivo Operacional 3: Filiação e participação em redes nacionais / regionais / internacionais de investigação e pesquisa.

Objectivo Operacional 4: Desenvolvimento de parcerias em projectos de pesquisa a nível nacional, regional, PALOP, CPLP e internacional. Fortalecimento do envolvimento, e da capacidade do CFJJ envolver-se, em redes de pesquisa e projectos nacionais e internacionais.

Resultado 4.1: Maximização da produção científica;

Resultado 4.2: Consolidação como um interveniente no panorama africano e internacional nas suas áreas de pesquisa;

Resultado 4.3: Aumento da eficiência da actividade de pesquisa;

Resultado 4.4: Estabelecidas parcerias com faculdades de Direito, de Sociologia e com instituições de investigação.

Objectivo Operacional 5: Angariação de fundos (públicos, privados, nacionais e internacionais) por via de projectos (ou outras vias) para o financiamento de actividades de pesquisa.

Resultado 5.1: Aumento da cobertura das áreas temáticas de pesquisa do CFJJ;

Resultado 5.2: Aumento da capacidade de pesquisa (técnica e material) do CFJJ.

Objectivo Estratégico IV: Aumento do impacto das actividades de pesquisa através da divulgação das pesquisas em curso e dos resultados das pesquisas por meio da produção e remessa de artigos para publicação em periódicos nacionais e estrangeiros

Objectivo Operacional 1: Publicação de artigos de elevada qualidade em jornais ou boletins localmente e internacionalmente reconhecidos.

Resultado 1.1: Produzidos e publicados 06-12 artigos em jornais ou boletins localmente e internacionalmente reconhecidos;

Resultado 1.2: Manutenção de uma corrente constante de publicação de artigos

Resultado 1.3: Aumento e consolidação do reconhecimento do CFJJ como uma instituição de pesquisa e de produção científica de soluções em matérias ligadas à formação judiciária e ao acesso à justiça.

4.6 Eixo Estratégico VI - Documentação, Informação e Cultura

Objectivo Estratégico I: Identificar e implementar mecanismos que permitam a sustentabilidade da actividade editorial no CFJJ

Objectivo Operacional 1: Verificar a viabilidade de parceria com a Imprensa Nacional para a impressão das obras do CFJJ a custo reduzido. Resultado 1: Discutido, em conjunto com a Imprensa Nacional de Moçambique um projecto para a impressão de materiais bibliográficos e periódicos. Resultado 2: Estabelecida parceria com a Imprensa Nacional para a impressão das obras editadas pelo CFJJ a custo reduzido.

Objectivo Operacional 2: Buscar patrocínio junto às instituições e empresas nacionais e estrangeiras, para a publicação das obras editadas pelo CFJJ.
Resultado 1: Ampliada a capacidade anual de publicação de obras pelo CFJJ;
Resultado 2: Aumentadas as receitas próprias;
Resultado 3: Incentivado o exercício da responsabilidade social entre instituições e empresas nacionais e estrangeiras, na que concerne à publicação e disseminação de materiais bibliográficos com grande impacto social para Moçambique.

Objectivo Operacional 3: Estabelecer uma política para a elaboração dos programas editoriais anuais.
Resultado 1: Estabelecidas directrizes claras e precisas para a elaboração de programas editoriais anuais com elevado interesse em termos de material a ser disponibilizado ao público leitor; com alto potencial para gerar novas receitas e exequíveis.

Objectivo Operacional 4: Elaborar estudo de viabilidade para a publicação e venda de obras em formato digital.
Resultado 1: Estudo de viabilidade elaborado e identificadas as ameaças, oportunidades e capacidades institucionais para a publicação e venda das obras editadas pelo CFJJ em formato digital.

<p>Objectivo Estratégico II: Contribuir para o estudo e administração da Justiça e do Direito em Moçambique por meio da publicação, com elevada qualidade, de legislação, doutrina e jurisprudência relevantes.</p>
--

Objectivo Operacional 1: Aumentar o conhecimento e a implementação da legislação em Moçambique
Resultado 1.1: Preparadas e publicadas 20 colectâneas de legislação e 08 leis comentadas e anotadas

Objectivo Operacional 2: Reforçar o conhecimento da jurisprudência dos tribunais, procuradorias e do Conselho Constitucional e contribuir para uma melhor implementação do direito moçambicano.
Resultado 2.1: Preparadas e publicadas 04 colectâneas de deliberações e acórdãos do Conselho Constitucional;
Resultado 2.2: Estabelecidas parcerias entre o CFJJ, o Tribunal Supremo e a Procuradoria-Geral da República para a publicação de Colectâneas de Jurisprudência.

Objectivo Operacional 3: Incrementar a disponibilidade de informação relevante para a formação e contribuir para o bom exercício profissional dos futuros profissionais e dos profissionais do Sistema de administração da justiça.
Resultado 3.1: Publicados 04 manuais de curso.

Objectivo Operacional 4: Contribuir para o estudo da Justiça e do Direito em Moçambique e divulgar os resultados das pesquisas e demais actividades desenvolvidas pelo CFJJ.
Resultado 5.1: Publicada a segunda edição da obra *Conflitos e Transformação Social: uma paisagem da justiça em Moçambique*.
Resultado 5.2: Publicado 01 livro com resultados das pesquisas desenvolvidas pelo CFJJ.

Resultado 5.3: Consolidada a publicação do boletim *Sociedade e Justiça* (destinado a divulgar *working papers* resultantes das pesquisas) mediante o cumprimento de uma periodicidade de publicação. Publicados 06 números do boletim *Sociedade e Justiça*;

Resultado 5.4: Publicados 04 números da Coleção *Direito em Sociedade*;

Resultado 5.5: Publicados 04 índices de obras/cadernos publicados pelo CFJJ;

Resultado 5.6: Reactivada a *Newsletter Wokolola* e aumentada a visibilidade e utilidade institucional do CFJJ mediante a divulgação de informações sobre o calendário/cronograma de formação / actividades, actividades planeadas, novas nomeações, notícias frescas sobre o CFJJ (ou, ainda, sobre o sector judiciário e da justiça, em geral). Estabelecido um novo canal de comunicação entre os CFJJ e todos os seus parceiros e partes interessadas por meio da distribuição da *Wokolola*. Publicados 16 números da *Newsletter Wokolola*

Objectivo operacional 6: Implementar um sistema de controlo interno da qualidade das publicações editadas pelo CFJJ.

Resultado 6.1: Criado um comité editorial para a actividade editorial do CFJJ;

Resultado 6.2: Definida a responsabilidade pela coordenação, edição e preparação da série de *Working Papers*, da *Newsletter Wokolola* e dos índices de obras/cadernos publicados pelo CFJJ;

Resultado 6.3 Implementado um controlo sistemático da qualidade das publicações no âmbito do CFJJ.

Objectivo Estratégico III: Divulgação e disseminação das obras publicadas pelo CFJJ

Objectivo Operacional 1: Intensificar a participação do CFJJ em grandes feiras e eventos da área do Direito e outras, nas quais seja possível divulgar as obras publicadas pela instituição.

Resultado 1.1: Participação do CFJJ em 10 Feiras/Exposições em Maputo e outras províncias do país.

Objectivo Operacional 2: Divulgar as obras publicadas pelo CFJJ junto às faculdades e estudantes de direito em todo o país.

Resultado 2.1: Distribuídos exemplares dos índices das obras/cadernos publicados pelo CFJJ às faculdades de direito e bibliotecas jurídicas;

Resultado 2.2.: Realizadas exposições das obras publicadas pelo CFJJ nas faculdades de Direito em Maputo e outras províncias do país.

Objectivo Operacional 3: Criar a livraria virtual na Página Web do CFJJ.

Resultado 3.1: Criado e divulgado mais um ponto de distribuição e aquisição das obras produzidas pela instituição.

Objectivo Estratégico IV: Disponibilização de informações que fomentem reflexões sobre novos métodos e abordagens de formação e pesquisa.

Objectivo operacional 1: Tornar as bases de dados do acervo bibliográfico e dos materiais audiovisuais acessíveis remotamente.

Resultado 1.1: Criadas condições para que os formadores, investigadores, formandos, funcionários do CFJJ e outros interessados possam consultar, em qualquer parte do mundo, os materiais, obras e informações disponíveis para consulta na biblioteca.

Objectivo operacional 2: Estabelecimento de uma política de depósitos de documentos no *Repositório Saber* e difusão do acesso e uso desse Repositório entre os formadores, investigadores e demais funcionários do CFJJ.

Resultado 2.1: Aumento dos índices de consulta do repositório no CFJJ;

Resultado 2.2: Parte da produção científica do CJJ acessível gratuitamente para os interessados dentro e fora do país;

Resultado 2.3: Realizado o marketing indirecto da qualidade da produção científica do CFJJ.

Objectivo operacional 3: Disseminação Selectiva da Informação (DSI).

Resultado 3.1: Divulgação atempada de novos actos normativos e legislativos, de jurisprudência e doutrina produzidos em Moçambique;

Resultado 3.2 Divulgação imediata das novas aquisições bibliográficas e de outros materiais informativos recebidos pela biblioteca do CFJJ;

Resultado 3.3: Divulgados os títulos de livros, filmes, revistas e outras obras publicadas recentemente e de interesse para a instituição que ainda não estejam disponíveis no acervo;

Resultado 3.4: *Releases* elaborados a partir dos artigos de jornais seleccionados para a hemeroteca e encaminhados aos funcionários e agentes do CFJJ que exerçam cargos de direcção e chefia, aos formadores e investigadores.

Objectivo Estratégico V: Intensificar a publicidade e propaganda das actividades, produtos e serviços do CFJJ e melhorar a comunicação interna

Objectivo operacional 1: *Página Web* implementada, consolidada e em pleno uso.

Resultado 1.1: Disponibilizado um poderoso veículo e canal para o marketing institucional;

Resultado 1.2: CFJJ em condições de colaborar na garantia do direito à informação e assegurar o direito à expressão e o confronto de ideias das diversas correntes de opinião;

Resultado 1.3: Promovida uma cultura de cortesia e respeito aos cidadãos que se relacionam com a instituição e a ela acorrem, assegurando-se-lhes o acesso rápido e eficiente às informações e esclarecimentos de que careçam e que não constituam matéria de segredo ou confidencialidade;

Resultado 1.4: Facultado o acesso aos relatórios, artigos, textos e outros documentos ou publicações resultantes da formação, estudos e investigações levados a cabo pelo CFJJ.

Objectivo operacional 2: *Intranet* implementada, consolidada e em pleno uso.

Resultado 2.1: Maximizada a possibilidade de troca de informações sobre o CFJJ que constituam matéria de segredo ou confidencialidade ou cujo consumo seja de interesse apenas interno ou para um público reduzido;

Resultado 2.2: Criadas condições para a implementação de um sistema de comunicação e de prestação de contas interno destinado a todos os Departamentos do CFJJ.

Objectivo operacional 3: Tornar o *Sonork* numa ferramenta cujo uso seja do domínio e interesse de todo o pessoal do CFJJ.

Resultado 3.1: realizados cursos de capacitação para pequenos grupos no uso do *Sonork*;

Resultado 3.2: Eliminada a dificuldade de pedido de chamadas telefónicas em virtude do congestionamento da linha;

Resultado 3.3: Agilizada a troca de documentos em formato digital muito pesados.

Objectivo Estratégico VI: Criar condições para que o CFJJ esteja apto a prestar serviços de consultoria para as diferentes instituições do sistema jurídico e judiciário e outras organizações ligadas ao direito e à justiça, incluindo em relação à criação de bases destinadas à gestão de acervos e colecções.

Objectivo operacional 1: Realizar estudo diagnóstico sobre as lacunas em termos de Documentação, Informação e Cultura no contexto do sistema judiciário moçambicano.

Resultado 1.1: Identificados *nichos* para o desenvolvimento e prestação de serviços.

Objectivo Estratégico VII: Apoiar o desenvolvimento dos Sistemas Judiciários nos PALOP por meio da facilitação do acesso e divulgação de legislação, doutrina e jurisprudência Moçambicana na base de dados Legis Palop.

Objectivo operacional 1: Gestão e operação da BD *Legis Palop* consolidadas no CFJJ em colaboração com a Imprensa Nacional.

Resultado 2.1: CFJJ responsável por inserir doutrina e classificar legislação, jurisprudência e doutrina na base de dados *Legis Palop*;

Resultado 2.2: operadores da justiça, formadores, investigadores e funcionários do CFJJ munidos de condições para aceder a toda a legislação moçambicana e a uma parcela substancial da jurisprudência e doutrina produzidas no país e em todos os PALOP;

Resultado 2.3: Receitas próprias incrementadas.

Objectivo Estratégico VIII: Tornar a gestão e execução dos serviços de reprografia e afins menos burocráticos, mais eficazes e transparentes.

Objectivo operacional 1: Terciarizar os serviços de reprografia, encadernação, impressão e afins, com alto nível de satisfação dos clientes e utentes e que gerem receitas para o CFJJ.

Resultado 1: Realizado concurso para a contratação de serviços de reprografia e serviços afins;

Resultado 2: Novos e antigos serviços fornecidos com maior eficiência e transparência;

Resultado 3: Diminuídas ou eliminadas as razões de insatisfação dos utentes, relacionadas com a má prestação ou à burocracia no fornecimento dos serviços;

Resultado 4: CFJJ desonerado das actividades relacionadas ao fornecimento de serviços de reprografia e afins até que estejam criadas as condições internas para tal;

Resultado 5: Implementado um mecanismo de controlo rigoroso dos serviços de reprografia e afins a serem prestados pela empresa contratada e pagos pelo CFJJ.

Objectivo Estratégico IX: Implementar a estratégia para gestão de documentos e arquivos do Estado no CFJJ.

Objectivo operacional 1: Estabelecer uma política de circulação de documentos oficiais recebidos e expedidos pelo CFJJ.

Resultado 1: Discutidos e aprovados: as regras de circulação de documentos e o Manual de redacção oficial do CFJJ;

Resultado 2: Realizadas acções de formação para a implementação das regras de Circulação de documentos e a adopção do manual de redacção.

Objectivo operacional 2: Orientar e colaborar na criação dos arquivos correntes dos diferentes departamentos e sectores do CFJJ.

Resultado 1: estabelecidos os mecanismos eficazes para a gestão documental e protecção especial dos documentos de uso corrente do CFJJ e que se constituem ou poderão se constituir como instrumentos chave de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação.

Objectivo operacional 3: Iniciar a implementação do arquivo intermediário do CFJJ

Resultado 1: Criada a comissão de avaliação de documentos do CFJJ;

Resultado 2: estabelecidos os parâmetros para a gestão documental e protecção especial dos documentos do CFJJ em idade intermediária de uso e que se constituem ou poderão se constituir como instrumentos chave de apoio à administração, à cultura, ao desenvolvimento científico e como elementos de prova e informação;

Resultado 3: Elaborados e aprovados o plano de classificação de documentos e a tabela de temporalidade de documentos de arquivo para as actividades fim do CFJJ.

Objectivo Estratégico X: Ensinar e promover, no seio da sociedade moçambicana, a cultura jurídica e judiciária, mediante a divulgação e disseminação de informações sobre o acesso à justiça e sobre as instituições jurídicas e judiciárias e outras organizações dedicadas ao direito e à justiça no país.

Objectivo operacional 1: Ampliação do Projecto *Comboio Cidadania* mediante a inserção de práticas culturais viradas para os estudantes das escolas secundárias e dos distritos e localidades.

Resultado 1: Realizadas visitas para disseminação de informações sobre o acesso à justiça e as instituições jurídicas e judiciárias em 06 escolas secundárias localizadas estrategicamente em diferentes províncias de Moçambique;

Resultado 2: Estudantes de Escolas Secundárias munidos de informações sobre o CFJJ e sobre o acesso à justiça e às instituições jurídicas e judiciárias e outras organizações dedicadas ao direito e à justiça no país;

Resultado 3: Populações dos distritos e localidades munidas indirectamente de informações sobre o CFJJ e sobre o acesso à justiça e às instituições jurídicas e judiciárias e outras organizações dedicadas ao direito e à justiça no país.

Objectivo operacional 2: Envolvimento das Organizações da Sociedade Civil nas actividades de educação jurídica e judiciária.

Resultado 1: Maior abrangência de cidadãos, principalmente a nível das comunidades.

Objectivo Estratégico XI: Optimizar e maximizar o acesso e o uso das tecnologias de informação e comunicação no CFJJ.

Objectivo operacional 1: Planificar e implementar uma política de funcionamento dos serviços de administração de rede, do parque de informática, das bases de dados e do suporte aos usuários dos recursos de tecnologia da informação do CFJJ.

Objectivo operacional 2: Munir todas as unidades do CFJJ de equipamentos informáticos suficientes para o bom andamento de suas actividades.

Objectivo Estratégico XII: Criar condições para a implementação do Ensino à Distância no CFJJ

Objectivo operacional 1: Elaborar um estudo de viabilidade para a implementação do Ensino à Distância no CFJJ.

Objectivo operacional 2: Elaborar um projecto que especifique os requisitos técnicos para os serviços de telecomunicação, quanto à transmissão de dados, voz, textos e imagens que sirvam de suporte à implementação futura do Ensino à Distância no CFJJ.

PARTE VI: PLANO DE ACÇÃO

O presente Plano de Acção procura capturar as fraquezas identificadas pelo estudo diagnóstico e propor acções com base nas recomendações da equipa de consultores e dos funcionários do CFJJ. O plano abrange propostas de actividades a três níveis, nomeadamente as que podem ser realizadas pelo próprio CFJJ, as que caem na alçada de outras entidades do Governo (por exemplo, MINJ) e as que podem ser realizadas com o apoio dos parceiros do CFJJ. Adicionalmente, para cada uma das actividades o plano faz uma indicação da situação identificada, da pessoa responsável pela adopção da acção mais adequada e os seus respectivos graus de prioridade, prazo estabelecido e recursos necessários.

O Plano de Acção foi concebido em função das áreas estratégicas definidas, as quais irão incluir a parte operacional do Plano Estratégico e contém, essencialmente, as questões chaves que resultam das análises efectuadas a partir da fase do Diagnóstico e da Construção dos Cenários de Desenvolvimento Institucional, efectuados a partir da análise FOFA, tendo como *umbrela* a metodologia de planificação estratégica.

Assim, no Plano Estratégico, as questões chaves são convertidas em acções concretas a realizar com vista a prossecução dos objectivos definidos. Neste contexto, o Plano de Acção essencialmente baseia-se nos seguintes aspectos:

- Actividades;
- Responsabilidades;
- Resultados;
- Cronograma.

O plano de acção que se apresenta é de natureza tentativa, ficando sujeito à realização de uma sessão interna de planificação estratégica junto do CFJJ.

Eixo Estratégico	Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividade	Responsabilidade	Indicadores de Resultado	Cronograma					Recursos
						2010	2011	2012	2013	2014	
Institucional	Melhorar a infra-estrutura do CFJJ de modo a acomodar todos os departamentos e acompanhar o seu crescimento	Assegurar a realização dos trabalhos de ampliação e manutenção das instalações do Centro			Infra-estruturas adequadas para acomodar as necessidades do Centro	X	X	X	X	X	
	Rever e Implementar o estatuto orgânico e quadro de pessoal de modo a se adequar às novas exigências do CFJJ.	Efectuar a análise funcional da organização (CFJJ)			1. Identificadas as principais lacunas ao nível institucional sobretudo ao nível da estrutura organizacional, recursos humanos e de gestão financeira. Resultado 2. Aprovada a nova estrutura orgânica e quadro de pessoal de acordo com as novas exigências. 3. Analisada e compatibilizada a questão das carreiras profissionais.	X					
		Estabelecer uma nova estrutura orgânica funcional e adequadas as novas exigências			1 Implementado um novo estatuto orgânico funcional e eficiente 2. Aprovado um novo regulamento interno. 3. Aprovada uma Política de gestão e desenvolvimento de Pessoas. 4. Criadas as condições para o melhor funcionamento e prestação de serviços de formação	X					

Eixo Estratégico	Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividade	Responsabilidade	Indicadores de Resultado	Cronograma					Recursos	
						2010	2011	2012	2013	2014		
	Consolidar e reforçar uma estratégia de cooperação nacional e internacional.	Desenvolver a cooperação com outras instituições a nível nacional e internacional.			Estabelecidos acordos de cooperação com as Faculdades de Direito e instituições congéneres.	X	X	X	X	X		
		Potenciar a cooperação com os países da SADC, dos PALOP e da CPLP.			Estabelecidos acordos de cooperação com as instituições congéneres da SADC, PALOP e CPLP.	X	X	X	X	X		
	Consolidar a imagem institucional do CFJJ	Aumentar a capacidade do CFJJ satisfazer a demanda.			Introdução de mecanismos adicionais de satisfação da demanda (uso de meios electrónicos, por exemplo).	X	X	X				
		Tornar o CFJJ mais conhecido e visível a todos os níveis (governação e instituições relacionadas).			Realizar actividades de marketing para sensibilizar da importância do CFJJ.	X	X	X	X	X		
	Apoyo Administrativo Planificación, Orçamentação e Gestão Financeira	Alinhamento dos processos de Planificação, Orçamentação e Gestão Financeira com aqueles previstos para as instituições do Estado.	Alinhamento com a Lei e Regulamento do SISTAFE.			1. e- SISTAFE utilizado.	X	X				
						2. Utilização das metodologias de planificação e orçamentação em conformidade com o MAF.						
					3. Elaborado um Plano de Actividades integrado e orientador.							
					4. Adoptada classificação orçamental de acordo							

Eixo Estratégico	Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividade	Responsabilidade	Indicadores de Resultado	Cronograma					Recursos
						2010	2011	2012	2013	2014	
					com as normas e metodologia do Aparelho do Estado.						
		Utilização do MAF como documento orientador no processo de preparação e execução orçamental.			O orçamento do CFJJ é preparado e executado em conformidade com os preceitos do MAF	X					
		Alinhamento da utilização dos fundos externos aos procedimentos do Estado.			1. Financiamentos externos a serem executados e reportados via <i>On-Budget</i> . 2. Financiamentos externos a serem executados e reportados via CUT (<i>On-CUT</i>);	X	X	X			
		Antecipação do processo de planificação interna e dos sectores para um enquadramento adequado no processo de planificação orçamental anual, de acordo com os procedimentos definidos pelo SISTAFE.			1. Definidas novas datas de planificação interna anual. 2. Planificação interna alinhada com os procedimentos do Estado.	X	X	X			
	Alinhamento dos processos de Aquisições e Contratações às provisões do Decreto 54/2005	Alinhamento com o Regulamento de Aquisições.			1. e-SISTAFE utilizado para a realização de aquisições. 2. Todos os serviços, bens e obras são adjudicados com base e em conformidade com os requisitos do	X	X				

Eixo Estratégico	Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividade	Responsabilidade	Indicadores de Resultado	Cronograma					Recursos
						2010	2011	2012	2013	2014	
					Regulamento de Aquisições						
		Controlo eficiente do Património incluindo a Manutenção e Fiscalização constante dos Bens do Centro.			1. Utilização do Decreto 54/2005 para aquisição de bens e prestação de serviços consolidada. 2. Realizadas actividades de capacitação em matérias de procurement. 3. Sistema de Inventário introduzido.	X	X				
	Gestão eficiente e eficaz das Receitas do Centro com vista a sua sustentabilidade	Implementação de um instrumento regulador de colecta e gestão de receitas próprias			1. Criado instrumento de controlo das receitas próprias. 2. Planificação mais eficiente das receitas próprias.	X	X				
Apoio Administrativo Controlo Interno e externo	Eficiente prestação de contas e reporte	Adopção de um mecanismo único de prestação de contas			Adopção de mecanismo de prestação de contas alinhado com os procedimentos nacionais	X	X	X			
					Adopção de procedimento único de prestação de contas pela utilização de fundos externos	X	X	X			
Tipo de Gestão de Recursos	Criado Departamento de RH	Alteração de Estatuto Orgânico			Criado Departamento de RH		X				

Eixo Estratégico	Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividade	Responsabilidade	Indicadores de Resultado	Cronograma					Recursos
						2010	2011	2012	2013	2014	
Gestão de Recursos Humanos Eficiente		Integração dos funcionários do Centro no quadro de pessoal de acordo com as regras em vigor.			Todos os funcionários integrados no quadro de pessoal de acordo com as regras.	X	X				
		Contratação de pessoal técnico qualificado para a gestão de recursos humanos			Aumento de técnicos qualificados para cada área específica.	X	X	X			
		Actualização dos processos dos funcionários.			1. Todos os funcionários do Centro integrados no Aparelho do Estado e celebrados respectivos contratos de trabalho. 2. Criação de Base de Dados de pessoal consolidada e actualizada.	X					
		Elaboração de um manual de procedimentos.			Clarificadas descrições e definição de responsabilidades e funções	X	X				
		Definição de uma política de bonificação.			1. Aspectos relacionados com os procedimentos e modalidades de remuneração do pessoal clarificados. 2. Redução de perda de quadros.	X	X				
		Melhorar e Implementar o Plano de Formação Contínua dos funcionários.			1. Estabelecido plano de formação contínua. 2. Criada base de dados de formadores.	X	X	X	X	X	

Eixo Estratégico	Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividade	Responsabilidade	Indicadores de Resultado	Cronograma					Recursos
						2010	2011	2012	2013	2014	
Formação	Consolidar a cobertura das actividades de formação do CFJJ	Estudar a viabilidade de introdução de cursos à distância					X	X	X	X	
		Introdução de cursos específicos e pontuais relacionados com vários aspectos de direito e justiça a uma diversidade de destinatários			1. Organização regular de cursos administrados e actualização dos módulos. 2. Elaborado material publicitário, e realizadas outras actividades de informação / marketing.	X	X	X	X	X	
	Desenvolvimento de módulos de formação de curta duração por demanda	Desenvolvimento de material de formação adaptado			Aumento de receitas do CFJJ.	X	X	X	X	X	
	Formação e capacitação de formadores	Formação contínua do pessoal formador			1. [inserir número] de formadores participaram em actividades de formação em várias temáticas. 2. [inserir número] de formadores participaram em <i>workshops</i> e seminários sobre actividades de formação em áreas de relevo.	X	X	X	X	X	
			Filiação e participação em redes regionais / internacionais de formação jurídica e judiciária				X	X	X		
		Capacitação do pessoal formador em aspectos de supervisão académica e liderança					X		X		X

Eixo Estratégico	Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividade	Responsabilidade	Indicadores de Resultado	Cronograma					Recursos
						2010	2011	2012	2013	2014	
	Manutenção da elevada qualidade da formação	Provisão de supervisão e seguimento académico adequado			1. Nomeação de um funcionário responsável pela supervisão 2. Nomeação de um funcionário responsável tutoria e acompanhamento psicológico dos formandos.	X	X	X	X	X	
	Alimentação dos conteúdos da formação com os resultados da pesquisa e investigação.					X	X	X	X	X	
	Definição de um calendário anual de formação no CFJJ, em função das capacidades actualmente existentes.				Assegurada qualidade da formação e o cumprimento das metas definidas.	X	X	X	X	X	
Pesquisa e Investigação	Definição de um Programa de Pesquisa com enfoque para a formação	Delineação de um programa de pesquisa com orientação para formação			Actualização regular dos materiais de formação.	X	X	X	X	X	
		Introdução de um mecanismo de verificação dos efeitos sobre os métodos e resultados da formação.			Aprovado um plano de M&A das actividades de formação.	X	X	X	X	X	

Eixo Estratégico	Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividade	Responsabilidade	Indicadores de Resultado	Cronograma					Recursos
						2010	2011	2012	2013	2014	
	Reforço da capacidade da actividade de pesquisa	Formação contínua do pessoal de pesquisa e investigação			1.20 de investigadores /investigadores que participaram em actividades de formação em várias temáticas. 2. 20 investigadores /investigadores que participaram em <i>workshops</i> e seminários sobre actividades de pesquisa nas áreas de relevo para o CFJJ.	X	X	X	X	X	
		Introdução de uma linha no orçamento para a área da pesquisa.				X	X	X	X	X	
		Filiação e participação em redes nacionais / regionais / internacionais de investigação e pesquisa				X	X	X	X	X	
	Consolidação das actividades de pesquisa	Divulgação dos resultados de pesquisa em (...)			1.20 investigadores /investigadores que participaram em actividades de formação em várias temáticas. 2. 20 investigadores /investigadores que participaram em <i>workshops</i> e seminários sobre actividades de pesquisa nas áreas de relevo para o CFJJ.	X	X	X	X	X	

Eixo Estratégico	Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividade	Responsabilidade	Indicadores de Resultado	Cronograma					Recursos
						2010	2011	2012	2013	2014	
		Desenvolvimento de parcerias em projectos de pesquisa a nível nacional, regional, PALOP, CPLP e internacional.			1. Maximização da produção científica; 2. Consolidação como um actor africano e internacional nas suas áreas de pesquisa. 3. Aumento da eficiência da actividade de pesquisa. 4. Estabelecidas parcerias com faculdades de Direito, de Sociologia e com instituições de investigação.	X	X	X	X	X	
		Angariação de fundos por via de projectos (ou outras) para o financiamento de actividades de pesquisa			1. Aumento da cobertura das áreas temáticas de pesquisa do CFJJ; 2. Aumento da capacidade de pesquisa (técnica e material) do CFJJ.	X	X	X	X	X	
	Aumento do impacto das actividades de pesquisa	Publicação de artigos de elevada qualidade em jornais ou boletins localmente e internacionalmente reconhecidos			1. Publicados 06-12 artigos em jornais ou boletins localmente e internacionalmente reconhecidos; 2. Aumento da consolidação e reconhecimento do Centro.	X	X	X	X	X	
Documentação, Informação e Cultura	Disseminação de alta qualidade das publicações existentes no Centro	Publicação de artigos de elevada qualidade em jornais ou boletins localmente e internacionalmente reconhecidos			1. Publicação de um índice de obras/cadernos publicados; 2. Publicação de uma <i>newsletter</i> trimestral e o lançamento de	X	X	X	X	X	

Eixo Estratégico	Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividade	Responsabilidade	Indicadores de Resultado	Cronograma					Recursos
						2010	2011	2012	2013	2014	
					uma série de <i>working papers</i> .						
		Angariação de fundos junto de parceiros para a publicação de artigos, <i>working papers</i> , <i>newsletter</i> , entre outras publicações				X	X	X	X	X	
		Manutenção de um sítio electrónico para a divulgação dos artigos e publicações do Centro, a título gratuito e oneroso, entre outras informações				X	X	X	X	X	
		Criação de um Comité Editorial			1. Aumento da cobertura das publicações do Centro. 2. Aumento de receitas do Centro	X	X				
		Consolidação da publicação do <i>Sociedade Justiça</i> .				X	X				
Disponibilização do informações que fomentem reflexões sobre novos métodos e abordagens de formação e pesquisa.		Tornar as bases de dados do acervo bibliográfico e dos materiais audiovisuais acessíveis remotamente.			Criação de condições de acesso remoto aos recursos disponíveis na biblioteca.	X	X				
		Difusão do acesso e uso do <i>Repositório Saber</i> entre os formadores, investigadores e demais funcionários do CFJJ.			Aumento dos índices de consulta.	X	X	X	X	X	
		Disseminação Selectiva da Informação (DSI).			1. Divulgação atempada de novos actos normativos e legislativos e sobre	X	X	X	X	X	

Eixo Estratégico	Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividade	Responsabilidade	Indicadores de Resultado	Cronograma					Recursos
						2010	2011	2012	2013	2014	
					jurisprudência. 2. Divulgados os títulos de obras recém publicadas e de interesse para a instituição que ainda não estejam disponíveis no acervo; 3. <i>releases</i> com base em artigos de jornais seleccionados para a hemeroteca e encaminhados aos funcionários e agentes do CFJJ relevantes.						
	Intensificar a publicidade e propaganda das actividades, produtos e serviços do CFJJ.	<i>Página Web</i> implementada, consolidada e em pleno uso.			1. Colaboração na garantia do direito à informação e assegurar o direito à expressão e o confronto de ideias das diversas correntes de opinião. 2. Assegurado o acesso rápido e eficiente às informações e esclarecimentos de que o cidadão careça. 3. Facultado o acesso aos relatórios, artigos, textos e outros documentos ou publicações.	X	X	X	X	X	
		<i>Intranet</i> implementada, consolidada e em pleno uso.			1. Maximizada a possibilidade de troca de informações entre os diferentes	X	X	X	X	X	

Eixo Estratégico	Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividade	Responsabilidade	Indicadores de Resultado	Cronograma					Recursos
						2010	2011	2012	2013	2014	
					Departamentos e Sectores. 2. Criadas condições para a implementação de um sistema de prestação de contas interno destinado a todos os Departamentos do CFJJ.						
		Tornar o <i>Sonork</i> numa ferramenta cujo uso seja do domínio e interesse de todo o pessoal do CFJJ.			1. Realizados cursos de capacitação para pequenos grupos no uso do <i>Sonork</i> . 2. Eliminada a dificuldade de pedido de chamadas telefónicas em virtude do congestionamento da linha. 3. Agilizada a troca de documentos em formato digital muito pesados.	X	X				
	Criar condições para que o CFJJ esteja apto a prestar serviços consultoria para as diferentes instituições do sistema jurídico e judiciário e outras organizações ligadas ao direito e à justiça.					X	X	X	X	X	
	Apoiar o desenvolvimento dos Sistemas Judiciários nos PALOP.	Gestão e operação adequada da BD <i>Legis Palop</i> assumida pelo CFJJ e Imprensa Nacional				1. CFJJ responsável por inserir doutrina e classificar legislação, jurisprudência e doutrina na base de dados <i>Legis Palop</i> . 2. Operadores da	X	X	X	X	X

Eixo Estratégico	Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividade	Responsabilidade	Indicadores de Resultado	Cronograma					Recursos
						2010	2011	2012	2013	2014	
					justiça, formadores, investigadores e funcionários do Centro em condições de aceder a toda a legislação moçambicana e a uma parcela substancial da jurisprudência e doutrina produzidas no país. 3. Receitas próprias incrementadas.						
		Tornar a gestão e execução dos serviços de reprografia e afins menos burocráticos			1. Novos e antigos serviços fornecidos com maior eficiência e transparência 2. Diminuídas ou eliminadas as razões de insatisfação dos utentes, relacionadas com a má prestação ou à burocracia no fornecimento dos serviços.	X	X	X	X	X	
	Prestar serviços de reprografia, e afins.	Tornar a gestão e execução dos serviços de reprografia e afins mais eficazes e transparentes.			1. Realizado concurso para a contratação de serviços de fornecimento de consumíveis e manutenção das máquinas de reprografia e serviços afins; 2. Pessoal da reprografia treinado em manutenção básica e operação de máquinas reprográficas.	X	X	X	X	X	

Eixo Estratégico	Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividade	Responsabilidade	Indicadores de Resultado	Cronograma					Recursos
						2010	2011	2012	2013	2014	
					3. Adquirido um sistema automático para cobrança e controlo dos serviços reprográficos prestados aos utentes internos. 4. Regulamento dos serviços de reprografia e afins aprovado.						
		Eliminada a execução e fornecimento de cópias gratuitas para os formandos					X	X	X	X	
	Implementar a estratégia para gestão de documentos e arquivos do Estado no CFJJ.	Estabelecer uma política de circulação de documentos oficiais recebidos e expedidos pelo CFJJ			1. Discutido e aprovado o Manual de Circulação de documentos 2. Realizadas acções de formação para a implementação do Manual	X	X				
		Criar os Serviços de Secretaria (Secretaria Geral e Secretaria de Informação Classificada) no CFJJ			1. Nomeado pessoal para afectação ao sector dos serviços de secretaria	X	X				
		Orientar e colaborar na criação dos arquivos correntes dos diferentes departamentos e sectores do CFJJ			1. Estabelecidos os mecanismos eficazes para a gestão documental e protecção especial dos documentos de uso corrente do CFJJ.	X	X	X	X	X	
		Implementação do arquivo intermediário do CFJJ			1. Estabelecidos os parâmetros para a gestão documental e protecção especial dos documentos do	X	X	X			

Eixo Estratégico	Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividade	Responsabilidade	Indicadores de Resultado	Cronograma					Recursos
						2010	2011	2012	2013	2014	
					CFJJ em idade intermediária de uso. 2. Elaborada e aprovada a tabela de temporalidade de documentos de arquivo para as actividades principais do Centro.						
	Ensinar e promover a cultura jurídica e judiciária	Ampliação do Projecto <i>Comboio cidadania</i>			1. Realizadas visitas a 05 (?) Escolas Secundárias nos anos de 2012 e 2013 em, diferentes distritos/localidades de cada província de Moçambique	X	X	X	X	X	
		Envolvimento das OSCs nas actividades de educação jurídica e judiciária.			Maior abrangência de cidadãos, principalmente a nível das comunidades.	X	X	X	X	X	
	Consolidação do registo académico	Criação de uma base de dados abrangente e capaz de tratar e armazenar toda e qualquer informação de relevância para a formação.			1. Consultado o Departamento Pedagógico e a Direcção do Centro e elaborado um guião acerca do tipo e formas mais adequadas de tratamento e saída das informações. 2. Concebida e criada uma base de dados que possa ser disponibilizada via <i>Intranet</i> .	X	X				
		Disseminar, antecipadamente à demanda, os diferentes tipos de informações pré-definidas			1. Consultado o Departamento Pedagógico e a Direcção do Centro e elaborada um	X	X	X	X	X	

Eixo Estratégico	Objectivo Estratégico	Objectivo Operacional	Actividade	Responsabilidade	Indicadores de Resultado	Cronograma					Recursos
						2010	2011	2012	2013	2014	
					listagem exaustiva e abrangente dos tipos de informações necessárias ao processo de tomada de decisão do CFJJ.						
	Planificar e implementar uma política de funcionamento dos serviços de administração de rede, do parque de informática, das bases de dados e do suporte					X	X	X			
	Elaborar projecto que especifique os requisitos técnicos para os serviços de telecomunicação.					X	X				

ANEXOS

B. Proposta de Organigrama

O estudo diagnóstico realizado pôde constatar que a prática junto do CFJJ é ligeiramente distinta daquela inscrita no seu estatuto orgânico da instituição. A organização orgânica resulta, todavia, da natural evolução como resposta às necessidades de adaptação verificadas no dia-a-dia do funcionamento da instituição.

Do Estudo-Diagnóstico resulta que o CFJJ deverá adoptar um organigrama (vide Figura 3, abaixo) que melhor responde às suas actuais necessidades e situação actual, um cenário onde as actividades do Centro são dirigidas pelo Director, o qual conta com o apoio de dois (2) Directores-adjuntos (um para a área administrativa (administração, finanças, património, recursos humanos, entre outros) e outro para a área técnica (formação, pesquisa, publicação, documentação, entre outros) e da Assessora da Direcção. A Administração e os vários Departamentos (Pedagógico, Estudos e Investigação, Publicações e Documentação, Informação e Cultura) são supervisionadas pelos respectivos Directores Adjuntos. É importante que o Departamento de Pedagogia tenha uma secção de apoio a formação com responsabilidades específicas.

A administração, liderada por um Administrador a ser nomeado pela Direcção, deverá apenas supervisionar a área de Contabilidade, Recursos Humanos e Património que terão cada uma, um responsável.

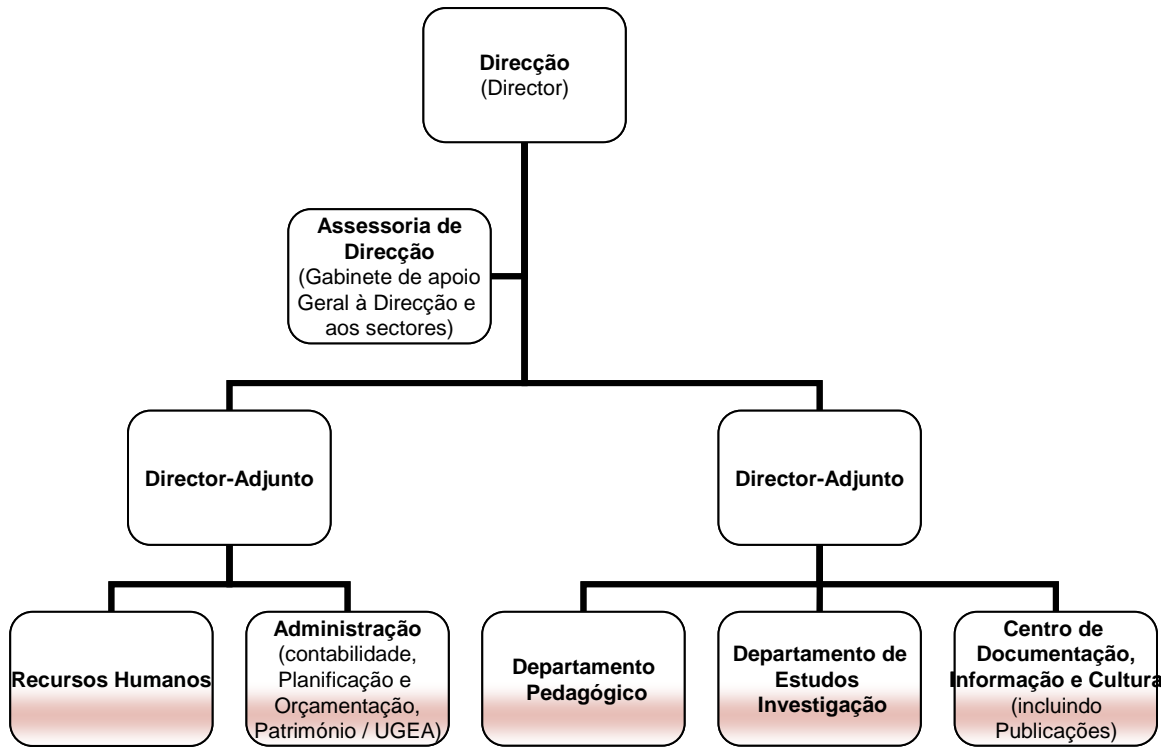


Figura 3 – Organograma Proposto ao CFJJ

C. Proposta do Orçamento do CFJJ 2011

(a ser inserido pelo CFJJ)

D. Tabela Análise FOFA Detalhada

FOFA	
Classificação	Descrição
FORÇAS	<p>Qualidade da Formação - O CFJJ é reconhecido como uma instituição de formação que presta serviços de qualidade. Apesar de se verificar um relativo decréscimo resultante do crescimento desproporcional entre a procura dos serviços prestados pelo CFJJ e a oferta principalmente no que se refere as capacidades físicas (instalações) e em algumas áreas recursos humanos qualificados (por exemplo falta de formadores com experiência necessária). Uma prática positiva existente dentro do CFJJ que contribui para tala afamada qualidade e imagem é o facto de todos os formadores do Centro serem submetidos a formação em pedagogia e a formações de actualização regulares.</p> <p>Rigorosidade nos critérios de selecção de candidatos – Cada candidatos é submetido, de acordo com o regulamento pedagógico do Centro, a: (i) teste diagnóstico preliminar (ii) teste de cultura geral; (iii) Exame técnico – jurídico; (iv) Exame psicotécnico e (v) entrevista profissional (vocação).</p> <p>Pesquisa Investigação – Complementarmente, o CFJJ possui uma equipa dedicada a investigação (da qual fazem parte também formadores). Este aspecto permite, entre outros, que o CFJJ esteja a par das actualizações e mudanças existentes no meio jurídico-legal. Este aspecto permite ao CFJJ contribuir nos processos de produção legislativa e de assistência jurídica ao executivo.</p> <p>Publicação - O CFJJ apresenta uma área, ainda que “virtual” e não bem definida, de publicação de leis, jurisprudências e demais. Esta área se bem aproveitada e estudada pode vir a representar uma base sustentável de recursos financeiros.</p> <p>Documentação - O CFJJ possui uma área que se destina a organizar informação jurídica e judiciária, compilando, tratando e arquivando documentação jurídica nacional e estrangeira, A qual pode constituir uma plataforma essencial no relacionamento com outras instituições do Sector e com os seus parceiros.</p>
FRAQUEZAS:	<p>Estrutura Organizacional (Descrição de Tarefas & Organigrama) - A actual estrutura organizacional do CFJJ não está claramente definida nem de acordo com o seu estatuto orgânico. E preciso notar que o Decreto n.º 64/98 aprova os qualificadores das categorias e funções da função pública que deve ser base de orientação para a definição de tarefas específicas de acordo com a missão de cada instituição e sector. No entanto, para o CFJJ não existem qualificadores específicos.</p>

FOFA	
Classificação	Descrição
	<p>Ausência de Secção Editorial – Impedindo o uso máximo das suas reais capacidades de publicação (consequentemente redução da capacidade de geração de receitas próprias).</p> <p>Sector e Gestão de Recursos Humanos – Carece de melhorias, havendo necessidade de se conhecer o limite das suas competências em relação a actuação da Direcção Nacional de Recursos Humanos em como as formas de articulação.</p> <p>Área de Apoio – Foi possível constatar que existem dificuldades na resposta eficaz às necessidades do Centro.</p> <p>Actualização Conjunta e Regular dos Manuais de Formação – Os manuais de formação utilizados pelo Centro ainda carecem de uma actualização mais concertada e regular, envolvendo os investigadores e formadores, sem descurar a utilização de eventuais recursos que podem ser fornecidos pelo Centro de Documentação.</p> <p>Gestão de Conhecimento Comunicação Interna – Ainda não existe no Centro um trabalho coordenado que procure atingir os seus objectivos através da gestão e disponibilização de informação de forma atempada.</p> <p>Formação Contínua - O CFJJ já possui um plano de recursos humanos contendo directrizes na área de formação dos seus funcionários, apesar disso, não possui ainda na prática um Plano de Formação contínua. A formação contínua pode, adicionalmente, os magistrados, oficiais de justiça.</p> <p>Avaliação de Desempenho - O CFJJ não possui uma estratégia de avaliação de desempenho das suas actividades, a qual é crucial para a verificação se o Centro está a responder às necessidades das instituições beneficiárias, permitindo identificar lacunas e, consequentemente, melhorar o serviço prestado.</p> <p>Instalações Físicas, Recursos Humanos e Financeiros - O espaço físico, os recursos humanos e financeiros não são adequados para dar resposta à demanda de formação do pessoal da Administração da Justiça de que o País necessita.</p> <p>Gestão Não-Uniforme / Unificada – O pessoal de finanças do Centro ainda tem que efectuar a gestão separada de cada um dos fundos destinados aos projectos (procedimentos de auditoria diferenciados, procurement, gestão efectiva, entre outros).</p> <p>Ausência de Espírito de Equipa.</p> <p>“Diz que disse...” – Como resultado da fraqueza dos mecanismos de comunicação e de espaços apropriados para a discussão de vários assuntos internos.</p>

FOFA	
Classificação	Descrição
OPORTUNIDADES:	<p>“Exclusividade” - O CFJJ é a única instituição reconhecida, autorizada por Lei e competente para formar magistrados, sendo que não existe qualquer instituição do género que lhe possa oferecer concorrência.</p>
	<p>Aumento da demanda dos serviços prestados - A procura pelos serviços prestados pelo CFJJ tem aumentado, de acordo com o plano do Governo relativo à formação de magistrados, para além de uma maior demanda de documentos e complicações de legislação publicadas pelo CFJJ.</p>
	<p>Credibilidade - O CFJJ é uma Instituição reconhecida tanto a nível nacional como internacional, gozando de boas referências no país, na região, nos PALOP e no resto do mundo.</p>
	<p>Parceria com Instituições homólogas e afins – O CFJJ poderá aproveitar-se das parcerias estabelecidas com instituições homólogas para satisfazer a constante necessidade que se tem verificado em melhorar o ensino superior e de formação dos profissionais de direito.</p>
	<p>Outsourcing - A contratação de serviços de terceiros visa reduzir custos internos aproveitando o "know-how" e a especialização dessas empresas (externas) que, em determinadas áreas específicas, se revelam como opção mais vantajosa, permitindo uma maior rentabilidade.</p>
	<p>Apoio Externo – A maioria das despesas do CFJJ são cobertas por fundos financiados pelos parceiros de apoio, espelhando as boas relações entre estes e, o reconhecimento do trabalho implementado pelo CFJJ.</p>
AMEAÇAS:	<p>Coordenação Interinstitucional - A coordenação existente entre o CFJJ e as diversas instituições do sector ainda é fraca podendo conduzir ao desperdício de esforços, ineficiência no uso dos recursos e que os objectivos não sejam harmonizados potenciando situações de conflitos “agente-principal”.</p>
	<p>Concorrência / Mercado de Ensino Politécnico e Superior – Não se pode afirmar que esta seja, categoricamente, uma ameaça, mas quando se objectiva o desenvolvimento futuro é importante considerar este aspecto.</p>
	<p>Quadro Docente – A qualidade de formação deve passar por garantir uma dedicação integral às actividades de formação.</p>
	<p>Profissionalização dos Quadros, que fazem parte das outras áreas, para além da formação e pesquisa.</p>

Tabela 6 – Tabela Análise FOFA

E. Nota dos Consultores – Actualização do Plano Estratégico

O exercício de planificação estratégica traz consigo sérios benefícios no e facilita o processo de decisão sobre os rumos mais adequados para os interesses de qualquer organização. A planificação estratégica permite ainda o ajuste das organizações à conjuntura contemporânea.

Um Plano Estratégico permite traçar o afastamento as acções importantes e aquelas relativamente importantes e é o resultado tático da projecção do futuro, porem é um exercício dinâmico (diário, mensal, anual) para que possa, de facto, responder às necessidades organizacionais.

Nestes termos, é quase firme referir que poucos planos são implementados conforme intencionados originalmente e, por isso, um dos aspectos importantes da actuação estratégica é necessário estabelecer procedimentos de actualização e/ou alteração do Plano no futuro.

Por essa razão a equipa de consultores recomenda que o Regulamento Interno inclua considerações relativas aos procedimentos de alteração do plano estratégico para que possam ser utilizados como referência – e posterior registo, sempre que necessário.

- i) Datas: Cada Versão do Plano deverá ser acompanhada da data de aprovação. Cada revisão ao documento deverá também ser datada e incluir a data da visão anterior;
- ii) Competências: relativamente às questões relacionadas com a missão, visão, valores e metas todos deverão ser envolvidos no processo de revisão; e às questões relacionadas com a gestão, planos de trabalho, planos de formação, actividades, entre outros, poderão ser tratados (no caso do CFJJ) pelos respectivos departamentos/sectores com a aprovação do órgão imediatamente superior, da Direcção, dos Conselhos (conforme competência) e/ou em sede dos colectivos existentes no Centro.

NOTA IMPORTANTE: Quando são necessárias alterações frequentes (mais do que uma vez por mês), então um novo documento de planificação estratégica mostra-se necessário.