



## **Inspeção Geral de Finanças**

# Auditoria de Desempenho do Sector da Justiça Anexo 1 Indicadores

Março de 2009

Este relatório contém 18 páginas

Índice de Satisfação.doc

© 2009 A KPMG International é uma cooperativa suíça, da qual todas as firmas da KPMG fazem parte. A KPMG International não presta serviços profissionais a clientes. Cada firma-membro constitui uma entidade legal independente e distinta, e cada uma se descreve como tal (p.ex., KPMG Auditores e Consultores, SARL, uma sociedade anónima Moçambicana, é firma-membro da KPMG International.) Todos os direitos reservados.

## Revisão do documento e aprovação

### Histórico de revisão

Versão	Autor	Data	Revisão

### Este documento foi revisto por

	Revisor	Data de revisão
1		
2		
3		
4		
5		

### Este documento foi aprovado por

	Nome	Subject matter experts	Assinatura	Data de revisão
1				
2				
3				
4				
5				

## **Índice**

1	Índice de satisfação de utentes e colaboradores/funcionários do sector da justiça	1
---	---	---

# **1 Índice de satisfação de utentes e colaboradores/funcionários do sector da justiça**

## **Patrocínio de Assistência Jurídica e Judiciária**

### *Indicadores finais*

- Cumprimento com os objectivos nacionais e legislação
- Cumprimento do programa do sector
- Cumprimento dos objectivos estabelecidos para o sector
- Cumprimento da legislação adequada
- O orçamento atribuído corresponde as necessidades básicas do sector
- Os recursos disponibilizados correspondem aos objectivos do sector
- Evolução de número de casos atendidos por ano
- Evolução do número de técnicos jurídicos
- Número de processos por colaborador
- Evolução do número de delegações distritais do IPAJ em funcionamento

### *Indicadores no plano*

- Orçamento anual total atribuído à assistência judiciária
- Orçamento anual total atribuído à assistência judiciária/habitante
- Orçamento anual total atribuído à assistência judiciária por habitante em percentagem do PIB per capita
- Execução orçamental
- Evolução do OGE/número de pedidos de assistência Jurídica (IPAJ)
- Número total de processos beneficiando da assistência judiciária por 10 000 hts
- Montante médio alocado por processo
- Número de processos não penais beneficiando da assistência judiciária por 10 000
- Montante média alocado por processo não penal

- Número de processos penais beneficiando da assistência judiciária por 10 000 habts
- Montante média alocado por processo penal
- Nível dos rendimentos tomado em conta para a alocação da assistência judiciária para os processos penais
- Nível dos rendimentos tomado em conta para a alocação da assistência judiciária para os processos não penais
- Preparo e custas judiciais média/salário mínimo nacional vigente no sector da indústria e serviços
- Evolução do número de casos atendidos por ano
- Percentagem de casos atendidos pelo serviço da assistência jurídica e judiciária em função do n.º dos assistentes jurídicos disponíveis
- N.º cumulativo de novos assistentes jurídicos formados, e
- N.º cumulativo de delegações distritais do IPAJ em funcionamento

### **Gestão prisional**

#### *Indicadores finais*

- Cumprimento com os objectivos nacionais e legislação
- Cumprimento do programa do sector
- Cumprimento dos objectivos estabelecidos para o sector
- Cumprimento da legislação adequada
- Número de detidos por cela
- Número de reclusos por estabelecimento prisional
- Nível de acesso dos detidos a alimentação nutritiva, água potável, sanitários e enfermaria/médico
- Número total de reclusos vs rácio internacional
- Número de detidos a aguardar julgamento/número reclusos
- Número de guardas prisionais/recluso

- O orçamento atribuído corresponde as necessidades básicas do sector
- Orçamento anual/Nº de reclusos
- Os recursos disponibilizados correspondem aos objectivos do sector
- Número de estabelecimentos prisionais produtivos por província

*Indicadores no plano*

- Orçamento anual/nº de reclusos
- Pessoal/nº de reclusos
- Execução orçamental anual
- Número total de reclusos vs rácio internacional
- Número de condenados por ano/número de indiciados
- Número de detidos por cela
- Acesso dos detidos a agua fresca, sanitários e enfermaria/medico
- Número de detidos a aguardar legalização da prisão
- Número de reclusos cuja legalização já fora feita
- Número de detidos em prisão preventiva fora do prazo da legalização ainda dentro do prazo para legalização
- Número de reclusos em prisão preventiva/ano
- Número de condenados por ano/número de pessoas indiciadas/número de habitantes
- Número de condenados por ano fora do tempo sentencial
- Razões da sua permanência no estabelecimento prisional
- Número dos reclusos por grupos etários/sexo

**Processos ligados à Jurisdição Penal**

*Indicadores finais PIC/PRM*

- Cumprimento com os objectivos nacionais e legislação

- Cumprimento do programa do sector
- Cumprimento dos objectivos estabelecidos para o sector
- Número de processos/crimes entrados vs esclarecidos
- Número de processos entrados vs processos entregues a tribunal
- Tempo médio entre a detenção e a legalização
- Tempo médio de duração da prisão preventiva
- Número de agentes policiais por habitante
- Nível de acesso dos detidos a água fresca, sanitários e enfermaria nas esquadras de polícia
- Controlo da legalidade
- O orçamento atribuído corresponde às necessidades básicas do sector
- Disponibilidade imediata de meios para intervenção

*Indicadores finais PGR*

- Cumprimento com os objectivos nacionais e legislação
- Cumprimento do programa do sector
- Cumprimento dos objectivos estabelecidos para o sector
- Evolução do número de procuradorias nas províncias
- Número cumulativo de procuradores nomeados
- Cumprimento da legislação adequada
- Tempo médio entre a legalização e a acusação
- Tempo médio de duração da prisão preventiva
- Nível de ocorrência de inspecções nas entidades
- Grau de implementação das recomendações das inspecções
- O orçamento atribuído corresponde às necessidades básicas do sector
- Disponibilidade imediata de meios para as operações de intervenção

*Indicadores no plano*

- N.º de processos/agente
- N.º de investigações/agente
- N.º de processos/procurador
- Orçamento anual/nº de processos PIC
- Orçamento anual/nº investigações
- Orçamento anual/nº de processos Procuradoria
- Execução orçamental anual PIC
- Execução orçamental anual Procuradoria
- Tempo médio de duração de investigação
- Tempo médio entre detenção e a acusação
- Custos judiciais em relação a salário mínimo
- Número de sentenças judiciais decretadas por cada secção no tribunal em função das acções submetidas a apreciação do tribunal
- Número de arguidos presos julgados
- Número de processos julgados em que haja recurso e que ainda aguardam decisão

**Processos ligados a jurisdição cível**

*Indicadores finais*

- Cumprimento com os objectivos nacionais e legislação
- Evolução do número de tribunais
- Número de juízes/100 000 habitantes
- Nível das custas judiciais
- Evolução de processos nos tribunais judiciais
- Número de processos/magistrados

- O rácio de processos por oficial de justiça
- Percentagem das decisões que foram objecto de recurso
- Cumprimento da legislação adequada
- Nível de ocorrência de inspecções nas entidades
- Grau de Implementação das recomendações das inspecções
- O orçamento atribuído corresponde às necessidades básicas do sector?
- Disponibilização de meios técnicos e operacionais

*Indicadores no plano*

- Orçamento anual do tribunal/Nº processos civis
- Orçamento anual do tribunal/Nº pessoal
- Execução orçamental anual dos Tribunais
- Orçamento dos tribunais nas áreas de direito civil e laboral
- Número de juízes/sexo/idade/ano/habitantes
- Número de secções (tribunais) de direito laboral
- Duração média dos principais tipos de processos (Procedimentos cautelares, processo sumário, processos de execução, etc)
- Número de processos/Magistrados
- O rácio de processos por Oficial de Justiça
- Custos judiciais em relação a salário mínimo
- Número de processos cíveis perante os tribunais
- Novos processos cíveis número/por 100.000 hts
- Percentagem das decisões que foram objecto de um recurso
- Processos pendentes/ano vs processos remetidos/ano
- Percentagem de processos pendentes há mais de 3 anos

- Prazos médios de julgamentos (1.<sup>a</sup> Instância)
- Prazos médios de julgamentos (2.<sup>a</sup> Instância)
- Número de procuradores/100.000 hts

### **Áreas transversais**

#### **CFJJ**

##### *Indicadores finais*

Cumprimento com os objectivos nacionais de formação e legislação

- Tipo e duração dos cursos
- Critérios de selecção
- Financiamento ao sector
- Evolução de número de quadros formados por ano
- Evolução do número de juízes, procuradores e oficiais de justiça ao CFJJ
- Número total de juízes formados no período de 2001 a 2007
- Evolução de procuradores formados no período de 2001 a 2007
- Evolução de oficiais de justiça formados no período de 2001 a 2007

#### **Coordenação e informação inter-institucional**

##### *Indicadores finais*

- Nível de coordenação entre as instituições que fazem parte do ex-CCLJ
- Número de sessões ordinárias/extraordinárias planificadas vs sessões realizadas no cumprimento do regulamento de funcionamento do CCLJ
- Grau de participação dos titulares nas reuniões da CCLJ
- Grau de alocação de recursos para a área de coordenação e comunicação
- Grau de realização de actividades de monitoria planeadas
- Estudos de avaliação levados a cabo pelo CCLJ, ou por si orientados, para análise do grau de acessibilidade dos cidadãos aos serviços de justiça

- Periodicidade dos estudos de avaliação levados a cabo pelo CCLJ, ou por si orientados, para análise do estado de cumprimento da legalidade
- Troca de informação entre as instituições que fazem parte do CCLJ
- Grau de acessibilidade/disponibilidade aos relatórios de actividades do ex-CCLJ

### **Formação de pessoal**

#### *Indicadores finais*

- Despesas com formação/funcionário
- Nível de coerência do plano de formação em relação aos objectivos e metas estratégicas de instituição
- Existência de um levantamento de necessidades em formação do pessoal
- Existência de plano de formação aprovado e difundido
- Evidência de aplicação de critérios idóneos de selecção do pessoal para se beneficiarem da formação
- Número de eventos de formação/capacitações realizadas por área previamente identificadas
- Número de pessoas capacitadas/formadas vs planificado
- Nível de participação das chefias em acções de formação
- Consistência dos cursos realizados com planos de formação
- Grau de cumprimento dos períodos de formação planificados
- Número de funcionários a quem foram atribuídos bolsas de estudo
- Nível de cumprimento dos critérios de recrutamento e selecção de acordo com a lei
- Nível de existência de número de efectivo adequado ao quadro actual
- Nível de promoções e progressões realizadas no período 2001 a 2007
- Mudanças registadas no desempenho das funções dos beneficiários das formações

#### *Indicadores no plano*

- Horas de formação/funcionário e ano

- Despesas com formação/funcionário
- Nível de coerência do plano de formação em relação aos objectivos e metas estratégicas de instituição
- Existência de um levantamento de necessidades em formação do pessoal
- Existência de plano de formação aprovado e difundido
- Evidência de aplicação de critérios idóneos de selecção do pessoal para se beneficiarem da formação
- Grau de cumprimento dos períodos de formação planificados
- Acompanhamento sistemático das acções de formação:
  - Existência e uso de instrumentos/ferramentas de acompanhamento
  - Existência de um plano de acompanhamento e sua efectiva implementação
  - Existência de relatórios de acompanhamento
- Nível de participação dos funcionários nas acções de formação planificadas:
  - Número das pessoas capacitadas/formadas vs planificado
- Número de eventos de formação/capacitações realizadas por área previamente identificadas
- Evidências de mudanças (habilidades e competências) ocorridas nos beneficiários de formação e capacitação:
  - Existência de uma rotina de análise aos resultados das avaliações de desempenho como estratégia para avaliação dos investimentos na formação
  - Percentagem de beneficiários dos eventos de formação/capacitação mostrando um bom desempenho no processo de avaliações de desempenho (AD)
- Impacto resultante da formação do pessoal formado sobre as necessidades iniciais e na melhoria dos serviços da instituição:
  - Grau de melhoria registada do processo de gestão da integração de novos funcionários
  - Evidências registadas da integração de formação no desenvolvimento de RH
  - Nível de redução do tempo de prestação de serviço pelos órgãos em que seus beneficiários receberam formação

- Grau em que mudanças foram registadas no desempenho das funções dos beneficiários das formações

## **Gestão financeira inclusive investimentos em infra-estruturas e sistema de financiamento**

### *Indicadores finais*

#### Análise da gestão por resultados

- Existência de planos e relatórios financeiros e de actividades e análise da sua ligação com os orçamentos
- Qualidade dos relatórios financeiros e nível de desvios

#### Avaliação dos sistemas de gestão financeira e contabilística

- Qualidade do sistema de controlo interno
  - i. Verificação sobre a utilização de livros de contabilidade obrigatórios
  - ii. Verificação sobre existência de prestações de contas, mensais ou por duodécimo
  - iii. Verificação sobre existência de prestações de contas de fundos adiantados pela instituição
- Qualidade, fiabilidade e actualidade da contabilidade e a sua ligação com os relatórios financeiros
  - iv. Verificação da relação entre relatórios financeiros e registos contabilísticos, seguindo uma pista de auditoria
  - v. Verificação sobre a correspondência entre o saldo bancário, os pagamentos bancários e a execução orçamental
- Nível de segregação de funções
  - vi. Verificação sobre a segregação de funções na gestão financeira e contabilística

#### Avaliação dos procedimentos de aquisição de bens e serviços

- Verificação da realização de aquisições via concurso
  - vii. Verificação sobre a relação entre as compras e actividades previstas nos planos e orçamentos da instituição e a ligação entre estes
  - viii. Verificação sobre a existência de uma comissão de compras e sobre a efectividade do seu funcionamento

- Verificação da correcta da aplicação dos procedimentos de *procurement*
  - ix. Verificação sobre o grau da realização de compras se é baseada em cotações ou em concursos
  - x. Verificar se as transacções financeiras entre a instituição e os fornecedores são efectuadas mediante concurso
  - xi. Verificação sobre o nível de controlo da instituição relativamente ao grau de cumprimento dos contratos

#### Análise do sistema de financiamento e colecta e gestão de receitas próprias

- Qualidade do sistema de financiamento e seu impacto sobre o desempenho da instituição
  - xii. Possibilidade da identificação do facto que está na origem das receitas
  - xiii. Até que ponto as receitas são cobradas de acordo com as leis
- Nível de recursos financeiros disponibilizados e utilizados e sua relação com (i) as necessidades e (ii) a capacidade da instituição para cumprir com as actividades planificadas
  - xiv. Relação dos recursos com a capacidade da instituição para cumprir com as actividades planificadas
  - xv. Relação dos fundos com as necessidades da instituição

#### Avaliação da Gestão do Património

- Volume de investimento em infra-estruturas e sua relação com as necessidades
  - xvi. Verificação sobre a existência de uma lista detalhada de bens duradouros e de bens de consumo e os seus respectivos custos unitários e localização
  - xvii. Verificação sobre a realização de verificações físicas com base em amostragem
- Análise do volume de investimento em infra-estruturas e sua relação com a capacidade da instituição para cumprir com os planos
  - xviii. Verificação sobre a correcta contabilização dos custos de aquisição de bens
  - xix. Verificação sobre a existência de controlo efectivo sobre o consumo de combustíveis
- Análise do volume de investimento em infra-estruturas e sua relação com a capacidade da instituição de fazer adequada manutenção
  - xx. Análise do volume de investimento em infra-estruturas e sua relação com:

- a) as necessidades
- b) a capacidade da instituição para cumprir com os planos
- c) a capacidade da instituição de fazer adequada manutenção

#### *Indicadores no plano*

- Existência de uma organização para planeamento, construção e manutenção das infra-estruturas na área
- Existência de planos de construção e manutenção para construção de infra-estruturas no sector
- Número de construções planeadas por ano em relação a construções realizados durante o período em análise
- Expansão em termos de novas construções realizadas durante o período em análise
- Existência de planos e relatórios de actividades e análises dos desvios
- Existência de relatórios financeiros mensais e análise de desvios
- Contabilidade correcta, actualizada e ligada ao Relatório Final
- Pista de auditoria
- Existência de reconciliações bancárias
- Existência de reconciliações contabilísticas
- *Procurement* e aquisições com base em concursos
- Vencimentos e Rec. Humanos
- Receitas
- Segregação de funções
- Património: Registo actualizado, inventário e verificação física dos bens

#### **Área de Planeamento, Monitoria e Avaliação**

##### *Indicadores finais*

##### Planificação estratégica

- Grau de alinhamento com planos orientadores e estratégias nacionais
- Nível de participação dos *stakeholders* na identificação dos problemas, suas causas e efeitos
- Existência e funcionamento do órgão responsável da área de planeamento
- Avaliação da qualidade da formulação dos objectivos e da mobilização das lições da experiência

#### Qualidade dos Diagnósticos

- Grau do potencial da estratégia do plano ou programa para responder aos problemas/necessidades da população alvo
- Grau de correspondência aos diferentes níveis do plano ou programa, entre objectivos e prioridades estabelecidas e estas com os recursos afectados

#### Consistência interna do plano ou programa

- Nível de articulação entre programas sectoriais
- Nível de articulações entre programas sectoriais e locais
- Grau de articulação entre fundos e fontes de financiamento

#### **Desconcentração da planificação**

- Existência de capacidade técnica para lidar com o planeamento e avaliação a nível provincial
- Grau de desconcentração dos processos de planificação estratégica e operacional

#### Monitoria e avaliação

- Nível de ocorrência de inspecções e auditorias nas entidades
- Grau de implementação das recomendações das inspecções
- Grau de implementação de rotinas e sistemas de monitoria e avaliação dos programas da instituição

#### *Indicadores no plano*

- Qualidade dos Diagnósticos
- Grau de alinhamento com planos orientadores e estratégias nacionais; Nível de participação dos *stakeholders* na identificação dos problemas, suas causas e efeitos

- Nível de utilização de dados e informação global, macroeconómica, política, social e cultural disponível para efectuar as análises situacionais
- Qualidade do processo de identificação da população ou região alvo
- Avaliação da qualidade da formulação dos objectivos e da mobilização das lições da experiência
- Nível em que foram estabelecidos os consensos e compromissos relativos aos objectivos programáticos entre a instituição e os *stakeholders*
- Comprovação do potencial da estratégia do plano ou programa para responder aos problemas/necessidades da população alvo

Consistência interna do programa:

- Nível da coerência global da relação entre objectivos e recursos
- Grau da hierarquização e complementaridade dos objectivos
- Comprovação da correspondência aos diferentes níveis do plano ou programa, seja entre objectivos, seja entre prioridades estabelecidas e recursos afectados

Consistência externa do programa:

- Nível de articulação entre programas sectoriais
- Nível de articulação entre programas sectoriais e locais
- Grau de articulação entre fundos e fontes de financiamento
- Grau de articulação com prioridades e orientações do MDG, Agenda 2025, do PARPA e do PES
- Ocorrência de inspecções e auditorias nas entidades
- Existência e qualidade de documentação e arquivos

## **Documentação e arquivos**

### *Indicadores finais*

- Grau de alocação do orçamento (por ano) para a área de documentação e arquivos
- Grau de apoio recebido na aquisição de material para a área de documentação e arquivos
- Grau de adequação da formação do pessoal existente na área de documentação e arquivos

- Grau de alocação de recursos financeiros para a formação dos funcionários na área de documentação e arquivos
- Nível de segurança dos documentos confidenciais
- Acesso à memória institucional
- O Nível de organização do sistema de arquivo
- Grau de adequabilidade do espaço físico do arquivo
- Padronização dos livros
- Existência de bibliotecas para uso do público
- Cópias de segurança

*Indicadores no plano*

- Preservação da memória organizada a nível em cada instituição em relação aos factores de qualidade e acesso
- Existência de directrizes/instruções de como o arquivo deve estar organizado e quais documentos que devem ser arquivados. (nota: aqui, além do Decreto nº 30/2001, de 15 de Outubro, é necessário analisar as directrizes internas que podem ser mais detalhadas)
- Existência de bases de dados padronizada que permita fazer uma estatística rápida e fiável sobre a situação do sector
- Meios usados para a gestão da correspondência
- Existência de *back-ups* para segurança da informação
- Existência de bibliotecas para uso do público
- Tratamento dado aos documentos confidenciais (Tipo de informação classificada e seu tratamento)
- Existência de arquivo digitalizado
- Existência de *website e Intranet*
- Espaço físico