

AFRICAN UNION		UNION AFRICAINE
الاتحاد الأفريقي		UNIÃO AFRICANA
UNIÓN AFRICANA		UMOJA WA AFRIKA
AFRICAN COURT ON HUMAN AND PEOPLES' RIGHTS TRIBUNAL AFRICANO DOS DIREITOS DO HOMEM E DOS POVOS		

ORIGINAL: INGLÊS

TRIBUNAL AFRICANO DOS DIREITOS DO HOMEM E DOS POVOS

PLANO ESTRATÉGICO

2026-2028

*“Protecção dos Direitos Humanos em África: Uma
Responsabilidade Compartilhada”*

PREFÁCIO DO PRESIDENTE

A tarefa de proteger os direitos humanos em África não pode ser assumida por uma única instituição isoladamente. Embora o mandato geral de supervisão judicial de âmbito continental tenha sido atribuído ao Tribunal Africano dos Direitos do Homem e dos Povos, o sucesso final da nossa missão depende da solidez das nossas parcerias. Ao lançarmos este Plano Estratégico para o período de 2026-2028, fazemo-lo sob o lema *Protecção dos Direitos do Homem em África: Uma Responsabilidade Compartilhada*, sinalizando uma nova era de administração colaborativa da justiça e geração de impacto continental.

Nos últimos cinco anos, o Tribunal concentrou-se em si próprio, buscando aperfeiçoar os seus procedimentos e aumentar a sua eficiência técnica. Tendo estabelecido esta base sólida, agora estamos a direccionar a nossa energia para o exterior. O nosso objectivo para este ciclo estratégico é garantir que o Estado de direito não seja apenas um conceito discutido no nosso tribunal em Arusha, mas seja uma realidade viva que inspira confiança e oferece uma oportunidade de saneamento a todos os cidadãos africanos.

Reconhecemos que, para que os nossos acórdãos tenham um impacto transformador, elas devem ser interiorizadas e executadas a nível nacional, o que requer um compromisso profundo dos Estados-Membros, um diálogo contínuo com os tribunais nacionais e uma parceria vibrante com a sociedade civil. Através deste Plano, convidamos a todas as partes interessadas a agirem como garantes conjuntos da justiça. Especificamente, damos prioridade à reversão da contracção jurisdicional, visando restaurar e alargar o acesso directo ao Tribunal de pessoas singulares e organizações não-governamentais (ONG), enquanto, em simultâneo, humanizamos a nossa jurisprudência para conectar o nosso raciocínio jurídico com as histórias humanas daqueles a quem servimos.

Este Plano Estratégico também representa o nosso contributo para as aspirações mais alargadas da União Africana. Ao providenciar a segurança jurídica e assegurar que as nossas instituições defendam os mais altos padrões de responsabilização, o Tribunal serve como um pilar vital para a materialização da Agenda 2063. Continuamos dedicados a promover um ambiente jurídico continental onde os direitos humanos sejam respeitados, protegidos e materializados como uma pedra angular da paz e do desenvolvimento sustentáveis.

A administração da justiça não é estática, é um processo dinâmico e uma jornada comum. Apelo aos nossos Estados-Membros, às nossas instituições parceiras e ao povo de África para que se juntem a nós neste esforço colectivo para garantir que o sistema africano de direitos humanos continue a ser um farol de esperança e uma fonte de orgulho para o nosso continente.

Venerando Juiz Blaise Tchikaya

Presidente do Tribunal Africano dos Direitos do Homem e dos Povos

PREFÁCIO DO ESCRIVÃO

O sucesso operacional de um órgão judicial internacional é alicerçado numa base de disciplina administrativa rigorosa, transparência e gestão baseada em dados. Enquanto fazemos a transição para este novo ciclo de planeamento estratégico (2026-2028), o nosso foco, no Cartório, incide em garantir que o Tribunal Africano tenha a resiliência interna e a sofisticação técnica necessárias para satisfazer as elevadas expectativas do continente.

Este Plano Estratégico é fundamentado numa avaliação empírica exaustiva do nosso desempenho no ciclo anterior. Utilizamos os dados produzidos a partir da avaliação da implementação do Plano relativo ao período de 2021-2025 para identificar exactamente onde devemos melhorar os nossos sistemas. Em resposta, estamos a aprimorar ainda mais a cultura baseada em resultados, que vai além das actividades de rastreio para passar para a medição dos resultados no mundo real. A nossa abordagem administrativa para os próximos três anos é definida por um compromisso em prol da melhoria contínua, garantindo que as decisões sobre os casos sejam tomadas em tempo oportuno e o aumento da qualidade dos nossos resultados judiciais.

Como parte da sua evolução administrativa mais alargada, o Cartório continuará a prosseguir a transformação digital gradual e pragmática, com a finalidade de aumentar a eficiência e melhorar a memória institucional e a administração judicial. A este respeito, o Tribunal está a explorar a integração progressiva da Base de Dados de Jurisprudência Africana (AJUDATA) e a reforçar os sistemas electrónicos de gestão de processos existentes e já em funcionamento no Cartório. Dado que a AJUDATA ainda se encontra na fase de implementação em regime-piloto e continua a evoluir, o foco nesta fase é garantir a complementaridade, a interoperabilidade e a troca sem descontinuidades de informações entre as plataformas. Através deste aperfeiçoamento contínuo, o Cartório visa melhorar a monitorização dos autos processuais do Tribunal e a execução das suas decisões, mantendo-se apto para se adaptar às exigências e inovações tecnológicas do século XXI.

No entanto, os sistemas técnicos são tão eficazes quanto as pessoas que os gerem. Por conseguinte, damos prioridade à estabilização da força de trabalho, com foco no desenvolvimento profissional, na segurança e no bem-estar total do nosso pessoal. Ao adoptar a abordagem de "Família do Tribunal Africano Saudável", garantimos que a nossa equipa tenha o ambiente ideal para produzir excelência e o espaço criativo para promover a inovação institucional.

Também estamos comprometidos com um novo padrão de responsabilização institucional. Melhorando o conteúdo material e a profundidade analítica do Relatório Anual de Actividades estatutário, forneceremos às nossas partes interessadas e aos órgãos deliberativos da União Africana em matéria de políticas dados claros e baseados em evidências sobre a nossa eficiência e impacto. Esta transparência constitui o pilar da nossa proposta de valor.

O Cartório está pronto para traduzir a visão estratégica deste Plano em uma realidade operacional diária. Continuamos dedicados a providenciar o apoio jurídico e

administrativo de alto nível necessário para garantir que o Tribunal Africano continue a inovar os seus processos e a inspirar a justiça em todo o continente.

Dr. Robert Eno

Escrivão do Tribunal Africano dos Direitos do Homem e dos Povos

SUMÁRIO EXECUTIVO

1. O Tribunal Africano dos Direitos do Homem e dos Povos avançou além da sua fase basilar, estando agora focado em garantir que o seu trabalho judicial traga uma diferença duradoira e visível para o povo de África. Este Plano Estratégico (2026–2028) representa uma mudança institucional, passando da etapa de desenvolvimento de procedimentos para a materialização de resultados, garantindo que todos os acórdãos pronunciados e todas as políticas adoptadas contribuam para uma melhoria tangível na protecção dos direitos em todo o continente. Sob o lema *Protecção dos Direitos do Homem em África: Uma Responsabilidade Compartilhada*, o Tribunal reconhece que a justiça é um esforço colectivo que requer a participação activa dos Estados-Membros, dos tribunais nacionais e da arquitectura continental mais alargada de protecção dos direitos do Homem, incluindo os meios académicos, as organizações não-governamentais, os meios de comunicação social, as ordens profissionais de advogados e as associações de advogados.

REFORÇO INSTITUCIONAL E MELHORIA DE DESEMPENHO

2. Este plano trienal serve como ponte fundamental, sincronizando o mandato judicial do Tribunal com as aspirações mais alargadas da União Africana. Tendo passado o ciclo anterior a aperfeiçoar os seus processos internos sob o tema «*Aprofundar a confiança no Tribunal Africano através do reforço da sua eficiência e eficácia*», o Tribunal está agora a concentrar a sua energia no impacto do seu trabalho no mundo real, enquanto lança as bases para a inovação institucional no futuro.
3. Ao adoptar um modelo de melhoria contínua, a instituição aperfeiçoou o seu quadro de desempenho para se concentrar em resultados judiciais mensuráveis e exequíveis. Usando como ponto de partida a linha de base de 2025 de, pelo menos, vinte casos encerrados por ano, o Tribunal pretende aumentar gradualmente o número de casos encerrados anualmente em mais dois casos por ano. Esta abordagem representa uma referência clara e previsível para avaliar o desempenho institucional, baseando-se, entretanto, em factores que se enquadram na capacidade operacional e estão sob controlo do Tribunal.
4. No que diz respeito à execução dos acórdãos, o Tribunal reconhece que a execução das suas decisões depende, em última análise, da cooperação e das acções dos Estados Partes e de outras partes interessadas, factores que estão fora do controlo directo da instituição. Consequentemente, no lugar de fixar metas com base nas percentagens alcançadas na execução dos acórdãos, o quadro de desempenho do Tribunal incidirá no fortalecimento das medidas que se enquadram no âmbito do seu mandato com vista a promover e facilitar a execução. Entre as medidas em causa constam o reforço dos mecanismos de acompanhamento, a melhoria dos processos de prestação de relatórios e monitorização, o aprofundamento da interacção com as partes interessadas relevantes, e o alargamento das intervenções de sensibilização e divulgação das decisões do Tribunal. Esta abordagem permite que a instituição avalie o seu desempenho com base em acções concretas dentro do seu controlo operacional, enquanto continua a apoiar a melhoria da conformidade com os seus acórdãos.

TRÊS PILARES DE IMPACTO

5. A Estratégia está organizada em torno de três pilares materiais concebidos para providenciar um sistema judicial mais actuante e influente:
 - i. **Impacto judicial:** o Tribunal continuará a fortalecer o seu desempenho judicial através do aumento mensurável do número de casos encerrados anualmente, enquanto prossegue melhorias na eficiência e na gestão dos processos judiciais. A este respeito, o Tribunal envidará esforços para mobilizar recursos para o preenchimento de vagas, continuará a melhorar os seus mecanismos existentes de gestão de processos e integrará progressivamente a Base de Dados de Jurisprudência Africana (AJUDATA), de um modo que garanta a complementaridade e a interoperabilidade com os sistemas já existentes. Uma vez que a AJUDATA ainda se encontra numa fase de desenvolvimento progressivo e implementação em regime-piloto, o seu papel será de viabilizar o melhor acesso à jurisprudência e à memória institucional, assim como a gestão do conhecimento, enquanto contribui para a modernização dos métodos de trabalho do Tribunal. Através destas medidas, o Tribunal visa melhorar qualidade, aumentar a consistência e a acessibilidade do seu trabalho judicial, e fortalecer a provisão de medidas de saneamento às vítimas de violações dos direitos humanos.
 - ii. **Cooperação continental:** o ponto nevrálgico deste Plano reside na iniciativa de diplomacia judicial de alto nível para reverter a contracção jurisdicional e restaurar o acesso directo de pessoas singulares e organizações não-governamentais. O Tribunal passará da sensibilização geral para a humanização da sua jurisprudência, partilhando as histórias daqueles que beneficiaram de medidas de saneamento e promovendo alianças técnicas mais profundas com os tribunais nacionais e as instituições de defesa dos direitos humanos.
 - iii. **Resiliência e sustentabilidade institucional:** para garantir a continuidade e a eficácia das suas operações, o Tribunal focalizará os seus esforços no engajamento, no desenvolvimento e na prosperidade do seu pessoal, enquanto prossegue um envolvimento sustentado com o Estado Acolhedor e as partes interessadas relevantes no que diz respeito à conclusão das suas instalações permanentes. Esta orientação estratégica é fundamentada na adopção de boas práticas de gestão financeira, na diversificação de parcerias e na modernização da infra-estrutura tecnológica, para resguardar a instituição contra choques externos.

RESPONSABILIZAÇÃO E DESEMPENHO

6. O Tribunal está a institucionalizar uma nova norma de transparência. Ao fazer evoluir o quadro material do seu Relatório Anual de Actividades estatutário para o tornar uma ferramenta de avaliação baseada em resultados, o Tribunal providenciará às partes interessadas provas baseadas em dados do seu contributo para a integração continental e o Estado de direito. Isto garante que a proposta de valor do Tribunal seja claramente visível para os órgãos deliberativos

da UA em matéria de políticas e que a sua orientação estratégica permaneça flexível, adaptável e pronta para acolher inovações em paralelo com a evolução do cenário jurídico do continente.

7. Em última análise, este Plano Estratégico é um convite lançado a todas as partes interessadas para partilharem a responsabilidade de promover a justiça, garantindo que o sistema africano de direitos humanos continue a ser um pilar vibrante, eficaz e respeitado da transformação do continente.

ABREVIATURAS E SIGLAS

OBA:	Orçamento Baseado em Actividades
ACDEG:	Carta Africana sobre Democracia, Eleições e Governação
ACERWC:	Comité Africano de Peritos sobre os Direitos e o Bem-Estar da Criança
CADHP:	Comissão Africana dos Direitos do Homem e dos Povos
ACODO:	Sistema de Documentação do Tribunal Africano
TAfDHP:	Tribunal Africano dos Direitos do Homem e dos Povos
ZCLCA:	Zona de Comércio Livre Continental Africana
AGA:	Arquitectura de Governação Africana
AJN:	Rede Judicial Africana
AJTN:	Rede Africana de Formação Judiciária
AJUDATA:	Base de Dados de Jurisprudência Africana
AMERT:	Ferramenta de Monitorização, Avaliação e Relatórios da União Africana
APSA:	Arquitectura Africana de Paz e Segurança
UA:	União Africana
CCUAC:	Conselho Consultivo da União Africana Contra a Corrupção
CUA:	Comissão da União Africana
AUCIL:	Comissão da União Africana sobre o Direito Internacional
OSC:	Organização da Sociedade Civil
ETD:	Estratégia de Transformação Digital
EALS:	Ordem dos Advogados da África Oriental
TEDH:	Tribunal Europeu dos Direitos do Homem
EHMS:	Sistema Electrónico de Gestão de Cuidados de Saúde
ELA:	Biblioteca Electrónica do Tribunal Africano
TIADH:	Tribunal Inter-Americano dos Direitos do Homem
TIJ:	Tribunal Internacional de Justiça
AII:	Acordo Inter-Institucional
CDI:	Comissão de Direito Internacional
JR:	Juiz-Relator
KMS:	Sistema de Gestão do Conhecimento
LIFO:	Último a Entrar, Primeiro a Sair
MBRS:	Sistema de Relatórios das Actividades Administrativas
MEAL:	Monitorização, Avaliação, Responsabilização e Aprendizagem
MdE:	Memorando de Entendimento
NANHRI:	Rede de Instituições Nacionais Africanas de Direitos Humanos
DNT:	Doença não Transmissível
NHRI:	Instituição Nacional de Defesa dos Direitos Humanos
PALU:	Sindicato Pan-Africano de Advogados
PAP:	Parlamento Pan-Africano
PAPS:	Assuntos Políticos, Paz e Segurança
CRP:	Comité de Representantes Permanentes
PTSU:	Unidade de Aquisições, Viagens e Arrecadação
RBM:	Gestão Baseada em Resultados
SAP:	Sistemas, Aplicativos e Produtos (Processamento de Dados)
SIDAC:	Situação da Implementação das Decisões do Tribunal Africano
PON:	Procedimento Operacional Normalizado
SSU:	Unidade de Segurança e Protecção

CTE: Comissão Técnica Especializada
ONU: Nações Unidas

ÍNDICE

PREFÁCIO DO PRESIDENTE	2
PREFÁCIO DO ESCRIVÃO	3
SUMÁRIO EXECUTIVO	5
ABREVIATURAS E SIGLAS	8
ÍNDICE	10
INTRODUÇÃO	11
VISÃO, MISSÃO, VALORES FUNDAMENTAIS RENOVADOS, LEMA DO PLANO ESTRATÉGICO.....	11
CONTEXTO	14
METODOLOGIA	16
ESTRUTURA	18
ANÁLISE SITUACIONAL	20
REALIZAÇÕES E LIÇÕES COLHIDAS	20
ANÁLISE SWOT	22
ANÁLISE PESTLE.....	26
SÍNTESE: ALINHAMENTO ESTRATÉGICO PARA GERAR IMPACTO	30
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E RESULTADOS INTERMÉDIOS	32
1.º OBJECTIVO ESTRATÉGICO: MELHORIA DOS PROCESSOS JUDICIAIS ...	34
2.º OBJECTIVO ESTRATÉGICO: REFORÇO DAS ACÇÕES DE DIVULGAÇÃO E COOPERAÇÃO	64
3.º OBJECTIVO ESTRATÉGICO: REFORÇO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL	78
QUADRO DE GOVERNAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO	101
PLANEAMENTO BASEADO EM RESULTADOS E CASCATA DOS OBJECTIVOS	102
MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO, RESPONSABILIZAÇÃO E APRENDIZAGEM (MEAL)	103
GOVERNAÇÃO FINANCEIRA E MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	104
RESPONSABILIZAÇÃO E TRANSPARÊNCIA INSTITUCIONAIS	104

1. INTRODUÇÃO

1.1 VISÃO, MISSÃO, VALORES FUNDAMENTAIS RENOVADOS, LEMA DO PLANO ESTRATÉGICO

1. O Plano Estratégico de 2026-2028 está alicerçado numa identidade institucional renovada, que redefine a visão, a missão e os valores fundamentais do Tribunal Africano. Desencadeado em antecipação do 20.º aniversário da entrada em funcionamento do Tribunal, este quadro actualizado é o produto de um extenso processo consultivo concebido para garantir a apropriação pan-africana e o alinhamento com a Agenda 2063. A metodologia compreendeu um mecanismo alargado de recolha de contributos de partes interessadas externas, através de um inquérito abrangente distribuído em seis línguas de trabalho da União Africana, combinado com reflexões internas profundas lideradas pelo Cartório a Comissão de Planeamento Estratégico e o Plenário de Juízes. Estas declarações fundamentais aprimoradas reflectem a evolução do Tribunal rumo à assunção de um papel mais impactante e colaborativo dentro do sistema africano de direitos humanos, providenciando o mandato para todas as actividades operacionais actuais e futuras.

1.1.1 Nova Declaração de Visão

Um Tribunal Africano que protege os direitos humanos e dos povos, fortalece o Estado de direito e inspira a promoção da justiça.

1.1.2 Nova Declaração de Missão

Defender os direitos humanos e dos povos, através de mecanismos judiciais acessíveis, inovadores e exequíveis que complementam os sistemas nacionais e regionais.

1.1.3 Novos Valores Fundamentais

1. **Justiça centrada nas pessoas** – responder às necessidades, realidades e aspirações das pessoas cujos direitos estão em jogo.
2. **Compromisso com a conformidade e o impacto** – garantir que os acórdãos produzam mudanças reais e o progresso sustentável dos direitos humanos.
3. **Independência e imparcialidade judicial** – defender a equidade, a objectividade e a autonomia em todas as decisões e todos os processos.
4. **Integridade e responsabilização** – manter a transparência, a conduta ética, o profissionalismo e a responsabilidade em todos os aspectos do trabalho do Tribunal.
5. **Acessibilidade e inclusão** – garantir que todas as pessoas, independentemente do seu estatuto, sexo ou localização geográfica, possam beneficiar da protecção do Tribunal.

6. **Eficiência e inovação** – explorar a tecnologia e as melhores práticas para administrar a justiça em tempo oportuno, de uma maneira eficaz e de fácil acesso para o beneficiário.
7. **Colaboração e parcerias** – trabalhar com os Estados, as instituições e a sociedade civil para fortalecer os mecanismos de protecção e imposição do respeito pelos direitos humanos.
8. **Respeito pela diversidade e não discriminação** – promover a igualdade e reconhecer a diversidade social, cultural e linguística de África.

1.1.4 Novo Lema do Plano Estratégico

2. O Lema do Plano Estratégico de 2026-2028, “*Protecção dos Direitos do Homem em África: Uma Responsabilidade Compartilhada*”, representa uma evolução na intenção da trajectória institucional do Tribunal. Tendo dedicado o período de 2021–2025 a um exercício rigoroso de aprofundamento da confiança no Tribunal Africano, mediante o aumento da sua eficiência e eficácia, a instituição já está bem posicionada para utilizar esta base para fortalecer as suas relações e laços de cooperação em todo o continente rumo à administração da justiça com impacto.
3. Este lema está enraizado no reconhecimento de que o Tribunal não funciona no vácuo. Embora o exercício do poder judicial seja o principal instrumento do Tribunal, o impacto real e duradouro na vida dos cidadãos africanos só pode ser alcançado através de uma acção colectiva. Por conseguinte, a partilha da responsabilidade não representa uma redução do mandato do Tribunal, mas o alargamento da sua eficácia, através da colaboração.
4. Esta narrativa é concretizada através de três dimensões fundamentais:
 - i. **Aprofundamento da cooperação, através da confiança estabelecida:** assente na credibilidade adquirida durante o ciclo estratégico anterior, o Tribunal integrará ainda mais o seu trabalho com as principais partes interessadas envolvida na defesa dos direitos humanos, incluindo os tribunais nacionais, os membros da Plataforma da Arquitectura Africana de Governação - Arquitectura Africana de Paz e Segurança (Plataforma AGA-APSA), as organizações da sociedade civil, as instituições estatais e os parceiros internacionais. Esta abordagem cooperativa garante que a arquitetura continental de defesa dos direitos humanos funcione como um sistema unificado e apoiante.
 - ii. **Impacto através da participação colectiva:** o Tribunal reconhece que, para que as decisões judiciais se traduzam em mudanças tangíveis, elas devem ser compreendidas e adoptadas por uma ampla gama de partes interessadas. Ao promover um maior diálogo com os Estados-Membros, a sociedade civil e os cidadãos, o Tribunal garante que o seu trabalho continue a responder às necessidades das pessoas a quem serve.
 - iii. **Compromisso mútuo com o alcance de resultados:** responsabilidade compartilhada implica um compromisso mútuo com a execução das decisões. O Tribunal incidirá o seu foco no desenvolvimento das ferramentas e dos quadros de prestação de relatórios necessários para que todos os parceiros contribuam o progresso na materialização dos direitos humanos, garantindo que a justiça não seja apenas administrada, mas também seja executada efectivamente.
5. Ao adoptar este lema, o Tribunal reconhece que o trabalho em conjunto é a única maneira de produzir um impacto real. O lema representa um convite lançado a todas as partes interessadas para que adiram à visão comum de proteger os direitos humanos e dos povos, fortalecer o Estado de direito e inspirar a justiça.

1.2 CONTEXTO

6. O Tribunal Africano dos Direitos do Homem e dos Povos funciona dentro de um cenário continental dinâmico definido pelo compromisso da União Africana em prol do desenvolvimento acelerado e da governação integrada. Este Plano Estratégico foi especificamente concebido para se alinhar com o *Plano Estratégico da União Africana de 2024-2028* e o *Segundo Plano Decenal de Implementação (2024-2033) da Agenda 2063*.

1.2.1 Alinhamento com o ciclo de planeamento estratégico da UA

7. A arquitectura de planeamento estratégico da UA está organizada em torno da Agenda 2063 e está descentralizada em cinco planos decenais. Em 2024, a UA e os seus órgãos entraram no Segundo Plano Decenal de Implementação (2024-2033), que é dividido em dois ciclos de 5 anos (2024-2028 e 2029-2033). Para garantir o alinhamento e a sincronização institucional plenos com o ciclo à escala da União, o Tribunal Africano adoptou um período de 3 anos para este Plano Estratégico (2026-2028). depois deste período de transição, o Tribunal retomará o ciclo de planeamento de 5 anos, a partir de 2029, plenamente harmonizado com o calendário à escala da UA.

1.2.2 Contributo do Tribunal para o alcance das sete metas desejadas da UA

8. O Tribunal serve como um pilar judicial vital para alcançar as sete metas definidas no Plano Estratégico da UA de 2024-2028. Ao esclarecer as obrigações relativas à defesa dos direitos humanos e responsabilizar os Estados, o Tribunal garante a segurança jurídica necessária para a transformação continental.
 - i. **1.º Objectivo Aspiracional: todos os Estados-Membros da UA alcançam, pelo menos, o estatuto de países de rendimento médio** – o Tribunal contribui protegendo os direitos socioeconómicos e garantindo a segurança sanitária. Ao promover um ambiente jurídico estável para o investimento, a industrialização e a criação de emprego, o Tribunal ajuda a proteger a resiliência económica dos cidadãos africanos.
 - ii. **2.º Objectivo Aspiracional: África mais integrada e conectada** – através do seu crescente acervo de decisões, o Tribunal promove a integração jurídica continental. Ao providenciar um ponto de referência comum para as normas de direitos humanos que são citadas pelos tribunais e parlamentos nacionais, o Tribunal ajuda a harmonizar os sistemas jurídicos entre os Estados-Membros. O seu papel na harmonização dos quadros jurídicos garante que a integração socioeconómica e política do continente seja apoiada por uma arquitectura jurídica unificada e previsível.
 - iii. **3.º Objectivo Aspiracional: instituições públicas mais actantes** – o Tribunal implementa directamente a Resposta Estratégica da 3.ª Grande Aspiração, através da sua supervisão judicial, o que aumenta a transparência

e a responsabilização na governação em África. O crescente acervo de jurisprudência do Tribunal sobre os direitos a um julgamento justo, à participação democrática e à protecção das pessoas contra actos arbitrários do Estado, garante que as instituições públicas ao nível nacional permaneçam responsáveis e actuates.

- iv. **4.º Objectivo Aspiracional: África resolve conflitos pacificamente** – ao providenciar um fórum legal para os Estados buscarem medidas de saneamento, como no caso de litígios entre Estados, o Tribunal fortalece o projecto emblemático de *Silenciar as Armas*. Esta via judicial para a resolução de conflitos promove e alicerça a paz sustentável.
- v. **5.º Objectivo Aspiracional: valores de África explícitos e promovidos** – o Tribunal defende a riqueza cultural de África, protegendo os direitos das comunidades autóctones e combatendo as práticas culturais prejudiciais, o que garante que a identidade e o património culturais sejam explicitamente protegidos e respeitados dentro do quadro jurídico continental.
- vi. **6.º Objectivo Aspiracional: cidadãos africanos mais empoderados e produtivos** – através da sua jurisprudência sobre a igualdade de género e os direitos das crianças e dos jovens, o Tribunal remove as barreiras legais ao empoderamento. O seu foco na protecção dos direitos humanos garante que os cidadãos africanos continuem a ser os arquitectos da transformação do continente.
- vii. **7.º Objectivo Aspiracional: África torna-se um interveniente forte e influente no mundo** – ao manter elevados padrões de excelência judicial e ao interagir com outros tribunais internacionais de direitos humanos, o Tribunal Africano projecta uma voz africana robusta na governação global e reforça a soberania judicial do continente.

1.2.3 Desafios existentes e responsabilidade partilhada

- 9. Apesar do progresso considerável alcançado no domínio judicial, o Tribunal continua a confrontar-se com desafios sistémicos, os quais fundamentam as prioridades definidas para o ciclo de 2026-2028. Entre os desafios enfrentados contam-se o baixo nível de ratificação do Protocolo do Tribunal, os baixos níveis de cumprimento dos acórdãos e dificuldades orçamentais, que afectam a capacidade em termos de pessoal e a capacidade de integrar a diversidade linguística.
- 10. Reconhecendo que os problemas de direitos humanos exigem soluções holísticas e sinérgicas, o Tribunal compromete-se a juntar esforços com um ecossistema diversificado de intervenientes. A multiplicidade de intervenientes envolvidos nestes processos inclui deputados parlamentares, governos, a administração pública, o poder judiciário, a comunidade diplomática, as instituições nacionais de direitos humanos, os provedores de justiça, a comunidade académica, organizações não-governamentais, os órgãos de comunicação social, as ordens e associações de advogados, o sector privado, assim como outras organizações

internacionais (não) africanas. Este Plano Estratégico descreve o modo como o Tribunal aprofundará a sua cooperação com estas partes interessadas para transformar o raciocínio judicial em impacto social tangível.

1.3 METODOLOGIA

11. Para o desenvolvimento do Plano Estratégico de 2026-2028 foi utilizada uma metodologia pioneira e baseada em dados, concebida para transformar a responsabilidade institucional num alicerce estratégico para o alcance da excelência judicial. Este processo garantiu que o novo plano fosse credível, baseado em evidências e alinhado com a realidade operacional prática do Tribunal.

1.3.1 O relatório de implementação (2021-2025) como linha de base factual

12. A evidência fundamental para este ciclo de planeamento foi derivada de uma avaliação exaustiva do mandato de 2021-2025. Esta avaliação interna envolveu o seguinte:
 - i. **Recolha de dados e alinhamento institucional:** uma análise rigorosa dos relatórios de avaliação do desempenho, dos relatórios anuais de atividades, e realização de entrevistas com Juizes e funcionários do Tribunal, o que foi complementado pela administração de questionários às divisões do Cartório sobre indicadores métricos específicos relacionados com o desempenho.
 - ii. **Quadro de avaliação do desempenho:** o Tribunal utilizou um espectro codificado por cores para identificar lacunas críticas, incluindo o aumento nos períodos médios de tramitação de casos e desafios persistentes relacionados com a prestação de relatórios e a execução dos acórdãos do Tribunal pelos Estados Partes, ou seja, a taxa de falta de prestação de relatórios pelos Estados Partes relativos ao cumprimento das decisões do Tribunal situou-se 88%. Estas constatações serviram de marcadores de diagnóstico “Amarelo” e “Laranja” que definiram as áreas de investimento obrigatórias no ciclo de 2026-2028.
 - iii. **Aprendizagem estratégica:** o processo de avaliação baseou-se nas melhores práticas de monitorização e avaliação, mediante a interacção com a Direção de Planeamento Estratégico e Execução da Comissão da União Africana (CUA), o Departamento de Assuntos Políticos e de Paz e Segurança (PAPS) da CUA e a Comissão Africana dos Direitos do Homem e dos Povos (CADHP), durante os retiros realizados em Moshi, na Tanzânia.

1.3.2 Análise contextual baseada em evidências

13. O plano incorpora recomendações orientadas para a acção decorrentes de contactos institucionais de alto nível realizados entre 2021 e 2025, incluindo o Comunicado de Arusha (2021), as Recomendações do Retiro do Pessoal de Tanga (2022) e as Resoluções de Dodoma decorrentes do segundo Retiro

Judicial (2023). Os principais roteiros técnicos, como o Roteiro de Complementaridade de Adis Abeba entre o Tribunal Africano e a Comissão Africana (2023-2028) e as Directrizes de 2025 sobre a Apresentação e Transferência de Casos entre a Comissão e o Tribunal, providenciam o quadro substantivo para os pilares de “Cooperação” e “Impacto” do novo plano.

1.3.3 Interacção com as partes interessadas

14. Para garantir um processo holístico e transparente, o Tribunal interagiu com uma rede diversificada de intervenientes, através de mecanismos de validação internos e externos:
 - i. **Inquérito realizado junto das partes interessadas externas:** um inquérito realizado em múltiplas línguas em todas as regiões da UA permitiu recolher dados de 120 inquiridos que representam a comunidade académica, a sociedade civil, as instituições nacionais de defesa dos direitos humanos (INDH), funcionários governamentais e profissionais do direito.
 - ii. **Validação pelo Cartório:** O Cartório realizou uma reunião vocacionada em Dezembro de 2025, em Nairobi, no Quénia, que permitiu que os funcionários realizassem uma avaliação baseada em evidências das constatações estratégicas iniciais. Esta reunião foi seguida de um workshop de validação técnica final realizado em Maio de 2026, onde os funcionários do Cartório do Tribunal passaram em revista o documento preliminar completo, para garantir que as actividades planeadas e os indicadores métricos de desempenho sejam proporcionais à capacidade operacional de cada Unidade.
 - iii. **Validação judicial:** o Plenário do Tribunal realizou uma avaliação estratégica rigorosa do documento preliminar, para assegurar que os objectivos baseados em resultados estejam plenamente alinhados com o mandato judicial do Tribunal. Esta avaliação ao nível judicial confirmou que o princípio da responsabilidade compartilhada está estruturalmente incorporado em todo o plano e que as metas institucionais são tanto ambiciosas quanto exequíveis.

1.3.4 Lançamento institucional

15. O Plano Estratégico foi elaborado com a perspectiva de se proceder ao seu lançamento institucional oficial em Junho de 2026, exactamente 5 anos depois do lançamento do Plano Estratégico predecessor, de 2021-2025, sinalizando um ciclo renovado de excelência judicial.

1.4 ESTRUTURA

16. O Plano Estratégico de 2026-2028 está organizado em quatro capítulos interligados, passando do mandato fundamental do Tribunal para o quadro de implementação detalhado e orientado para o impacto.
17. **Capítulo 1: Introdução**, define o novo foco do Tribunal, o seu alinhamento com o Segundo Plano Decenal de Implementação da UA (2024–2033) e a metodologia baseada em evidências utilizada para garantir a continuidade institucional.
18. **Capítulo 2: Análise Situacional**, providencia uma avaliação do ambiente interno e do contexto operacional externo do Tribunal. Usando os métodos de análise SWOT e PESTLE, este capítulo descreve os pontos fortes do Tribunal e as lições colhidas face aos factores políticos e económicos que influenciam a protecção dos direitos humanos no continente.
19. **Capítulo 3: Objectivos Estratégicos e Resultados Intermédios**, descreve o núcleo substantivo do plano. Embora mantendo os três Objectivos Estratégicos (OS) já definidos, para garantir a estabilidade institucional, este capítulo recalibra o seu foco para incidir na Cooperação e no Impacto. Reconhecendo que o impacto judicial é frequentemente influenciado por factores fora do controlo directo do Tribunal, este plano adopta o *Modelo de Melhoria Contínua*. Reconhecendo que certos aspectos do impacto judicial, particularmente a duração do processo e a execução dos acórdãos do Tribunal, são influenciados por factores além do controlo directo do Tribunal, este Plano Estratégico adopta uma abordagem pragmática de melhoria contínua baseada em resultados intermédios institucionais mensuráveis. Portanto, o quadro prioriza indicadores cujo alcance está dentro do controlo operacional do Tribunal, incluindo o aumento progressivo dos casos encerrados, o fortalecimento dos sistemas de apoio judicial, o aprofundamento da digitalização dos processos judiciais e administrativos, e a melhoria dos mecanismos de envolvimento das partes interessadas. Esta abordagem permite que o Tribunal avalie o desempenho através de parâmetros de referência realistas e exequíveis, mantendo a flexibilidade para a melhoria institucional contínua.
20. **Capítulo 4: Quadro de Governação e Implementação**, centra-se na institucionalização da Gestão Baseada em Resultados (RBM) e na responsabilização avançada:
 - i. **Planeamento baseado em resultados e em cascata**: este capítulo define a norma operacional universal para o ciclo de 2026–2028, baseado na utilização de um modelo uniforme de RBM e na realização

de retiros de conjuntos de planeamento, para garantir que todos actos administrativos e judiciais estejam vinculados a um resultado mensurável.

- ii. **Monitorização, a avaliação e prestação de contas:** esta secção descreve em pormenor as ferramentas para aplicar estas normas, incluindo uma Equipa de Trabalho de MEAL vocacionada e o aperfeiçoamento substancial do Relatório Anual de Actividades estatutário para se tornar uma ferramenta de avaliação baseada em resultados. Estes mecanismos garantem que o Tribunal funcione como uma instituição coerente e baseada em dados, onde o progresso é medido face às prioridades continentais, como a Agenda 2063, e os recursos estão estritamente alinhados com os resultados estratégicos, através do Orçamento Baseado em Actividades (ABB).
- iii. **Gestão de riscos e flexibilidade operacional:** esta secção descreve as estruturas projectadas para prever e mitigar os riscos externos e internos que podem minar a implementação. Ao incorporar a flexibilidade institucional e a avaliação sistemática dos riscos directamente no ciclo de governação, o Tribunal é dotado da agilidade necessária para modificar as estratégias operacionais, realocar recursos e adaptar-se à mudança da realidade política ou financeira em todo o continente, sem comprometer os seus principais objectivos estratégicos.

2. ANÁLISE SITUACIONAL

2.1 REALIZAÇÕES E LIÇÕES COLHIDAS

21. O período do Plano Estratégico de 2021–2025 marcou uma fase importante no fortalecimento da avaliação do desempenho institucional e do planeamento baseado em resultados no Tribunal. O Relatório de Implementação resultante tem uma dupla função: providenciar um instrumento sólido de prestação de contas quanto ao mandato anterior e servir como o principal pilar estratégico para o ciclo de 2026-2028.

2.1.1 Avaliação do desempenho

22. O Tribunal concluiu o período em análise de 2021–2025 com uma classificação geral na avaliação em *Amarelo (Desempenho Misto com Lacunas Críticas)*. Embora as realizações funcionais tenham sido significativas, esta classificação define exactamente onde é necessário fazer o investimento máximo no próximo ciclo.
- i. **Capacidade judiciária excepcional:** o Tribunal demonstrou um elevado nível de sucesso operacional ao longo do período anterior de 5 anos, encerrando, no total, 165 casos, o que representa uma média de 33 casos por ano. Este volume representa um aumento médio de 27% na produção judicial em relação à linha de base de 2020 (23 casos) e um aumento de 143% no volume de produção judicial em relação ao ciclo de 5 anos anterior (2016-2020), quando 69 casos foram encerrados.
 - ii. **Arquitectura técnica analítica:** o Tribunal desencadeou o processo de desenvolvimento e operacionalização, em regime piloto, da Base de Dados de Jurisprudência Africana (AJUDATA) e da base de dados da Situação da Execução das Decisões do Tribunal Africano (SIDAC), visando o fortalecimento do acesso à jurisprudência, da gestão do conhecimento e da capacidade institucional de monitorização.
 - iii. **Complementaridade inter-institucional:** Registaram-se avanços importantes na formalização da coordenação externa no âmbito do sistema de Direitos Humanos da União Africana, especificamente através do Roteiro de Complementaridade de Adis Abeba 2023-2028, das Directrizes 2025 sobre a Apresentação e Transferência de Casos entre a Comissão e o Tribunal e de vários memorandos de entendimento (MdE) celebrados com as partes interessadas fundamentais, como o Parlamento Pan-Africano (PAP), a Rede de Instituições Nacionais Africanas de Defesa dos Direitos Humanos (NANHRI), várias instituições académicas e diversos tribunais regionais e nacionais.

2.1.2 Lições colhidas

23. Os indicadores de desempenho do ciclo anterior transformam os desafios sistémicos em lições bem definidas para o Plano Estratégico de 2026-2028:

- i. **Eficiência e pontualidade:** enquanto o volume de produção judicial permaneceu elevado, o tempo médio de encerramento de casos aumentou de 36 para 49 meses. Esta regressão de 13 meses deve ser entendida dentro do contexto de uma mudança estratégica deliberada ocorrida entre 2023 e 2025, para dar prioridade à conclusão de matérias pendentes complexas. Neste período, também se registou uma queda significativa no volume de novos casos interposto, o que alterou a composição dos processos. Estes factores, combinados com a redução da capacidade em termos de recursos humanos durante o ciclo anterior, destacam a necessidade de fortalecimento contínuo dos sistemas de apoio administrativo, incluindo o aumento gradual do uso de ferramentas digitais e o aumento da capacidade em termos de pessoal.
- ii. **Relevância e impacto:** na área de execução efectiva, prevalece uma lacuna crítica, com as taxas a indicar apenas 2% de conformidade plena, 10% de conformidade parcial e uma taxa 88% em matéria de falta de apresentação de relatórios sobre a execução pelos Estados Partes. Prevalece ainda um grande desafio significativo de implementação persiste, refletido em baixos níveis de relatórios e diferentes graus de conformidade por parte dos Estados Partes. Para fazer face a estes desafios, o Tribunal reforçará as medidas no âmbito do seu mandato, incluindo mecanismos de acompanhamento, organização de audiências de conformidade, interacção com as partes interessadas, implementação de processos de monitorização e de iniciativas de sensibilização, através da Unidade de Monitorização da Execução e Garantia da Conformidade, com vista a apoiar uma maior execução das decisões do Tribunal.
- iii. **Governança e sustentabilidade:** a estabilidade institucional foi prejudicada pela obtenção de um resultado “Laranja” na avaliação da governação (3.º Resultado Estratégico), decorrente da falta de adopção de três estratégias fundamentais sobre Desenvolvimento de Recursos Humanos, Mobilização de Recursos e Infra-estrutura. O suprimimento desta estagnação em matéria de políticas constitui o fundamento primário da agenda de reformas estruturais em 2026.
- iv. **Coerência e eficácia:** para suprir as debilidades em matéria de complementaridade, no próximo ciclo deverá ser formalizada a cooperação com a Comissão Africana dos Direitos do Homem e dos Povos (CADHP) e com o Comité Africano de Peritos sobre os Direitos e Bem-Estar da Criança (ACERWC).

2.1.3 Aprendizagem estratégica e alicerce institucional

24. A transição a partir do ciclo anterior requer o estabelecimento dos seguintes alicerces institucionais:

- i. **Fortalecimento de uma cultura orientada para o desempenho:** fortalecer uma cultura institucional orientada para o desempenho, através de processos de avaliação estratégica periódica com vista a melhorar a coordenação, a prestação de contas e os processos de tomada de decisões baseadas em evidências.
- ii. **Gestão baseada em resultados (RBM)** concluir a transição de um regime de produção de relatórios baseados em actividades para a abordagem RBM, garantindo que todos os objectivos incluam o custo projectado para a sua materialização, para vincular os recursos aos resultados.
- iii. **Sustentabilidade financeira:** conferir prioridade ao desenvolvimento de um modelo de financiamento diversificado e defender um Fundo Fiduciário circunscrito para garantir a independência judicial e a continuidade institucional a longo prazo.

2.2 ANÁLISE SWOT

- 25. A análise SWOT efectuada, cujos resultados são apresentados adiante, identifica os factores internos e externos que influenciarão a capacidade do Tribunal de executar o seu mandato em 2026-2028. Esta avaliação baseia-se nos dados de diagnóstico do ciclo anterior e no cenário continental em evolução.

2.2.1 Pontos fortes (factores internos)

- i. **Excelência judicial estabelecida:** o Tribunal tem capacidade comprovada para atingir um elevado nível de produção judicial, tendo encerrado 165 casos no ciclo anterior, e uma jurisprudência em crescimento, que pode ser citada cada vez mais pelos tribunais e parlamentos nacionais.
- ii. **Sistema de auxílio judiciário devidamente operacional:** os petiçãoários mercedores beneficiam de um regime sólido de auxílio judiciário que reduz consideravelmente as barreiras financeiras aos processos judiciais e garante o acesso equitativo à justiça para as pessoas indigentes e vulneráveis.
- iii. **Infra-estrutura de supervisão técnica:** a entrada em funcionamento progressiva da Base de Dados de Jurisprudência Africana (AJUDATA) e a base de dados sobre a Situação da Execução das Decisões do Tribunal Africano (SIDAC) providenciam um alicerce singular e baseado em dados para fortalecer o acesso e monitorizar a jurisprudência continental de direitos humanos. Esta infra-estrutura é ainda reforçada pela implementação e revisão de políticas institucionais fundamentais, incluindo as que regem a Biblioteca, os serviços de Línguas e o programa de Estágio e Afectação, garantindo um quadro abrangente para apoiar os processos judiciais.
- iv. **Liderança institucional dedicada:** o Tribunal beneficia de Juízes bastante qualificados e independentes e de funcionários do Cartório competentes, comprometidos com a implementação aprofundada da governação baseada em resultados.

- v. **Disciplina orçamental e conformidade para assegurar auditorias sem reservas:** o Tribunal mantém um historial de integridade institucional sólido, caracterizado por elevadas taxas de execução orçamental e sucessivos pareceres de auditoria sem reservas do Conselho de Auditores Externos da União Africana. A inexistência de questões de auditoria ou de reservas materiais reflecte a solidez dos mecanismos internos de controlo financeiro, o cumprimento rigoroso da regulamentação administrativa e a adopção de padrões de governação excepcionais. Esta responsabilização financeira contínua reforça a credibilidade pública da instituição e atrai a confiança a longo prazo dos órgãos deliberativos da União Africana e dos parceiros internacionais.
- vi. **Quadros de complementaridade estratégicos:** as relações de trabalho formalizadas com a CADHP e o ACERWC são apoiadas pelas Directrizes de 2025 sobre a Apresentação e Transferência de Casos e pelo Roteiro de Complementaridade de Adis Abeba.
- vii. **Reorganização temática holística e capacidade jurídica especializada:** a reestruturação administrativa estratégica da Divisão Jurídica em unidades especializadas aumentou bastante a eficiência operacional e o desempenho analítico. Indo além do quadro genérico, presentemente, a Divisão funciona através de secções vocacionadas - Unidade de Assuntos Judiciais, Unidade de Pesquisa e Capacitação, Unidade de Auxílio Judiciário e Unidade de Monitorização da Execução e Garantia da Conformidade. Esta reorganização direccionada providencia ao Cartório do Tribunal a capacidade técnica exacta necessária para acelerar a gestão de processos, realizar actividades relacionadas com a execução dos acórdãos, e gerir os relatórios de conformidade.

2.2.2 Pontos fracos (factores internos)

- i. **Dormência do regime de transferência e complementaridade:** durante o ciclo de 2021–2025, a CADHP não encaminhou nenhum caso para o Tribunal, enquanto o Tribunal também subutilizou o mandato especializado da Comissão para a realização de investigações e apuramento de factos no local na tramitação de processos pendentes. Esta inactividade mútua na operacionalização das directrizes de encaminhamento e transferência mina a sinergia pretendida do sistema africano de direitos humanos e impede uma abordagem holística à protecção continental dos direitos humanos.
- ii. **Omissão estrutural (ACERWC):** o atraso na consideração pelos órgãos deliberativos da UA da proposta de alteração do Protocolo do Tribunal para conceder legitimidade ao ACERWC deixa a protecção judicial dos direitos da criança estruturalmente desligada do Tribunal.
- iii. **Regressão em termos de eficiência na tramitação de casos:** o aumento de 13 meses (de 36 para 49 meses) no tempo médio levado para encerrar casos

continua a representar um nó de estrangulamento crítico para a administração da justiça em tempo oportuno.

- iv. **Adopção assimétrica da abordagem de governação baseada em resultados:** a aplicação inconsistente da abordagem RBM entre as Divisões e Unidades do Cartório do Tribunal tem dificultado a transição do regime de produção de relatórios baseados em actividades para a produção de relatórios baseados no impacto.
- v. **Deficiências em matéria de governação e de políticas:** a adopção tardia de estratégias fundamentais para os domínios de desenvolvimento de recursos humanos, mobilização de recursos e infra-estrutura tem criado grandes condicionalismos operacionais e dificultado o planeamento institucional de longo prazo. Assim, é prioritário que esta estagnação seja suprida no ciclo de 2026-2028 para garantir que o quadro administrativo do Tribunal esteja plenamente alinhado com as suas ambições judiciais.
- vi. **Condicionalismos em termos linguísticos, de capacidade e de pessoal:** a taxa de preenchimento do quadro de pessoal situada em 75,56%, juntamente com a necessidade crítica de um quadro de pessoal mais especializado, condiciona a eficácia operacional do Tribunal. A actual estrutura orgânica não integra unidades especializadas suficientes para lidar com as exigências judiciais complexas e em evolução. Este condicionalismo estrutural, combinado com uma fraca capacidade de prestar serviços judiciais e traduzir decisões simultaneamente em todas as seis línguas de trabalho da União Africana, dificulta directamente a acessibilidade, a visibilidade e o impacto geral continental do Tribunal.

2.2.3 Oportunidades (factores externos)

- i. **Alinhamento com os objectivos aspiracionais da Agenda 2063:** o Tribunal ocupa uma posição singular para providenciar a segurança jurídica requerida para o Segundo Plano Decenal de Implementação da UA, particularmente no que diz respeito a instituições actantes e à resolução de conflitos.
- ii. **Optimização estratégica da competência consultiva:** o aumento da utilização do procedimento de emissão de pareceres consultivos oferece uma oportunidade vital para alargar a presença continental do Tribunal, contornando efectivamente os actuais condicionalismos estruturais do sistema de declaração consagrado no n.º 6 do artigo 34.º. Ao oferecer aos intervenientes estatais, aos órgãos da União Africana e às organizações africanas reconhecidas um mecanismo não contencioso de orientação jurídica oficial, esta competência jurisdicional serve de ferramenta consultiva colaborativa e não de instrumento contraditório, o que permite que o Tribunal esclareça obrigações complexas do tratado, fomente a confiança institucional e inspire os órgãos regionais de decisão sobre políticas sem gerar atrito político ou ameaças aparentes à soberania do Estado.

- iii. **Quadro de resolução amigável de diferendos:** a adoção das Directrizes de Resolução Amigável oferece um novo caminho para a resolução de diferendos com maior eficiência e eficácia.
- iv. **Transformação digital:** a grande disponibilidade de ferramentas de comunicação digital oferece uma oportunidade para melhorar ainda mais o uso de um sistema electrónico de gestão de processos e alargar o alcance continental.
- v. **Diplomacia judiciária e redes institucionais:** a expansão estratégica da diplomacia judicial do Tribunal para o exterior providencia um caminho vital para incorporar a sua jurisprudência nos sistemas nacionais, mediante a interacção com uma rede expansiva de intervenientes nacionais e regionais, além do poder judiciário tradicional. Embora permaneça essencial manter as alianças formais através de diferentes redes judiciais africanas, incluindo a Rede Judiciária Africana, a Rede Africana de Formação Judiciária (AJTN) e o Fórum Africano de Juizes e Juristas, o Tribunal explora activamente a sua diplomacia institucional para alcançar os principais intervenientes estatais, incluindo parlamentos nacionais, ministérios da justiça, órgãos de aplicação da lei e instituições nacionais de defesa dos direitos humanos. Ao cultivar alianças técnicas e diplomáticas de alto nível em todo este ecossistema mais alargado, o Tribunal garante que a Carta Africana não só seja aplicada de forma consistente pelos juizes, mas também que seja integrada directamente nas políticas e na legislação internas, assim como nos mecanismos administrativos de execução em todo o continente.
- vi. **Parcerias com múltiplas partes interessadas:** a celebração de memorandos de entendimento formais com os principais parceiros institucionais, como a Rede de Instituições Nacionais Africanas de Defesa dos Direitos do Homem (NANHRI), o Parlamento Pan-Africano e diversos tribunais regionais (CEDEAO, EAC e WAEMU), proporciona um caminho claro para suprir a lacuna em matéria de cumprimento. Ademais, a colaboração técnica com centros de excelência académicos, incluindo o Centro de Direitos Humanos da Universidade de Pretória e o Instituto Raoul Wallenberg, em paralelo com a interacção com membros da Plataforma AGA-APSA, ordens dos advogados e sociedade civil, facilitam a defesa colectiva da causa. Estas parcerias estruturadas providenciam um quadro para o aprofundamento do diálogo e da advocacia, a melhoria na apresentação de relatórios do acompanhamento da execução das decisões do Tribunal e da conformidade com as obrigações mais alargadas relativas aos direitos humanos.
- vii. **Revitalização dos pontos focais nacionais:** embora, presentemente, seja subaproveitado, o quadro de designação de pontos focais nacionais oferece uma oportunidade estratégica para estabelecer canais técnicos directos para a execução das decisões do Tribunal e a facilitação do diálogo judicial a nível nacional.

2.2.4 Ameaças (factores externos)

- i. **Debilidades na garantia da execução e prestação de relatórios:** a taxa de 88% registada em matéria de falta de prestação de relatórios e o incumprimento sistémico pelos Estados Partes ameaçam a legitimidade e a eficácia aparente do Tribunal.
- ii. **Estreitamento do acesso à via jurisdicional:** a retirada por certos Estados-Membros das declarações depositadas nos termos do disposto no n.º 6 do artigo 34.º condiciona o acesso directo de pessoas singulares e de ONG, que são as principais partes litigantes perante o Tribunal.
- iii. **Incerteza financeira e política:** a falta de um Fundo Fiduciário circunscrito torna o Tribunal vulnerável a cortes orçamentais e a mudanças na vontade política a nível continental.
- iv. **Conflitos e regressão democrática:** a instabilidade política e as mudanças inconstitucionais de governo em partes do continente criam um ambiente desafiante para a execução efectiva das decisões judiciais em matéria de direitos humanos.

2.3 ANÁLISE PESTLE

26. A Análise PESTLE efectuada em relação ao Plano Estratégico de 2026-2028 providencia uma avaliação abrangente dos factores macro-ambientais externos que influenciarão a capacidade do Tribunal de administrar a justiça com impacto. Esta análise sintetiza o contexto da União Africana (UA) com os desafios judiciais específicos identificados no Relatório de Implementação do Plano de 2021–2025.

2.3.1 Factores políticos

- i. **Fragmentação geopolítica:** África está a atravessar um período caracterizado pela interacção complexa entre a dinâmica da governação interna e concorrência geoestratégica externa. Embora a admissão da UA no G20 fortaleça a voz do continente a nível global, o ressurgimento de casos de mudança inconstitucional de governo e a adopção de posicionamentos políticos proteccionistas por alguns Estados-Membros cria um ambiente difícil para o exercício da autoridade judicial supranacional.
- ii. **Estado de direito no continente:** o impacto do Tribunal Africano continua intimamente ligado aos diversos níveis de compromisso político com a defesa do Estado de direito em todos os Estados-Membros. Embora vários Estados-Membros demonstrem um compromisso contínuo com os princípios democráticos, a regressão constitucional observada em certas regiões representa um grande desafio. A institucionalização política da justiça condiciona ainda mais a independência judicial, debilita a separação de poderes e tende a eliminar o debate político e a liberdade de expressão, diminuindo, conseqüentemente, o espaço para a protecção dos direitos humanos. Em cenários onde a independência judicial é limitada, a capacidade

do Tribunal de administrar a justiça eficaz é frequentemente condicionada por interferências externas, pela corrupção ou pela falta sistêmica de execução das suas decisões a nível interno.

- iii. **A crise de execução efectiva:** há uma falta persistente de vontade política, demonstrada pela taxa de 88% de incumprimento em matéria de apresentação de relatórios sobre a execução dos acórdãos do Tribunal. Estes desafios persistentes relacionados com a prestação de relatórios e a execução das decisões judiciais por alguns Estados Partes afectam negativamente a eficácia do Tribunal. A relevância do Tribunal está ameaçada pela redução da sua competência jurisdicional, porquanto cinco Estados-Membros retiraram as suas declarações depositadas nos termos do disposto no n.º 6 do artigo 34.º, estreitando a via de acesso ao Tribunal por pessoas singulares e ONG.
- iv. **Inactividade no regime de transferência de casos:** a dormência da CADHP como portal de transferência de casos, porquanto, no ciclo de 2021–2025 a CADHP não encaminhou um único caso, mina a sinergia pretendida no sistema africano de direitos humanos e requer a revitalização urgente da diplomacia judicial.

2.3.2 Factores Económicos

- i. **Volatilidade macroeconómica e endividamento:** embora se projecte que a taxa de crescimento real do PIB de África atinja 4,14% em 2025, os elevados níveis de endividamento e as oscilações dos preços dos produtos de base limitam o espaço de manobra orçamental dos Estados-Membros. Frequentemente, esta pressão económica resulta em flutuações orçamentais para os órgãos da UA.
- ii. **Dependência financeira e autonomia:** o Tribunal continua estruturalmente dependente das subvenções estatutárias da UA, enquanto o acesso ao financiamento dos parceiros é condicionado por decisões do Conselho Executivo. A falta de um Fundo Fiduciário circunscrito ou de um modelo de financiamento diversificado gera uma vulnerabilidade que ameaça a independência judicial do Tribunal a longo prazo.
- iii. **ZCLCA e integração:** a expansão da Zona de Comércio Livre Continental Africana (ZCLCA) oferece uma oportunidade económica. O Tribunal contribui na provisão de segurança jurídica e das normas jurídicas harmonizadas necessárias para um mercado continental conectado e integrado, na medida em que se relacionem com questões de direitos humanos.

2.3.3 Factores sociais

- i. **Dividendo demográfico e envolvimento dos jovens:** com mais de 60% da população africana composta por pessoas menos de 35 anos, há uma necessidade crescente de instituições públicas responsivas e de justiça centrada nas pessoas. A população jovem representa uma potencial base

litigante e a principal beneficiária da jurisprudência do Tribunal sobre educação e direitos digitais.

- ii. **Confiança pública e consciencialização sobre os direitos humanos:** O discurso continental sobre reparações e justiça reparadora está a ganhar maior espaço. No entanto, o tempo médio de 49 meses que se leva para o encerramento de caos suscita o risco de reduzir a confiança do público.
- iii. **Diversidade linguística:** o vasto cenário linguístico de África exige que o Tribunal suplante os actuais condicionalismos linguísticos para providenciar jurisprudência em todas as seis línguas oficiais da UA, para garantir a verdadeira inclusão continental.

2.3.4 Factores tecnológicos

- i. **Mandato de transformação digital:** a Estratégia de Transformação Digital (ETD) da UA oferece uma oportunidade para se dar um grande salto. Contudo o Tribunal tenha desencadeado este processo, através da AJUDATA e da Biblioteca Electrónica, a transição para um cenário de gestão electrónica de processos plenamente integrada e multilíngue aumentará as taxas anuais de resolução final de casos. Para que esta transição digital aumente comprovadamente as taxas de resolução de casos, deve ser apoiada por investimentos proporcionais nos serviços linguísticos, incluindo o recrutamento de pessoal especializado e o aumento da capacidade de tradução, para garantir uma interação judicial harmoniosa em todas as línguas da UA.
- ii. **Segurança cibernética e soberania de dados:** À medida que os sistemas judiciais são digitalizados, aumentam as ameaças de ataques cibernéticos e violação de dados. O Tribunal deve dar prioridade à efectivação de uma auditoria profunda da segurança informática e da localização de dados judiciais, para proteger a integridade dos seus processos judiciais e a privacidade das partes litigantes.
- iii. **Inteligência artificial e inovação:** as tendências emergentes em matéria de Inteligência Artificial (IA) oferecem um potencial significativo para explorar ao máximo a investigação jurídica e a administração judicial. Contudo, a concretização destes benefícios requer capacitação especializada para garantir que os funcionários judiciais possam navegar os meandros das implicações éticas e dos requisitos em matéria de cultura digital que caracterizam o cenário tecnológico em evolução.

2.3.5 Factores jurídicos

- i. **Diversidade de sistemas jurídicos:** tomar decisões num contexto de sistemas de *common law*, direito civil, direito consuetudinário e direito islâmico continua a representar um desafio estrutural fundamental, o que requer a harmonização em matéria de jurisprudência, para garantir que a Carta Africana seja aplicada de uma forma consistente em diversos contextos nacionais.
- ii. **O papel dos tribunais nacionais como entidades executoras primárias:** os sistemas judiciais internos dos Estados-Membros constituem a primeira linha de defesa e os principais mecanismos de execução das disposições da Carta Africana. Uma vez que o Tribunal Africano é um órgão subsidiário, a sua eficácia final depende de os tribunais nacionais abraçarem a jurisprudência regional, utilizando a Carta na tomada de decisões a nível interno e garantindo a execução das decisões judiciais dos órgãos regionais. Por conseguinte, um factor jurídico importante é o grau variável de vontade, capacidade e independência dos aparelhos judiciais nacionais para alinhar as suas decisões com as normas internacionais de direitos humanos, reforçando o princípio de que a justiça continental é uma responsabilidade compartilhada.
- iii. **Alterações ao Protocolo do Tribunal:** o processo suspenso de alteração do Protocolo do Tribunal para conceder ao ACERWC legitimidade perante o

Tribunal, deixam os direitos das crianças estruturalmente desligados do Tribunal Africano.

- iv. **Deficiências em matéria de complementaridade:** embora existam quadros fundamentais, como o Comunicado de Maputo (2022), o Roteiro de Complementaridade de Adis Abeba (2022) e as Directrizes sobre Apresentação e Transferência de Casos (2025), a débil coerência operacional entre o Tribunal, a CADHP e o ACERWC, gera a potencialidade de duplicação de esforços e dá lugar a uma arquitectura africana de direitos humanos fragmentada. Um dos obstáculos jurídico fundamentais reside na falta de um entendimento compartilhado e comum entre estes órgãos regionais sobre o papel judicial exacto e os limites jurisdicionais do Tribunal no âmbito do Protocolo sobre a sua criação. Este desalinhamento conceptual, combinado com a falta de um sistema de encaminhamento formalizado e automatizado, condiciona gravemente a sinergia operacional e impede que o sistema continental de direitos humanos funcione como um escudo protector coeso.

2.3.6 Factores Ambientais

- i. **Justiça climática e direitos humanos:** as alterações climáticas constituem um fator de crise que afecta o direito à alimentação, à habitação e à vida. À medida que se regista uma intersecção crescente entre a protecção ambiental e o deslocamento forçado causado por factores climáticos com a Carta Africana, o Tribunal deve garantir que esteja preparado em termos de capacidade judicial e de investigação para julgar questões tão complexas quando forem submetidas à sua consideração. Isto requer um entendimento baseado em dados da jurisprudência ambiental emergente para garantir que o Tribunal continue a constituir um fórum relevante e eficaz para a protecção de direitos no Século XXI.
- ii. **Resiliência climática e a emergências:** os desastres frequentes relacionados com o clima e emergências de saúde pública exercem uma pressão significativa sobre os sistemas administrativos nacionais. Estas crises podem perturbar os processos legislativos e administrativos necessários para o enquadramento jurídico-regulador interno dos tratados da UA e a execução atempada das decisões do Tribunal. Por conseguinte, o Tribunal deve concentrar os seus esforços na promoção de um diálogo judicial mais resiliente que possa resistir a estes choques sistémicos e garantir que a protecção dos direitos se mantenha prioritária durante os períodos de emergência.

2.4 SÍNTESE: ALINHAMENTO ESTRATÉGICO PARA GERAR IMPACTO

- 27. A convergência entre as perspectivas resultantes da avaliação (SWOT) e as pressões macro-ambientais externas (PESTLE) confirma que o Tribunal Africano atingiu uma etapa crucial na sua evolução. Embora a instituição possua uma arquitectura analítica técnica de alto desempenho e uma capacidade de produção judicial comprovada, estes pontos fortes são cada vez mais neutralizados pela crise externa no domínio da execução e pela estagnação interna em matéria de

políticas. A regressão de 13 meses registada no tempo de tramitação de casos e a elevada taxa de incumprimento de 88% em matéria de apresentação de relatórios não são desafios meramente administrativos, são riscos sistémicos para a legitimidade continental do Tribunal. Consequentemente, o Plano Estratégico de 2026-2028 é concebido não como uma continuação dos ciclos anteriores, mas como um pivô estrutural decisivo. Através da transição para uma cultura de gestão baseada em resultados (RBM) e da operacionalização do princípio de *responsabilidade compartilhada*, o Tribunal visa transformar as vulnerabilidades identificadas numa base de resiliência institucional capaz de proporcionar justiça acessível e com impacto em todo o continente.

3. OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS E RESULTADOS INTERMÉDIOS

28. Esta secção providencia o roteiro substantivo para o Plano Estratégico de 2026-2028. Traduz o mandato alargado do Tribunal em intervenções judiciais e administrativas específicas, fundamentadas no reconhecimento institucional de que a protecção dos direitos humanos é um esforço colectivo continental.

METODOLOGIA DO PROGRESSO CONTÍNUO

29. O Tribunal mantém o seu quadro estabelecido de três objectivos, para garantir a continuidade institucional e o foco equilibrado nas suas funções nucleares:
- 1.º Objectivo Estratégico: Melhoria dos Processos Judiciais
 - 2.º Objectivo Estratégico: Maior Massificação e Cooperação
 - 3.º Objectivo Estratégico: Aumento da Capacidade Institucional
30. Embora estes objectivos permaneçam consistentes, a metodologia para este período estratégico foi aperfeiçoada para se alinhar com um modelo mais resiliente de governação baseada em resultados. No ciclo anterior, várias metas numéricas de alto nível não foram alcançadas. O Tribunal reconheceu que estes resultados alcançados no passado, como a taxa de cumprimentos pelos Estados (+30%) ou a alocação total de recursos orçamentais (+50%), medem os efeitos sobre o desempenho que são determinados por factores políticos e financeiros externos, os quais se situam, em grande parte, fora da sua influência directa.
31. Para o período de 2026-2028, o Tribunal adoptou um modelo de *melhoria contínua* que dá prioridade à taxa anual de progressão institucional. No lugar de nos concentrarmos num número arbitrário e estático à distância, medimos o sucesso com base na nossa capacidade de fazer progredir projectos de um estágio piloto ou preliminar para uma etapa de uso operacional contínuo, onde o desempenho é continuamente otimizado através de um processo permanente de avaliação e melhoria. Enquanto a tendência em matéria dos desafios identificados continuar a mostrar um gráfico descendente e a funcionalidade dos nossos sistemas estiver a melhorar, a instituição estará a cumprir a sua promessa.

ESTRUTURA

32. Para garantir uma transição clara da estratégia para a operação quotidiana, cada resultado intermédio definido nas secções a seguir é apresentado em formato de estrutura em cascata:
- i. **Narrativa do resultado intermédio:** breve explicação do objetivo e o modo como, para ser eficaz, é dependente da participação coordenada dos Estados-Membros, dos aparelhos judiciais nacionais, das instituições nacionais de defesa dos direitos humanos (INDH), das ordens de advogados, das associações de advogados, da sociedade civil, dos pontos focais nacionais e dos órgãos deliberativos da UA em matéria de políticas.

- ii. **Cenário de base (2025):** instantâneo factual da situação actual do Tribunal no final do ciclo anterior, conforme está documentado no Relatório de Implementação (2021-2025).
 - iii. **Foco estratégico:** descrição da aceleração ou mudança primária necessária nos próximos três anos para passar da linha de base actual para uma realidade operacional.
 - iv. **Definição de sucesso:** descrição qualitativa do estado institucional que se deseja atingir até Janeiro de 2029.
 - v. **Principais metas de desempenho anuais (2026–2028):** marcos de referência específicos definidos para monitorizar a taxa de progressão alcançada anualmente.
 - vi. **Intervenções estratégicas:** roteiro faseado de actividades judiciais e administrativas, dividido em prioridades a curto prazo (2026), médio prazo (2027) e longo prazo (2028).
33. Esta metodologia garante que toda a intervenção seja fundamentada na realidade actual do Tribunal, enquanto, entretanto, providencia um caminho claro rumo ao desenvolvimento de uma instituição judicial mais autónoma e eficaz.

3.1 OBJECTIVO ESTRATÉGICO: MELHORIA DOS PROCESSOS JUDICIAIS

34. A administração da justiça é a principal razão da existência do Tribunal. Este objectivo engloba toda a cadeia judicial, desde o depósito inicial de uma petição até à execução final da decisão judicial. Com base no quadro de gestão baseada em resultados (RBM) estabelecida no ciclo anterior, presentemente, o Tribunal muda o seu foco para a optimização prática dos seus procedimentos existentes. O objectivo é passar da finalização das políticas internas para o fortalecimento e optimização práticos dos processos judiciais existentes para que produzam um impacto mensurável na vida dos cidadãos africanos.
35. Os cinco resultados estratégicos a seguir enumerados representam o compromisso de prosseguir um quadro de melhoria contínua. Esta abordagem prioriza a eliminação de nós de estrangulamento processuais, o aprofundamento do raciocínio jurídico, a remoção de barreiras sistémicas à administração da justiça centrada no utilizador, a promoção da resolução colaborativa de litígios através de mecanismos de resolução amigável e o fortalecimento de medidas no quadro do mandato do Tribunal destinadas a apoiar a consciencialização, o acompanhamento e o diálogo em matéria de execução dos acórdãos do Tribunal. De acordo com o princípio de responsabilidade partilhada, estas melhorias são concebidas para funcionar dentro de um ecossistema continental onde a eficiência e a eficácia do Tribunal são apoiadas pelo envolvimento proactivo dos Estados-Membros, dos aparelhos judiciais nacionais, das instituições nacionais de defesa dos direitos humanos (INDH), das ordens de advogados, das associações de advogados, da sociedade civil, do pontos focais nacionais designados e dos órgãos deliberativos da UA em matéria de políticas.

RESULTADO INTERMÉDIO 1.1: AUMENTO DA EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS JUDICIAIS

36. A capacidade do Tribunal de proteger os direitos humanos em África está fundamentalmente ligada à sua eficiência processual. Embora o período de 2021–2025 foi caracterizado pelo aumento da produção judicial, situada em, aproximadamente, 33 acórdãos por ano, o tempo médio de tramitação dos casos aumentou para 49 meses, o que deve ser entendido no contexto da decisão estratégica tomada de lidar com os casos acumulados pendentes, com as matérias complexas pendentes, e do modelo de funcionamento judicial em tempo parcial. Para evitar uma crise processual e manter a legitimidade institucional, o Tribunal deve adoptar métodos de trabalho inovadores e baseados em dados. Durante este ciclo estratégico, o Tribunal dará prioridade ao encerramento dos casos acumulados pendentes, através de um plano realista e baseado na capacidade existente, enquanto fortalece as práticas de gestão de processos e os sistemas de apoio judicial. Estes esforços são dependentes da disponibilidade de recursos institucionais adequados e da cooperação oportuna das partes nos processos.

CENÁRIO DE BASE (DEZEMBRO DE 2025):

37. Em 31 de Dezembro de 2025, a linha de base operacional do Tribunal reflecte uma maior produção judicial, mas também é caracterizada pelo aumento crescente de casos acumulados pendentes, conforme mostram os seguintes indicadores-chave:
- i. **Produção judicial anual:** 20 casos encerrados em 2025.
 - ii. **Tempo médio de tramitação de casos:** 49 meses. (Calculado como a duração média aritmética desde o registo formal até ao procedimento final de encerramento da totalidade dos casos encerrados ao longo do tempo de vida útil operacional do Tribunal até Dezembro de 2025).
 - iii. **Composição e casos acumulados:** número total de 108 casos pendentes, dos quais 74 são considerados casos acumulados (processos pendentes registados antes de 2023 que excederam o padrão indicativo, baseado na capacidade, de 36 meses para a conclusão de um processo desde o registo até à sua decisão final).
 - iv. **Disponibilidade da jurisprudência em termos de línguas:** em média, estão disponíveis 72% dos acórdãos e despachos judiciais nas quatro línguas de trabalho, com 99% de disponibilidade na língua inglesa e francesa, 52% na língua portuguesa e 37% na língua árabe. Embora existam alguns acórdãos e despachos judiciais em Swahili, estes não estão ainda acessíveis nas plataformas digitais do Tribunal, uma vez que a versão em Swahili do sítio Web ainda não entrou em funcionamento. A disponibilidade de decisões do Tribunal na língua espanhola continua a ser uma lacuna crítica em matéria de dados. Importa notar que a União Africana adoptou o espanhol e o kiswahili como

línguas de trabalho da União em 2021 e 2022, respectivamente, e que a implementação dessas decisões se iniciou em 2023.

- v. **Grau de digitalização:** Taxa de digitalização de 97% dos processos judiciais.

FOCO ESTRATÉGICO:

38. O Tribunal dará prioridade ao encerramento progressivo dos casos históricos acumulados, através da adopção de uma abordagem estruturada e baseada na capacidade existente, enquanto fortalece a eficiência dos processos judiciais na tramitação de novos casos. A este respeito, o Tribunal continuará a melhorar os sistemas existentes de gestão de processos e a explorar progressivamente a integração de iniciativas digitais, incluindo a AJUDATA, de uma forma que garanta a complementaridade com os sistemas que já estão em funcionamento no Cartório. O objectivo principal deste ciclo estratégico é garantir o aumento mensurável dos casos encerrados e ter um rol de processos mais actualizado e manuseável até Janeiro de 2029.

DEFINIÇÃO DE SUCESSO:

39. Para este ciclo estratégico, considera-se sucesso o alcance do seguinte estado, até Janeiro de 2029:
- i. **Redução progressiva dos casos acumulados:** alcance de uma queda anual mensurável no número de processos pendentes interpostos no período de 2017–2025, com o objectivo de manter um rol de processos mais actualizado e manuseável, que se conforma com a capacidade operacional do Tribunal.
 - ii. **Fortalecimento da gestão dos processos judiciais:** processos judiciais apoiados por uma maior digitalização, pela adopção de melhores práticas de gestão de processos, por mecanismos de coordenação reforçados e por uma maior especialização dentro da Divisão Jurídica e nos sistemas de apoio administrativo.
 - iii. **Sistemas de suporte digital melhorados:** os sistemas digitais existentes são progressivamente fortalecidos e tornados interoperáveis, através da integração gradual da AJUDATA e de plataformas conexas, para apoiar as funções de gestão de processos, acesso à jurisprudência e prestação de relatórios sobre a implementação das decisões judiciais.
 - iv. **Jurisprudência multilingue e serviços linguísticos:** o Tribunal garante que todo o seu acervo de decisões esteja disponível e pesquisável em inglês e francês. O Tribunal implementará uma estratégia faseada para aumentar a percentagem de decisões disponíveis em Árabe e Português, tendo como objectivo a conclusão da tradução de novos acórdãos e despachos judiciais dentro de um trimestre depois da sua pronúncia e a redução do volume de trabalho de tradução acumulado (definindo-se como trabalho acumulado as decisões proferidas antes de 2023). Em relação às línguas swahili e espanhola, o Tribunal dará prioridade à colocação à disposição das decisões envolvendo

Estados demandados que usam a língua swahili e as decisões históricas, para aumentar progressivamente a disponibilidade das decisões nas diversas línguas. A plena concretização destas metas depende da mobilidade de recursos financeiros dedicados aos serviços de tradução para estas duas línguas e do recrutamento de mais pessoal para o departamento de línguas.

- v. **Responsabilidade compartilhada institucionalizada:** através do papel facilitador dos pontos focais nacionais para o Tribunal designados pelos Estados-Membros e do envolvimento proactivo de outros representantes do Estado, as partes no processo judicial respeitam consistentemente os prazos processuais. Esta abordagem coordenada garante que a fase escrita do processo judicial seja concluída dentro dos prazos fixados pelo Tribunal, devendo os pontos focais nacionais servir de canais de coordenação interna fundamentais para reduzir os atrasos administrativos que dão lugar a pedidos de prorrogação dos prazos para a junção de articulados.

PRINCIPAIS METAS DE DESEMPENHO ANUAIS (2026-2028):

40. Para alcançar esta visão, o Tribunal fará a monitorização do seu progresso rumo à materialização das seguintes metas anuais fundamentais, definidas para medir tanto a estabilização do actual rol de processos como o grau de transição gradual para um ciclo de tramitação mais eficiente:
- i. **Resultado intermédio visado para a finalização dos processos:** aumento anual mensurável no número de decisões judiciais finais tomadas (mínimo de 20 anualmente, com o número a aumentar a cada ano), dando prioridade aos processos históricos acumulados, tendo em mente que o aumento do número de casos resolvidos depende directamente do aumento dos recursos judiciais, linguísticos e para a investigação.
 - ii. **Redução no tempo de tramitação de casos:** fortalecimento progressivo da gestão de processos judiciais, através de uma maior coordenação do fluxo de trabalho, do aprofundamento da investigação, de um maior apoio linguístico e da gestão de processos baseada na capacidade existente.
 - iii. **Gestão de casos acumulados:** registar uma redução anual contínua do número de processos pendentes cujo tempo de tramitação pelo Tribunal exceda o período indicativo de referência de 36 meses, tendo em conta a complexidade dos casos, os recursos disponíveis e o nível de cooperação das partes no processo.
 - iv. **Digitalização dos sistemas:** aumento anual percentual do ciclo judicial suportado por sistemas de gestão digital integrados, com foco na transição da tramitação manual para fluxos de trabalho informatizados de registo de casos, organização de processos e monitorização do cumprimento das decisões judiciais.
 - v. **Melhoria na cobertura linguística:** aumento anual do número de decisões do Tribunal disponíveis nas seis línguas de trabalho da UA.

INTERVENÇÕES ESTRATÉGICAS:

41. As seguintes intervenções faseadas representam o roteiro técnico e operacional necessário para suprir a lacuna entre a linha de base de 2025 e o estado desejado em 2029:

2026

- i. **Marco de referência para a tramitação baseada na capacidade:** usar o tempo de 36 meses como marco de referência indicativo operacional para a gestão de novos processos registados, reconhecendo que o alcance desta meta é dependente dos recursos judiciais, de investigação e administrativos disponíveis do Tribunal, bem como da junção tempestiva de peças processuais pelas partes.

- ii. **Expansão do sistema AJUDATA:** melhorar progressivamente a AJUDATA e as ferramentas digitais conexas, para apoiar a pesquisa da jurisprudência, a gestão do conhecimento institucional e as funções selecionadas de monitorização de casos, em coordenação com os sistemas existentes do Cartório do Tribunal.
- iii. **Quadro de responsabilidade compartilhada:** operacionalizar o princípio de responsabilidade compartilhada, explorando os pontos focais nacionais, para garantir a junção tempestiva de articulados e reduzir os períodos de prorrogação, que comprometem a eficiência do Tribunal.
- iv. **Optimização do fluxo de trabalho:** implementar mecanismos de execução padronizados, através de Procedimentos Operacionais Normalizados (PON) de gestão de processos e definir uma data fixa de revisão anual dos PON no plano de trabalho do Tribunal, para garantir que os procedimentos administrativos permaneçam proporcionais às melhores práticas evolutivas de gestão de processos.
- v. **Eficiência nas deliberações internas:** melhor implementação da Prática Judicial Interna, através da aplicação de normas rigorosas de gestão do tempo para as deliberações judiciais, incluindo a utilização consistente do procedimento administrativo escrito para a apreciação de versões preliminares, para garantir que o processo judicial cumpra os prazos estabelecidos para viabilizar a eficiência geral do ciclo de tramitação de casos.
- vi. **Gestão activa através da AJUDATA:** utilizar as ferramentas digitais disponíveis, incluindo a AJUDATA, para apoiar o acompanhamento dos casos pendentes, a identificação de necessidades processuais, como a prestação de auxílio judiciário, o recurso ao mecanismo de resolução amigável ou a transferência de casos para a CADHP, e melhor coordenação dos fluxos de trabalho judiciais.
- vii. **Rastreio digital das versões linguísticas:** conceber mecanismos internos de rastreio digital para apoiar o acompanhamento dos fluxos do trabalho de tradução e a identificação de nós de estrangulamento no fluxo de trabalho, e para a priorização de recursos para aumentar a disponibilidade de decisões nas línguas árabe, swahili, portuguesa e espanhola e reduzir o trabalho acumulado.

2027

- i. **Reforma processual:** concluir a revisão do Regulamento e demais instrumentos relacionados ao processo judicial, com foco no esclarecimento das etapas processuais, para a identificação e eliminação das redundâncias que contribuam para os atrasos no processo judicial.
- ii. **Adequação da equipa de apoio:** reavaliar a potencialidade de recrutamento ou destacamento de Assistentes Judiciais com as competências linguísticas necessárias para prestarem apoio especializado aos Juízes-Relatores em matéria de pesquisa.

- iii. **Alinhamento da força de trabalho:** garantir que o Cartório, a Divisão Jurídica, a Unidade de Línguas, a Unidade de Informática e o Webmaster sejam dotados de recursos adequados para satisfazer as necessidades em termos de cumprimento das metas de encerramento de casos.
- iv. **Mobilização de recursos para os sistemas de apoio linguístico e digital:** prosseguir os esforços visando garantir a dotação de fundos circunscritos eliminar o trabalho de tradução acumulado e para fazer a manutenção técnica dos sistemas digitais existentes e da AJUDATA, com vista a aumentar a eficiência nos processos judicial e de tradução.

2028

- i. **Auditoria da integração da AJUDATA:** realizar uma auditoria técnica interna para aferir o grau de sucesso na integração da AJUDATA com as plataformas digitais existentes e o seu contributo para o aprofundamento da informatização do fluxo de trabalho do processo judicial e identificar as potencialidades de introduzir novas funcionalidades desenvolvidas internamente adaptadas às necessidades singulares do Tribunal.
- ii. **Política baseada em dados:** institucionalizar o uso regular das plataformas digitais existentes e dos dados de desempenho da AJUDATA, incluindo o tempo gasto até ao encerramento de casos, a composição dos casos acumulados, a produtividade individual e as taxas de conclusão dos trabalhos de tradução, para servir de base para a definição de políticas judiciais, administrativas e linguísticas no futuro.
- iii. **Gestão estratégica de processos:** usar os cenários providenciados pelas plataformas digitais existentes e pela AJUDATA para identificar e consolidar as matérias que se mostram apropriadas para proceder ao litisconsórcio, para potencial resolução amigável ou para transferência para a CADHP, e mapear as tendências sistémicas dos direitos humanos. Esta abordagem integrada maximizará o impacto transformador do Tribunal, reduzindo estrategicamente o número de casos tramitados individualmente, através da resolução de petições consolidadas.

RESULTADO INTERMÉDIO 1.2: MELHOR QUALIDADE DAS DECISÕES JUDICIAIS

42. A eficiência judicial deve ser acompanhada de elevados padrões de raciocínio jurídico, precisão técnica e acessibilidade linguística. À medida que a jurisprudência do Tribunal amadurece, o foco muda, passando da padronização fundamental para um quadro sofisticado de garantia da qualidade, o que envolverá o suprimento das lacunas identificadas na implementação do Regulamento Interno Revisto do Tribunal, de 2020 (por exemplo, sobre *amicus curiae* e *intervenção*). Também se procederá à institucionalização de práticas de redacção evolutivas, através do uso de uma gama mais alargada de modelos especializados, para garantir a clareza e a consistência. A concretização deste resultado intermédio pelo Tribunal, na qualidade de principal autoridade judicial do continente em matéria de direito dos direitos humanos, depende da participação coordenada das partes litigantes, dos advogados do Estado, das ordens dos advogados, das associações de advogados, de instituições académicas, de OSC e de INDH, no sentido de apresentarem articulados jurídicos e proposituras de *amicus curiae* especializadas de alta qualidade, que enriquecem o processo deliberativo do Tribunal.

CENÁRIO DE BASE (DEZEMBRO DE 2025):

43. Em 31 de Dezembro de 2025, a linha de base institucional em matéria de qualidade judicial reflecte um progresso fundamental significativo, juntamente, mas também caracterizada por lacunas persistentes em matéria de políticas e linguísticas, conforme a seguir se descreve:
- i. **Padronização técnica:** os formatos para os resumos de processos, os acórdãos e as decisões sobre medidas cautelares foram adoptados em 2022. No entanto, ainda não foram adoptados os formatos para diferentes tipos de despachos processuais.
 - ii. **Conformidade com o Guia de Estilo:** há necessidade de assegurar uma maior conformidade com os modelos padronizados, os quais requerem mais aperfeiçoamento.
 - iii. **Lacunas em termos de políticas:** embora as políticas de *Amicus Curiae* e Investigação não tenham sido adoptadas, o processo em curso de revisão do Regulamento Interno e a criação de uma Unidade de Investigação dentro da Divisão Jurídica facilitarão a institucionalização de um quadro estruturado para o envolvimento jurídico de intervenientes externos e o desenvolvimento da investigação interna.
 - iv. **Disponibilidade linguística de resumos de processos:** o grau de desempenho actual em relação aos casos pendentes é EN: 44%, FR: 26%, AR: 6%, PT: 7%, SW: 0%, ES: 0%), o que representa uma grande lacuna em matéria de consciencialização ao nível de todo o continente.

- v. **Infra-estrutura de investigação:** a arquitectura digital da biblioteca electrónica está estabelecida, mas é necessário alimentar a plataforma sistematicamente com jurisprudência e literatura académica de direitos humanos.

FOCO ESTRATÉGICO:

- 44. O Tribunal elevará a qualidade técnica e jurídica da sua jurisprudência, alavancando o uso de proposituras apresentadas por *amici curiae* e das capacidades de investigação disponíveis, assim como mediante a institucionalização de um quadro de revisão técnica sistemática para todas as categorias de propostas de decisão. Esta revisão administrativa garante que as propostas de decisão estejam em conformidade com os modelos e os padrões linguísticos estabelecidos antes de serem submetidos à deliberação judicial. O foco incide em garantir que o Cartório providencie apoio jurídico de alto nível aos Juízes, através de modelos de redacção aperfeiçoados, que evoluem em paralelo com a prática judicial. Isto inclui explorar os bancos de dados digitais de terminologia linguística para melhorar a clareza, a consistência e a coerência dos documentos preliminares e melhorar os resultados da tradução.

DEFINIÇÃO DE SUCESSO:

- 45. Para este ciclo estratégico, considera-se sucesso o alcance do seguinte estado, até Janeiro de 2029:
 - i. **Ambiente de redacção aperfeiçoado:** existência e uso activo de um conjunto abrangente de modelos para todos os tipos de decisão (acórdãos, despachos e decisões judiciais), os quais são revistos sempre que se mostrar necessário para incorporar a prática judicial em evolução.
 - ii. **Esclarecimentos processuais e aumento da capacidade de investigação:** o Regulamento Interno Revisto providencia esclarecimentos sobre os processos de apresentação e tramitação das proposituras submetidas pelos *amici curiae* e existência de serviços especializados de apoio à investigação, para apoiar o trabalho do Tribunal. Estas iniciativas garantirão que a participação de *amici curiae* e a realização de pesquisas judiciais sejam geridas através de normas técnicas consistentes e de alto nível.
 - iii. **Implantação de bancos de dados de terminologia digitalizados:** as ferramentas digitais existentes e a AJUDATA apoiam a padronização da terminologia e o alinhamento entre a redacção de documentos legais e os resultados da tradução, contribuindo assim para a consistência e a coerência das decisões do Tribunal e a disponibilidade de decisões em várias línguas.
 - iv. **Repositório progressivo dos resultados da investigação:** a biblioteca electrónica é progressivamente alimentada com publicações relevantes sobre direitos humanos e jurisprudência internacional, funcionando como uma ferramenta de investigação fiável para os juízes, o Cartório e a comunidade jurídica continental mais alargada, incluindo as partes litigantes, profissionais

de direito e investigadores. Esta plataforma de acesso aberto garante que todas as partes interessadas tenham os recursos necessários para apresentar proposituras de alta qualidade.

- v. **Actualidade linguística:** todos os resumos dos processos de casos pendentes estão disponíveis nas seis línguas de trabalho da UA, objectivo alcançado através da adopção da estratégia de tradução baseada na abordagem LIFO, que dá prioridade a novos casos apresentados antes de se trabalhar nos casos acumulados.

PRINCIPAIS METAS DE DESEMPENHO ANUAIS (2026-2028):

- 46. Para alcançar esta visão, o Tribunal fará a monitorização do seu progresso rumo à materialização das seguintes metas anuais fundamentais, definidas para medir o grau de maturação da produção jurídica e técnica do Tribunal:
 - i. **Diversificação de modelos:** aumento do número de decisões redigidas usando formatos ou modelos especializados (por exemplo, para os despachos de arquivamento ou sobre a conformidade) que são finalizadas e adoptadas.
 - ii. **Esclarecimentos processuais e aumento da capacidade de investigação:** esclarecimento dos procedimentos relativos aos *amici curiae* e à intervenção, e reforço da capacidade de investigação do Tribunal.
 - iii. **Progresso na tradução baseada na abordagem LIFO:** aumento anual mensurável na percentagem de resumos de processos disponíveis nas seis línguas de trabalho, começando com os casos mais recentes.
 - iv. **Desenvolvimento da AJUDATA:** melhoria anual das plataformas digitais existentes e das funcionalidades da AJUDATA para aumentar a consistência na redacção, melhorar a gestão da base de dados de terminologia e aumentar a partilha institucional do conhecimento.
 - v. **Carregamento dos trabalhos de investigação:** aumento trimestral consistente do volume de trabalhos académicos e de material de jurisprudência carregados na biblioteca electrónica.

INTERVENÇÕES ESTRATÉGICAS:

- 47. As seguintes intervenções faseadas representam o roteiro técnico e operacional necessário para suprir a lacuna entre a linha de base de 2025 e o estado desejado em 2029:

2026

- i. **Esclarecimentos processuais e aumento da capacidade de investigação:** através do processo de revisão do Regulamento do Tribunal, providenciar esclarecimentos sobre os procedimentos de apresentação e gestão de proposituras e observações feitas pelos *amici curiae* nas suas intervenções. A

capacidade de investigação do Tribunal será continuamente incrementada, explorando as capacidades de investigação disponíveis para sistematizar a investigação jurídica interna.

- ii. **Conformidade com os modelos de redacção:** aumentar a conformidade com os modelos de redacção de decisões e rever regularmente os modelos para os alinhar com a prática judicial em evolução.
- iii. **Mobilização para a tradução baseada na abordagem LIFO:** desencadear a estratégia LIFO para a tradução de resumos de processos nas seis línguas de trabalho da UA, para garantir que os casos relativamente novos sejam imediatamente acessíveis.
- iv. **Continuação da operacionalização e integração da AJUDATA:** prosseguir a operacionalização e implantação institucional faseadas das funcionalidades da AJUDATA relacionadas com a gestão de processos, o acesso à jurisprudência e o apoio à investigação.
- v. **Activação da investigação digital:** preencher progressivamente a biblioteca electrónica com publicações fundamentais sobre direitos humanos para maximizar a utilidade da plataforma como um importante recurso institucional de investigação.

2027

- i. **Digitalização dos modelos de redacção de decisões:** conceber modelos inteligentes para diversos tipos de decisão com a funcionalidade de preenchimento automatizado da linguagem padronizada
- ii. **Capacitação em matéria de uso de plataformas digitais:** conceber e iniciar a implementação de um programa de formação abrangente para Juizes, funcionários do Cartório, pontos focais nacionais e partes interessadas externas, incluindo ordens dos advogados e OSC, como parte da operacionalização contínua das plataformas digitais existentes e da AJUDATA.
- iii. **Familiarização das partes sobre as plataformas digitais:** formular e divulgar directrizes fáceis de usar para as partes no processo judicial, garantindo que as partes interessadas externas possam utilizar efectivamente as plataformas digitais relevantes e a AJUDATA para o rastreio de casos e a pesquisa temática.
- iv. **Revisão da base de dados de termos:** implementar um procedimento operacional normalizado em que a actualização do glossário é feita mediante revisão conjunta regular pela Divisão Jurídica e a Unidade de Línguas do Cartório do Tribunal, para garantir a consistência e a coerência na redacção.

2028

- i. **Integração da gestão do conhecimento:** concluir a fusão da biblioteca electrónica com o sistema interno de gestão do conhecimento para criar um

repositório digital unificado para a investigação judicial e a guarda da memória institucional.

- ii. **Manual para as audiências:** sistematizar as melhores práticas para a organização e condução de audiências públicas e sobre matérias de conformidade, mediante a concepção de manuais processuais abrangentes.
- iii. **Revisão dos dados das plataformas digitais e da AJUDATA:** utilize os dados das plataformas digitais para identificar as áreas onde os modelos ou directrizes carecem de mais aperfeiçoamento, tendo como base a produção judicial do ano anterior.

RESULTADO INTERMÉDIO 1.3: MAIOR ACESSO AOS PROCEDIMENTOS DO TRIBUNAL AFRICANO

48. A capacidade do Tribunal de proteger os direitos humanos em África está fundamentalmente ligada à sua acessibilidade. Para as vítimas em busca de justiça, os requisitos processuais não devem ser excessivamente complicados. Se o Tribunal não tomar em conta o contexto socioeconómico em que funciona, ou não providenciar soluções razoáveis para a superação de obstáculos como língua, distância e fosso digital, corre o risco de decepcionar os membros mais vulneráveis da comunidade. A materialização deste resultado intermédio depende da responsabilidade compartilhada do Tribunal, dos Estados-Membros e dos pontos focais nacionais em termos de, colectivamente, eliminar as barreiras sistémicas. Contudo o Tribunal garanta a prestação de serviços judiciais inclusivos, a eficácia destas medidas continua dependente da provisão pelos Estados-Membros e os pontos focais nacionais da infra-estrutura nacional necessária e do apoio localizado para garantir que todas as partes litigantes tenham uma experiência de utilizador perfeita e de primeira classe.

CENÁRIO DE BASE (DEZEMBRO DE 2025):

49. Em 31 de Dezembro de 2025, a linha de base operacional do Tribunal reflete uma considerável maturação digital, mas também caracterizada por atrasos persistentes em matéria de políticas e publicações:
- i. **Adopção universal de processos digitais:** o Tribunal registou uma taxa de cerca de aproximadamente 95% na apresentação de casos através de meios electrónicos, efectivamente tornando a submissão através de meios digitais o mecanismo primário usado pelas partes.
 - ii. **Capacidade de auxílio judiciário:** a Lista de Advogados aumentou para 241 advogados, superando a meta; no entanto, a formação envolveu apenas a metade destes (114 no total) devido a problemas orçamentais.
 - iii. **Prontidão em matéria de políticas:** o Tribunal registou avanços significativos no ciclo de 2021–2025, com a adopção da Política Linguística e o estabelecimento de uma Lista de Profissionais Jurídicos Independentes. Ademais, o Tribunal concluiu a elaboração técnica da Política de Auxílio Judiciário e do Manual de Procedimentos, enquanto decorrem presentemente as consultas e o aperfeiçoamento da Política de Prestação de Serviços Judiciais ao nível interno do Cartório do Tribunal, antes da validação institucional.
 - iv. **Infra-estrutura de informação:** a AJUDATA (Base de Dados de Jurisprudência Online) e o Centro de Investigação estão em funcionamento, mas há atrasos no carregamento de relatórios judiciais anuais (2022–2024) e das decisões judiciais no Repositório Comum da UA (11,6%).
 - v. **Monitorização da qualidade do serviço:** o Tribunal manteve a taxa de 100% na concessão de auxílio judiciário aos peticionários merecedores, através do

uso efectivo de ferramentas de monitorização internas desenvolvidas pela equipe de Auxílio Judiciário. No entanto, a falta de adopção da Política de Prestação de Serviços Judiciais condiciona, presentemente, a capacidade do Tribunal de realizar auditorias sistemáticas e abrangentes do grau de satisfação do utilizador em todos os pontos de contacto judicial e administrativo.

- vi. **Acessibilidade em termos linguísticos:** embora o Tribunal esteja comprometido com o multilinguismo pleno, registam-se atrasos na sincronização de recursos digitais, incluindo o sítio Web e as secções de Perguntas Frequentes, em todas as línguas de trabalho da UA. Este desafio é particularmente profundo quando se trata das línguas swahili e espanhola, na sequência da sua adopção como línguas de trabalho da UA em 2023 e 2024, respetivamente. Presentemente, o Tribunal está a priorizar o alinhamento retrospectivo de documentos fundamentais nestas línguas para corresponder aos padrões estabelecidos das quatro línguas de trabalho iniciais.

FOCO ESTRATÉGICO:

- 50. O Tribunal implementará a política de auxílio judiciário revista e adoptará a política de prestação de serviços judiciais, para garantir que o sistema de administração da justiça permaneça acessível, transparente e fácil de usar. O foco incidirá na concretização da responsabilidade partilhada em matéria de acessibilidade, onde a tecnologia continua a servir de ponte e não uma barreira. Este desiderato inclui a conclusão da publicação dos relatórios judiciais acumulados, mediante a exploração da funcionalidade de marcação meta (*meta-tagging*) da AJUDATA, o estabelecimento formal de uma Unidade de Arquivos, e o envolvimento dos pontos focais nacionais, para garantir que os utilizadores não digitais e situados em zonas remotas não sejam excluídos do processo judicial. Para este feito, a AJUDATA e as ferramentas digitais afins apoiarão progressivamente a melhoria do acesso à jurisprudência e às informações institucionais, em coordenação com os sistemas já operacionais no Cartório do Tribunal.

DEFINIÇÃO DE SUCESSO:

- 51. Para este ciclo estratégico, considera-se sucesso o alcance do seguinte estado, até Janeiro de 2029:
 - i. **Padrões de atendimento institucionalizados:** políticas de Prestação de Serviços Judiciais e Auxílio Judiciário plenamente implementadas, com pontos focais de atendimento estabelecidos e incorporando um quadro de garantia do cumprimento consistente dos padrões de qualidade internos. Este quadro garante que o Tribunal faça a monitorização e o aperfeiçoamento sistemático dos padrões de atendimento para satisfazer as necessidades operacionais em evolução do Tribunal.
 - ii. **Acesso universal à informação:** o Tribunal implementará uma abordagem faseada para garantir a acessibilidade multilingue, dando prioridade à sincronização da série de relatórios judiciais anuais e aos resumos de

processos nas seis línguas de trabalho da UA. O Manual de Procedimentos e os guias de prática temáticos serão colocados à disposição gradualmente, com as versões fundamentais finalizadas em 2026 e a tradução progressiva para as línguas swahili e espanhola planeada para o período de 2027–2028, para acomodar adopção recente destas línguas e os actuais condicionalismos em termos de recursos.

- iii. **Auxílio judiciário proactivo e diversificado:** o Tribunal estabelece um modelo de capacitação de advogados sustentável e prático, e o Regime de Auxílio Judiciário continua a abranger todos os peticionários merecedores.
- iv. **Arquivos profissionalizados:** o Tribunal cria uma Unidade de Arquivos vocacionada, para preservar a memória institucional numa estrutura permanente. O Tribunal visará alcançar o aumento progressivo, anual, do volume de decisões carregadas no Repositório Comum da UA. Este crescimento será apoiado por uma estratégia de alinhamento técnico entre as unidades de Documentação, Informática e Webmaster, para fazer face aos actuais condicionalismos em termos de pessoal e processamento.
- v. **Equidade no acesso:** existência de um mecanismo formal de recolha das opiniões dos utilizadores, confirmando que os utilizadores não digitais, as pessoas com deficiência e as partes litigantes das zonas remotas beneficiam efectivamente de apoio. Este desiderato é conseguido através da divulgação de kits processuais simplificados e de intervenções direccionadas de massificação levadas a cabo pelo Cartório, explorando as clínicas de Auxílio Judiciário e as parcerias com a sociedade civil, para garantir a participação inclusiva nos processos do Tribunal.
- vi. **Transparência digital:** a AJUDATA apoia progressivamente o rastreio interno e externo de casos, o acesso à jurisprudência, a investigação jurídica e as funções seleccionadas de monitorização e informativas, em coordenação com os sistemas as plataformas digitais do Cartório existentes.

PRINCIPAIS METAS DE DESEMPENHO ANUAIS (2026-2028):

52. O progresso feito rumo à melhoria da acessibilidade será monitorizado através das seguintes metas anuais principais:
- i. **Finalização de políticas:** implementação progressiva da Política de Auxílio Judiciário Revista e finalização, adopção e divulgação da Política de Prestação de Serviços Judiciais e do Manual de Procedimentos do Tribunal.
 - ii. **Publicação acelerada:** implementação de uma estratégia para reduzir sistematicamente o intervalo entre a conclusão de um ano judicial e a publicação do volume correspondente do Relatório Judicial. O Tribunal visará a redução progressiva deste atraso na publicação, fazendo a transição para um fluxo de trabalho editorial simplificado que apoie o encaminhamento trimestral das decisões finalizadas ao Repositório Comum da UA.

- iii. **Actividade de capacitação dos advogados:** organização de uma actividade anual de capacitação prática (em formato virtual) dos advogados, com o recurso a métodos de simulação de casos, respeitando a diversidade regional e de género.
- iv. **Monitorização da prestação de auxílio judiciário:** aumento anual dos casos de auxílio judiciário avaliados usando a Ferramenta de Avaliação da Qualidade adoptada para garantir a representação legal eficaz.
- v. **Transparência digital:** aumento progressivo anual do grau de sincronização do conteúdo do sítio Web e das secções de perguntas frequentes em todas as principais línguas de trabalho, tomando em consideração os recursos disponíveis e a capacidade dos serviços de tradução.
- vi. **Integração dos comentários dos utilizadores:** aumento do nível de satisfação dos utilizadores depois do primeiro Inquérito sobre a Satisfação do Utilizador de 2027.
- vii. **Digitalização dos arquivos:** aumento anual da digitalização dos arquivos administrativos e não judiciais.

INTERVENÇÕES ESTRATÉGICAS:

53. As seguintes intervenções faseadas representam o roteiro adoptado para melhorar a acessibilidade do Tribunal:

2026

- i. **Políticas e operacionalização:** concluir o processo de adopção e implementar a Política de Prestação de Serviços Judiciais e a Política de Auxílio Judiciário, para estabelecer os principais padrões de atendimento auditáveis do Tribunal.
- ii. **Dados e rastreio da implementação:** desenvolver ferramentas digitais internas de monitorização, incluindo através da AJUDATA, quando se mostrar apropriado, para apoiar a recolha e análise de dados relacionados com as taxas de casos apresentados através de meios electrónicos e sobre a utilização do auxílio judiciário.
- iii. **Actualização da publicação dos relatórios judiciais:** implementar uma estratégia sistemática para reduzir o atraso na publicação da série de relatórios judiciais, e fazer a transição para um ciclo de encaminhamento trimestral para o Repositório Comum da UA. Esta intervenção tem como foco a simplificação dos fluxos do trabalho editorial e a priorização das decisões judiciais acumuladas para efeitos de publicação final.
- iv. **Promoção da diversidade na lista de advogados:** visar proactivamente o recrutamento de advogados do sexo feminino e os candidatos do Norte de África para aumentar a diversidade regional e de género na lista de advogados.
- v. **Mobilização do serviço linguístico:** operacionalizar a Política Linguística e a Lista de Profissionais Jurídicos Independentes para apoiar a transição para um sistema de seis línguas e gerir o trabalho cumulado de tradução de documentos judiciais e administrativos.

2027

- i. **Integração dos comentários dos utilizadores:** implementar o primeiro mecanismo regular e formal de recolha de comentários (por exemplo, inquéritos) para recolher dados sobre a demografia e o nível de satisfação dos utilizadores com os programas do Tribunal.
- ii. **Activação da AJUDATA e de outras ferramentas digitais de acesso público:** prosseguir a operacionalização aperfeiçoada da AJUDATA e de outras ferramentas digitais, implantar uma interface da AJUDATA e de outras plataformas digitais voltada para o público, o que incluirá sessões especializadas de sensibilização direccionadas às associações de advogados, ordens dos advogados, faculdades de direito e OSC, para garantir que os bancos de dados sirvam efectivamente como uma porta de entrada transparente para o acesso à jurisprudência africana de direitos humanos.
- iii. **Responsabilidade partilhada pela massificação:** tirar partido dos pontos focais nacionais para desenvolver kits processuais e guias de instruções simplificados especificamente direccionados às partes litigantes que se representam em defesa própria e as que não usam meios digitais.

- iv. **Produção de guias de prática:** dar prioridade e produzir o primeiro conjunto de guias de prática sobre direitos específicos, aproveitando o trabalho preparatório concluído.
- v. **Advocacia da operacionalização do Fundo de Auxílio Judiciário:** fazer a transição para uma estratégia conjunta entre órgãos, para garantir a nomeação do Conselho de Administração do Fundo de Auxílio Judiciário da UA.

- i. **Auditoria da conformidade em matéria de acessibilidade:** realizar uma auditoria abrangente da infra-estrutura física e digital do Tribunal, para garantir que os utilizadores com deficiência beneficiem de pleno apoio.
- i. **Estabelecimento da Unidade de Arquivos:** assegurar financiamento e concluir o processo de recrutamento ou abertura de um caminho de promoção para a nomeação de Arquivista dedicado para a criação formal da Unidade de Arquivos, para garantir que, a longo prazo, haja sinergias com o departamento de Arquivos da UA.
- ii. **Controlo da qualidade institucionalizado:** adoptar uma política formal para a monitorização e avaliação do serviço de representação legal, incluindo a interacção com associações e ordens dos advogados.
- iii. **Mecanismo de recolha das opiniões dos beneficiários:** manter contactos sistemáticos com os beneficiários de auxílio judiciário para avaliar a qualidade dos serviços e garantir que o regime se mantenha focado no beneficiário.
- iv. **Maior aperfeiçoamento da AJUDATA e de outras ferramentas digitais:** integrar **progressivamente** o banco de dados de rastreio de citações na AJUDATA e noutras plataformas digitais e adicionar funcionalidades avançadas de exportação para uso pelos investigadores jurídicos.
- v. **Campanha de educação pública:** desenvolver material infográfico e de campanha de educação visualmente atraente, para simplificar procedimentos legais complexos para atingir um público mais alargado.
- vi. **Ciclo de revisão de políticas:** realizar a primeira revisão bienal das políticas de Prestação de Serviços Judiciais e Auxílio Judiciário para garantir que elas continuem a satisfazer as necessidades dos utilizadores e sejam adaptadas à evolução tecnológica.
- vii. **Avaliação estratégica dos recursos:** avaliar o impacto do financiamento circunscrito na redução dos atrasos na publicação de relatórios judiciais e na tradução de documentos, para fundamentar o próximo ciclo orçamental.

RESULTADO INTERMÉDIO 1.4: AUMENTO DO USO DO PROCEDIMENTO DE RESOLUÇÃO AMIGÁVEL

54. O procedimento de resolução amigável é uma forma reparadora de resolução alternativa de litígios em que as partes resolvem voluntariamente o seu litígio através do diálogo, entre si, sem a intervenção de terceiros, ou sob os auspícios do Tribunal. Ao permitir que as partes negociem os seus próprios termos, geralmente, este procedimento leva a taxas mais altas de cumprimento pelos Estados demandados. Dado o contexto socioeconómico do continente, o Tribunal procura reforçar o quadro institucional de apoio ao mecanismo de resolução amigável como um meio adicional de resolver litígios e abordar as repercussões humanas e sociais subjacentes para além das queixas puramente legais. A materialização deste resultado intermédio encarna o princípio da responsabilidade partilhada, desviando o foco do mecanismo contencioso para a resolução colaborativa de problemas. O sucesso neste esforço depende estritamente da boa-fé e do envolvimento proactivo das partes litigantes, dos advogados do Estado, das ordens e associações dos advogados, em termos de dar prioridade a resoluções mediadas que ofereçam a justiça reparadora sustentável em detrimento de contenciosos legais prolongados. A este respeito, o papel do Tribunal é viabilizar, incentivar e providenciar um quadro processual propício para a resolução amigável, quando se mostre apropriado.

CENÁRIO DE BASE (DEZEMBRO DE 2025):

55. Até 31 de Dezembro de 2025, o Tribunal tinha estabelecido o quadro jurídico fundamental para a resolução alternativa de litígios, mas este ainda não atingiu o impacto operacional:
- i. **Alicerce em matéria de política:** As primeiras Directrizes sobre a Resolução Amigável foram adoptadas em Junho de 2025, e providenciam linhas de orientação abrangentes para aumentar o uso deste procedimento.
 - ii. **Taxa de resolução:** a taxa de resolução histórica situa-se em 0%.
 - iii. **Taxa definida como proposta:** propunha-se uma taxa de resolução amigável de apenas 2% dos casos contenciosos, indicando a necessidade de um envolvimento judicial mais sistemático.
 - iv. **Capacidade interna:** em 2023, os funcionários do Cartório beneficiaram de capacitação no domínio de Resolução Alternativa de Litígios (RAL), embora a capacitação dos juízes, escrivães e advogados que fazem parte da Lista ainda não tenha realizada.
 - v. **Prontidão operacional:** foi concluída a elaboração técnica do Manual Interno, dos PON, do Guia de Prática Externa e dos formatos padronizados para o processo de resolução amigável, mas estas ferramentas ainda aguardam a validação e adopção institucional final para garantir que elas sejam plenamente integradas no fluxo de trabalho do Cartório.

FOCO ESTRATÉGICO:

56. O Tribunal dará prioridade à operacionalização do procedimento de resolução amigável para que se faça a transição da etapa de desenvolvimento de políticas para a resolução activa de casos. O foco incide na institucionalização do mandato de propor proactivamente o uso deste mecanismo, onde o Tribunal identifica sistematicamente e nos estágios iniciais os casos apropriados para o recurso ao mecanismo de RAL. Isto inclui a finalização de ferramentas operacionais e o lançamento de uma estratégia de comunicação direccionada, para superar a relutância das partes, enfatizando a eficiência e a relação custo-eficácia da resolução negociada. A estratégia reconhece que a conclusão com sucesso dos processos de resolução depende inteiramente da participação voluntária e da concordância das partes envolvidas.

DEFINIÇÃO DE SUCESSO:

57. Para este ciclo estratégico, considera-se sucesso o alcance do seguinte estado, até Janeiro de 2029:
- i. **Quadro funcional do mecanismo de RAL:** Manual e PON de Resolução Amigável plenamente operacionais, garantindo a aplicação consistente de medidas de salvaguarda processuais e dos prazos fixados.
 - ii. **Propostas sistemáticas:** considerar sistematicamente o recurso ao mecanismo de resolução amigável e propô-lo às partes em todos os casos contenciosos elegíveis.
 - iii. **Prestação de apoio às partes que adoptam voluntariamente o mecanismo de resolução amigável:** apoiar a facilitação de processos de resolução amigável em processos em que as partes voluntariamente optam por adoptar este procedimento.
 - iv. **Capacitação da comunidade judiciária e jurídica:** todos os juízes e todos os advogados integrados anualmente na Lista de Advogados de Auxílio Judiciário do Tribunal capacitados em matéria de procedimentos específicos de RAL do Tribunal e em técnicas de justiça reparadora.
 - v. **Impacto reparador:** quando os processos de resolução amigável são concluídos, o Tribunal promove abordagens correctivas destinadas a abordar as dimensões humana e social dos litígios.
 - vi. **Lista de pessoal especializado em RAL:** existência de uma lista verificada de mediadores e peritos externos em matéria de direitos humanos que podem ajudar na capacitação de outros profissionais jurídicos no domínio dos procedimentos de resolução amigável de litígios do Tribunal.

PRINCIPAIS METAS DE DESEMPENHO ANUAIS (2026-2028):

58. Para materializar esta visão, o Tribunal fará a monitorização do progresso registado face às seguintes metas anuais principais:

- i. **Finalização dos mecanismos operacionais:** adoptar e implementar progressivamente o Manual Interno, os PON e o Guia de Prática Externa relativos ao mecanismo de Resolução Amigável.
- ii. **Facilitação sistemática do processo de resolução amigável:** implementar as Directrizes sobre a Resolução Amigável (2025) para garantir que, de uma forma proactiva, se apresente e se explique às a opção de resolução amigável do litígio logo na primeira ocasião apropriada de cada processo.
- iii. **Marco de resolução:** aumentar a capacidade institucional e os esforços de facilitação relacionados com os procedimentos de solução amigável nos casos elegíveis, reconhecendo que os resultados do processo de resolução são dependentes da vontade das partes.
- iv. **Cobertura da capacitação:** realizar sessões bienais de capacitação, em formato virtual, destinadas aos juízes e advogados, para garantir o aumento progressivo do número de profissionais efectivamente capacitados em matéria de procedimentos do Tribunal.

INTERVENÇÕES ESTRATÉGICAS:

59. As seguintes intervenções faseadas representam o roteiro adoptado para o alargamento do uso do mecanismo de resolução amigável:

2026

- i. **Finalização das ferramentas operacionais:** acelerar a adopção e implementação do Manual e dos PON sobre a Resolução Amigável, para providenciar ao Cartório do Tribunal um roteiro funcional claro. Estas ferramentas incorporarão modelos padronizados para o processo de resolução amigável e formatos especializados para a redacção das decisões alcançadas no processo de resolução amigável, de modo a garantir consistência com as Directrizes sobre a Resolução Amigável (2025).
- ii. **Mandato para propor o mecanismo proactivamente:** implementar PON aplicável ao nível do Cartório do Tribunal para proceder ao rastreio e propor sistematicamente o recurso ao mecanismo de resolução amigável em todos os casos contenciosos elegíveis após a recepção.

2027

- i. **Lançamento do Guia de Prática:** concluir e publicar o Guia de Prática na Resolução Amigável, enfatizando os benefícios da rapidez, acessibilidade e das medidas de saneamento reparadoras.
- ii. **Desenvolvimento de materiais de capacitação adaptados às necessidades:** dar prioridade ao desenvolvimento de materiais de

capacitação adaptados às necessidades específica, usando como base as Directrizes específicas do Tribunal, incluindo autos processuais simulados que reflectam a jurisprudência do Tribunal.

- iii. **Capacitação dos advogados integrados na Lista do Tribunal:** organizar seminários e simulações interactivos envolvendo os advogados integrados na Lista do Tribunal, com foco nas técnicas de negociação e nos requisitos específicos das soluções em matéria de direitos humanos.
- iv. **Retiro de alinhamento judicial:** organizar um retiro judicial dedicado para que todos os juízes apreciem as Directrizes, o Manual de Resolução Amigável, os PON, as funções alargadas do Juiz-Relator e os critérios para propor o mecanismo de RAL.
- v. **Integração de indicadores métricos:** aperfeiçoar a documentação interna e a monitorização dos processos de resolução amigável e das tendências institucionais conexas, através das plataformas digitais existentes, incluindo a AJUDATA.
- vi. **Projectos-piloto de reparação:** utilizar activamente as Directrizes para explorar abordagens terapêuticas ou de resolução de problemas em casos apropriados, abordando especificamente os direitos dos povos nativos ou comunitários.
- vii. **Massificação nos Estados demandados:** conceber materiais de divulgação direccionados para as associações de advogados, ordens dos advogados e ministérios da Justiça para eliminar a actual relutância dos Estados em recorrer ao procedimento de RAL.
- viii. **Lista de peritos externos:** concluir a compilação e operacionalizar a lista aprovada de mediadores e peritos externos em direitos humanos, para a prestação de apoio técnico e capacitação dos profissionais de direito em matéria de procedimentos de resolução amigável de litígios do Tribunal.

2028

- i. **Relatório anual sobre a advocacia da RAL:** divulgar um relatório público que coloque em destaque as iniciativas empreendidas para promover a resolução amigável, tenham elas sido bem-sucedidas ou não, para gerar a confiança do público e aprofundar o entendimento sobre a capacidade de RAL do Tribunal.
- ii. **Avaliação bienal da política:** efectuar a primeira avaliação formal das Directrizes e PON sobre Resolução Amigável, para aferir a sua eficácia, com base nos dados sobre a resolução e nas opiniões das partes interessadas.
- iii. **Integração regional:** explorar vias para integrar os procedimentos de resolução amigável do Tribunal nos currículos de ensino de direito universitário e nos currículos de formação judiciária das ordens/ associações de advogados.

- iv. **Revisão legislativa:** realizar um estudo para identificar secções do Regulamento do Tribunal que, potencialmente, careçam de alteração para simplificar ainda mais o procedimento de resolução amigável de litígios, com base nas lições colidas nos primeiros três anos de implementação operacional das Directrizes de Resolução Amigável (2025).

RESULTADO INTERMÉDIO 1.5: REFORÇO DO CUMPRIMENTO DAS DECISÕES DO TRIBUNAL

60. Uma decisão judicial somente concretiza na plenitude o seu propósito quando proporciona uma reparação tangível à vítima. A eficácia do sistema africano de direitos humanos mede-se não pelo número de acórdãos proferidos, mas pela medida em que estes são executados ao nível interno. Durante o presente ciclo estratégico, o Tribunal privilegiará o reforço das medidas inseridas no âmbito do seu mandato destinadas a apoiar a implementação das suas decisões através da monitorização, da elaboração de relatórios, do diálogo judicial, do envolvimento das partes interessadas e de iniciativas de sensibilização. A concretização deste resultado representa a mais elevada expressão da responsabilidade partilhada. Embora o Tribunal disponha de um regime especializado de monitorização judicial, a tradução das ordens de reparação em mudanças concretas na realidade depende estritamente da vontade política e jurídica dos Estados Membros, da supervisão proactiva dos Órgãos Deliberativos da UA e da coordenação técnica dos Pontos Focais Nacionais.

CENÁRIO DE BASE (DEZEMBRO DE 2025):

61. À data de 31 de Dezembro de 2025, o Tribunal havia estabelecido uma arquitectura abrangente de monitorização do cumprimento judicial, mas continuava a enfrentar um défice significativo ao nível da execução das suas decisões:
- i. **Arquitectura de Monitorização do Cumprimento:** A Unidade de Implementação e Monitorização do Cumprimento, integrada no Cartório Judicial, entrou em funcionamento em 2023 e um novo Quadro de Apresentação de Relatórios sobre o Cumprimento foi adoptado pelo Plenário em 2025.
 - ii. **Grau de Cumprimento:** O grau de implementação integral das decisões situa-se nos 2% (2 dos 104 processos), sendo que 10% dos processos registam implementação parcial, enquanto a taxa crítica de 88% de não prestação de relatórios por parte dos Estados Partes representa um cenário particularmente crítico.
 - iii. **Supervisão Judicial:** O mecanismo do Juiz-Relator Nacional (JR) encontra-se operacional, tendo o Tribunal concluído com êxito a sua primeira audiência formal de monitorização do cumprimento em 2025.
 - iv. **Infraestrutura Digital:** A base de dados SIDAC para a implementação das decisões encontra-se plenamente estabelecida do ponto de vista técnico e integrada no sistema AJUDATA, e está actualmente a gerir 586 ordens de reparação.
 - v. **Lacunas em Matéria de Políticas:** Apesar da adopção do Quadro, continuam pendentes de finalização o Manual Administrativo, os Procedimentos

Operacionais Normalizados (SOP) e os modelos uniformizados de relatórios de implementação para os Estados.

- vi. **Limitações de Capacidade:** A Unidade de Monitorização da Implementação e do Cumprimento debate-se com graves insuficiências de capacidade e com a ausência de uma estrutura permanente de recursos humanos financiada por verbas estruturais, comprometendo o seguimento diplomático e técnico de carácter intensivo.

FOCO ESTRATÉGICO:

- 62. O Tribunal concentrará os seus esforços na promoção proactiva do cumprimento das suas decisões pelos Estados, mediante a implementação de um modelo especializado de acompanhamento pós-judicial. O enfoque incidirá na protecção do mandato da Unidade de Monitorização da Implementação e do Cumprimento, assegurando que esta permaneça exclusivamente dedicada ao ciclo de cumprimento, evitando, desse modo, a diluição administrativa do seu mandato. Tal compreende o lançamento público oficial da base de dados sobre implementação integrada no sistema AJUDATA, o recurso sistemático a audiências de cumprimento realizadas ao nível nacional e a adopção de modelos normalizados de prestação de relatórios a fim de resolver o estrangulamento causado pela taxa de 88% de relatórios sobre implementação não apresentados. O Tribunal tirará partido de iniciativas de advocacia fundamentadas em dados para garantir que o cumprimento continue a constituir uma prioridade permanente para os Estados Membros e os Órgãos Deliberativos da UA, reflectindo o princípio da responsabilidade partilhada.

DEFINIÇÃO DE SUCESSO:

- 63. Para o presente ciclo estratégico, o sucesso será considerado alcançado se a situação a seguir descrita se verificar até Janeiro de 2029:
 - i. **Regime Especializado de Monitorização do Cumprimento:** Uma Unidade de Monitorização da Implementação e do Cumprimento plenamente provida de recursos humanos e de carácter permanente encontra-se operacional, concentrando-se exclusivamente no ciclo pós-judicial e no apoio aos Juízes-Relatores de País responsáveis pelo acompanhamento do Cumprimento.
 - ii. **Crescimento do Grau de Cumprimento Visado:** O Tribunal regista um aumento mensurável, de ano para ano, da frequência e da profundidade dos relatórios de monitorização do cumprimento e das iniciativas de envolvimento das partes interessadas.
 - iii. **Prestação de Contas Baseada em Dados:** O portal de implementação AJUDATA encontra-se acessível ao público e disponibiliza dados pesquisáveis, em tempo real, sobre o ponto de situação no que respeita à execução de todos os despachos judiciais relativos à reparação, para uso pelas partes interessadas e pelos Órgãos da UA.

- iv. **Diplomacia Judicial Institucionalizada:** As audiências de cumprimento são estabelecidas como uma prática processual regular realizada ao nível dos países, assegurando uma interacção judicial directa com os Estados Partes sobre os obstáculos à implementação das decisões.
- v. **Sistema Continental Harmonizado de Apresentação de Relatórios:** É adoptado, em coordenação com a ACtHPR e o ACERWC, um formato comum de apresentação de relatórios, reduzindo a fadiga institucional associada à obrigação de prestação de relatórios dos Estados Membros e tornando mais eficiente o sistema africano de direitos humanos.
- vi. **Pontos Focais Nacionais Institucionalizados:** O mecanismo dos Pontos Focais Nacionais encontra-se plenamente operacional, sustentado por protocolos normalizados de interacção adoptados por todos os Estados Membros participantes.
- vii. **Quadro Técnico Consultivo:** Está operacional um processo formal que tira partido da experiência técnica do Cartório Judicial do Tribunal para prestar aos Estados Membros orientação técnica sobre os parâmetros jurídicos necessários à execução interna das decisões do Tribunal.

PRINCIPAIS METAS ANUAIS DE DESEMPENHO (2026-2028):

64. Os progressos nos níveis de cumprimento serão acompanhados através das seguintes metas anuais prioritárias:
- i. **Estabilização da Unidade:** Recrutamento faseado de um Chefe de Unidade permanente e do pessoal de apoio essencial ao funcionamento da Unidade.
 - ii. **Ferramentas de Gestão Operacional:** Proceder à finalização gradual e à revisão anual das ferramentas internas críticas da Unidade (Procedimentos Operacionais Normalizados, Manual e modelos normalizados de relatórios).
 - iii. **Salto Qualitativo na Prestação de Relatórios:** Maximizar a utilização dos modelos normalizados de relatórios de implementação e realizar acções regulares de sensibilização a fim de atenuar os factores que contribuem para a não apresentação de relatórios.
 - iv. **Monitorização do Cumprimento e da Apresentação de Relatórios:** Registrar, de forma contínua, um aumento anual do acompanhamento sistemático e da apresentação de relatórios relativos à implementação de acórdãos. O enfoque será colocado na apresentação consistente de relatórios de cumprimento e na interacção proactiva com os Estados, com vista a facilitar a implementação integral ou parcial das decisões do Tribunal.
 - v. **Periodicidade das Audiências de Cumprimento:** Realizar regularmente audiências de cumprimento ao nível dos países para avaliar o estado de execução das reparações pendentes, em função dos recursos disponíveis e do calendário judicial.

- vi. **Consistência das Reparações:** Realizar, sempre que necessário, uma revisão das Directrizes sobre Reparações para garantir que as ordens de reparação continuem a ser específicas, passíveis de execução e consentâneas com os ordenamentos jurídicos internos.
- vii. **Mapeamento do Impacto:** Assegurar um aumento anual da inserção de dados de implementação no sistema AJUDATA, incluindo a avaliação e o mapeamento do impacto das reformas legislativas e de política decorrentes das decisões do Tribunal.
- viii. **Operacionalização dos Pontos Focais Nacionais:** Reforçar a capacidade funcional do mecanismo dos Pontos Focais Nacionais através da adopção de protocolos normalizados de interacção e através da realização de ciclos regulares de informação e actualização. Esta medida garante que os PFN deixem de constituir meras designações formais e passem a actuar como mecanismos institucionais activos de ligação, capazes de facilitar as actividades de comunicação do Tribunal e os esforços de implementação das suas decisões nos respectivos Estados.

INTERVENÇÕES ESTRATÉGICAS:

- 65. As intervenções faseadas a seguir descritas constituem o roteiro para garantir a execução das decisões do Tribunal.

2026

- i. **Conversão do Quadro em Manual:** Proceder à finalização e aprovação formal do Manual Interno de Implementação e os Procedimentos Operacionais Normalizados (SOP) decorrentes do Quadro para a Apresentação de Relatórios sobre o Cumprimento já adoptado, com vista à normalização dos procedimentos administrativos de acompanhamento do cumprimento e de preparação das audiências.
- ii. **Realinhamento do Mandato Especializado:** Institucionalizar a independência operacional da Unidade de Monitorização da Implementação e do Cumprimento, garantindo que esta se dedique exclusivamente ao acompanhamento e à monitorização pós-judicial. Esta medida inclui a separação formal das suas funções em relação ao fluxo principal de gestão dos processos, a fim de reforçar a capacidade do Tribunal para monitorizar a execução das suas decisões.
- iii. **Lançamento dos Modelos Normalizados de Relatórios:** Concluir e publicar modelos normalizados de relatórios de implementação destinados aos Estados, Peticionários, Instituições Nacionais dos Direitos Humanos (INDH) e outras fontes credíveis, a fim de suprir o défice existente de informação relativa ao cumprimento.
- iv. **Portal AJUDATA para a Implementação:** Finalizar a transição técnica e proceder ao lançamento oficial da base de dados de implementação acessível ao público integrada no ecossistema AJUDATA.

- v. **Sessões Estratégicas de Informação para os Juizes-Relatores:** Produzir dossiês estratégicos de cumprimento específicos para cada país para os Juizes-Relatores de Países para o Cumprimento, utilizando os dados do SIDAC para apoiar um acompanhamento judicial direccionado e a interacção diplomática.
- vi. **Reactivação e Avaliação dos Pontos Focais Nacionais:** Dar início a um ciclo estruturado de interacção com o mecanismo dos Pontos Focais Nacionais, com vista a revitalizar o quadro institucional e identificar, com base em evidências, os obstáculos operacionais existentes. Esta iniciativa de interacção proactiva servirá como instrumento de avaliação abrangente, contribuindo para colmatar as lacunas na interacção ao nível dos Estados e para institucionalizar os mecanismos de uma coordenação regular.
- vii. **Normalização do Acesso Linguístico Fins de Implementação:** Conferir prioridade à tradução das decisões que comportem elementos activos de implementação, de modo a garantir o seu acesso, nas línguas necessárias, por todas as autoridades nacionais pertinentes e partes interessadas relevantes.

2027

- i. **Promoção da Monitorização Política:** Promover a adopção das propostas destinadas a centralizar o apoio técnico à implementação no seio da CUA e a reforçar a institucionalização da monitorização política da implementação das decisões do Tribunal no âmbito do Subcomité sobre Democracia do CRP, Governação e Direitos Humanos, do CTE sobre Justiça e Assuntos Jurídicos e do Conselho Executivo.
- ii. **Iniciativa Conjunta dos Órgãos de Direitos Humanos da UA para a Apresentação de Relatórios:** Liderar um esforço tripartido com a CADHP e o ACERWC para desenvolver e adoptar um Formato Comum de Apresentação de Relatórios para a monitorização dos direitos humanos. Embora tenha sido concebida para, futuramente, integrar os quadros mais abrangentes da AGA e da APSA, esta iniciativa garante que os principais órgãos africanos de direitos humanos assumam, desde já, uma liderança unificada na harmonização da apresentação de relatórios pelos Estados e no acompanhamento da implementação.
- iii. **Avaliação do Impacto das Reparações:** Dar início a uma avaliação faseada de determinadas decisões em matéria de reparações anteriormente proferidas, a fim de identificar os factores que influenciam a sua exequibilidade nos ordenamentos jurídicos internos. A presente revisão terá por objectivo desenvolver uma tipologia aperfeiçoada de ordens reparatórias que sejam realistas do ponto de vista operacional e melhor adaptadas aos quadros jurídicos internos dos Estados Partes, assegurando que o volume de trabalho se mantenha dentro dos limites da capacidade institucional disponível.
- iv. **Dossiês de Advocacia de Alto Nível:** Preparar sistematicamente dossiês estratégicos sobre situações de incumprimento destinados à Mesa e ao

Escrivão, para efeitos de diálogo com o Subcomité sobre Democracia do CRP, Governação e Direitos Humanos, o CTE sobre Justiça e Assuntos Jurídicos e o Conselho Executivo durante sessões especificamente dedicadas à monitorização.

- v. **Estratégia Direccionada para os Membros da Plataforma AGA-APSA:** Implementar uma estratégia específica destinada a incentivar os demais membros da plataforma AGA-APSA a prestar assistência técnica e apoio ao reforço de capacidades dos Estados para a implementação de decisões de natureza temática.
- vi. **Apoio Técnico Consultivo Judicial:** Criar um quadro formal destinado à prestação de assessoria técnica especializada aos Estados Membros, mediante solicitação destes, relativamente aos requisitos jurisdicionais necessários para a execução dos acórdãos do Tribunal. Este mecanismo complementar os esforços já desenvolvidos pelo PAP e INDH, tirando partido da experiência especializada do Cartório Judicial do Tribunal para clarificar os resultados jurídicos reparatórios específicos necessários para uma implementação efectiva das decisões no plano interno.
- vii. **Advocacia Legislativa:** Trabalhar em parceria com o Parlamento Pan-Africano para garantir que a Lei-Modelo sobre a Implementação esteja em conformidade com o Protocolo do Tribunal e seja adoptada como referência pelos Estados Membros.
- viii. **Estudo do Conselho Executivo sobre o Estado de Cumprimento:** Concluir e apresentar o Estudo sobre o Estado de Cumprimento das Decisões dos Órgãos de Direitos Humanos da UA, mandatado pelo Conselho Executivo, e dar início ao processo de institucionalização das respectivas recomendações em todo o sistema da UA.

2028

- i. **Mapeamento Avançado do Impacto:** Expandir a base de dados SIDAC integrada no AJUDATA para registar e documentar o impacto de longo prazo das decisões sobre a jurisprudência, as legislações nacionais, a evolução das políticas e as transformações sociais em todo o continente.
- ii. **Estratégia de Cooperação com as Partes Interessadas:** Operacionalizar um quadro formal de cooperação através do aproveitamento de plataformas existentes, tais como a NANHRI e o Fórum de Partes Interessadas da Coligação para o Tribunal Africano, com vista à criação de uma coligação continental para a verificação do cumprimento. Esta abordagem privilegia o princípio da responsabilidade partilhada e utiliza redes já estabelecidas para reforçar a monitorização sistemática das decisões do Tribunal, evitando a duplicação de iniciativas institucionais já existentes.
- iii. **Implementação do Estudo do Conselho Executivo sobre o Cumprimento:** Proceder à institucionalização das recomendações do Estudo do Conselho Executivo sobre o Estado de Cumprimento dentro dos mecanismos e

processos internos do Tribunal. Tal inclui a participação activa nos esforços desenvolvidos ao nível da União para harmonizar a monitorização do cumprimento em todo o sistema africano de direitos humanos, assegurando que os mecanismos de monitorização do Tribunal estejam alinhados com os objectivos estratégicos mais amplos da UA.

- iv. **Operacionalização da Base de Dados Tripartida sobre o Cumprimento:** Apoiar a operacionalização de um mecanismo unificado de acompanhamento e de uma base de dados conjunta com a CADHP e o ACERWC, com vista à harmonização do seguimento e da monitorização pós-judicial. Ao aproveitar as iniciativas já existentes da AGA-APSA, esta abordagem tripartida permite racionalizar o acompanhamento dos resultados em matéria de direitos humanos e eliminar a fadiga associada à apresentação de relatórios pelos Estados Membros através de uma plataforma única e coordenada de monitorização.

3.2 2.º OBJECTIVO ESTRATÉGICO: REFORÇO DAS ACÇÕES DE DIVULGAÇÃO E COOPERAÇÃO

66. As decisões do Tribunal apenas atingem o seu pleno potencial quando são conhecidas, compreendidas e integradas no tecido jurídico continental mais amplo. Este objectivo centra-se no impacto do trabalho do Tribunal, indo além da mera prolação de acórdãos para assegurar que estes produzam efeitos nos sistemas jurídicos nacionais e na consciência pública. Ao privilegiar a diplomacia judicial de alto nível e o estabelecimento de alianças técnicas, o Tribunal procura inverter a tendência de contracção da sua competência jurisdicional e transformar parcerias formais em canais activos de promoção da justiça.
67. Os dois resultados estratégicos seguintes representam um passo crítico rumo a um quadro de engajamento orientado pela missão. Esta abordagem visa humanizar a jurisprudência por meio de narrativas centradas nas vítimas, institucionalizar uma rede judicial africana permanente e pôr fim à atual inércia na remissão de casos entre os principais órgãos africanos de direitos humanos. Em consonância com o princípio da responsabilidade partilhada, o impacto do Tribunal é entendido como um resultado colectivo, que exige o esforço coordenado dos Estados Membros, das jurisdições nacionais, das INDH, dos Membros da Plataforma AGA-APSA, da sociedade civil, do meio académico, dos órgãos de comunicação social, do sector privado e dos parceiros internacionais, para que o Estado de direito não seja apenas proclamado, mas efectivamente vivido em todo o continente.

RESULTADO INTERMÉDIO 2.1: MAIOR CONSCIENCIALIZAÇÃO SOBRE O TRIBUNAL AFRICANO

68. Enquanto tribunal continental, o Tribunal Africano desempenha um papel fundamental na promoção da integração jurídica e na consolidação do Estado de direito que constitui a base da paz e do desenvolvimento sustentáveis. Caso o Tribunal não invista recursos suficientes à comunicação do seu trabalho, o impacto da sua acção no panorama africano dos direitos humanos permanecerá limitado. Além disso, uma gestão inadequada da informação corre o risco de gerar equívocos junto dos meios de comunicação social e do público, podendo conduzir à resistência institucional. A concretização deste resultado centra-se na humanização da jurisprudência do Tribunal através de uma abordagem baseada no princípio da responsabilidade partilhada. Ao transformar os Estados Membros da UA, os órgãos judiciais nacionais, regionais e outros órgãos judiciais internacionais, os membros da Plataforma AGA-APSA, as associações de advogados, as ordens profissionais de advogados e a sociedade civil em parceiros activos, o Tribunal assegura que o seu mandato não seja apenas divulgado, mas profundamente integrado na consciência jurídica continental.

CENÁRIO DE BASE (DEZEMBRO DE 2025):

69. À data de 31 de Dezembro de 2025, o Tribunal continuava a evidenciar elevada resiliência operacional, apesar de um panorama político volátil e de uma acentuada redução do âmbito da sua jurisdição.
- i. **Âmbito da Competência Jurisdicional:** Trinta e quatro (34) Estados Membros da UA ratificaram o Protocolo (62%). Todavia, a retirada da Declaração prevista no n.º 6 do Artigo 34.º por cinco Estados Partes reduziu para sete (7) o número de Declarações actualmente em vigor, limitando de forma significativa o acesso directo ao Tribunal por parte de particulares e organizações não-governamentais.
 - ii. **Tendências de Entradas de Processos:** O Tribunal registou uma acentuada redução na entrada de novos processos, tendo recebido apenas 57 processos no período de 2021 a 2025, o que corresponde a uma média inferior a 12 novos processos por ano durante o período em análise, o que evidencia uma correlação directa com as retiradas das Declarações.
 - iii. **Visibilidade Digital:** O Tribunal expandiu significativamente o seu alcance digital, atingindo um pico de 14 000 visitantes mensais do seu sítio Web no último trimestre de 2025, superando a meta estabelecida de 10 000 visitantes.
 - iv. **Actividade de Divulgação:** No período compreendido entre 2010 e 2025, o Cartório Judicial realizou 53 missões de sensibilização em 37 Estados de acolhimento. Todavia, mais de uma dúzia de Estados Membros deixa, todos os anos, de responder aos pedidos de convite para a realização dessas missões, o que evidencia uma persistente falta de vontade política para o envolvimento com o Tribunal.

- v. **Nível de Preparação dos Recursos de Conhecimento:** Os conteúdos técnicos e a estrutura curricular de dois Cursos Online Abertos e Massivos (MOOC), destinados, respectivamente, aos sistemas judiciais e a diversos públicos, encontram-se concluídos. Contudo, o seu lançamento público foi diferido devido a constrangimentos de natureza técnica e à insuficiência de recursos.
- vi. **Infraestrutura de Políticas:** Os trabalhos de investigação de base para a elaboração do Manual de Sensibilização e Projecto de Monitorização da Comunicação Social foram tecnicamente concluídos, proporcionando uma sólida base metodológica para futuras actividades de divulgação.

FOCO ESTRATÉGICO:

- 70. O Tribunal conferirá prioridade a uma iniciativa de diplomacia judicial de alto nível com vista a restaurar e alargar o âmbito da sua competência jurisdicional, visando especificamente inverter as retiradas da Declaração prevista no n.º 6 do Artigo 34.º. A prioridade é passar de acções genéricas de sensibilização para uma interacção mais direccionada, através da adopção formal da Estratégia de Comunicação revista, do Manual de Sensibilização e do lançamento dos cursos virtuais desenvolvidos. O Tribunal tirará partido da sua forte dinâmica digital para humanizar a sua jurisprudência, divulgando histórias de interesse humano de vítimas que obtiveram reparação, com vista a aproximar o trabalho jurídico dos seus resultados concretos, reforçar a confiança do público e assegurar uma comunicação eficaz em todas as línguas de trabalho da UA, com especial prioridade para o reforço da acessibilidade em Português, Árabe, Kiswahili e Espanhol.

DEFINIÇÃO DE SUCESSO:

- 71. Para o presente ciclo estratégico, o sucesso será considerado alcançado se a situação a seguir descrita se verificar até Janeiro de 2029:
 - i. **Advocacia Jurisdicional Reforçada:** É adoptada e implementada uma estratégia sustentada de diplomacia judicial e advocacia de alto nível com vista a promover uma maior sensibilização e interacção com os Estados Membros da UA no que respeita à ratificação do Protocolo e à apresentação das Declarações previstas no n.º 6 do Artigo 34.º, envolvimento por via de *amicus curiae* e outras intervenções, bem como do exercício da competência consultiva do Tribunal.
 - ii. **Procedimentos Operacionais Normalizados (SOP) para a Sensibilização Operacionalizados:** O Manual de Sensibilização e a Estratégia de Comunicação, objecto de actualizações periódicas, encontram-se integralmente institucionalizados, assegurando a aplicação consistente das melhores práticas de divulgação e sensibilização.

- iii. **Impacto Educativo:** Os dois Cursos Online encontram-se plenamente operacionais e são activamente promovidos junto dos institutos nacionais de formação judiciária, universidades, ordens dos advogados e associações jurídicas, de forma a alcançar um público continental diversificado.
- iv. **Jurisprudência Digital com Funcionalidades de Pesquisa:** O AJUDATA é progressivamente desenvolvido como a principal base de dados jurisprudencial do Tribunal, integrando funcionalidades de pesquisa temática em texto integral e a manutenção de uma base de dados verificada de intervenientes relevantes.
- v. **Relações com a Comunicação Social Institucionalizadas:** Uma rede africana de jornalistas especializados em assuntos judiciais e jurídicos encontra-se plenamente funcional, comunicando de forma precisa resultados judiciais complexos ao público e promovendo uma melhor compreensão do trabalho do Tribunal.

PRINCIPAIS METAS ANUAIS DE DESEMPENHO (2026-2028):

72. Os progressos no reforço da sensibilização e da expansão da competência jurisdicional serão acompanhados através das seguintes metas anuais prioritárias:
 - i. **Marcos Relativos a Iniciativas de Diplomacia Judicial:** Assegurar um aumento anual das iniciativas direccionadas de diplomacia judicial, da divulgação de *kits* de ratificação e das acções de seguimento desenvolvidas com os Estados Membros no que respeita ao quadro da competência jurisdicional do Tribunal.
 - ii. **Participação nos Cursos em Linha:** Alcançar um aumento anual do número de participantes que concluem com sucesso os Cursos em Linha do Tribunal.
 - iii. **Capacidade de Pesquisa Digital:** Assegurar um aumento anual da conversão de todas as decisões digitalizadas em formato de imagem existentes no AJUDATA para texto pesquisável e registar um aumento anual do número de funcionalidades que reforcem a capacidade de pesquisa do AJUDATA.
 - iv. **Expansão da Rede:** Assegurar um aumento de ano para ano do número verificado de indivíduos e organizações constantes da base de dados da rede de partes interessadas.
 - v. **Indicadores de Visibilidade:** Assegurar um aumento de ano para ano do número de visitantes mensais do sítio Web e do nível de interacção nas redes sociais.

INTERVENÇÕES ESTRATÉGICAS:

73. As intervenções faseadas que se seguem representam o roteiro para aumentar a sensibilização e restabelecer o acesso:

2026

- i. **Iniciativa de Diplomacia Judicial de Alto Nível:** Implementar uma estratégia direccionada sob a liderança da Mesa para promover o diálogo com os Estados que ainda não ratificaram o Protocolo do Tribunal, os cinco Estados que retiraram as suas Declarações e os Estados que ratificaram o Protocolo sem, contudo, terem apresentado a Declaração.
- ii. **Adopção do Manual de Sensibilização:** Concluir o Manual de Sensibilização com vista à formalização dos procedimentos operacionais e à identificação dos grupos-alvo prioritários para acompanhamento contínuo.
- iii. **Lançamento dos Cursos em Linha:** Finalizar as parcerias técnicas e estabelecer um calendário de lançamento definitivo para os cursos em linha sobre o Sistema Judiciário e Contencioso.
- iv. **Revisão da Estratégia de Comunicação:** Proceder à revisão da Estratégia de Comunicação e adoptar uma nova estratégia para abordar de forma sistemática os dados provenientes do Projecto de Monitorização dos Meios de Comunicação Social e a humanizar a comunicação do Tribunal com base em calendários de conteúdos claramente definidos.
- v. **20.º Aniversário:** Aproveitar o conjunto de actividades comemorativas do 20.º Aniversário para estruturar de forma sistemática as iniciativas de sensibilização sobre o trabalho, os desafios e as realizações do Tribunal.

2027

- i. **Iniciativa de Advocacia:** Promover a continuação do acompanhamento pelo Presidente da Comissão da UA, em colaboração com o Gabinete do Conselheiro Jurídico da Comissão da UA (OLC), para dar seguimento às ratificações pendentes do Protocolo do Tribunal e à apresentação de Declarações, incluindo a elaboração de «Kits de Ratificação» normalizados.
- ii. **Projecto de Melhoria do AJUDATA:** Executar o projecto técnico destinado a converter todas as decisões digitalizadas em formato de imagem em texto pesquisável e a implementar filtros de pesquisa essenciais para os diferentes tipos de violações dos direitos humanos.
- iii. **Expansão das Actividades de Sensibilização e da Integração Judicial:** Alargar o âmbito das actividades de sensibilização do Tribunal para além da promoção da ratificação, de forma a abranger a operacionalização de parcerias com os Tribunais Supremos, as Associações Nacionais de Advogados, as Faculdades de Direito e as INDH. Este enfoque transfere a atenção dos acordos formais para a execução de iniciativas conjuntas destinadas a facilitar a implementação lateral das decisões através da integração directa da jurisprudência do Tribunal na prática judicial interna, na formação jurídica e na monitorização dos direitos humanos ao nível interno.

- iv. **Controlo da Qualidade do Anuário:** Instituir uma estrutura editorial interna revista para o Anuário Africano dos Direitos Humanos, a fim de assegurar o equilíbrio regional e linguístico entre todas as línguas da UA.
- v. **Reforçada a Visibilidade da Competência Jurisdicional:** Desenvolver calendários de conteúdos para as redes sociais especificamente orientados para explicar regularmente os principais desenvolvimentos jurisprudenciais e o impacto concreto das decisões do Tribunal.
- vi. **Rede de Jornalistas Especializados em Assuntos Judiciais:** Promover a criação e a disponibilização de recursos para uma rede de jornalistas especializados em assuntos judiciais em África, de modo a tirar partido das acções de formação anteriormente ministradas aos meios de comunicação social e assegurar uma cobertura profissional das questões judiciais no continente.

2028

- i. **Humanização da Jurisprudência:** Iniciar a recolha e a publicação de histórias de interesse humano e testemunhos de vítimas para estabelecer uma ligação entre o trabalho jurídico e resultados concretos com os quais o público se possa identificar.
- ii. **Gestão Proactiva das Críticas:** Desenvolver estratégias sólidas de comunicação interna e externa para antecipar e responder de forma construtiva a potenciais críticas dirigidas ao Tribunal Africano, assegurando a resiliência institucional e uma melhor gestão da percepção pública.
- i. **Divulgação Sistemática e Multilingue da Jurisprudência:** Assegurar que todos os produtos de divulgação, incluindo pacotes de informação adaptados a públicos específicos, sejam disseminados de forma proactiva em todas as línguas oficiais da União, privilegiando especialmente o português, o árabe, o kiswahili e o espanhol. Esta abordagem direccionada responde especificamente aos padrões regionais de menor envolvimento e assegura que a jurisprudência do Tribunal seja acessível a todos os Estados Membros e partes interessadas em todo o continente.
- iii. **Formação Judiciária e Integração Curricular:** Colaborar com os actores relevantes no desenvolvimento de recursos educativos especializados, módulos de jurisprudência e cursos adaptados ao contexto destinados a associações de advogados, sociedades jurídicas, institutos de formação judiciária e faculdades de direito, a fim de facilitar a integração da jurisprudência e da prática processual do Tribunal Africano nos respectivos currículos profissionais e académicos.

RESULTADO INTERMÉDIO 2.2: REFORÇADA A COOPERAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS

74. A dimensão dos desafios dos direitos humanos em África exige soluções integradas que ultrapassem as capacidades de cada instituição, considerada individualmente. As lacunas de protecção só podem ser colmatadas através de uma cooperação capaz de gerar valor acrescentado que evite a duplicação de esforços e tire partido dos pontos fortes específicos de cada parte interessada. Este resultado intermédio representa o principal veículo para a implementação do tema «*Protecção dos Direitos Humanos em África: Uma Responsabilidade Partilhada*». Reconhece que o impacto do Tribunal depende fundamentalmente da existência de uma rede continental funcional na qual as instituições do Estado, os sistemas judiciais nacionais e regionais, as Instituições Nacionais dos Direitos Humanos, os órgãos da UA e das CER, a sociedade civil e os parceiros internacionais desempenhem um papel activo enquanto co-garantes activos da justiça. Ao passar de interacções *ad hoc* para alianças técnicas permanentes, o Tribunal assegura que a protecção dos direitos humanos seja transformada de uma série de intervenções isoladas num esforço continental passe a constituir um esforço continental sustentável e coordenado.

CENÁRIO DE BASE (DEZEMBRO DE 2025):

75. À data de 31 de Dezembro de 2025, o Tribunal havia estabelecido um sólido quadro de cooperação, mas continuava a enfrentar obstáculos significativos no que respeita aos sistemas de transferência de processos judiciais e à implementação ao nível interno:
- i. **Rede Continental de Parcerias:** O Tribunal superou a meta estabelecida para as parcerias, tendo celebrado 38 Acordos Interinstitucionais (IIAs) e obtido a designação de Pontos Focais Nacionais para o Tribunal por parte de 24 Estados Membros da UA. O Tribunal celebrou Memorandos de Entendimento com as mais altas instâncias judiciais dos seguintes Estados Membros da UA: Cabo Verde, Etiópia, Quénia, Moçambique e São Tomé e Príncipe. O Tribunal celebrou Memorandos de Entendimento com o Tribunal de Justiça da Comunidade da Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental (CEDEAO) e com o Tribunal de Justiça da União Económica e Monetária da África Ocidental (Tribunal da UEMOA).
 - ii. **Sinergias Judiciais e Alinhamento entre a AGA e a APSA:** O Tribunal estabeleceu um Diálogo Judicial Tripartido permanente com os Tribunais da CEDEAO e da Comunidade da África Oriental (EAC), que actua como um dos principais órgãos de implementação no quadro da AGA-APSA. Embora o Tribunal participe activamente na implementação das estratégias de direitos humanos UA-ONU e UA-UE, a adopção formal do Estatuto da Rede Judiciária Africana (AJN) continua estagnada ao nível dos órgãos deliberativos da UA, limitando a coordenação sistemática destas sinergias judiciais.
 - iii. **Estagnação dos Processos Transferidos pela Comissão:** Não obstante a adopção do Roteiro de Complementaridade (2022) e das Directrizes sobre a Apresentação e Transferência de Processos, a Comissão Africana não submeteu qualquer processo ao Tribunal durante o ciclo 2021-2025, nem o Tribunal transferiu qualquer processo para a Comissão, o que representa uma falha crítica na sinergia funcional do sistema africano de direitos humanos.

- iv. **Envolvimento das Instituições Nacionais dos Direitos Humanos (INDH):** Foi celebrado um Memorando de Entendimento histórico com a Rede das Instituições Nacionais Africanas dos Direitos Humanos (NANHRI), estabelecendo um quadro estruturado destinado a incentivar as Instituições Nacionais dos Direitos Humanos a exercerem com eficácia as suas funções de *amicus curiae* e de monitorização da implementação ao nível interno, em conformidade com o Regulamento do Tribunal e com o Protocolo. Este acordo racionaliza a coordenação e o intercâmbio técnico com vista a colmatar a lacuna existente entre as decisões judiciais de âmbito continental e os mecanismos nacionais de supervisão nacional dos direitos humanos.
- v. **Prontidão Técnica:** Estão concluídas as bases para o 7.º Diálogo Judicial Africano (2026), incluindo o desenvolvimento do AJUDATA e do quadro metodológico do *Relatório sobre o Estado do Poder Judicial em África*.
- vi. **Posicionamento Judicial Global:** Foi renovado o Memorando de Entendimento com os Tribunais Europeu e Interamericano, complementado por intercâmbios de alto nível realizados com êxito com o Tribunal Internacional de Justiça (TIJ). Além disso, o Tribunal operacionalizou a sua relação com o Tribunal Europeu dos Direitos Humanos (TEDH) através da participação na Rede dos Tribunais Superiores, o que facilita o intercâmbio institucional directo e o acesso à jurisprudência comparada.

FOCO ESTRATÉGICO:

- 76. O Tribunal privilegiará a transformação da sua vasta rede de alianças formais em encaminhamento efectivo de processos para outras instâncias jurisdicionais e num cumprimento consistente das suas decisões ao nível interno. O enfoque será colocado na reactivação dos reenvios da Comissão Africana e na operacionalização da parceria com a NANHRI, de modo a encaminhar sistematicamente para o Tribunal processos de elevado impacto e reforçar a monitorização da implementação ao nível nacional. O Tribunal promoverá a transição do Diálogo Judicial Africano de um modelo centrado em eventos para um modelo de intercâmbio técnico contínuo através do lançamento do Relatório sobre o Estado do Poder Judicial em África e do Calendário Internacional de Eleições de Juízes. Tal inclui tirar partido do Retiro do CRP de 2026 para assegurar o apoio político necessário à adopção do Estatuto da AJN e promover a nomeação de um Campeão da UA para a Justiça e os Direitos Humanos. Os diversos mecanismos de Diálogos Judiciais e Memorandos de Entendimento celebrados com tribunais nacionais e regionais serão aproveitados para reforçar a partilha de jurisprudência e a formação judiciária internacional, através dos cursos online sobre Poder Judicial e Contencioso.

DEFINIÇÃO DE SUCESSO:

- 77. Para o presente ciclo estratégico, o sucesso será considerado alcançado se a situação a seguir descrita se verificar até Janeiro de 2029:

- i. **Complementaridade Funcional:** As Directrizes da Comissão e do Tribunal relativas à Apresentação e Transferência de Processos são plenamente implementadas através de uma cooperação técnica estruturada, mecanismos regulares de coordenação e processos reforçados de facilitação do encaminhamento de processos entre a Comissão e o Tribunal. Serão realizadas iniciativas conjuntas reforçadas de advocacia com o Comité Africano de Peritos em Direitos e Bem-Estar da Criança (ACERWC) para promover a alteração do Protocolo do Tribunal tendo em vista conferir ao ACERWC legitimidade processual perante o Tribunal.
- ii. **Operacionalização e Advocacia em prol da Rede Judicial Africana (AJN):** Realizar acções de advocacia direccionadas para apoiar a apreciação e eventual adopção dos Estatutos da AJN pelos órgãos deliberativos competentes da UA. Enquanto se aguarda a criação formal da Rede, o Cartório Judicial apoiará os intercâmbios judiciais no âmbito das capacidades institucionais e dos recursos existentes, dos actuais mecanismos de Diálogo Judicial da União Africana e das plataformas digitais já disponíveis.
- iii. **Avaliação do Sistema Judicial Baseada em Dados:** O Cartório Judicial finaliza os processos técnicos necessários para a publicação da edição inaugural do Relatório sobre o Estado do Poder Judicial em África, sob reserva da disponibilidade de recursos e da cooperação das partes interessadas.
- iv. **Maior Envolvimento e Monitorização do Cumprimento Liderados pelas INDH:** As INDH e a NANHRI participam activamente no ciclo judicial através de um maior envolvimento na apresentação de pareceres na qualidade de amicus curiae, em intervenções processuais, na monitorização da implementação das decisões ao nível interno, em iniciativas de sensibilização e na cooperação técnica relacionada com o quadro de transferência de processos entre a Comissão e o Tribunal.
- v. **Integração da Formação Judiciária:** Realizar acções contínuas de advocacia e interacção com institutos nacionais de formação judiciária, associações de advogados, sociedades jurídicas e faculdades de direito para incentivar a integração e utilização voluntárias dos cursos em linha sobre o Sistema Judicial e Contencioso nos respectivos programas de formação e desenvolvimento profissional.

PRINCIPAIS METAS ANUAIS DE DESEMPENHO (2026-2028):

78. Os progressos alcançados no reforço da cooperação com as partes interessadas serão monitorizados através das seguintes metas anuais prioritárias:
 - i. **Participação da Comissão na Transferência de Processos:** Institucionalizar mecanismos regulares de intercâmbio técnica e de acompanhamento com a Comissão Africana para facilitar a utilização operacional do quadro de transferência de processos e das Directrizes sobre a Apresentação e Transferência de Processos.

- ii. **Operacionalização e Advocacia em prol da Rede Judicial Africana (AJN):** Promover a adopção formal do Estatuto da AJN através de acções de advocacia direccionadas junto dos órgãos deliberativos da UA, prosseguindo simultaneamente a operacionalização funcional da rede sob os auspícios do Diálogo Judicial da União Africana, a fim de facilitar intercâmbios judiciais contínuos e o reforço das capacidades dos sistemas judiciais nacionais.
- iii. **Operacionalização e Impacto das Parcerias:** Registrar um aumento anual do número de iniciativas conjuntas, programas de formação colaborativos e intercâmbios técnicos realizados com tribunais nacionais e regionais, membros da Plataforma AGA-APSA, associações nacionais de advogados, faculdades de direito e Instituições Nacionais dos Direitos Humanos. Esta mudança privilegia a operacionalização das parcerias existentes e futuras em detrimento da mera assinatura de acordos formais, assegurando que a colaboração se traduza em apoio tangível ao mandato do Tribunal.
- iv. **Alargamento da Rede de Pontos Focais Nacionais e do Respectivo Envolvimento:** Manter iniciativas direccionadas de interacção e advocacia destinadas a aumentar a designação de Pontos Focais Nacionais pelos Estados Membros da UA e a intensificar a colaboração com esses Pontos Focais.
- v. **Advocacia e Monitorização da Implementação:** Institucionalizar um mecanismo sistemático de acompanhamento para monitorizar e apresentar relatórios sobre a implementação dos Memorandos de Entendimento, dos Acordos Interinstitucionais e das resoluções adoptadas durante os Diálogos Judiciais da UA e os Diálogos Judiciais Tripartidos. Tal inclui assegurar que os compromissos assumidos pelo Tribunal no âmbito dos Fóruns Internacionais de Direitos Humanos e do Quadro Conjunto UA-ONU para os Direitos Humanos sejam efectivamente traduzidos nos planos de trabalho anuais e nas actividades operacionais do Cartório Judicial.

INTERVENÇÕES ESTRATÉGICAS:

79. As intervenções faseadas que se seguem representam o roteiro para o reforço da cooperação com as partes interessadas:

2026

- i. **Diálogo sobre a Transferência de Processos pela Comissão:** Iniciar um diálogo técnico de alto nível com a Comissão Africana dos Direitos do Homem e dos Povos (CADHP) com vista a identificar e superar os obstáculos específicos que impedem a transferência de processos.
- ii. **Retiro Estratégico do CRP:** Realizar um retiro de alto nível com o CRP para promover a apreciação de questões pendentes fundamentais, incluindo as ratificações em falta do Protocolo, as Declarações previstas no n.º 6 do artigo 34.º, a limitada implementação das decisões, a criação de um Campeão da UA para a Justiça e os Direitos Humanos, a adoção do Estatuto da Rede Judiciária

Africana (AJN) e a consagração de legitimidade processual ao ACERWC perante o Tribunal.

- iii. **Operacionalização de Estratégias de Envolvimento Direcionadas:** Implementar as estratégias de envolvimento concebidas especificamente para as INDH, as faculdades de direito, as associações de advogados e as ONG, conforme previstas na Estratégia de Comunicação e no Manual de Sensibilização. Esta abordagem assegura que o Cartório Judicial faça uma utilização eficaz dos quadros e modelos já estabelecidos para os Acordos Interinstitucionais (IIA), com vista a monitorizar e avaliar os resultados das parcerias em todos os grupos estratégicos de partes interessadas.
- iv. **Organização do 7.º Diálogo Judicial da União Africana:** Sob reserva da disponibilidade de financiamento, organizar o 7.º Diálogo Judicial da União Africana e utilizar o Diálogo como plataforma para a renovação e celebração de Memorandos de Entendimento com os tribunais de cúpula nacionais e tribunais regionais.
- v. **Operacionalizar o Acompanhamento da Implementação:** Iniciar a implementação do sistema de Pontos Focais para o Diálogo Tripartido e para a Complementaridade, bem como do Plano de Trabalho Conjunto estabelecido no âmbito do Diálogo Tripartido e do Roteiro de Complementaridade, respectivamente.
- vi. **Apoio Técnico ao Envolvimento Liderado pela NANHRI:** Colaborar com a NANHRI em iniciativas de formação centradas nas Directrizes da Comissão e do Tribunal sobre a Apresentação e Transferência de Processos adoptadas em 2025. Esta colaboração permitirá igualmente a organização de sessões especializadas sobre o processo de apresentação de observações na qualidade de amicus curiae e sobre o quadro do Tribunal para a apresentação de relatórios sobre o cumprimento, tirando partido da rede da NANHRI para reforçar o papel das INDH no sistema africano de direitos humanos.
- vii. **Operacionalizar o Quadro Conjunto UA-ONU:** Desenvolver um roteiro específico ao nível do Cartório Judicial para a implementação dos aspectos judiciais do Quadro Conjunto UA-ONU para os Direitos Humanos de 2023, centrando-se na assistência técnica e no reforço conjunto de capacidades.

2027

- i. **Integração da Jurisprudência Nacional:** Dar prioridade à colaboração funcional com as INDH, as associações nacionais de advogados e as faculdades de direito para integrar a jurisprudência do Tribunal nos programas nacionais de formação jurídica e desenvolvimento profissional. Esta abordagem desloca o enfoque da celebração de acordos formais para a integração prática das decisões do Tribunal na prática judicial nacional e no ensino jurídico, assegurando a influência lateral do mandato do Tribunal.

- ii. **Envolvimento Estratégico dos Governos através dos Órgãos da UA:** Operacionalizar a interacção directa com os órgãos executivos dos Estados Membros utilizando o fórum do Comité Técnico Especializado sobre Justiça e Assuntos Jurídicos como principal canal de diálogo institucional. Esta abordagem expande a actuação do Tribunal para além do CRP, garantindo um intercâmbio técnico regular e actividades de sensibilização que promovam uma compreensão mais aprofundada do mandato do Tribunal nos ministérios nacionais responsáveis pela justiça e pelos assuntos jurídicos.
- iii. **Optimização Conjunta do Fórum dos Estados Partes:** Estabelecer um mecanismo conjunto e estruturado de planificação com a Comissão Africana dos Direitos do Homem e dos Povos para a concepção conjunta do Fórum dos Estados Partes institucionalizado. Esta intervenção formaliza o papel do Tribunal como co-organizador, assegurando que os desafios relacionados com o cumprimento, a execução dos acórdãos e a harmonização da jurisprudência sejam estruturalmente integrados na agenda do Fórum, com vista a aprofundar o envolvimento dos Estados.
- iv. **Calendário Internacional de Eleições de Juízes:** Proceder ao lançamento da ferramenta digital que disponibiliza previsões plurianuais de vagas judiciais, de modo a capacitar os sistemas judiciais nacionais para participarem nos processos de nomeação de juízes para as instâncias judiciais internacionais.
- v. **Institucionalização da Cooperação com o PAP e os Parlamentos Nacionais:** Operacionalizar o Memorando de Entendimento entre o Tribunal e o PAP através da institucionalização de um mecanismo anual de apresentação de relatórios à Comissão de Trabalho sobre Justiça e Direitos Humanos. Em colaboração com o PAP, o Cartório Judicial elaborará e divulgará notas informativas especializadas e relatórios de síntese adaptados aos parlamentares nacionais, apoiados por seminários conjuntos de sensibilização centrados nas medidas legislativas necessárias para a execução interna das decisões do Tribunal.
- vi. **Iniciativa de Integração dos Cursos em Linha:** Lançar uma campanha direccionada de advocacia para assegurar a integração formal do Curso em Linha sobre o Sistema Judiciário nos currículos nacionais de formação judiciária.
- vii. **Apoio à Formação Judiciária Descentralizada:** Prestar apoio técnico e assistência especializada aos Institutos Nacionais de Formação Judiciária (JTIs) para o desenvolvimento de módulos especializados e projectos-piloto destinados aos tribunais nacionais de instâncias inferiores. Esta colaboração transfere para os Institutos Nacionais de Formação Judiciária (JTIs) a responsabilidade principal pela realização dos «Mini-Diálogos Judiciais Africanos» e pela formação dos tribunais de instâncias inferiores, cabendo ao Cartório Judicial assegurar que os conteúdos permaneçam alinhados com a jurisprudência mais recente do Tribunal e com as normas internacionais de direitos humanos.

- viii. **Operacionalização do Programa de Intercâmbio Judicial:** Implementar o Programa de Intercâmbio Judicial, conforme previsto na Política de Colocação do Tribunal, com vista a alargar a visibilidade e a influência do Tribunal em todo o sistema judicial africano. Tal será concretizado através de afectação em regime de destacamento institucional, intercâmbios profissionais e mecanismos de colaboração ao abrigo dos acordos interinstitucionais existentes e das capacidades disponíveis, assegurando que o programa funcione como um mecanismo sustentável para aprofundar a compreensão da jurisprudência do Tribunal entre os profissionais do direito.
- ix. **Advocacia para a Harmonização:** Realizar reuniões direccionadas com a CADHP e com o ACERWC para harmonizar os procedimentos de produção de prova (por exemplo, as regras e práticas relativas ao amicus curiae e à audição de testemunhas) e promover a harmonização da jurisprudência entre os órgãos africanos de direitos humanos.
- x. **Missões Conjuntas de Sensibilização:** Planificar e realizar missões conjuntas de sensibilização com a CADHP e o ACERWC para promover a sensibilização relativamente aos três mecanismos africanos de direitos humanos.
- xi. **Iniciativa de Alinhamento Continental:** Lançar iniciativas direccionadas de envolvimento para a celebração de Acordos Interinstitucionais/Memorandos de Entendimento específicos com os membros da Plataforma AGA-APSA (incluindo o MAAP, o AUABC, a AUCIL e o CPS), a fim de identificar sinergias técnicas, evitar a duplicação de mandatos e estabelecer um roteiro coordenado para a monitorização dos direitos humanos em toda a União.
- xii. **Finalizar o Mapeamento das Partes Interessadas:** Concluir o projecto abrangente de mapeamento com vista à identificação e ao registo de todas as associações de advogados, sociedades jurídicas, órgãos de comunicação social, ONG, INDH, universidades e faculdades de direito relevantes, a fim de permitir uma disseminação eficiente e direccionada de informação sobre o trabalho do Tribunal Africano.
- xiii. **Operacionalizar ou Formalizar o Intercâmbio de Pessoal:** Com base nos quadros existentes de intercâmbio de pessoal e nos Memorandos de Entendimento celebrados, colaborar com a CADHP, o ACERWC, o Tribunal da CEDEAO, o TEDH, o Tribunal Interamericano dos Direitos Humanos e a UEMOA para identificar oportunidades de intercâmbio de pessoal e de licenças sabáticas, com vista a aprofundar as capacidades técnicas e promover a partilha de boas práticas judiciais.
- xiv. **Cooperação Abrangente com os Procedimentos Especiais da ONU:** Proceder a uma revisão sistemática de todos os mandatos temáticos e por país das Nações Unidas com vista a identificar áreas estratégicas de cooperação. O Tribunal deverá cooperar proactivamente com os Relatores Especiais e Grupos de Trabalho relevantes para alinhar os objectivos, partilhar perspectivas jurisprudenciais regionais e facilitar a participação dos titulares de mandato em diálogos e projectos de investigação conduzidos pelo Tribunal.

- xv. **Cooperação com a CDI e a AUCIL:** Institucionalizar a contribuição do Tribunal para o desenvolvimento progressivo do direito internacional através do estabelecimento de intercâmbios técnicos regulares e da apresentação de notas temáticas à Comissão de Direito Internacional (CDI) e à Comissão da União Africana sobre Direito Internacional (AUCIL). Esta abordagem assegura que a jurisprudência do Tribunal seja sistematicamente integrada nos processos de elaboração normativa e codificação desenvolvidos por estes órgãos.

2028

- i. **Publicação da Edição Inaugural do Relatório sobre o Estado do Poder Judicial em África:** Publicar, durante o 8.º Diálogo Judicial da União Africana, o primeiro *Relatório sobre o Estado do Poder Judicial em África*, destacando boas práticas, indicadores de referência de desempenho judicial e identificando oportunidades de reforço de capacidades.
- ii. **Modelo de Contribuição dos Participantes:** Operacionalizar a primeira fase do modelo de contribuição dos participantes para o 8.º Diálogo Judicial da União Africana, de modo a assegurar a sustentabilidade financeira.
- iii. **Apresentação de Relatórios Conjuntos de Desempenho:** Publicar, em conjunto com a CADHP e o ACERWC, o primeiro relatório conjunto de desempenho sobre a implementação do Roteiro de Complementaridade.
- iv. **Contribuição para o Diálogo UA-UE sobre Direitos Humanos:** Participar activamente no diálogo UA-UE sobre direitos humanos com vista a garantir que o mandato jurisdicional do Tribunal se torne uma componente central da relação bilateral.
- v. **Contribuição para o Quadro Conjunto ONU-UA:** Integrar plenamente as actividades jurisdicionais do Tribunal no Quadro Conjunto ONU-UA, posicionando o Tribunal como o principal pilar judicial para a concretização dos seus objectivos de prevenção e protecção.
- vi. **Institucionalizar a Partilha Global de Dados Judiciais:** Explorar mecanismos técnicos que permitam a integração recíproca ou a interoperabilidade em matéria de partilha de dados entre o AJUDATA e as bases de dados jurisprudenciais de organismos internacionais, a fim de assegurar que a jurisprudência africana seja sistematicamente citada na doutrina internacional de direitos humanos e em decisões judiciais.
- vii. **Assegurar uma Interacção Sustentada com a Comunidade Académica:** Desenvolver um programa sustentável de palestras e apresentações por Juizes do Tribunal e funcionários do Cartório Judicial no âmbito de programas universitários, a fim de assegurar um envolvimento contínuo de alto nível e a integração do trabalho do Tribunal nos currículos académicos, aproveitando a experiência adquirida durante as Comemorações do 20.º Aniversário.

3.3 3.º OBJECTIVO ESTRATÉGICO: REFORÇO DA CAPACIDADE INSTITUCIONAL

80. Um sistema de judicial eficaz exige mais do que mera competência jurídica; requer uma estrutura organizacional sólida e resiliente. Este objectivo centra-se no núcleo operacional do Tribunal, assegurando que os seus recursos humanos, digitais, de conhecimento, materiais e financeiros sejam geridos de acordo com os mais elevados padrões de profissionalismo e visão estratégica. Um elemento central desta abordagem é a institucionalização de protocolos de gestão de riscos para antecipar e mitigar perturbações de natureza política, financeira e técnica. Ao dar prioridade à solidez institucional, à mitigação proactiva dos riscos e à inovação técnica, o Tribunal reforça a autonomia necessária para cumprir o seu mandato continental sem interrupções de natureza administrativa ou logística.
81. Os cinco produtos estratégicos que se seguem representam o aproveitamento das potencialidades do quadro institucional integrado do Tribunal. Este quadro privilegia o bem-estar integral dos recursos humanos, a plena digitalização da cadeia judicial, a preservação da memória institucional e a prossecução da independência em termos de infraestruturas e de financiamento. Em conformidade com o princípio da responsabilidade partilhada, estes avanços institucionais visam criar um ambiente autossustentável no qual a estabilidade operacional do Tribunal seja assegurada através do apoio coordenado da Comissão da União Africana, dos Estados Membros e das autoridades do Estado de Acolhimento.

RESULTADO INTERMÉDIO 3.1: DESENVOLVIMENTO DOS RECURSOS HUMANOS

82. Para assegurar uma protecção eficaz dos direitos humanos, o Tribunal deve promover uma cultura organizacional centrada no desenvolvimento profissional, no bem-estar integral e na segurança integral do seu pessoal. Este ciclo estratégico centra-se na transição da estabilização dos recursos humanos para a prestação de apoio especializado e a promoção da excelência institucional. Através da implementação de uma estratégia robusta de bem-estar em coordenação com a Direcção dos Serviços Médicos e de Saúde da Comissão da União Africana (MHSD), e da institucionalização de um sistema modernizado de gestão da segurança, o Tribunal assegura ao seu pessoal condições óptimas para o cumprimento do seu respectivo mandato. Este produto estratégico materializa o princípio da responsabilidade partilhada, reconhecendo que a capacidade do Tribunal para servir o continente depende do apoio sustentado dos órgãos deliberativos da UA na disponibilização dos recursos necessários para o desenvolvimento do seu capital humano.

CENÁRIO DE BASE (DEZEMBRO DE 2025):

83. À data de 31 de dezembro de 2025, a situação dos recursos humanos do Tribunal evidenciava um nível elevado de preparação técnica, não obstante as barreiras estruturais e necessidades de bem-estar em evolução:
- i. **Estabilização dos Recursos Humanos:** A taxa de ocupação dos postos aprovados no quadro de pessoal situa-se em 75,56%, tornando necessária uma estratégia focalizada de advocacia e definição de prioridades para o preenchimento dos postos orçamentados que permanecem vagos.
 - ii. **Transparência dos Processos de Recrutamento:** O Tribunal levou a cabo com sucesso a transição para o Sistema de Relatórios de Gestão Empresarial (MBRS) com vista a reforçar a transparência e assegurar um equilíbrio entre os resultados institucionais e as necessidades de recrutamento, incluindo a digitalização das candidaturas a estágios e programas de colocação.
 - iii. **Autonomia Administrativa:** De acordo com o Protocolo, o Tribunal utiliza os comités internos de recrutamento e selecção instituídos para a gestão do seu capital humano.
 - iv. **Reconhecimento e Distinções:** A Política de Reconhecimento e Distinção do Pessoal encontra-se operacionalizada para reconhecer realizações individuais e colectivas de relevo em ciclos específicos.
 - v. **Progressão Profissional:** O estabelecimento de um percurso estruturado de progressão interna, regido pelo Estatuto e Regulamento do Pessoal (SRR) e pelas políticas relevantes de promoção e mobilidade, continua a ser uma prioridade para assegurar o desenvolvimento da carreira a longo prazo.
 - vi. **Saúde e Bem-Estar:** O Tribunal encontra-se em processo de alinhamento com a Política de Bem-Estar da União Africana, liderado pela Direcção dos Serviços

Médicos e de Saúde (MHSD), para responder aos desafios da gestão do estresse e das doenças não transmissíveis (DNT).

- vii. **Infraestrutura de Segurança:** A Unidade de Segurança e Protecção (SSU) iniciou a formalização do seu Manual de Operações de Segurança com vista à criação de uma estrutura permanente de comando e coordenação.
- viii. **Política de Colocação:** Em 2024 foi adoptada uma nova política relativa a estagiários, bolseiros e investigadores, embora continue em processo de elaboração um manual abrangente de integração e orientação para todas as categorias de pessoal.

FOCO ESTRATÉGICO:

84. O Tribunal dará prioridade à estabilização dos recursos humanos através da continuidade dos esforços de advocacia para o provimento dos postos orçamentados que permanecem vagos. O enfoque incide na implementação de uma Estratégia de Desenvolvimento dos Recursos Humanos adaptada às necessidades do Tribunal, conciliando a especialização institucional com a abordagem de uma «Família do Tribunal Africano Saudável e Segura». Paralelamente, o Tribunal colaborará com a Direcção dos Serviços Médicos e de Saúde da Comissão da União Africana (MHSD) no lançamento de iniciativas abrangentes de bem-estar. A segurança será institucionalizada através de um sistema integrado de gestão, incluindo as tecnologias projectadas para as novas instalações, com vista à protecção do pessoal e dos activos do Tribunal.

DEFINIÇÃO DE SUCESSO:

85. Para o presente ciclo estratégico, o sucesso será considerado alcançado se a situação a seguir descrita se verificar até Janeiro de 2029:
- i. **Estabilização dos Recursos Humanos:** Esforços sustentados de advocacia destinados a aumentar a taxa de preenchimento dos postos de trabalho, apoiados por um mecanismo transparente de progressão interna e pela retenção da capacidade técnica institucional.
 - ii. **Governança de Recursos Humanos e do Bem-estar Adaptada às Necessidades do Tribunal:** Implementação integral da Estratégia de Desenvolvimento dos Recursos Humanos concebida para o Tribunal e de um quadro de saúde mental que inclua apoio profissional regular e medidas de gestão do estresse.
 - iii. **Sistema Reforçado de Segurança e Protecção:** Um sistema integrado de segurança plenamente operacional, dotado de um Manual de Operações finalizado e de protocolos normalizados de resposta a emergências.
 - iv. **Cuidados Médicos Avançados:** Uma clínica do Tribunal plenamente equipada, utilizando um Sistema Electrónico de Gestão dos Cuidados de Saúde (EHMS), complementado por mecanismos reforçados de

encaminhamento para cuidados especializados, facilitados através de uma junta médica regional.

- v. **Mecanismo Sustentável de Desenvolvimento de Talentos:** Parcerias funcionais com instituições académicas para apoiar estágios e programas de bolsas financiados por entidades externas, complementadas por um manual de orientação completo.

PRINCIPAIS METAS ANUAIS DE DESEMPENHO (2026-2028):

86. Os progressos nos níveis de desenvolvimento dos recursos humanos serão acompanhados através das seguintes metas anuais prioritárias:

- i. **Aumento da Taxa de Preenchimento dos Postos Vagos:** Levar a cabo, numa base anual, iniciativas de advocacia e processos de recrutamento com vista ao aumento progressivo da taxa de preenchimento dos postos orçamentados aprovados.
- ii. **Indicadores de Referência para o Bem-Estar:** Registrar um aumento anual da participação dos funcionários nos programas de bem-estar e gestão do estresse desenvolvidos em conformidade com as orientações da Direcção dos Serviços Médicos e de Saúde (MHSD).
- iii. **Prontidão de Resposta de Segurança:** Executar exercícios de emergência duas vezes por ano e atingir progressivamente uma taxa de participação e conclusão de 100% nos cursos de reciclagem em segurança.
- iv. **Implementação das Políticas:** Adopção progressiva da Estratégia de Desenvolvimento de RH adaptada concebida especificamente para o Tribunal, bem como do Manual de Operações da Unidade de Segurança e Protecção (SSU).
- v. **Prestação de Contas da Direcção:** Registrar um aumento anual de membros da Direcção submetidos a avaliações de desempenho de 360 graus que incluam uma componente de bem-estar.
- vi. **Excelência no Processo de Integração:** Garantir que os novos membros do quadro de pessoal participem em acções formais de orientação durante os primeiros três meses do início de funções.

INTERVENÇÕES ESTRATÉGICAS:

87. As intervenções faseadas abaixo apresentadas representam o roteiro para o fortalecimento do capital humano e institucional do Tribunal:

2026

- i. **Acção de Recrutamento:** Dar início a um processo específico de advocacia e recrutamento destinado ao preenchimento dos postos estruturais e

orçamentados vagos, em função dos recursos orçamentais aprovados e do apoio disponibilizado pelos serviços de recrutamento da União Africana.

- ii. **Junta Médica Regional:** Instituir uma junta médica regional com vista a reforçar o sistema de encaminhamento e assegurar ao pessoal o acesso a médicos especialistas.
- iii. **Adopção da Estratégia de RH:** Finalizar e implementar a Estratégia de Desenvolvimento de RH específica do Tribunal, assegurando a sua harmonização com as políticas aplicáveis a toda a União Africana.
- iv. **Referencial de Bem-estar:** Efectuar a primeira avaliação de referência sobre a saúde mental e estabelecer um calendário para o apoio profissional e a gestão do estresse.
- v. **Estabilização da Estrutura de Comando da SSU:** Proceder à adopção formal do Manual de Operações de Segurança e à institucionalização da estrutura de comando e do sistema de gestão de turnos.
- vi. **Parcerias com Instituições de Ensino:** Promover colaborações com instituições para facilitar e apoiar a permanência de estagiários e bolseiros junto do Tribunal.

2027

- i. **Monitorização Sistémica e Avaliações de 360 Graus:** Estabelecer o quadro de monitorização das políticas de recursos humanos e institucionalizar avaliações de 360 graus para o corpo directivo e demais membros do quadro de pessoal.
- ii. **Publicação do Manual de Orientação:** Finalizar e publicar o manual integral de orientação e os Procedimentos Operacionais Normalizados (SOPs) aplicáveis aos novos Juízes, membros do quadro de pessoal e voluntários.
- iii. **Prevenção das Doenças Não Transmissíveis:** Implementar estratégias de promoção de hábitos de vida saudáveis e de melhoria ergonómica dos postos de trabalho, em colaboração com especialistas da área da saúde.
- iv. **Implementação do EHMS:** Migrar a clínica do Tribunal para um Sistema Electrónico de Gestão dos Cuidados de Saúde (EHMS), de modo a garantir um planeamento fundamentado em dados e a protecção da confidencialidade.

2028

- i. **Alinhamento do Desenvolvimento de Carreiras:** Reforçar o quadro de recrutamento e desenvolvimento de carreiras para garantir o reconhecimento de uma via transparente de progressão interna.

- ii. **Avaliação das Intervenções:** Implementar um sistema de avaliação da eficácia das acções de formação técnica, das intervenções em saúde mental e das iniciativas de desenvolvimento de competências.
- iii. **Planeamento da Sucessão:** Desenvolver um quadro plurianual de planeamento de talentos para assegurar a continuidade institucional dos cargos-chave de liderança e das funções técnicas críticas.

RESULTADO INTERMÉDIO 3.2: UTILIZAÇÃO OPTIMIZADA DOS RECURSOS DIGITAIS

88. A transformação digital do Tribunal constitui uma necessidade estratégica que vai além do mero apoio técnico. Para um órgão jurisdicional de âmbito continental, a optimização da utilização dos recursos digitais constitui o principal meio de assegurar a continuidade das operações, a segurança da informação e a acessibilidade global. Embora o ciclo anterior tenha registado progressos em matéria de recuperação de desastres e de processos de trabalho remoto, a ausência de uma governação estratégica consistente dificultou a conclusão das actualizações críticas das salas de audiência e do sistema de Tribunal Electrónico. Durante este período estratégico, a prioridade incide na profissionalização da governação das tecnologias de informação e na operacionalização integral do serviço de Tribunal Electrónico, garantindo que o Tribunal permaneça uma instituição inovadora e com elevados níveis de segurança dos dados. Este produto estratégico corporiza o princípio da responsabilidade partilhada ao reconhecer que a justiça digital depende de uma parceria de elevado desempenho entre as infraestruturas técnicas do Tribunal e o nível de preparação digital dos litigantes, das associações de advogados e dos sistemas judiciais nacionais.

CENÁRIO DE BASE (DEZEMBRO DE 2025):

89. À data de 31 de Dezembro de 2025, a infraestrutura digital do Tribunal evidencia uma lacuna entre a resiliência funcional e a governação estratégica.
- i. **Situação da Governação:** O Tribunal funciona ao abrigo da Política de Tecnologias de Informação aplicável a toda a União Africana, que constitui o quadro regulamentar geral para a conduta digital e as normas tecnológicas em toda a União. Não obstante, esta política ainda não foi ajustada às necessidades jurisdicionais próprias do Tribunal. Outrossim, a Estratégia Interna de Informática — enquanto roteiro para a implementação destas políticas — não foi objecto de revisão formal durante o ciclo 2021–2025, criando um desfasamento entre a infraestrutura digital existente e a evolução das necessidades operacionais.
 - ii. **Continuidade das Actividades Institucionais:** Uma infraestrutura sólida de recuperação de desastres e um sistema de cópias de segurança baseado na nuvem encontram-se integralmente operacionais, melhorando de forma significativa a segurança dos dados.

- iii. **Eficiência dos Fluxos de Trabalho:** A implementação bem-sucedida do DocuSign permitiu modernizar o fluxo electrónico de documentos e reduzir de forma mensurável a utilização de papel.
- iv. **Cibersegurança:** Encontra-se em funcionamento um sistema integrado de gestão de ameaças, apoiado por acções de sensibilização dirigidas aos Juízes e ao quadro de pessoal.
- v. **Défices de Infraestruturas:** A modernização crítica das tecnologias das salas de audiência, incluindo sistemas audiovisuais e aplicações informáticas judiciais especializadas, ficaram suspensas devido a limitações de natureza orçamental e estratégica.
- vi. **Provimento de Quadros Pessoal e Formação:** A Unidade de Informática continua limitada em termos de recursos devido aos atrasos no recrutamento do Assistente de Tecnologias de Informação, sendo igualmente esporádica a formação técnica para a gestão do Tribunal Electrónico.

FOCO ESTRATÉGICO:

- 90. O Tribunal dará prioridade à revisão e harmonização imediatas da sua Estratégia de Informática, para que esta sirva de quadro de orientação operacional para os próximos três anos. O enfoque centra-se na operacionalização integral do serviço de Tribunal Electrónico, garantindo que os Juízes e o pessoal pertinente estejam devidamente capacitados para assegurar o cumprimento das normas de apresentação electrónica de peças processuais e tramitação processual. Tal inclui a defesa da promoção dos recursos orçamentais necessários para a modernização das tecnologias de alta definição das salas de audiência, a garantia da interoperabilidade técnica entre todas as plataformas departamentais e o reforço das medidas de cibersegurança destinadas a proteger a integridade dos registos judiciais.

DEFINIÇÃO DE SUCESSO:

- 91. Para o presente ciclo estratégico, o sucesso será considerado alcançado se a situação a seguir descrita se verificar até Janeiro de 2029:
 - i. **Institucionalização da Governação das Tecnologias de Informação:** A Estratégia de Informática do Tribunal é revista de forma sistemática e adaptada de modo a alinhar-se com a Política de Informática da União Africana. Tal inclui o estabelecimento de um rigoroso ciclo anual de revisão para assegurar que o roteiro digital continue a acompanhar a evolução das necessidades jurisdicionais e operacionais do Tribunal.
 - ii. **Plataforma Judicial Unificada:** Dar prioridade à convergência de todos os fluxos de trabalho judiciais — incluindo a tramitação electrónica de processos, a gestão processual interna e o acompanhamento da jurisprudência — numa única plataforma digital de elevado desempenho. Esta estratégia centra-se na eliminação da duplicação funcional através da consolidação das ferramentas

existentes numa interface unificada, reduzindo assim os custos de manutenção a longo prazo e assegurando uma cadeia judicial integrada e baseada em dados, desde a apresentação da petição até à publicação final.

- iii. **Tecnologia Avançada para as Salas de Audiência:** São implementados planos técnicos e actualizações progressivas dos sistemas audiovisuais e de transcrição digital das salas de audiência, em função da disponibilidade de recursos, com vista a facilitar audiências híbridas de elevada qualidade. Esta infraestrutura assegura a transcrição em tempo real e a interpretação multicanal sem interrupções em todas as línguas da União, reforçando a acessibilidade e a exactidão do registo dos processos judiciais.
- iv. **Resiliência Cibernética:** Está em funcionamento um quadro proactivo de cibersegurança que integra sistemas automatizados de detecção de ameaças e assegura uma taxa de conformidade de 100% dos Juízes e do quadro de pessoal com os protocolos de protecção de dados.
- v. **Digitalização Sistémica:** Todos os procedimentos operacionais do Tribunal são digitalizados e normalizados, privilegiando interfaces centradas no utilizador, eliminando estrangulamentos manuais e assegurando a compatibilidade entre os sistemas.
- vi. **Capacidade de Apoio Optimizada:** Uma Unidade de Informática dotada de recursos humanos progressivamente reforçados e de uma capacidade acrescida de apoio técnico, mantendo elevados níveis de satisfação na prestação de serviços digitais internos e externos. Uma Unidade de Informática com recursos humanos progressivamente reforçados e uma capacidade acrescida de apoio técnico.

PRINCIPAIS METAS ANUAIS DE DESEMPENHO (2026-2028):

92. Os progressos nos níveis de optimização dos recursos digitais serão acompanhados através das seguintes metas anuais prioritárias:
- i. **Alinhamento da Estratégia:** Proceder à revisão e actualização progressivas da abrangente Estratégia de Informática.
 - ii. **Optimização dos Fluxos de Trabalho Digitais:** Assegurar um aumento anual dos níveis de integração e utilização dos componentes consolidados do serviço de Tribunal Electrónico até ao final de 2027. Os progressos serão aferidos com base na migração bem-sucedida dos processos manuais para o ambiente digital unificado, com enfoque nos ganhos de eficiência que permitam reduzir custos e na eliminação da manutenção redundante de programas informáticos.
 - iii. **Modernização das Infraestruturas:** Proceder de forma gradual à realização das actualizações programadas dos sistemas audiovisuais e dos programas informáticos da Sala de Audiências.

- iv. **Formação em Cibersegurança:** Realizar regularmente ateliês sobre cibersegurança e integridade dos dados para todos os Juízes e membros do quadro de pessoal.
- v. **Marco Relativo ao Recrutamento:** Proceder gradualmente ao preenchimento da vaga de Assistente de Informática e de quaisquer outras vagas técnicas pendentes.
- vi. **Uniformização:** Registrar um aumento anual do nível de uniformização das ferramentas informáticas utilizadas pelos Juízes e pelo quadro de pessoal do Cartório Judicial.

INTERVENÇÕES ESTRATÉGICAS:

93. As intervenções faseadas abaixo apresentadas representam o roteiro para a transformação digital do Tribunal:

2026

- i. **Revisão da Estratégia:** Proceder a uma revisão imediata e participativa da Estratégia de Informática de modo a alinhar as iniciativas de investimento em tecnologias digitais com os objectivos estratégicos para 2026–2028.
- ii. **Estabilização dos RH do Sector de Informática:** Dar prioridade ao recrutamento célere do Assistente de Tecnologias de Informação e instituir uma estrutura clara de apoio técnico de modo a otimizar o tempo de resposta.
- iii. **Reforço da Cibersegurança:** Proceder à modernização do sistema integrado de gestão de ameaças e implementar mecanismos avançados de autenticação multifactor para todas as bases de dados judiciais e administrativas.
- iv. **Formação Técnica com Financiamento Assegurado:** Promover a afectação de recursos para formação especializada em gestão do Tribunal Electrónico, com enfoque na Unidade dos Assuntos Jurídicos, no Cartório Judicial e na Unidade de Línguas, de modo a assegurar a sua efectiva operacionalização.
- v. **Diagnóstico Técnico e Avaliação das Necessidades:** Realizar uma auditoria técnica abrangente dos equipamentos audiovisuais existentes nas salas de audiência e elaborar as especificações técnicas para uma infraestrutura modernizada e apta para o funcionamento em regime híbrido. Tal assegura que a futura modernização global seja orientada por dados e rigorosamente alinhada com a estratégia digital de longo prazo do Tribunal.

2027

- i. **Avaliação da Inteligência Artificial e das Tecnologias Emergentes:** Realizar um estudo de viabilidade sobre a utilização ética da Inteligência Artificial (IA) para a pesquisa jurídica e a transcrição automatizada no Tribunal.
- ii. **Acções de Lobby para o Orçamento e Integração Técnica:** Iniciar o processo de advocacia orçamental para o ciclo de 2028 através da finalização da análise custo-benefício e dos planos de integração técnica. Esta fase centra-se na promoção da obtenção das aprovações necessárias dos órgãos políticos da União Africana, demonstrando de que forma a modernização da sala de audiência contribui para o objectivo mais abrangente da transparência e acessibilidade da justiça.
- iii. **Integração Técnica dos Componentes do Tribunal Electrónico:** Operacionalizar os componentes remanescentes do sistema do Tribunal Electrónico e assegurar a sua integração harmoniosa com o portal AJUDATA.
- iv. **Harmonização dos Programas Informáticos:** Concluir a harmonização de todos os programas informáticos e dos respectivos protocolos de aquisição, de modo a assegurar a coerência e a compatibilidade dos sistemas.
- v. **Arquivos Digitais (Documentação Electrónica/E-Documentação):** Lançar a digitalização e indexação sistemáticas de todos os arquivos históricos do Tribunal, de modo a assegurar a integridade dos dados a longo prazo e a exactidão da sua consulta.

2028

- i. **Auditoria à Digitalização Sistémica:** Proceder à avaliação e conversão para o formato digital de todos os procedimentos operacionais manuais ainda pendentes, garantindo um ambiente administrativo sem recurso ao papel.
- ii. **Gestão do Ciclo de Vida dos Activos a Longo Prazo:** Implementar uma política formal de manutenção e substituição de todos os equipamentos de informática a fim de evitar a obsolescência tecnológica.
- iii. **Melhoria da Interface Digital Pública:** Optimizar o sítio Web do Tribunal e os seus portais públicos de modo a assegurar a acessibilidade móvel e a sincronização dos conteúdos em todas as línguas de trabalho da União Africana.
- iv. **Execução da Modernização Tecnológica das Salas de Audiência:** Assegurar a disponibilização do orçamento atribuído e preparar a execução faseada da modernização técnica das infraestruturas de áudio, vídeo e transmissão em directo das salas de audiência. Esta fase dará prioridade à instalação de sistemas de transcrição digital e de ferramentas de interpretação multicanal, a fim de facilitar audiências híbridas de elevada qualidade e assegurar um registo digital permanente e pesquisável dos processos.

RESULTADO INTERMÉDIO 3.3: GESTÃO DO CONHECIMENTO MELHORADA

94. O Tribunal é uma organização de aprendizagem comprometida com o desenvolvimento, a aquisição e a disseminação sistemáticos do conhecimento jurisdicional e administrativo. Para um tribunal de âmbito continental, a gestão do conhecimento constitui um pilar estratégico que assegura a coerência jurisprudencial e a memória institucional. Embora o ciclo anterior tenha alcançado uma taxa histórica de digitalização de 97% dos processos judiciais, continua a existir uma lacuna estrutural entre o armazenamento da informação e a sua acessibilidade. Este ciclo estratégico centra-se na institucionalização de uma cultura orientada pelo conhecimento, na qual a investigação e a documentação se encontram plenamente integradas nas operações do Tribunal. Este resultado intermédio estratégico materializa o princípio da responsabilidade partilhada ao transformar os arquivos internos não confidenciais do Tribunal num repositório continental de acesso público. Ao respeitar rigorosamente os protocolos de protecção de dados e de confidencialidade, o Tribunal assegura que os seus activos de conhecimento acessíveis ao público favoreçam o desenvolvimento do direito africano de direitos humanos através de um esforço colaborativo que envolva Pontos Focais Nacionais, parceiros académicos, órgãos da comunicação social e órgãos jurisdicionais nacionais e regionais.

CENÁRIO DE BASE (DEZEMBRO DE 2025):

95. À data de 31 de Dezembro de 2025, o Tribunal dispõe de um vasto conjunto de activos digitais, mas carece da arquitectura unificada necessária para uma recuperação eficaz do conhecimento:
- i. **Sucesso da Digitalização Judicial:** O Tribunal alcançou uma taxa de digitalização de 97% de todos os processos judiciais desde 2008, contribuindo de forma significativa para a segurança dos dados e a sua preservação a longo prazo.
 - ii. **Lacuna na Digitalização Institucional:** Em contrapartida, a digitalização dos registos institucionais e administrativos (2006–2025) permanece inferior a 5%, devido à persistente insuficiência de recursos humanos e à ausência de uma Unidade de Arquivo dedicada.
 - iii. **Situação da Governança:** Foi formalmente estabelecido um Comité de Gestão do Conhecimento (KMC) ao nível do Cartório Judicial, subordinado directamente ao Comité de Planeamento Estratégico ao nível dos Juízes para efeitos de monitorização do desempenho.
 - iv. **Activos Tecnológicos:** A Biblioteca Electrónica do Tribunal Africano (ELA) e o respectivo sistema de gestão bibliotecária encontram-se tecnicamente desenvolvidos, embora se encontre ainda em curso o processo de inserção de conteúdos.
 - v. **Lacuna em Matéria de Sistemas:** Constata-se a inexistência crítica de um repositório operacional centralizado para armazenamento, mantendo-se os

ficheiros digitalizados fragmentados e de difícil consulta numa plataforma unificada.

- vi. **Volatilidade dos Recursos:** O orçamento da biblioteca electrónica sofreu uma redução de 84%, comprometendo a capacidade do Tribunal para responder às necessidades de investigação especializada.
- vii. **Atraso no Tratamento da Informação:** Apenas 2% da documentação se encontra categorizada, enquanto os arquivos administrativos mais antigos continuam conservados em condições de armazenamento físico inadequadas.
- viii. **Constrangimentos em Matéria de Recursos Humanos:** A falta de um arquivista dedicado tem dificultado a institucionalização do sistema de gestão do conhecimento.

FOCO ESTRATÉGICO:

- 96. O Tribunal priorizará à aquisição e operacionalização de um Repositório Electrónico Centralizado de Armazenamento, que servirá como núcleo institucional de todos os activos digitalizados. A prioridade consiste em passar de um modelo fragmentado de armazenamento de dados para um «Sistema de Documentação do Tribunal Africano» (ACODO) plenamente funcional e uma «Base de Dados da Jurisprudência Africana» (AJUDATA) integrada. Tal inclui a implementação de um rigoroso quadro de governação de dados — centrado na normalização da nomenclatura documental e dos protocolos de comunicação institucional — bem como a promoção da designação da «Biblioteca Electrónica do Tribunal Africano» (ELA) como centro continental de excelência para a investigação sobre os direitos humanos em África.

DEFINIÇÃO DE SUCESSO:

- 97. Para o presente ciclo estratégico, o sucesso será considerado alcançado se a situação a seguir descrita se verificar até Janeiro de 2029:
 - i. **Arquitectura Digital Unificada:** Encontra-se operacional um Repositório Electrónico Centralizado de Armazenamento que acolhe os sistemas integrados da Biblioteca Electrónica, AJUDATA e ACODO.
 - ii. **Profissionalização da Função de Arquivo:** Estabelecimento e reforço progressivos da função de arquivo, incluindo a promoção da criação de um posto permanente de arquivista com vista a institucionalizar um sistema de armazenamento seguro e permanente. O Tribunal priorizará um aumento anual progressivo da categorização e do armazenamento seguro dos registos administrativos e judiciais, com vista a sanar de forma sistemática o atraso que se regista na digitalização institucional, nomeadamente a lacuna de 95% nos registos administrativos, até ao termo do ciclo estratégico.
 - iii. **Centro de Conhecimento de Excelência:** O Tribunal encontra-se posicionado como o principal centro continental de excelência em direito africano dos

direitos do homem, funcionando como repositório de referência para jurisprudência especializada, investigação jurídica comparada e conhecimento institucional especializado.

- iv. **Quadro de Investigação e Cooperação:** Encontra-se em funcionamento um quadro estruturado para a investigação, envolvendo uma colaboração activa com faculdades de direito africanas e editoras académicas internacionais.
- v. **Cultura de Partilha do Conhecimento:** As directrizes normalizadas relativas à gestão documental, à formatação dos documentos e à respectiva nomenclatura estão plenamente institucionalizadas em todos os departamentos, sendo apoiadas por acções regulares de formação do quadro de pessoal.
- vi. **Liderança em Matéria de Acesso Aberto:** O Tribunal desempenha o papel de catalisador de uma biblioteca africana de acesso aberto, assegurando o acesso gratuito à literatura especializada sobre o direito africano com vista promover a democratização do conhecimento.

PRINCIPAIS METAS ANUAIS DE DESEMPENHO (2026-2028):

98. Os progressos alcançados no melhoramento da gestão do conhecimento serão monitorizados através das seguintes metas anuais prioritárias:
- i. **Implementação do Repositório Centralizado:** Instalação e operacionalização progressivas do repositório centralizado de armazenamento.
 - ii. **Marco Relativo à Categorização dos Documentos:** Assegurar um aumento anual do nível de categorização dos documentos.
 - iii. **Expansão dos Conteúdos Digitais:** Registar um aumento anual do acervo da Biblioteca Electrónica e do AJUDATA com documentos pesquisáveis processados através da tecnologia de reconhecimento óptico de caracteres (OCR).
 - iv. **Estabilização do Orçamento:** Promover a afectação sustentável e consistente de recursos orçamentais para a biblioteca electrónica e para as assinaturas de recursos digitais.
 - v. **Marco Relativo ao Provimento de Quadros Pessoal:** Proceder gradualmente ao recrutamento de um Arquivista Permanente e à regularização do posto de Assistente de Introdução de Dados.

INTERVENÇÕES ESTRATÉGICAS:

99. As intervenções faseadas abaixo apresentadas representam o roteiro para o reforço da infraestrutura do conhecimento do Tribunal:

2026

- i. **Aquisição do Repositório Electrónico Centralizado:** Dar prioridade à aquisição e operacionalização faseada do Repositório Electrónico Centralizado de Armazenamento.
- ii. **Governança e Coordenação:** Incumbir o Comité de Gestão do Conhecimento de liderar o processo de revisão anual das estratégias de Gestão do Conhecimento e de Informática, a fim de assegurar o seu alinhamento técnico.
- iii. **Modernização dos Programas Informáticos de Digitalização:** Proceder à aquisição de ferramentas modernas de Reconhecimento Óptico de Caracteres (OCR) para substituir ficheiros de imagem de baixa qualidade e acelerar o processamento do volume acumulado de documentos pendentes.
- iv. **Quadro de Governança de Dados:** Instituir e assegurar a aplicação de directrizes de Gestão Documental e de Etiqueta de Comunicação a fim de harmonizar as normas de nomeação e gravação de ficheiros digitais.

2027

- i. **Operacionalização dos Sistemas (ELA/AJUDATA/ACODO):** Garantir o desenvolvimento integral, a incorporação de conteúdos e o lançamento oficial dos sistemas digitais centrais de gestão do conhecimento.
- i. **Estratégia de Colaboração com Editoras Académicas:** Desenvolver um processo sistemático de colaboração com editoras académicas para assegurar exemplares institucionais e o acesso gratuito a conteúdos académicos essenciais.
- ii. **Iniciativa de Digitalização Institucional:** Implementar um projecto-piloto de subcontratação para acelerar a digitalização do volume acumulado dos registos institucionais (2006–2025), com enfoque na transição dos arquivos administrativos no formato físico para um sistema de armazenamento digital seguro.
- iii. **Formação em Gestão do Conhecimento:** Implementar formação para todos os membros do quadro de pessoal sobre os novos procedimentos de partilha do conhecimento, com vista a promover uma cultura institucional de investigação.
- iv. **Operacionalização do Quadro Estratégico de Investigação:** Operacionalizar a Política de Investigação do Tribunal através da identificação e desenvolvimento de Áreas Estratégicas de Investigação. Esta abordagem facilita uma colaboração estruturada com faculdades de direito africanas e instituições internacionais de renome, de modo a assegurar que a jurisprudência do Tribunal seja sustentada por investigação jurídica rigorosa e multijurisdicional.

2028

- ii. **Centro de Excelência Linguística:** Manter um sistema avançado de gestão terminológica integrado no fluxo de trabalho dos processos judiciais, a fim de assegurar a precisão jurisprudencial em todas as línguas da União.
- iii. **Centro de Conhecimento de Excelência:** Assegurar a incorporação plena de conteúdos na biblioteca electrónica digital e no repositório de investigação de modo a responder à diversidade de necessidades linguísticas e académicas do continente.
- iv. **Integração nas Iniciativas Africanas de Acesso Aberto:** Institucionalizar a participação do Tribunal nas actuais iniciativas de acesso aberto da União Africana, designadamente as geridas pela Direcção de Informação e Comunicação (DIC), com vista a garantir um acesso mais amplo aos repositórios continentais de investigação. Esta abordagem visa tirar partido dos programas emblemáticos da União para disponibilizar aos Juízes e ao quadro de pessoal de investigação do Tribunal recursos académicos e jurídicos de elevada qualidade, promovendo simultaneamente a democratização do conhecimento no sistema africano dos direitos humanos.
- v. **Auditoria à Digitalização Sistémica:** Proceder à revisão e digitalização de todos os procedimentos administrativos e operacionais pendentes, garantindo a interoperabilidade entre os sistemas judiciais, financeiros e de recursos humanos.
- vi. **Iniciativa de Reforço do Quadro de Pessoal Permanente:** Iniciar os processos de advocacia e preparatórios para o recrutamento para o posto aprovado de Arquivista, tendo em vista a criação formal da Unidade de Arquivo para os registos administrativos.

RESULTADO INTERMÉDIO 3.4: MELHORIA DOS RECURSOS MATERIAIS

100. A capacidade do Tribunal para desempenhar com eficácia as suas funções jurisdicionais depende da existência de um ambiente físico seguro, moderno e adequadamente gerido. A disponibilidade de recursos materiais adequados permite que os Juízes e o quadro de pessoal disponham dos meios necessários ao exercício das suas funções, proporcionando simultaneamente um ambiente condigno para a justiça continental. Embora o ciclo anterior tenha registado uma prestação de serviços excepcional — assinalada por uma taxa de satisfação dos utilizadores de 95% e pela implementação de regulamentos modernizados para viagens e processos de aquisição por contratação pública — a ocupação prolongada das instalações provisórias atingiu os seus limites estruturais, conduzindo à degradação das infraestruturas e a constrangimentos operacionais. Este período estratégico centra-se na institucionalização de um quadro de manutenção preventiva, ao mesmo tempo que tira partido do Comité Conjunto de Facilitação para a Implementação do Acordo de Sede com vista à construção das instalações definitivas da sede do Tribunal. Este resultado intermédio estratégico materializa o princípio da responsabilidade partilhada ao reconhecer que a infraestrutura física e a segurança do Tribunal são uma obrigação comum da

União Africana e do Estado de Acolhimento, garantindo que a infraestrutura da justiça reflecte a importância do seu mandato continental.

CENÁRIO DE BASE (DEZEMBRO DE 2025):

101. À data de 31 de Dezembro de 2025, a panorâmica dos recursos materiais do Tribunal reflecte a combinação de um elevado nível de eficiência interna, a par de uma acentuada volatilidade das infraestruturas externas.

- i. **Excelência Operacional:** A Unidade de Aquisições, Viagens e Armazéns (PTSU) registou de forma consistente níveis de satisfação dos utilizadores superiores a 95% e manteve em 100% a integridade total dos activos, bem como o grau de cumprimento das recomendações de auditoria.
- ii. **Disponibilização de Terreno e Compromisso Assumido pelo Estado de Acolhimento:** O Estado de Acolhimento atribuiu formalmente 25 hectares de terreno no Enclave Diplomático de Arusha e aprovou um orçamento inicial de USD 1,7 milhões para a construção das instalações definitivas da sede do Tribunal.
- iii. **Estado da Construção:** As obras de construção tinham atingido 58% de execução à data de Dezembro de 2025. Foi desenvolvida colaboração com os departamentos relevantes da Comissão da União Africana sobre a apresentação dos requisitos técnicos necessários para assegurar que as instalações respondam adequadamente às necessidades do Tribunal.
- iv. **Conquistas no Âmbito Regulamentar:** O Tribunal implementou com sucesso uma Política de Viagens modernizada e um Regulamento de Aquisições abrangente, os quais contribuíram para uma prestação de serviços mais eficiente e para uma maior responsabilização financeira.
- v. **Supervisão Institucional:** Os Comités de Aquisições encontram-se agora plenamente operacionais, assegurando que as aquisições de bens materiais sejam realizadas em conformidade com as normas da União relativos à transparência e boa utilização dos recursos financeiros.
- vi. **Integração Digital:** Foram concluídos vários ciclos de formação sobre o sistema de Planeamento dos Recursos Institucionais (ERP), permitindo ao pessoal atingir elevados níveis de competência nos diferentes módulos para a optimização da gestão dos activos.
- vii. **Lacunas Estratégicas:** A Estratégia de Desenvolvimento das Infraestruturas não foi elaborada, e o Comité Conjunto de Facilitação (JFC) voltou a reunir-se em Maio de 2025 após um interregno de oito anos.
- viii. **Estado das Instalações:** O edifício provisório actualmente ocupado encontra-se em avançado estado de degradação, devido à não realização, por parte do senhorio, das obras de renovação indispensáveis, o que tem provocado um aumento dos custos de manutenção.

FOCO ESTRATÉGICO:

102. O Tribunal dará prioridade à adopção de uma Estratégia abrangente de Desenvolvimento das Infraestruturas para gerir de forma proactiva os seus activos físicos e a transição para as suas instalações definitivas. O enfoque incide na intensificação do diálogo diplomático através do Comité Conjunto de Facilitação, a fim de apoiar e acompanhar os progressos na conclusão das obras de construção das instalações definitivas. Tal inclui a implementação de um rigoroso planeamento interno das aquisições, o recrutamento do pessoal técnico essencial para a PTSU e a finalização de todas as especificações técnicas exigidas para as novas instalações.

DEFINIÇÃO DE SUCESSO:

103. Para o presente ciclo estratégico, o sucesso será considerado alcançado se a situação a seguir descrita se verificar até Janeiro de 2029:

- i. **Instalações Definitivas:** O Tribunal encontra-se institucionalmente preparado para a transição para as instalações definitivas logo que estas sejam concluídas pelas autoridades competentes.
- ii. **Governança Proactiva das Infraestruturas:** Uma Estratégia abrangente de Desenvolvimento de Infraestruturas encontra-se plenamente operacionalizada, constituindo o referencial para a gestão do ciclo de vida dos activos físicos.
- iii. **Arusha como Capital Judicial de África:** Promover o papel de Arusha como pólo continental de actividades judiciais africanas e de direitos humanos. O enfoque centra-se na alavancagem da sede definitiva do Tribunal e na consolidação do seu papel nos diálogos judiciais ao nível continental.
- iv. **Sistemas Logísticos Automatizados:** Os processos de aquisições e logística encontram-se plenamente automatizados e integrados com o SAP, assegurando o acompanhamento orçamental em tempo real e a visibilidade dos recursos.
- v. **Cultura de Planeamento Normalizado:** As Unidades Internas implementam uma metodologia de planeamento normalizado assegurando o alcance de uma taxa de 100% de execução do plano anual de aquisições.
- vi. **Gestão Sustentável dos Activos:** Encontra-se em implementação um Sistema Estruturado de Gestão de Activos que permite fazer o acompanhamento das necessidades de manutenção, reposição, bem como dos custos operacionais a longo prazo das novas instalações.

PRINCIPAIS METAS ANUAIS DE DESEMPENHO (2026-2028):

104. Os progressos alcançados na melhoria dos recursos materiais serão acompanhados com base nos seguintes indicadores anuais fundamentais:

- i. **Marcos Relativos à Construção das Instalações Definitivas:** Monitorizar e apresentar, trimestralmente, relatórios de desempenho sobre os marcos de progresso das obras, tal como validados pelo Comité Técnico Conjunto responsável acompanhamento da construção das Instalações Definitivas.
- ii. **Periodicidade das Reuniões do Comité Conjunto de Facilitação:** Promover e apoiar a realização das reuniões regulares do Comité Conjunto de Facilitação para o acompanhamento do cumprimento do Acordo de Sede.
- iii. **Satisfação com os Serviços:** Assegurar uma taxa anual mínima de satisfação dos utilizadores de 90% relativamente a todos os serviços de aquisições, viagens e armazéns.
- iv. **Conformidade com o Planeamento:** Alcançar progressivamente uma taxa de conformidade de 100% relativamente ao prazo mínimo de antecedência de duas semanas para todos os pedidos de aquisição que não revistam carácter de urgência.
- v. **Execução Orçamental:** Alcançar progressivamente uma taxa de execução de 100% dos planos anuais aprovados de aquisições e de manutenção das infraestruturas.

INTERVENÇÕES ESTRATÉGICAS:

105. As intervenções faseadas abaixo apresentadas representam o roteiro para a modernização das infraestruturas e dos processos logísticos do Tribunal:

2026

- i. **Implementação do Acordo de Sede:** Assegurar o acompanhamento da realização anual das reuniões do Comité Conjunto de Facilitação para garantir a supervisão formal da implementação do roteiro relativo à construção das instalações definitivas e a outras questões relacionadas com a implementação do Acordo de Sede.
- ii. **Consolidação de Arusha como Capital Judicial de África:** Apoiar iniciativas destinadas a reforçar o papel de Arusha como centro continental de actividades judiciais e jurídicas através do aprofundamento da cooperação e da coordenação com instituições jurídicas regionais e continentais, em particular por meio dos Diálogos Judiciais da União Africana.
- iii. **Reforma do Planeamento Interno:** Instituir um prazo obrigatório mínimo de duas semanas para todos os pedidos, associando o grau de conformidade das Unidades às avaliações anuais de desempenho, de modo a reforçar a planificação dos recursos.
- iv. **Conformidade com as Normas de Aquisições e Apoio Técnico:** Em articulação com a Comissão da União Africana, fornecer, quando solicitado, informações relativas ao mobiliário, aos equipamentos e às necessidades funcionais das instalações permanentes do Tribunal. Tal inclui a análise das

especificações e instalações propostas, conforme apropriado, para assegurar a sua conformidade com os requisitos jurisdicionais, operacionais e de segurança do Tribunal.

2027

- i. **Adopção da Estratégia de Desenvolvimento das Infraestruturas:** Desenvolver e implementar gradualmente uma Estratégia abrangente de Desenvolvimento das Infraestruturas destinada a assegurar a gestão da manutenção corrente e do processo de planeamento da transição.
- i. **Alinhamento Diplomático de Alto Nível:** Institucionalizar o quadro «Arusha Capital Judicial de África» através de um diálogo diplomático contínuo com a União Africana e o Estado de Acolhimento. Concentrar esforços na obtenção do apoio formal dos Órgãos Deliberativos da União Africana à iniciativa de promoção da imagem de marca Arusha, assegurando que o desenvolvimento da sede permanente reflita o estatuto da cidade como centro da justiça internacional africana.
- ii. **Integração da Automatização dos Processos:** Desenvolver e lançar um sistema automatizado de planeamento das aquisições integrado com o SAP e com os programas informáticos de gestão orçamental ao nível da União Africana.
- iii. **Transição para as Instalações Definitivas:** Trabalhar em estreita articulação com os Peritos da Comissão da União Africana, garantindo a preparação institucional necessária e prestando contributos para a conclusão e execução do plano de transferência técnica das novas instalações, em todas as suas vertentes.
- iv. **Supervisão da Sustentabilidade Ambiental:** Acompanhar a integração, nas novas instalações, de sistemas automatizados de eficiência energética e de protocolos concebidos de acordo com o princípio «digital em primeiro lugar». Tal abordagem assegura que as instalações funcionem em plena conformidade com os requisitos ambientais do Tribunal, recorrendo a tecnologias inteligentes de gestão de edifícios para reduzir sistematicamente a pegada de carbono institucional.

2028

- i. **Operacionalização do Sistema de Gestão de Activos:** Implementar o sistema estruturado para o acompanhamento dos ciclos de manutenção e reposição de todos os equipamentos das instalações permanentes.
- ii. **Operacionalização do Espaço de Arquivo:** Garantir que a nova Unidade de Arquivo esteja plenamente equipada com estantes especializadas e sistemas de climatização adequados, em conformidade com a Estratégia de Gestão do Conhecimento.

- iii. **Revisão da Estrutura Logística:** Propor uma estrutura ideal para a Gestão das Instalações e para a PTSU, proporcional às necessidades operacionais acrescidas inerentes à administração de instalações internacionais permanentes.
- iv. **Auditoria à Sustentabilidade a Longo Prazo:** Proceder a uma revisão abrangente do ciclo de vida das infraestruturas e da eficiência logística para fundamentar o próximo ciclo estratégico.

RESULTADO INTERMÉDIO 3.5: AUMENTO DOS RECURSOS FINANCEIROS

106. Para que o Tribunal desempenhe as suas funções com plena independência e sustentabilidade, é necessário assegurar recursos financeiros compatíveis com a expansão do seu mandato continental. Embora o Tribunal tenha demonstrado uma integridade fiduciária exemplar — obtendo de forma consistente pareceres de auditoria sem reservas — continua limitado por uma tendência orçamental regressiva e por restrições decorrentes da política externa relativas ao financiamento por parceiros. Este ciclo estratégico centra-se na transição de uma situação de estagnação financeira para um quadro diversificado e previsível de mobilização de recursos. Este resultado intermédio estratégico dá execução ao princípio da responsabilidade partilhada ao retomar a proposta da criação de um Fundo Fiduciário do Tribunal e ao promover uma rubrica orçamental própria para as actividades jurisdicionais, assegurando que a estabilidade financeira do Tribunal seja considerada uma obrigação conjunta da União Africana e dos seus Estados Membros, de modo a proteger a prossecução da justiça contra flutuações políticas e obstáculos administrativos.

CENÁRIO DE BASE (DEZEMBRO DE 2025):

107. À data de 31 de Dezembro de 2025, o quadro financeiro do Tribunal é caracterizado por elevados padrões de integridade fiduciária, coexistindo, no entanto, com uma situação de estagnação do crescimento.
- i. **Integridade Fiduciária:** O Tribunal obteve quatro pareceres consecutivos de auditoria sem reservas (2021–2024) e manteve uma taxa de implementação das recomendações de auditoria externa de 95%.
 - ii. **Tendência Orçamental:** Verifica-se uma regressão do orçamento para níveis próximos dos valores de referência, correspondendo o orçamento aprovado para 2025, no montante de 10 813 232 dólares dos Estados Unidos, a um aumento líquido de apenas 3,2% desde 2020.
 - iii. **Lacunas na Mobilização de Recursos:** A Estratégia de Mobilização de Recursos não foi adoptada e o principal mecanismo de diversificação — o Fundo Fiduciário do Tribunal — sido abandonado ao longo do ciclo anterior.
 - iv. **Estagnação da Assistência Judiciária:** O Fundo de Assistência Judiciária da União Africana permanece inoperacional em virtude de ainda não ter sido

efectuada pela Comissão da União Africana a nomeação do Conselho de Administração.

- v. **Capacidade da Unidade de Auditoria:** Embora a Unidade de Auditoria Interna tenha alcançado uma taxa de implementação das recomendações de 76%, a falta de uma rubrica orçamental própria e de um segundo posto de auditor limita a capacidade da Unidade para assegurar uma supervisão contínua e de alto nível de todas as operações do Tribunal.
- vi. **Desalinhamento Sistémico:** A ferramenta continental de elaboração de relatórios (AMERT) continua a revelar-se inflexível face ao modelo operacional judicial e não permite acomodar processos orçamentais suplementares, criando constrangimentos processuais desnecessários.

FOCO ESTRATÉGICO:

108. O Tribunal priorizará uma abordagem assente em múltiplas vertentes para assegurar um financiamento sustentável, principalmente através da submissão de uma proposta para o estabelecimento de um Fundo Fiduciário que permita mobilizar recursos adicionais em conformidade com os regulamentos da União Africana e com a independência jurisdicional do Tribunal. Em paralelo, apoiando-se no seu comprovado historial de excelência em auditoria e nos princípios de independência, imparcialidade e integridade que o caracterizam, o Tribunal desenvolverá uma campanha de advocacia de alto nível para promover a revisão das restrições actualmente aplicáveis ao financiamento directo por parceiros. Esta estratégia compreende a adopção de uma Estratégia de Mobilização de Recursos, a promoção da criação de uma rubrica orçamental própria para a auditoria interna e o reforço das acções orientadas para a operacionalização do Fundo de Assistência Judiciária. Em apoio a estas iniciativas, o Tribunal definirá normas objectivas de qualidade financeira com vista a estabelecer uma metodologia baseada em evidências para todos os futuros pedidos de financiamento.

DEFINIÇÃO DE SUCESSO:

109. Para o presente ciclo estratégico, o sucesso será considerado alcançado se a situação a seguir descrita se verificar até Janeiro de 2029:
- i. **Sustentabilidade Financeira:** A proposta relativa à criação do Fundo Fiduciário do Tribunal encontra-se na etapa final dos processos de apreciação pelos Órgãos Deliberativos da União Africana.
 - ii. **Estabilização Orçamental:** O Tribunal recebe os recursos orçamentais necessários para o exercício das suas funções essenciais.
 - iii. **Fundo de Assistência Judiciária Operacional:** A operacionalização do Fundo de Assistência Judiciária encontra-se numa fase avançada, tendo sido já nomeado o respectivo Conselho de Administração.

- iv. **Digitalização dos Mecanismos de Supervisão:** O Tribunal utiliza uma aplicação (*software*) de gestão de auditorias especializada que permite alcançar uma certificação de 100% dos fundos e uma taxa de implementação de 90% das recomendações formuladas internamente.

PRINCIPAIS METAS ANUAIS DE DESEMPENHO (2026-2028):

110. Os progressos alcançados na mobilização de recursos financeiros serão acompanhados com base nas seguintes metas anuais fundamentais:

- i. **Adopção de Políticas:** Proceder progressivamente à conclusão e adopção das Estratégias de Mobilização de Recursos e de Auditoria Interna.
- ii. **Independência da Auditoria:** Promover a criação de uma rubrica orçamental própria e independente para a Unidade de Auditoria Interna no ciclo orçamental de 2028.
- iii. **Revogação das Restrições:** Promover a revisão formal da decisão do Conselho Executivo que impede o Tribunal de receber financiamento de parceiros.
- iv. **Activação do Fundo de Assistência Judiciária:** Promover a nomeação do Conselho de Administração do Fundo de Assistência Judiciária.
- v. **Excelência na Execução Orçamental:** Assegurar uma taxa anual de execução orçamental não inferior a 95% e manter a série de pareceres de auditoria sem reservas.
- vi. **Reforço dos Recursos Financeiros:** Promover a disponibilização de recursos para que o Tribunal possa desempenhar as suas funções essenciais.

INTERVENÇÕES ESTRATÉGICAS:

111. As intervenções faseadas abaixo apresentadas representam o roteiro para a sustentabilidade financeira do Tribunal:

2026

- i. **Adopção da Estratégia de Mobilização de Recursos:** Proceder de imediato à finalização e adopção de uma Estratégia abrangente de Mobilização de Recursos que estabeleça um quadro formal para a angariação coordenada de recursos entre os tribunais regionais. Esta estratégia funcionará como o principal instrumento orientador das iniciativas conjuntas e das actividades de cooperação com as partes interessadas recomendadas pelo Diálogo Tripartido.
- ii. **Concepção e Reactivação do Fundo Fiduciário:** Actualizar o estudo abrangente relativo à criação do Fundo Fiduciário do Tribunal através da realização de um exercício de análise comparativa baseado no Fundo para a Paz da União Africana e em outros mecanismos bem-sucedidos de mobilização

de recursos da União. Desta forma, garante-se que a estrutura de governação proposta respeite as normas financeiras estabelecidas pela União Africana, permanecendo ao mesmo tempo orientada para o mandato específico do Tribunal no domínio dos direitos humanos.

- iii. **Advocacia de Alto Nível para a Assistência Judiciária:** Concentrar esforços no diálogo com o Presidente da Comissão da União Africana para assegurar a conclusão da nomeação do Conselho de Administração do Fundo de Assistência Judiciária.
- iv. **Análise da Transparência dos Custos:** Proceder a uma revisão abrangente das despesas relacionadas com reuniões, com vista a identificar medidas de redução de custos e reforçar a transparência perante os Estados Membros.

2027

- i. **Advocacia para a Criação do Fundo Fiduciário:** Apresentar de novo à Comissão da União Africana e aos Órgãos Deliberativos da União Africana competentes a proposta relativa à criação do Fundo Fiduciário.
- ii. **Iniciativa de Adaptação do Sistema AMERT:** Trabalhar com a Direcção de Finanças da Comissão da União Africana para adaptar o sistema de elaboração de relatórios aos requisitos operacionais específicos de um órgão jurisdicional e acomodar as alterações decorrentes da aprovação de orçamentos no âmbito do ciclo orçamental suplementar.
- iii. **Normas Financeiras para o Sector Judicial:** Apresentar normas objectivas para o financiamento dos tribunais que contemplem o pessoal judicial, os equipamentos técnicos e os requisitos de segurança das salas de audiência.
- iv. **Estabilização da Unidade de Auditoria:** Promover a disponibilização dos recursos necessários para preencher o segundo posto de auditoria interna de Categoria P2 e actualizar o universo de riscos de auditoria de modo a incluir novos processos informáticos e operacionais.
- v. **Modernização Digital da Auditoria Interna:** Assegurar financiamento para a aquisição de *software* especializado de auditoria que permita reforçar os processos de documentação e o acompanhamento automatizado das recomendações.

- i. **Operacionalização do Fundo Fiduciário:** Promover a aprovação, pelos Órgãos Deliberativos da União Africana, da criação do Fundo Fiduciário e concluir o quadro jurídico e de governação necessário ao seu lançamento. Tal inclui a elaboração de directrizes técnicas para o relacionamento com os Estados Membros, o sector privado e a diáspora, garantindo que o Fundo possa ser imediatamente capitalizado uma vez aprovado.
- ii. **Avaliação do Impacto do Modelo Judicial:** Concluir um estudo abrangente relativo aos requisitos estruturais e financeiros de um modelo judicial permanente, garantindo a preparação institucional para a sua eventual implementação. Esta avaliação técnica permanecerá disponível para apresentação aos Órgãos Deliberativos da União Africana sempre que solicitada, assegurando que o Tribunal esteja preparado para operacionalizar qualquer decisão soberana relativa à sua estrutura jurisdicional.
- iii. **Reforço da Delegação de Competências Financeiras:** Tirar partido do historial de excelência do Tribunal em matéria de auditoria para formalizar e ampliar os níveis existentes de delegação de competências financeiras. Desta forma, garante-se que, à medida que o Tribunal transita para a sua sede definitiva e operacionaliza novas fontes de financiamento, a sua agilidade administrativa permaneça compatível com a sua independência jurisdicional.
- iv. **Nomeação de um Perito Externo em Finanças:** Reforçar o Comité de Auditoria através da nomeação de um perito externo em finanças e a disponibilização de formação especializada em supervisão jurisdicional.
- v. **Integração Sistémica das Recomendações:** Tornar obrigatória a integração de todas as recomendações de auditoria nos planos de trabalho das Unidades, com relatórios trimestrais dirigidos às Comissões Judiciais competentes.

4. QUADRO DE GOVERNAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO

112. O sucesso da implementação deste Plano Estratégico depende da consolidação da transição de um modelo de prestação de relatórios centrado em actividades para uma cultura de gestão baseada em resultados. Esta secção final define os mecanismos de governação necessários para traduzir os objectivos estratégicos do Tribunal em actividades operacionais diárias, garantindo que a instituição mantenha agilidade, responsabilização e resiliência financeira ao longo do período de 2026-2028.
113. Embora os mecanismos internos de governação orientem as operações quotidianas, a plena implementação de determinadas intervenções estratégicas continua a depender intrinsecamente do contexto político-institucional externo. Por conseguinte, a concretização de resultados específicos estará sujeita a decisões, aprovações, afectação de recursos ou cooperação por parte dos Órgãos

Deliberativos da UA, da Comissão da União Africana, dos Estados Membros, das autoridades do Estado de Acolhimento e dos parceiros estratégicos..

4.1 PLANEAMENTO BASEADO EM RESULTADOS E CASCATA DOS OBJECTIVOS

114. Com vista a superar o desfasamento histórico entre a estratégia institucional de alto nível e as actividades quotidianas, o Tribunal prosseguirá a harmonização do seu regime de planeamento baseado na Gestão Orientada para os Resultados (RBM), através de:

- i. **Matriz Operacional do Quadro Lógico:** Com o objectivo de estabelecer uma ligação entre os resultados de alto nível e o ciclo anual de planificação, sem expandir o texto principal do presente Plano Estratégico, o Cartório Judicial elaborará uma Matriz Operacional do Quadro Lógico abrangente e autónoma. Esta matriz constituirá um produto derivado fundamental para mapear detalhadamente os indicadores, valores de referência, metas e meios de verificação. Será utilizada de forma dinâmica pelo Comité do Plano Estratégico e pelo Cartório Judicial durante os ciclos anuais de planificação para acompanhar a implementação das intervenções e assegurar a transposição harmoniosa da estratégia trienal para Planos Anuais de Actividades (AWPs) exequíveis.
- ii. **Planos Anuais de Actividades (AWPs) Unificados:** Todas as Divisões e Unidades utilizarão um modelo e um manual de codificação uniformes de Gestão Orientada para os Resultados (RBM), a fim de assegurar que as actividades quotidianas estejam explicitamente ligadas aos 3 Objectivos Estratégicos e aos 12 Resultados Intermédios Estratégicos definidos no presente Plano.
- iii. **Planeamento Operacional Conjunto:** O Comité do Plano Estratégico (SPC), apoiado pelo seu Secretariado ao nível do Cartório Judicial e pelo Comité de Gestão do Conhecimento, organizará Retiros de Planeamento Conjunto anuais estruturados. Este quadro assegura que as prioridades estratégicas permaneçam sob a orientação dos Juizes, aproveitando simultaneamente os conhecimentos especializados do Cartório Judicial para reforçar as sinergias interdepartamentais e evitar a execução fragmentada do mandato do Tribunal.
- iv. **Planeamento Prospectivo Estratégico Bianual:** O Tribunal implementará um calendário bianual de actualização contínua, alinhado com os ciclos de avaliação semestral e anual do quadro de pessoal. Este quadro permite à Direcção adaptar as actividades às tendências políticas e jurisdicionais emergentes em intervalos de seis meses, assegurando que os planos operacionais de trabalho permaneçam suficientemente flexíveis sem perder de vista as metas estratégicas definidas para o triénio.
- v. **Definição de Prioridades e Implementação Faseada:** Face aos constrangimentos financeiros, de recursos humanos e operacionais actualmente existentes, o Tribunal procederá à implementação do Plano

Estratégico de forma faseada e segundo prioridades definidas. Os Planos Anuais de Trabalho deverão identificar, para cada ciclo de implementação, intervenções de elevado impacto e exequíveis em termos de recursos, podendo as actividades de menor prioridade ser adiadas em função dos recursos disponíveis e da evolução das necessidades institucionais.

4.2 MONITORIZAÇÃO, AVALIAÇÃO, RESPONSABILIZAÇÃO E APRENDIZAGEM (MEAL)

115. O Tribunal adoptará um modelo de *Avaliação Contínua da Implementação*, abandonando a abordagem tradicional de elaboração de relatórios anuais de carácter hierárquico, através das seguintes medidas:

- i. **Equipa de Trabalho MEAL:** Será criado, dentro do Comité de Gestão do Conhecimento, um grupo técnico dedicado para supervisionar um ciclo bianual de introdução e revisão de dados, ministrar formação ao quadro de pessoal sobre os princípios da gestão orientada para os resultados e apresentar relatórios ao Comité do Plano Estratégico.
- ii. **Mecanismos de Retroalimentação da Base para o Topo:** Os dados de monitorização serão recolhidos através de interacções directas ao nível das Unidades, de modo a assegurar que os relatórios de desempenho reflectam a realidade operacional existente no terreno.
- iii. **Relatórios Baseados em Riscos:** Todas as revisões de progresso compreenderão uma Avaliação Estratégica dos Riscos para identificar e mitigar, em tempo real, os riscos susceptíveis de comprometer a implementação.
- iv. **Análise Institucional Integrada:** O Sistema de Gestão do Conhecimento (KMS) — composto pelo AJUDATA, pela Biblioteca Electrónica e pelo ACODO — servirá de quadro integrado para os indicadores institucionais. Ao agregar os dados provenientes destes três pilares, o KMS constituirá uma fonte automatizada e unificada para a elaboração de relatórios tanto jurisdicionais como administrativos. Desta forma, reduz-se o ónus da elaboração manual de relatórios pelo pessoal, assegurando simultaneamente que todos os indicadores, desde a evolução da jurisprudência até à utilização da biblioteca e ao estado dos arquivos documentais sejam extraídos a partir de um único ambiente verificado.
- v. **Rastreio dos Constrangimentos à Implementação:** O quadro de monitorização deverá identificar e documentar sistematicamente os constrangimentos estruturais que afectam a implementação, incluindo os atrasos resultantes de processos de aprovação externos, restrições orçamentais, falta de pessoal, processos relativos ao Estado de Acolhimento e decisões dos Órgãos Deliberativos. Esta abordagem garante que as avaliações da implementação estabeleçam uma distinção clara entre os desafios de desempenho institucional e os factores que se encontram fora do controlo directo do Tribunal.

- vi. **Terminologia Normalizada:** Para assegurar a integridade dos dados, o Tribunal implementará um Manual de Codificação MEAL, definindo parâmetros críticos (por exemplo, resultados intermédios versus resultados finais) a serem utilizados por todas as Unidades com a responsabilidade de apresentar relatórios, bem como modelos uniformes baseados na Gestão Orientada para os Resultados (RBM) para os Planos Anuais de Trabalho (AWPs) e para os relatórios trimestrais de progresso, acompanhados de um guia de estilo com exemplos adaptados.

4.3 GOVERNAÇÃO FINANCEIRA E MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

116. Para assegurar o carácter realista deste Plano, o Tribunal adoptará um *Modelo Integrado de Orçamentação*, associando cada intervenção estratégica a uma fonte específica de financiamento ou a uma meta de mobilização de recursos, incluindo:
- i. **Orçamentação Baseada em Actividades (ABB):** A operacionalização do presente Plano será apoiada por um Roteiro Financeiro de Implementação autónomo, que apresenta uma estimativa orçamental detalhada e exaustiva para o ciclo 2026-2028. Elaborado como um instrumento derivado fundamental da estratégia, este quadro evolutivo de recursos identifica com precisão as necessidades financeiras de cada intervenção faseada, assegurando que todas as subsequentes propostas orçamentais anuais submetidas à União Africana sejam devidamente fundamentadas, economicamente eficientes e proporcionais ao mandato do Tribunal.
 - ii. **Diversificação Baseada em Políticas Institucionais:** O Tribunal desenvolverá uma acção proactiva de advocacia para a revisão das decisões que restringem o financiamento, paralelamente à operacionalização do Fundo Fiduciário do Tribunal e à identificação de mecanismos alternativos de recursos, incluindo a afectação de técnicos em regime de destacamento e subvenções plurianuais concedidas por parceiros.
 - iii. **Alinhamento Financeiro Estratégico:** O ciclo dos Planos Anuais de Trabalho será rigorosamente sincronizado com o calendário orçamental da União Africana, a fim de maximizar o sucesso dos pedidos de afectação de recursos e assegurar uma utilização eficiente dos recursos em todas as despesas institucionais.

4.4 RESPONSABILIZAÇÃO E TRANSPARÊNCIA INSTITUCIONAIS

117. O Tribunal reforçará o seu quadro interno de responsabilização institucional para promover uma identidade institucional coesa, através das seguintes medidas:
- i. **Implementação do Plano Estratégico e Sensibilização das Partes Interessadas:** Para assegurar uma ampla apropriação e visibilidade em todo o continente, o lançamento oficial do presente documento será acompanhado por uma campanha coordenada de sensibilização multilingue. Orientado pela

Estratégia de Comunicação, o Cartório Judicial dirigirá as suas acções às magistraturas nacionais, associações de advogados, ordens profissionais de advogados, organizações da sociedade civil, bem como aos mecanismos regionais, continentais e internacionais de direitos humanos, com vista a divulgar e explicar as prioridades do ciclo 2026-2028. Esta implementação recorrerá às plataformas digitais do Tribunal para assegurar que o tema da responsabilidade partilhada seja activamente promovido e incorporado na consciência jurídica continental desde o início do ciclo de implementação.

- ii. **Protocolo de Comunicação Interna:** Com vista a melhorar a eficiência operacional, o Tribunal disseminará o Plano internamente para assegurar o fluxo atempado de informação, com vista ao alinhamento dos planos de trabalho.
- iii. **Relatórios Integrados Baseados em Resultados:** O Tribunal transformará os seus mecanismos de apresentação de relatórios estatutários, em particular, o Relatório Anual de Actividades — passando de um modelo tradicional baseado em actividades para uma ferramenta abrangente de avaliação orientada para os resultados. Este formato aperfeiçoado permitirá avaliar o impacto jurisdicional, a eficiência processual e o grau de satisfação dos utilizadores em função dos referenciais estratégicos estabelecidos, proporcionando uma análise do desempenho do Tribunal baseada em dados.
- iv. **Alinhamento com as Prioridades Continentais:** Esta evolução dos mecanismos de apresentação de relatórios foi concebida de modo a demonstrar explicitamente de que forma os resultados jurisdicionais e administrativos do Tribunal contribuem para a concretização dos objectivos da Agenda 2063 e do Plano Estratégico da União Africana (2024–2028). Ao apresentar evidência empírica que demonstra o seu contributo para o Estado de Direito e para a integração continental, o Tribunal assegura que o valor acrescentado da sua acção seja claramente comunicado aos Órgãos Deliberativos da União Africana e aos Estados Membros.
- v. **Mecanismos Institucionalizados de Retroalimentação:** O Tribunal instituirá um mecanismo formal para garantir que as conclusões do Relatório Anual de Actividades orientado para os resultados sejam utilizadas pelo Comité do Plano Estratégico e pela Direcção do Tribunal para proceder ao ajustamento contínuo das políticas, ao aperfeiçoamento dos procedimentos de trabalho e à melhoria da prestação de serviços numa base semestral.
- vi. **Memória Institucional e Continuidade:** Para garantir a continuidade ao longo dos períodos de transição judicial e administrativa, o Tribunal reforçará os seus sistemas de memória institucional através de protocolos de procedimentos de transferência de funções normalizados, preservação de arquivos, mecanismos de partilha do conhecimento e processos estruturados de integração dos Juízes recém-eleitos e do quadro de pessoal recém-recrutado.