

GESTÃO DOCUMENTAL PARA SAÚDE PÚBLICA

DOCUMENT MANAGEMENT FOR PUBLIC HEALTH

Ciências Sociais Aplicadas, Ciências da Saúde • 11/05/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/778360889](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/778360889)

Octávia da Conceição Afonso Martins¹

RESUMO

Objetivo: examinar o percurso dos documentos na Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade Zambeze, em Tete (Moçambique), com o propósito de identificar entraves burocráticos e sugerir melhorias que tornem a gestão documental mais eficiente. A análise baseia-se nos princípios da Nova Administração Pública e na legislação moçambicana vigente (Lei nº 14/2011 e Decreto nº 36/2007), buscando a evolução de modelos hierárquicos para estruturas mais dinâmicas. Métodos: Trata-se de um estudo de caráter qualitativo e exploratório, com abordagem combinada. Foram realizadas revisão de literatura, análise de documentos institucionais e avaliação de 100 protocolos provenientes de registros da secretaria (entre 2021 e 2023), abrangendo diferentes cursos da faculdade, com o objetivo de mapear e representar os fluxos de processos por meio de fluxogramas. Resultados: Observou-se lentidão significativa nos trâmites, atribuída principalmente à necessidade de despachos sequenciais, perdas de documentos e ausência de padronização nas tabelas de temporalidade. A forte dependência de decisões hierárquicas impacta negativamente serviços como a emissão de certificados. A implementação de fluxos paralelos mostrou-se promissora na redução do tempo de resposta aos processos. Conclusão: As fragilidades na gestão documental afetam a transparência e a eficiência institucional. Recomenda-se investir na formação em práticas arquivísticas, na digitalização de documentos e na criação de manuais de procedimentos que integrem protocolos e arquivos, visando melhorar o atendimento aos usuários e a performance administrativa.

Palavras-chave: Gestão documental; Saúde pública; Eficiência administrativa; Ciclo de vida documental; Fluxogramas.

ABSTRACT

Objectives: Analyze the flows of document processing at the Faculty of Health Sciences of Zambeze University (Tete, Mozambique), identifying bureaucratic bottlenecks to propose improvements that optimize document management. The study is based on the principles of New Public Management and the Mozambican legal framework (Law 14/2011 and Decree 36/2007), aiming at the transition from hierarchical structures to more flexible and efficient models. **Methods:** Qualitative and exploratory research with a mixed approach. A literature review, document analysis, and 100 protocols analyzed (public records from the secretary, 2021-2023) were conducted from various courses at the Faculty of Health Sciences of Zambeze University that have used the services of the secretary for the elaboration of process flowcharts. **Results:** Excessive delays were identified due to mandatory sequential dispatches, loss of processes, and lack of standardization in timeframes tables. The dependence on vertical approvals critically affects services such as the issuance of certificates. The proposal of parallel flowcharts showed potential to reduce the time it takes for the document to receive the proper response. **Conclusions:** Inefficiency in document management compromises transparency and institutional agility. Training in archival tools, document digitization, and the development of procedure manuals to integrate protocols and files are recommended, promoting user satisfaction and administrative efficiency.

Keywords: Document management; public health; administrative efficiency; Document life cycle; Flowcharts.

Introdução

Iniciativas globais de modernização administrativa, como as diretrizes da Organização Mundial da Saúde para gestão de informação em saúde (2023-2026), preconizam fluxos ágeis e digitalizados para reduzir atrasos em serviços públicos. Contudo, persiste uma lacuna em contextos lusófonos africanos: enquanto a Lei moçambicana 14/2011 estabelece prazos máximos de 15 dias para despachos administrativos, sua implementação em instituições de saúde como a Universidade Zambeze enfrenta gargalos hierárquicos similares aos do SUS brasileiro, onde a Lei 8.159/1991 impulsiona digitalização, mas 40% dos trâmites excedem limites por aprovações sequenciais (CONASS, 2023). Estudos recentes confirmam: em Moçambique, capacitações no Sistema Nacional de Arquivo do Estado (CEDSIF, 2024) não superam ineficiências em arquivos universitários; no Brasil, tendências 2026 priorizam governança integrada a conformidade normativa. Este estudo preenche essa lacuna ao mapear e otimizar fluxos nas instituições de ensino superior voltadas à saúde pública em Moçambique, a gestão documental enfrenta desafios que impactam diretamente a celeridade dos serviços académicos. Na Faculdade de Ciências de Saúde da Universidade Zambeze (FCS-UZ), rotinas marcadas por tramitações extensas e dependência de autorizações sequenciais geram atrasos críticos na emissão de documentos essenciais.

Método

Pesquisa mista qualitativa-exploratória (Malhotra, 2001; Bogdan; Biklen, 2003) na FCSUZ-Tete (2021-2023). Amostra: 100 protocolos aleatórios de estudantes dados entrada na Secretaria; livros de entrada/saída (Secretaria, Secretária da Direção, Registo Académico). Análise de conteúdo categorial (Sampaio; Lycario, 2021): categorias "prazo de despacho", "perdas", "satisfação". Narrativas codificadas

(OID.2021, OID.2022, OID.2023) de observações institucional documentada. Quantitativa: Agregados no Excel (frequências, %). Ex.: Tempo de espera calculado como dias entrada-saída. Ética: Isenção declarada (dados públicos; sem interação humana). Alinhado à Lei n.º 14/2011.

Estudo teórico-aplicado com análise documental de fluxos administrativos na Faculdade de Ciências de Saúde da Universidade Zambeze (Tete, Moçambique, 2021-2023), fundamentado na Lei n.º 14/2011 e Decreto 36/2007. Realizou-se observação institucional não participante dos processos de tramitação documental e análise de registros administrativos públicos (protocolos de entrada/saída, relatórios de atrasos). As informações foram codificadas (OID.2021, OID.2022, OID.2023) Esta pesquisa adotou uma abordagem mista, caracterizada como qualitativa exploratória nos setores de tramitação de expedientes, conforme Malhotra (2001), que define a pesquisa exploratória como flexível e não-estruturada para prover compreensão e critérios iniciais em problemas imprecisos. Bogdan e Biklen (2003) embasam o viés qualitativo por enfatizar dados descritivos obtidos em contato direto com os processos. Richardson (2016) sustenta a quantificação na coleta e tratamento estatístico de informações.

Quanto ao objetivo, classificou-se como exploratória, usada para definir problemas com maior precisão, com amostra pequena e análise qualitativa de dados ao acaso (Malhotra, 2001). A abordagem mista iniciou com levantamento bibliográfico qualitativo para sustentar o trabalho, seguido de análise nos livros de entrada, saída e protocolo de documentos no período estudado; aplicou-se pesquisa quantitativa aos protocolos encontrados nas pastas da secretaria (Gil, 2014).

Segundo Sampaio e Lycarião (2021), a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa científica baseada em procedimentos sistemáticos, intersubjetivamente validados e públicos para criar inferências válidas sobre determinados conteúdos verbais, visuais ou escritos, buscando descrever, quantificar ou interpretar certo fenômeno em termos de seus significados, intenções, consequências ou contextos.

Resultados e Discussão

Os resultados emergiram da análise temática dos documentos de estudo foram os livros de registo que lidam diretamente com a entrada e saída dos expedientes dos sectores (Secretaria, Secretária do Diretor e Registo Académico) e 100 protocolos aleatórios que deram entrada na secretaria.

Foram analisados os protocolos que vinham dos estudantes, as informações extraídas foram tratadas de forma agregada e foram produzidos gráficos usando programa Excel. Em relação aos livros, foram analisados os livros encontrados. Neste sentido, como forma de salvaguardar a identidade institucional, as informações recolhidas foram codificadas em OID.2021, OID.2022, OID2023, em que as letras significam Observações Institucionais documentada e o número significa o período da recolha da informação, codificadas em categorias.

Os levantamentos da informação nos livros revelaram padrões consistentes de atrasos, com 88% dos registos de entrada reportando prazos acima dos 15 dias legais previstos na Lei n.º 14/2011

Categorias Selecionadas

Percorrendo a Rede Interpretativa: O Olhar dos Livros de Entrada e Saída

Processo de Gestão de Documentos e Arquivo

A gestão de documentos aparece como um conceito, na prática arquivística, que ultrapassa a guarda e a conservação da informação registrada em um suporte. O termo gestão está ligado à administração, ao acto de gerir, o que expressa que ela está presente nas fases de produção, utilização, conservação e destinação dos documentos, permitindo a rápida localização da informação para a tomada de decisão (Calderon et. al., 2004).

O termo gestão está ligado à administração, ao acto de gerir, o que expressa que ela está presente nas fases de produção, utilização, conservação e destinação dos documentos, permitindo a rápida localização da informação para a tomada de decisão (Calderon et. al., 2004). Portanto, segundo Pães (2004), a gestão de documentos envolve um conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou recolhimento para a guarda permanente.

Sendo, portanto, a gestão de documentos o instrumento responsável pela administração da massa documental desde sua produção, tramitação, até a sua destinação final, possibilita que a administração pública a tenha como suporte para a tomada de decisões e fundamentação da atividade estatal com eficiência, controlo e fiscalização transparente perante a sociedade.

A entrada do documento numa instituição dá-se por uma análise antes do registo de entrada para ver a conformidade da petição para

o devido procedimento do registo e seguimento. Contudo, apesar da importância do acompanhamento dos documentos, ainda é reduzido o número daqueles que dão o acompanhamento do documento. Foi observado, por meio dos registos de entrada e saída, em ambos os segmentos, que, para além de fatores de registar o documento, há uma associação de falta de clareza no seguimento com o vínculo estabelecido entre a entrada do documento e a saída do documento.

[...] O documento entra e verifica-se de que se trata e dá-se a entrada do mesmo... (Observações Institucionais documentada 2021)

[...] Os documentos dão entrada na secretaria da faculdade carimba-se e dá-se o devido segmento ao diretor da faculdade, o diretor, por sua vez, coloca o seu parecer no documento encaminhando para outros setores a que se destina o processo parecer, após o parecer do chefe da unidade o mesmo documento volta ao diretor para dar o despacho e aí comunicamos o estudante. (Observações Institucionais documentada 2022)

[...] O documento da entrada, é encaminhado ao diretor da faculdade, o diretor encaminha a unidade responsável e este dá o despacho para comunicação ao estudante. (Observações Institucionais documentada 2023)

Ao lado disso, pode se verificar que o processo de gestão de documentos da FCS da Universidade Zambeze é moroso, pois, todo o percurso, a prior, deve ter uma verificação do diretor da faculdade, independentemente de este estar ou não presente por qualquer motivo, depois da sua verificação o mesmo envia aos sectores para parecer e devolução ao diretor que por final atribui o seu despacho,

ou seja, o documento inicia no diretor da faculdade e termina com o mesmo, tornando o processo moroso. Segundo a Lei n.º 14/2011 de 10 de agosto, na ausência de disposição especial ou de fixação pela Administração, o prazo para os actos a praticar pelos órgãos administrativos é de quinze dias. É, também, de quinze dias o prazo para os interessados requererem ou praticarem quaisquer actos, promoverem diligências, responderem sobre as matérias acerca das quais se devam pronunciar ou exercerem outros poderes no procedimento.

Para Jardim (2013), a tramitação de processos/expediente de um órgão para outro deve ser feito mediante despacho efetuado na última folha do último volume, onde fica explícito o órgão a que se destina e a providência por ele esperada. A tramitação pode ser efetuada por qualquer funcionário ou órgão envolvido em decisões sobre o assunto do processo/expediente. Para Rodrigues (2016), o desafio que a nova administração pública tem que enfrentar é descobrir como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas em organizações flexíveis e empreendedoras, sendo necessário, para isto, que as organizações públicas adoptem padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas com as adequações necessárias à natureza do sector público.

Prazo de Despacho

É, também, de quinze dias o prazo para os interessados requererem ou praticarem quaisquer atos, promoverem diligências, responderem sobre as matérias acerca das quais se devam pronunciar ou exercerem outros poderes no procedimento. A inobservância dos prazos previstos nos números anteriores deve ser justificada pelo órgão responsável, perante o dirigente máximo do

serviço ou perante o órgão coletivo competente, nos cinco dias seguintes ao termo de tais prazos. Os interessados devem ser informados da justificação para a não conclusão do procedimento nos prazos legais e, sendo previsível, da data em que a resolução definitiva é tomada (Lei n.º 14/2011 de 10 de agosto).

[...] Quando o documento chega, leva no máximo 10 a 15 minutos para que chegue à secretária do Diretor, normalmente o documento tem o parecer do Diretor num período de 4 a 5 dias. Para ter o despacho, os documentos levam, no mínimo 7 dias, chegando até a ficar meses sem despachos. Os documentos mais morosos são as declarações de rendimentos académicos, certificados de habilitações literárias e exame especial. Os menos morosos são as declarações de vínculo, troca de turno, cancelamento de matrícula. Em relação ao arquivo, logo que recebo o documento, comunico o despacho e no mesmo dia eu faço o arquivo físico de acordo com o tipo de documento. (Observações Institucionais documentada 2021)

[...] Para que um documento tenha despacho é necessário 15 dias corrido da semana, porém não é o que acontece na maioria das vezes, devido aos locais onde os documentos devem passar, cada sector dá o seu parecer tendo em conta o seu tempo, o que torna o processo mais difícil e moroso. (Observações Institucionais documentada 2022)

[...] Normalmente um estudante querendo coloca um expediente, ele deve ter o seu despacho em 15 dias, porém, nem sempre acontece devido a burocratismo dos documentos tramitados. Por exemplo o pedido de certificado deve ser enviado a cidade da Beira para que seja produzido, o que torna esse processo demorado. (Observações Institucionais documentada 2023)

Neste sentido, pode se verificar que os registros da FCS da Universidade Zambeze mostram acontecer, porém, com o burocratismo torna-se quase impossível que um documento dê entrada e saia com despacho no prazo de 15 dias. Segundo a Lei n.º 14/2011 de 10 de agosto, na ausência de disposição especial ou de fixação pela Administração, o prazo para os atos a praticar pelos órgãos administrativos é de quinze dias.

Autores como Segundo Pinho (2024), o prazo de despacho documental corresponde ao período de guarda determinado pela TTD, considerando valor administrativo e frequência de consulta, alinhando-se à Lei 14/2011 (15 dias) e normas MEC (30-60 dias em IES).

Experiência na Gestão de Documentos e Arquivos

Para Shellenberg (2006), a informação é vital para as organizações e merece ser tratada como um recurso tão importante quanto os recursos humanos, materiais ou financeiros. As organizações 54 necessitam formular uma política institucional para a informação, visando que o seu acesso seja fácil e imediato a todos quantos dela necessitarem, a fim de dar aos tomadores de decisão o suporte necessário, para que eles possam tomar decisões certas e adequadas e assegurar transparência aos atos administrativos.

[...] No local onde eu trabalhava organizávamos os documentos em partes e bem detalhadas, separado em anos, meses e tipos de documentos tramitados. No final de cada mês, antes do arquivo, os documentos eram separados em envelopes, inserindo a referência das datas de modo a facilitar a localização do mesmo. (Observações Institucionais documentada 2021)

[...] A experiência que tenho de gestão de arquivo de outras instituições é a seguinte: os documentos eram organizados em pastas específicas de arquivo e colocados uma lombada com o tipo de documentos de forma a facilitar a sua organização; os documentos eram mantidos num arquivo permanente durante 5 anos e depois eram mandados para o arquivo morto. (Observações Institucionais documentada 2022)

[...] Da experiência que tenho na Uni Zambeze, os documentos são organizados de acordo com a faculdade e a ordem alfabética, podendo uma letra ter mais de 2 pastas o que torna difícil localizar quando procuramos um documento, pois, nem as datas são inseridas nas lombadas. (Observações Institucionais documentada 2023)

Pode se verificar que cada um dos entrevistados detém uma certa experiência de gestão e arquivo de documentos, o que é muito importante para a área em que trabalham, porém, este não detém de nenhuma autonomia para decidir como estruturar e organizar os arquivos da organização, deixando de lado aquilo que são as suas experiências.

Desafios no processo de tramitação dos documentos

O processo de tramitação na Faculdade de Ciências de Saúde da Universidade Zambeze enfrenta barreiras que comprometem a agilidade administrativa. O principal entrave reside na rigidez hierárquica, pois todos os pedidos – independentemente da complexidade – devem aguardar o despacho do diretor, criando um gargalo centralizado que paralisa o andamento quando há ausências ou viagens. Outro obstáculo crítico é a falta de

acompanhamento físico dos processos, que frequentemente se extraviam entre protocolo, secretarias e retorno ao diretor, gerando devoluções desnecessárias aos requerentes. A ausência de prazos padronizados agrava a situação: embora a Lei 14/2011 determine 15 dias, os estudantes enfrentam esperas de 45 dias ou mais, especialmente para certificados e declarações de rendimentos.

Além disso, a dependência de fluxos sequenciais impede que múltiplos setores opinem simultaneamente, multiplicando o tempo total. Funcionários reconhecem essas limitações, mas carecem de autonomia para implementar rotinas paralelas ou digitais que poderiam reduzir o ciclo para 5 dias úteis. Esses desafios não apenas frustram funcionários e estudantes, mas violam princípios de eficiência administrativa, evidenciando a necessidade urgente de fluxogramas claros e capacitação em gestão documental.

[...] O documento passa por muitas pessoas e por isso demora o despacho; meios para se comunicar com os estudantes quando o despacho sai. (Observações Institucionais documentada 2021)

[...] Quando o director viaja muitos documentos ficam parados a espera do seu regresso; todos os documentos devem dar entrada ao director e depois ele encaminhar o que torna muito burocrático. (Observações Institucionais documentada 2022)

[...] Falta de capacitação em termos de gestão de documentos e arquivos, falta de meios de comunicação com os estudantes. (Observações Institucionais documentada 2023)

Os documentos evidenciam uma centralização excessiva no diretor como nó crítico, paralisando fluxos durante ausências e gerando filas desnecessárias – fenômeno que compromete não apenas a Lei

14/2011, mas também a contabilidade institucional. A falta de comunicação direta com requerentes agrava a percepção de abandono, enquanto a ausência de capacitação específica perpetua ciclos de erro e retrabalho.

Rodrigues (2016) já alertava que a transição de estruturas hierarquizadas para modelos flexíveis exige capacitação e normas adaptadas ao setor público africano, ecoando nossos achados. Da mesma forma, Pinho (2024) destaca que a falta de tabelas de temporalidade gera descumprimento sistemático de prazos legais (PINHO, 2024). Esta autora propõe, portanto, fluxogramas paralelos e digitalização parcial como soluções testáveis, reduzindo ciclos de 15 dias para 5 dias úteis uma contribuição prática que alinha eficiência operacional à transparência preconizada pela Lei 14/2011. Neste sentido, pode-se verificar que são muitos os desafios enfrentados no processo de tramitação dos documentos na FSC da Universidade Zambeze que vão desde o burocratismo até a falta de meios de trabalho e falta de capacitação dos funcionários em termos de gestão documental.

Estratégias de Flexibilização dos Documentos

Neste sentido, pode-se verificar que, apesar do processo de tramitação de documentos naquela Instituição ser moroso, existem estratégias desencadeadas pelos funcionários com vista a cumprir com os prazos previstos nos regulamentos institucionais. Porém, com os desafios enfrentados, estas estratégias tornam-se difíceis de implementar.

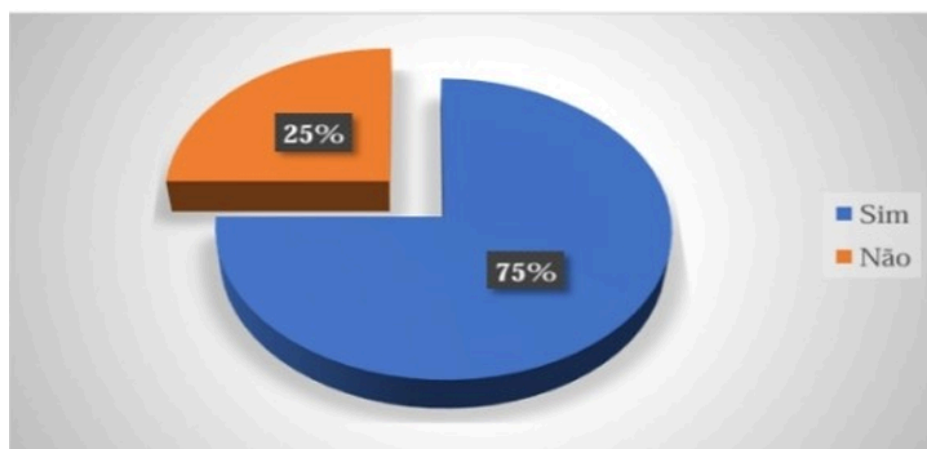
Jardim (2013), afirma que a elaboração de diretrizes que conduzam os entes governamentais à otimização de seus processos internos de

gestão documental, contribui para a garantia do cumprimento e efetivação de princípios fundamentais da Administração Pública como a publicidade e a eficiência, uma vez que elucidam sobre o uso e manejo adequado, bem como a manutenção, preservação e disponibilização espontânea ou motivada das informações de interesse público.

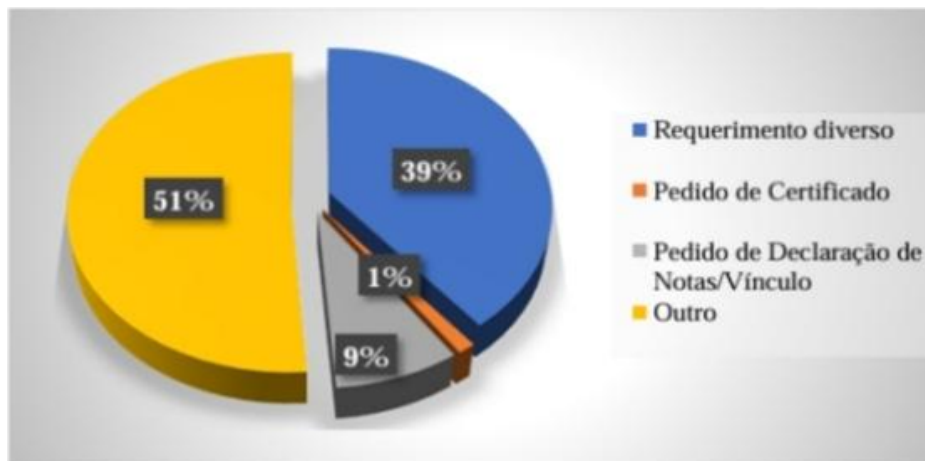
[...] Dar entrada e encaminhar ao diretor no mesmo dia em que o documento entrar; em caso de ausência do diretor, para documentos específicos, encaminhamos aos responsáveis das unidades orgânicas; arquivar bem os documentos para que o estudante tenha acesso ao despacho em qualquer momento. (OID. 2021, 2022, 2023)

Tramitação de Documentos na Secretaria da Faculdade

Dados agregados de 100 protocolos analisados (registros públicos da secretaria, 2021-2023) dos diversos cursos da Faculdade de Ciências de Saúde da Universidade Zambeze que já utilizaram os serviços da secretaria. A primeira questão investigou quantos protocolos eram pedidos dos estudantes, revelando que 75% (n=75) eram os estudantes tramitando algum requerimento, enquanto 25% (n=25) não eram dos estudantes.



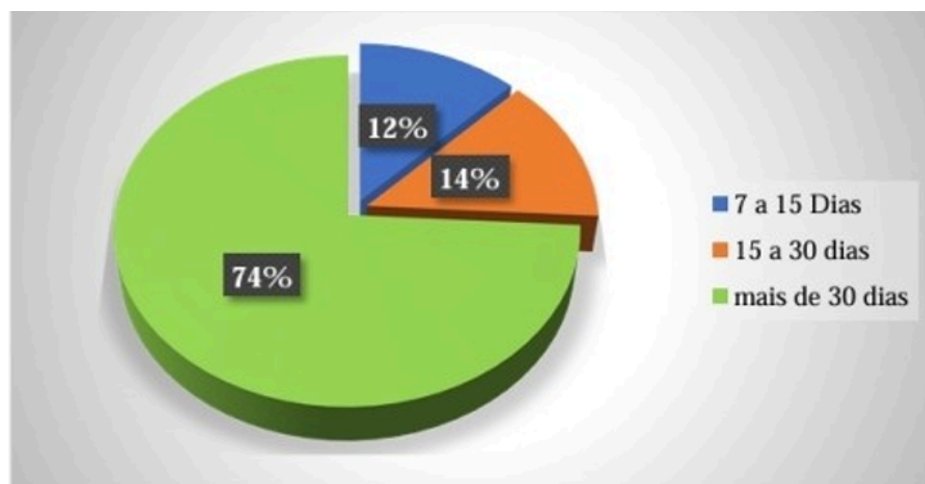
Tipos de documentos que tramitaram



Fonte: A Autora (2022)

Constatou-se que 39% por requerimento diverso, 3% por pedido de declaração de notas ou de vínculo institucional, 1% por pedido de certificado e os restantes 51% por outros, mostrando que efetuaram pedidos de mudança de curso, equivalência, exame especial, abertura de sistema entre outros. Neste sentido, pode se verificar que os estudantes já tramitaram diversos tipos de documentos na Instituição.

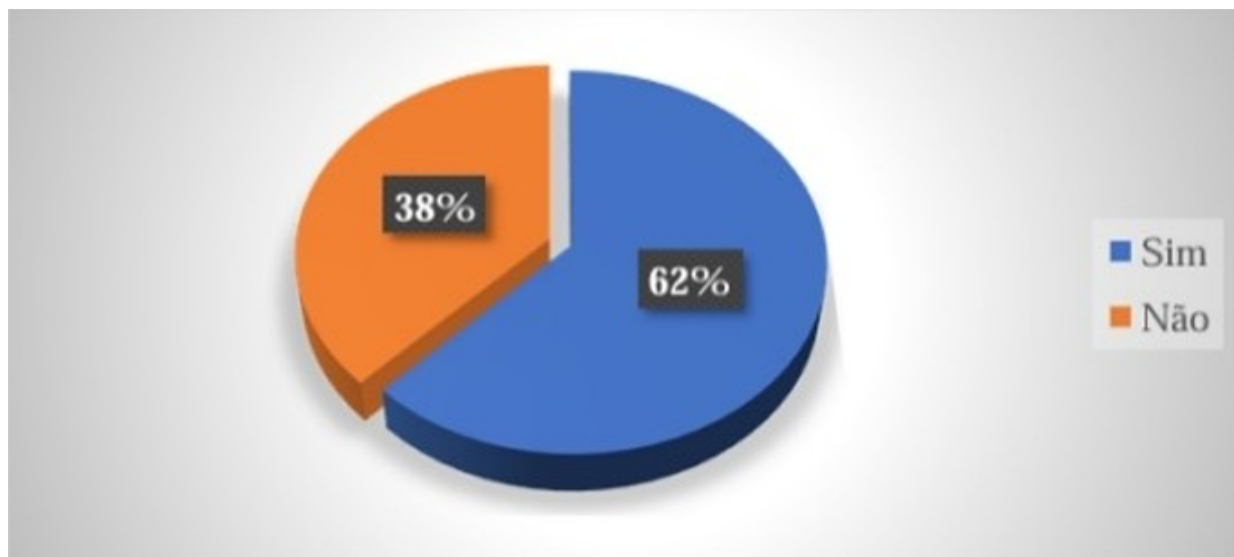
Tempo de espera



Em relação ao tempo de espera para ter acesso ao despacho do documento, constatou se quer maior parte destes 74% levam mais de 30 dias, 14% levam entre 15 a 30 dias, e os 12% entre 7 a 15 dias. Neste sentido, pode se verificar pelo número de percentagem muito elevado, ou seja, cerca de 88% recebem os despachos dos seus

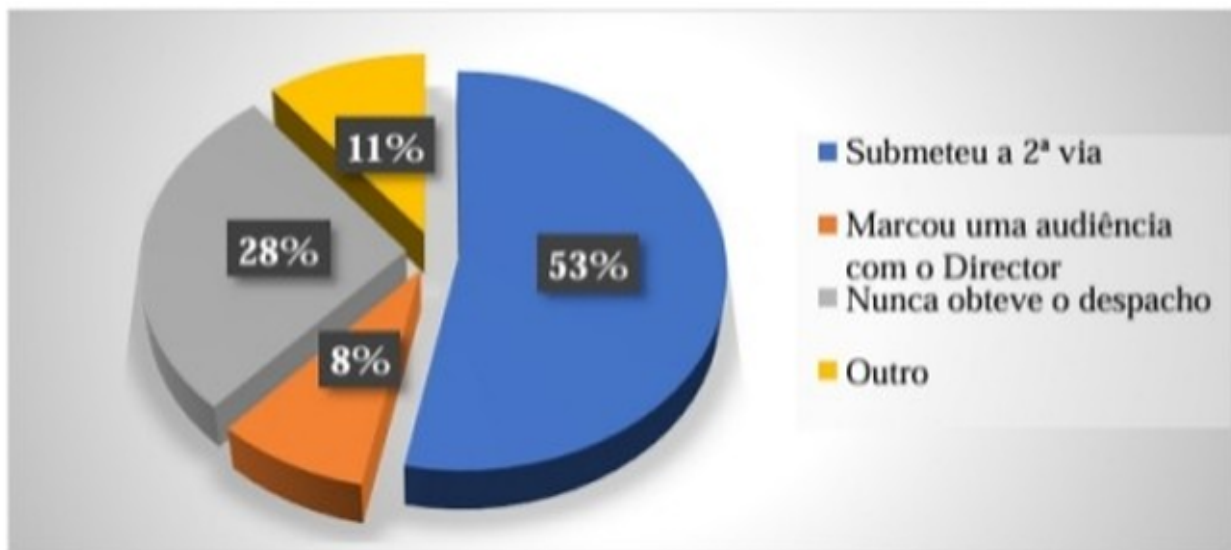
documentos remetidos a faculdade fora do prazo previsto nos regulamentos.

Perda de documentos



Sobre a perda de algum documento que deu entrada na faculdade, maior parte destes protocolos 62% sim mostra que se perdem documentos e os restantes 38% mostram não se perder. Neste sentido, pode se verificar que um dos problemas na morosidade do despacho pode não ser a falta de despacho, mas sim a perda do documento do estudante.

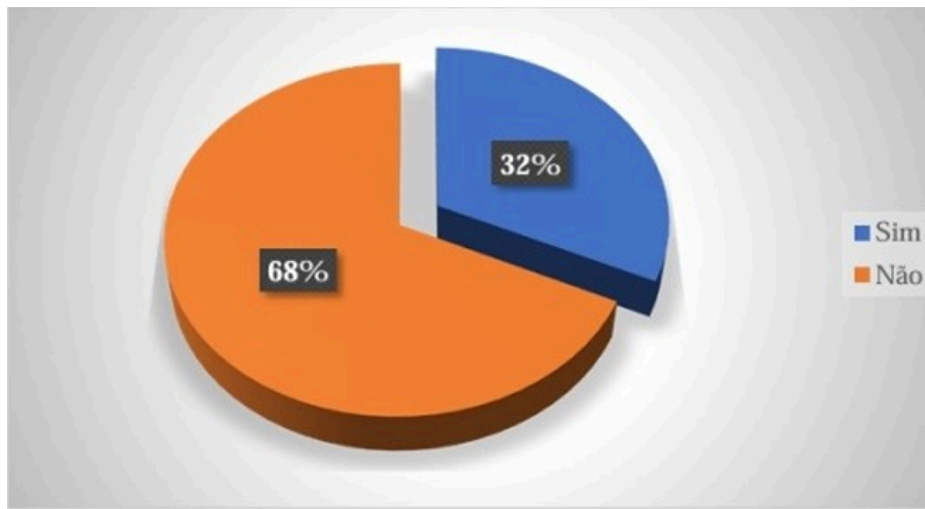
Em caso de perda do documento o que o estudante teve de fazer para obter o seu despacho, constatou-se que maior parte 53% fizeram uma submissão de segunda via do documento perdido, 28% nunca obterão despacho, 11% por outro, e os restantes 8% terminaram marcando audiência com o diretor da faculdade. Assim, pode se verificar que maior parte dos estudantes quando se deparam com o seu documento perdido, preferem submeter a 2ª via com vista a adiantar o seu processo.



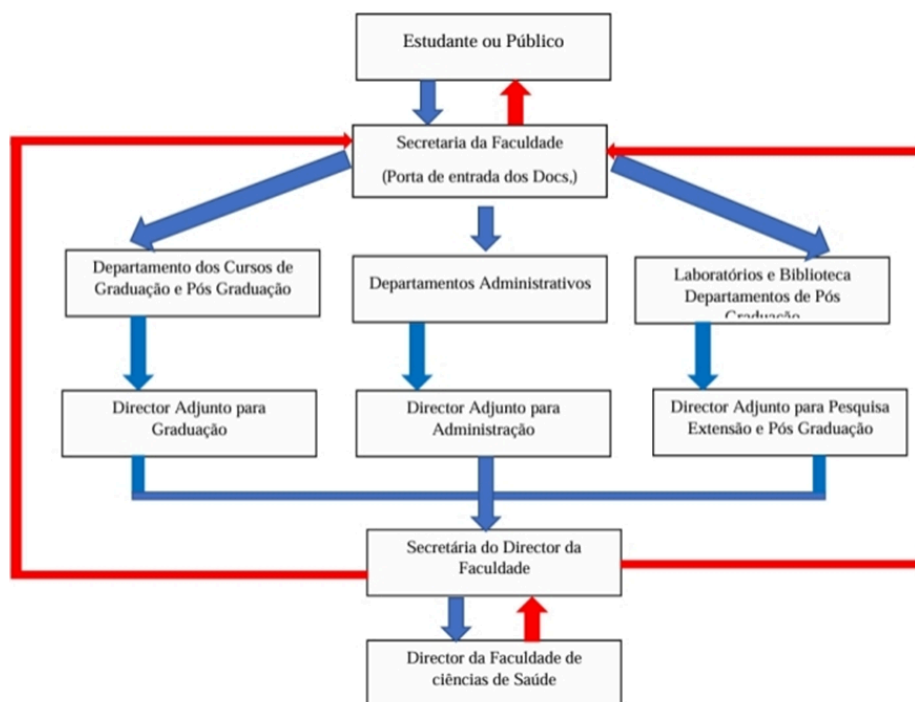
Abordaria três responsabilidades institucionais na perda sistemática de 62% dos processos: 1) Ausência de rastreamento numérico (protocolo entrada-saída); 2) Falta de duplicação automática de documentos críticos; 3) Organização física inadequada (sem classificação por temporalidade). Autores como Carimo (2023) estabelece que a omissão estatal gera responsabilidade civil por prejuízos aos cidadãos, especialmente quando processos administrativos violam prazos legais. No contexto moçambicano, Gondola (2023) confirma que milhares de jovens enfrentam barreiras documentais por falhas institucionais similares.

A segunda via deve ser protocolada como novo processo com referência cruzada ao original perdido, responsabilizando secretarias por localização em 72h.

Adequação dos serviços Administrativos



Os 68% dos protocolos mostram não adequado os serviços por falta de resposta, e os restantes 32% mostram os serviços adequados pelas respostas, o que pode se verificar o maior número de insatisfação perante o atendimento prestado por aquela Instituição.



Fonte: Autora (2023)

Como pode se verificar acima, apresenta-se a proposta de fluxograma de gestão de documentos da pesquisadora, como forma de flexibilizar o tratamento dos documentos que dão entrada na Faculdade de Ciências de Saúde da universidade Zambeze, descrito da seguinte maneira: O estudante dá entrada do documento a secretaria e esta deve ter a capacidade de verificar se o documento

está bem redigido, receber e registar no livro de entrada. Se o documento estiver bem redigido, deve, depois, encaminhar aos sectores que necessitam dar outros pareceres técnicos e, se o mesmo documento, antes de entrar ao Gabinete do Diretor, precisar de pareceres de mais de dois sectores, então, a secretaria deve fazer cópia imediatamente protocolar para os sectores que devem dar o seu parecer.

Caso o documento não necessite de parecer, deve ser imediatamente encaminhado protocolizado para a secretária do Diretor e a Secretária do Diretor não deve precisar do livro de entrada apenas o livro de saída que vai registar o número de entrada do documento, nome do requerente, assunto e data, em seguida fazer chegar ao Diretor, um (1) dia; Caso o documento necessite de pareceres deve ser encaminhado antes aos devidos pareceres e a Chefe da Secretaria deve partilhar o relatório diário e semanal dos documentos dados entradas em espera de parecer para a devida submissão ao gabinete da Direção máxima para a devida decisão final. (1) dia.

O sector recebe, verifica o documento e dá o seu parecer tendo em conta o conteúdo do pedido e encaminha o mesmo para o seu superior hierárquico, três (3) dias; O Superior Hierárquico, por sua vez, verifica e analisa o parecer do seu subordinado, se este vai de acordo com os regulamentos orientados ou não, e, depois de toda essa triagem, emite o seu parecer final. Assim, posteriormente, encaminha o documento a secretária do Diretor da Faculdade, três (3) dias;

A secretária do Diretor da Faculdade recebe, analisa e regista no livro de saída a informação resumida (número do documento, nome do

requerente, assunto, data de entrada na secretaria e, se possível, o contacto), submete ao Diretor no mesmo dia que ela recebe. O Diretor recebe o documento com todos antecedentes (pareceres técnicos das áreas que competem o pedido) para a decisão final do documento ou pedido, seja, autorizado ou indeferido.

Se for um documento que o destino final é arquivar, deve dar despacho para o arquivo ou seja a secretária e a secretaria devem ter a capacidade de saber consoante o assunto em que pasta o documento deve ser devidamente arquivada olhando ao classificador de documentos em Moçambique, cinco (5) dias; A secretária do diretor da faculdade deve controlar e acompanhar os documentos baseando no seu livro de saída ou protocolo, recordando o seu superior sobre os documentos pendentes e os que já despachou ela deve ter seu registo e seu arquivo bem organizado para permitir que não se perca nenhum documento e sempre que houver necessidade de um documento passado seja possível imediatamente ter acesso do mesmo documento. O despacho deve estar registado, a data que o mesmo entrou na secretaria, o tempo que levou nos pareceres é importante para como secretária alertar aos demais setores sobre a necessidade do cumprimento dos prazos na Administração Pública, em seguida, quando o despacho é exarado a secretária faz a transcrição e encaminha para a secretaria imprimir e dar número de saída e em seguida arquivar o processo na pasta certa. um (1) dias;

A secretaria recebe no canto do livro de protocolo de saída da secretária/o do Diretor, imprime, dando número de saída, contacta o requerente para a entrega do despacho e se no caso de o/a requerente ter colocado o seu correio eletrónico pode-se enviar por e-mail e ligar para informar que a resposta do seu pedido já está

enviado seja ele positivo ou negativo é direito do cidadão ter a sua resposta a luz das normas que orientam o funcionamento das instituições públicas em Moçambique dois (1) dias.

Considerações Finais

O estudo analisou com sucesso o processo de gestão de arquivos e documentos na Faculdade de Ciências de Saúde da Universidade Zambeze – Tete, identificando um fluxo excessivamente burocrático centrado no diretor da faculdade, o que torna o trâmite moroso e excede o prazo legal de 15 dias previsto na Lei n.º 14/2011. Todos os objetivos específicos foram atingidos: descrição das estratégias atuais (como encaminhamento imediato ao diretor e acompanhamento de atrasos), identificação de falhas (burocracia, perdas de documentos e insatisfação estudantil) e proposição de um fluxograma eficiente com 10 etapas para descentralizar aprovações e agilizar respostas.

Implicações Práticas

A gestão documental inadequada compromete a eficiência administrativa e a satisfação dos utentes, com relatos de estudantes aguardando além do prazo legal, submetendo segundas vias ou marcando audiências com o diretor. O fluxograma proposto reduz redundâncias, delegando verificações iniciais à secretaria e limitando idas ao diretor, promovendo conformidade legal e benefícios sociais como celeridade em certificados e declarações. Sua adoção pode servir de modelo para outras instituições públicas moçambicanas, alinhando-se à Estratégia para Gestão de Documentos e Arquivos do Estado (Decreto n.º 36/2007).

Contribuições e Perspectivas

Esta pesquisa reforça a relevância da gestão documental para a salvaguarda institucional, respondendo à pergunta central sobre as implicações da ausência de fluxogramas eficientes. Recomenda-se capacitação contínua dos funcionários e implementação digital do fluxograma para monitoramento em tempo real, abrindo caminhos para estudos comparativos em outras faculdades da Universidade Zambeze.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMABILE, A. E. N. Políticas públicas. In: Dicionário de Políticas Públicas. Barbacena: EDUEMG, 2012.

ARAÚJO, L. C. G. Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.

BAE, H.; KIM, Y. A document-process association model for workflow management. *Computers in Industry* 2002.

BARROS, A. J. S. Fundamentos de Metodologia Científica. 2. ed. São Paulo: 2016.

BERNARDES, I. P.; DELATORRE, H. Gestão documental aplicada. São Paulo: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2018.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. Investigação qualitativa em educação. 12. ed. Porto: Porto Editora, 2003.

CALDERON, W. R. et al. O processo de gestão documental e da informação arquivística no ambiente universitário. [S. l.: s. n.], 2004.

CARPINETTI, L. C. R.; MIGUEL, P. A. C.; GEROLAMO, M. C. Gestão da qualidade ISO 9001:2008. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CARIMO, R. C. Da responsabilidade civil por omissão dos titulares de órgãos do Estado no ordenamento jurídico moçambicano. 2023. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Católica de Moçambique, Beira, 2023.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CRUZ, E. B. Manual de gestão de documentos. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais, 2013.

DA ROCHA, C.; CARLOMAGNO, L. C. Como criar e classificar categorias para fazer análise de conteúdo. *Revista Eletrônica de Ciência Política*, v. 7, n. 1, 2016.

DECRETO n.º 36/2007, de 27 de agosto. Aprova a Estratégia para Gestão de Documentos e Arquivos do Estado. *Boletim da República*, I Série, n.º 34, Maputo, 2007.

FALCADE, A. et al. Técnicas de produção e tratamento de dados qualitativos em teses sobre tecnologias educacionais. [S. l.: s. n.], 2019.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GONDOLA, M. Milhares de jovens com formação profissional sem acesso aos seus certificados. *Agência de Informação de Moçambique*, Maputo, 7 jun. 2023.

JARDIM, J. M. A implantação da lei de acesso à informação pública e a gestão da informação arquivística governamental. *Liinc em Revista*, Rio de Janeiro, 2013.

LEI nº 14/2011, de 10 de agosto. Regula a formação da vontade da Administração Pública. *Boletim da República*, I Série, n.º 32, Maputo, 10 ago. 2011.

MALHOTRA, N. Pesquisa de marketing. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PAES, M. L. Arquivo: teoria e prática. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PINHO, T. Você conhece a Tabela de Temporalidade Documental? *Arquivar Gestão de Documentos* 2024.

RODRIGUES, G. M. A gestão dos documentos da Câmara Municipal de Macaé. 2016. Tese (Doutorado) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016.

SAMPAIO, R.; LYCARIO, L. D. Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação. Brasília: [s. n.], 2021.

SCHELLENBERG, T. R. Arquivos modernos: princípios e técnicas. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

¹ Departamento de Administração e Gestão Hospitalar, Faculdade de Ciências de Saúde. Universidade Zambeze, Tete, Moçambique, ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4547-4396>. E-mail institucional: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

