



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Curso de Licenciatura em Administração Pública

Análise do impacto do Sistema de Gestão Documental na Prestação de Serviços Públicos na Direcção do Registo Académico da Universidade Eduardo Mondlane: Uma Reflexão a partir do serviço de emissão do Certificado de Habilitações Literárias – (2020-2022)

Licencianda: Atália Ana Maria João

Supervisor: Mestre Salvador Jeremias

Maputo, Novembro de 2023

ATÁLIA ANA MARIA JOÃO

Análise do impacto do Sistema de Gestão Documental na Prestação de Serviços Públicos na Direcção do Registo Académico da Universidade Eduardo Mondlane: Uma reflexão a partir do serviço de emissão do Certificado de Habilitações Literárias – (2020-2022).

Trabalho de fim do curso a ser apresentado ao Departamento de Ciência Política e Administração Pública da Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane, como requisito parcial para obtenção do grau Académico de Licenciatura em Administração Pública.

Maputo, Novembro de 2023

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho de Fim de Curso a ser apresentado ao Departamento de Ciência Política e Administração Pública da Faculdade de Letras e Ciências Sociais, da Universidade Eduardo Mondlane, em cumprimento de um dos requisitos exigidos para a obtenção do grau académico de Licenciatura em Administração Pública.

Mesa de Júri

O Presidente

O Supervisor

O Oponente

Maputo, Novembro de 2023

DECLARAÇÃO

Declaro por minha Honra, que o presente trabalho de pesquisa é fruto da minha investigação, e nunca foi em momento algum publicado por alguém ou por uma Instituição de ensino Superior, para obtenção de qualquer grau acadêmico, estando indicadas no texto e nas referências bibliográficas as fontes consultadas.

(Licencianda: Atália Ana Maria João)

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho de monografia à minha mãe: Ana Paula Maria João pelo exemplo de vida; às Minhas irmãs: Sandra e Verónica pelo companheirismo; aos meus Filhos Isidora e Volney pela ausência que deixei enquanto me formava e finalmente; às minhas Sobrinhas Ledmim e Isrene, pelo carinho e afecto.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela dádiva da vida; por ter me guiado durante a minha jornada académica e, por ter colocado no meu caminho pessoas maravilhosas que me deram apoio incondicional.

Em seguida, a minha família designadamente: minha mãe, as minhas irmãs, meus filhos e minhas sobrinhas pelo amor, carinho e apoio concedido durante a minha formação académica.

Também quero salientar a minha enorme gratidão ao Mestre Salvador Jeremias, meu supervisor, pela paciência que mostrou durante todo o processo de elaboração deste trabalho, meu muito Obrigada! Estendo os meus agradecimentos a todo o corpo docente da UEM em especial, ao Departamento de Ciências Políticas e Administração pública.

Os meus agradecimentos vão igualmente para todos os meus colegas e amigos da UEM, que junto partilhamos conhecimentos e construímos amizades. De modo particular ao Aniandes Mutemba pelas ideias partilhadas. Para terminar, a Direcção do Registo Académico por ter me dado abertura para as entrevistas no momento da recolha da informação para a realização deste trabalho.

A todos que directa ou indirectamente apoiaram. Muita GRATIDÃO...!

EPÍGRAFE

“A Tecnologia de informação modifica profundamente o trabalho dentro das Organizações e fora delas”. (Chiavinato, 2003; p.577)

LISTA DE SIGLAS E ACRÓNIMOS

DRA - Direcção do Registo Académico

E-Gov - Governo Electrónico

GED - Gerenciador Electrónico de Documentos

IPVA - Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores

IRPF - Imposto de Renda de Pessoa Física

PALOP – Países de língua Oficial Portuguesa

PSO – Orientação para o Serviço Público

SGD – Sistema de Gestão Documental

TICs – Tecnologias de Informação e Comunicação

TQM - Gestão da Qualidade Total

UEM- Universidade Eduardo Mondlane

LISTA DE TABELAS

Quadros **pág.**

Tabela 1 – Estrutura Orgânica da DRA ----- 38

LISTA DE FIGURAS

Figuras **pág.**

Figura 1 - Processo de Gestão de Documento -----16

Figura 2 – Estrutura Orgânica da UEM -----37

Figura 3 – Estrutura Orgânica da DRA -----39

RESUMO

O presente trabalho de pesquisa é intitulado “**O Impacto do Sistema de Gestão Documental na Prestação de Serviços Públicos na Direcção do Registo Académico da Universidade Eduardo Mondlane**: Uma reflexão a partir do Serviço de emissão do Certificado de Habilitações Literárias – (2020-2022), trata-se de uma pesquisa básica descritiva monográfica e qualitativa. Usa o método hipotético-dedutivo, como o de abordagem; o monográfico como o de procedimento técnico, e como técnica de pesquisa recorreu-se à pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e entrevista semi-estruturada. O estudo baseou-se na teoria de E-serviços e de Gestão de qualidade Total. O argumento é que, a implementação do sistema de gestão documental pela Direcção do Registo Académico contribuiu eficazmente pela busca na melhoria da qualidade do Serviço de requisição e emissão de certificados de habilitações literárias. O principal resultado foi de que, o Sistema de Gestão Documental trouxe aspectos significativamente positivos para os gestores e colaboradores no que tange à melhoria na comunicação e flexibilidade na execução de tarefas o que, influenciou, por sua vez na resposta que é fornecida aos estudantes e utentes beneficiários daqueles serviços. Assim, conclui-se que houve um avanço tecnológico e de resposta no processo de requisição e emissão de certificados de habilitações literárias pela Direcção do Registo Académico da Universidade Eduardo Mondlane, que actualmente se constituem em processos mais flexíveis e característicos de uma gestão de qualidade se comparado ao período anterior a sua implantação.

Palavras-chave: *Sistema de Gestão de Qualidade, Prestação de Serviços Públicos, Certificado de Habilitações Literárias, Direcção do Registo Académico, Melhoria da Qualidade de Serviços.*

Abstract

This research work is entitled “The Impact of the Document Management System on the Provision of Public Services in the Directorate of Academic Registration at Eduardo Mondlane University: A reflection based on the Service for issuing the Literary Qualifications Certificate – (2020-2022), This is a basic descriptive monographic and qualitative research. Uses the hypothetical-deductive method, such as the approach; the monographic as the technical procedure, and as a research technique, bibliographical research, documentary research and semi-structured interviews were used. The study was based on the theory of E-service and Total Quality Management. The argument is that the implementation of the document management system by the Academic Registration Department effectively contributed to the search for improving the quality of the Service for requesting and issuing certificates of educational qualifications. The main result was that the Document Management System brought significantly positive aspects to managers and employees in terms of improved communication and flexibility in carrying out tasks, which in turn influenced the response provided to students and users benefiting from those services. Therefore, it is concluded that there has been a technological and response advance in the process of requesting and issuing certificates of educational qualifications by the Directorate of Academic Registration of Eduardo Mondlane University, which currently constitute more flexible processes and characteristic of quality management if compared to the period prior to its implementation.

Keywords: *Quality Management System, Provision of Public Services, Certificate of Education, Directorate of Academic Registration, Improvement of Quality of Services.*

SUMÁRIO

Declaração	iii
Epigrafe	iv
Dedicatória	v
Agradecimentos	vi
Lista de Siglas e Acrónimos	vii
Lista de Figuras e Quadros	viii
Resumo	ix
Abstract	x
CAPITULO I - INTRODUÇÃO	1
1.1. Delimitação	4
1.2. Problema.....	4
1.3. Hipótese.....	7
1.4. Objectivos.....	8
1.4.1. Geral	8
1.4.2. Específicos.....	8
1.5. Justificativa.....	8
CAPITULO II -ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL	11
2.1. Revisão da Literatura	11
2.1.1. Tecnologia de Informação e Comunicação (TICs).....	11
2.1. 2. Sistema de Gestão Documental	12
2.1.3. A Gestão documental no contexto do governo electrónico.....	14
2.1.4. Sistema de Gestão documental na Direcção do Registo Académico da Universidade Eduardo Mondlane	15
2.2. Serviços Públicos	17
2.2.1. Origem histórica	17
2.2.2. Classificação dos Serviços Públicos	18
2.2.3. Serviços Públicos Electrónicos ou E-Gov	19
2.2.4. Melhoria da Qualidade dos Serviços Públicos	21
2.3. Gestão de Qualidade.....	22
2.4. Certificados de Habilitações Literárias	24
2.5. Quadro Teórico	24

2.5.1. Teoria da Gestão da Qualidade Total	24
2.5.2. Princípios da Qualidade Total	25
2.5.3. Teoria de E-serviços	26
2.5.4. Características dos E-serviços	28
2.5.5. E-Serviços no Sector Público	28
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DO TRABALHO	29
3.1. Caracterização da Pesquisa	29
3.2. Métodos	30
3.2.1. Método de Abordagem e Procedimento	30
3.2.2. Técnica de Recolha de Dados	31
3.2.3. Pesquisa Bibliográfica	32
3.2.4. Pesquisa Documental.....	32
3.2.5. Entrevista	32
3.2.6. Método de análise de Dados	33
3.2.7. População e Amostra	33
3.2.8. Processo de selecção da amostra.	33
3.2.9. Constrangimentos no âmbito da pesquisa	34
CAPÍTULO -IV	35
4.1. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS	35
4.1.1. Apresentação dos Dados da Pesquisa.....	35
4.1.2. Perfil e Característica institucional (UEM)	35
4.1.3. PERFIL E CARACTERÍSTICA INSTITUCIONAL (DRA)	38
4.6. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	45
4.7. Considerações Finais	47
4.8. Recomendações	48
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

CAPITULO I - INTRODUÇÃO

O presente trabalho é uma monografia e reflecte o tema sobre *análise do Impacto do Sistema de Gestão Documental na Prestação de Serviços Públicos na Direcção do Registo Académico da Universidade Eduardo Mondlane: Uma reflexão a partir do serviço de emissão do Certificado de Habilitações Literárias – (2020-2022)*. O tema enquadra-se no contexto das discussões teóricas sobre o impacto das tecnologias de informação e comunicação desenvolvidas pelos estudiosos nos diferentes campos de saber.

DAVID LYON (2005), por exemplo, alerta para as mudanças sociais putativas, ou seja, para o surgimento de uma nova sociedade, cujos contornos já eram tenuemente percebidos, ainda nos primórdios do século XX. Nela, uma questão é crucial: a proeminência das novas tecnologias de informação e comunicação, facilitando extensões maiores, como a globalização; o consumismo, talvez eclipsando, a centralidade convencional da produção.

Em contexto organizacional, as análises indicam que a partir dos anos de 1980, o mundo conheceu uma nova revolução tecnológica (a chamada a terceira revolução) com implicações profundas na forma de organização produtiva e social do trabalho. Sobre o assunto, FERREIRA, (2016) considera que a revolução tecnológica (consubstanciada nos computadores, na electrónica, na telemática, na robótica, nas tecnologias de informação, nas biotecnologias, na cibernética, na indústria aeroespacial), esteve na base da automatização do sector industrial, da reestruturação do processo de trabalho e da organização social do trabalho, substituindo progressivamente, o processo de trabalho do operário clássico por máquinas-ferramentas de comando na fábrica que alteram, substancialmente, as funções e tarefas de que o operário clássico dispunha. Na senda de Ferreira está, entre outros, ANTUNES, (2008; 2018), que, igualmente, observa que a década de 1980 foi marcada por grande salto tecnológico, que se revelou na automação, na robótica e na microelétrica, salto esse, que invadiu o universo fabril, inserindo e desenvolvendo-se nas relações de trabalho e na produção do capital; o que permitiu, por consequência, o surgimento de novos processos de trabalho, onde o cronómetro e a produção em série (próprio da administração clássica) são “substituídos” pela flexibilização da produção, pela especialização flexível, por novos padrões de busca de produtividade e por novas formas de adequação da produção a lógica do mercado, com objectivo principal de reduzir os custos e aumentar a produtividade.

É importante frisar que, a terceira revolução tecnológica referenciada pelos autores acima mencionados, aparece como produto de convergências de tecnologias nas áreas do micro - electrónica, dos computadores e das telecomunicações que foram desenvolvidas desde o segundo

pós-guerra, destacando-se os eventos do computador programável que trouxe melhorias para as organizações públicas, permitindo um processo de automação e melhoria no processamento das informações e comunicação. Entretanto, destaque especial deve ser dado à criação dos sistemas e da Internet que é considerada “o mais revolucionário meio tecnológico da era da Informação e comunicação” (CASTELLS, 1999, p. 76-82). Outrossim, o uso das Tecnologias de informação e comunicação, serviram de intermediários a partir dos quais os servidores ou gestores públicos, disponibilizam seus serviços, organizam, armazenam e comunicam entre si e, desses com os cidadãos com maior flexibilidade e transparência. Assim, com a popularização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) no mundo, tornou - se possível a rápida difusão e organização de informação razão pela qual, é actualmente um meio usado pela administração pública para prestação de serviços de modo flexível e qualitativo.

Em virtude do salto tecnológico, os órgãos da administração públicos viram-se impelidos a passarem por transformações constantes, adequando suas gestões à modernização com intuito de atender as necessidades da sociedade (os cidadãos). Para o efeito, foi preciso que a administração pública investisse mais em equipamentos tecnológicos e na capacitação de seus gestores e colaboradores públicos, de modo a melhorar a qualidade e eficiência de seus serviços, bem como, possibilitar uma forma de comunicação com o cidadão, tal como explica ROSANE AT AL. (2015). Por outro lado, para CASTELLS:

[...] As transformações ocasionadas pelas inovações tecnológicas, modificou o relacionamento entre o cidadão e os órgãos públicos, o que exigiu dos servidores públicos maior efectividade das políticas públicas, maior transparência e mais qualidade e eficiência nos processos administrativos (CASTELLS, 1999, p. 85).

Como se fez referência anteriormente, o recurso às Tecnologias de informação e comunicação (TICs) possibilitou o aumento de ganhos relativamente à eficiência e à eficácia nos vários níveis da administração pública (quer ao nível das relações internas quer externas). A tecnologia constitui, deste modo, um meio para prestação de serviços públicos menos burocráticos, flexível, e, mais centrados no cidadão (NHADOMO, 2022).

Moçambique não esteve alheio ao contexto de evolução e transformação tecnológica. Como tal, através do decreto n.º 28/2000 de 12 de Dezembro, aprovou política da informática que permitiu que o uso das ferramentas e sistemas digitais na administração pública fosse um paradigma. Através da política, o governo frisa a relevância do uso da internet no novo paradigma administrativo.

O mundo de hoje está profundamente marcado pela revolução das tecnologias de informação e comunicação, dando origem à sociedade global de informação, que tem na internet o seu expoente mais alto e na qual a informação e o conhecimento

circulam com uma rapidez sem precedentes, afectando todos os aspectos da vida e da actividade económica, política e sócio-cultural (POLÍTICA DA INFORMÁTICA, 2000, p. 1)

A internet, como se pode depreender, desempenha um papel relevante na nova sociedade global de informação.

Entre outros objectivos, a política de informática propõe-se a elevar a eficácia e eficiência das instituições do Estado e de utilidade pública na prestação dos seus serviços, estrategicamente, por meio, entre outros, criação de uma rede electrónica de todos os órgãos e departamentos centrais do governo e dos governos provinciais, dos Ministérios e outras estruturas do Estado. A criação da rede electrónica leva a implantação, na administração pública, do Governo electrónico que estabelece as seguintes metas: i) plataforma comum de comunicação e quadro de interoperabilidade; ii) sistema de gestão financeira e fiscal do Estado; iii) sistema de registo de identificação civil; iv) sistema de registo e facilitação empresarial; v) sistema de gestão da terra e da propriedade e; vi) sistema de integração horizontal dos governos locais (POLÍTICA PARA A SOCIEDADE DE INFORMAÇÃO, 2018). O Governo electrónico traduz uma administração pública baseada no equipamento tecnológico e no processo de prestação de serviços públicos aos cidadãos.

É neste contexto, que o trabalho visa reflectir sobre análise do impacto do Sistema de Gestão Documental, na melhoria do serviço de emissão dos Certificados de Habilitações Literárias, na Universidade Eduardo Mondlane.

No que diz respeito à organização, o presente estudo estrutura-se em quatro capítulos. O primeiro é relativo à introdução, que de forma explícita, clarifica, delimita, apresenta a justificativa, a problematização, hipóteses, os objectivos. O segundo, trata estritamente da revisão da literatura e discutem-se, entre outros aspectos, conceitos relevantes para o trabalho, para além das teorias que sustentam a pesquisa. O terceiro, trata estritamente da metodologia do trabalho. O quarto apresenta e analisa os resultados.

Depois de tratar destas notas introdutórias, a seguir apresenta-se a delimitação do tema.

1.1. Delimitação

A delimitação assenta em dois critérios fundamentais: i) o critério espacial; e ii) o critério temporal. O primeiro, o espacial, surge do facto de “na pesquisa social eminentemente empírica, é preciso delimitar o *locus* da observação, ou seja, o local onde o fenómeno em estudo ocorre” (GIL, 2002). O parâmetro espacial escolhido implicará no resultado dos dados obtidos e nas conclusões da pesquisa. Segundo este autor, o critério temporal consiste no período em que o fenómeno a ser estudado é circunscrito. Pode-se definir a realização da pesquisa situando o objecto no tempo presente, ou recuar no tempo, procurando evidenciar a série histórica de um determinado fenómeno. Neste âmbito, o estudo foi realizado dentro do parâmetro temporal de 2020 a 2022. Quanto ao recorte espacial, a pesquisa foi realizada na Direcção do Registo Académico da Universidade Eduardo Mondlane.

1.2. Problema

Por problema, CARVALHO (2009, p. 153) entende como sendo o facto que ainda não possui resposta ou explicação. A sua formulação visa identificar a questão a partir da qual a investigação será desenvolvida. Por seu turno, MARCONIE LAKATOS (2007, p. 222), complementando a visão de Carvalho, consideram que o problema numa pesquisa esclarece a dificuldade específica com a qual se defronta e que se pretende resolver por intermédio da pesquisa; um problema é uma dificuldade, teórica ou prática, no conhecimento de alguma coisa de real importância, para a qual se deve encontrar uma solução. Na linha de pensamento dos dois autores mencionados, aparece GIL (2004, p.8), que diz que um problema científico é o assunto controverso, ainda não satisfatoriamente respondido em qualquer campo do conhecimento, e que pode ser objecto de pesquisas científicas ou discussões académicas. O conceito de problema apresentado por Gil coincide com o de CARVALHO (2009) pelo facto de considerar o problema como sendo o facto ou fenómeno que ainda não possui explicação. A sua formulação visa identificar a questão a partir da qual a investigação será desenvolvida.

A partir da leitura dos três autores mencionados, entre outros, conclui-se que um problema de pesquisa é um assunto, fenómeno, dificuldade que requer uma explicação ou investigação científica. O problema deve ser levantado, formulado, de preferência em forma interrogativa e delimitado com indicações das variáveis que intervêm no estudo de possíveis relações entre si. A caracterização do problema define e identifica o assunto em estudo, ou seja, um problema muito abrangente torna a

pesquisa mais complexa. Quando bem delimitado, simplifica e facilita a maneira de conduzir a investigação.

Em relação à presente pesquisa, o problema desenvolve-se em torno dos aspectos a seguir descritos:

Como se fez menção na introdução, a partir da década de 1980, o mundo conheceu uma nova revolução tecnológica (a chamada a terceira revolução) com implicações profundas na forma de organização produtiva e social do trabalho. O tal salto tecnológico permitiu, entre outros aspectos, o surgimento de um novo paradigma de prestação de serviços públicos assente na flexibilização da produção, na eficiência, na eficácia e, em última instância, na qualidade de serviços públicos.

O maior destaque do salto tecnológico na prestação de serviços, foi a criação dos sistemas e da Internet. Através das tecnologias de informação e comunicação (sobretudo a internet) os servidores ou gestores públicos disponibilizam seus serviços, organizam, armazenam e comunicam entre si e, desses com os cidadãos com maior flexibilidade e eficiência, eficácia e qualidade. Por conseguinte, os órgãos da administração pública passaram por transformações constantes, adequando a sua gestão à modernização, com intuito de atender as necessidades da sociedade (os cidadãos).

Foi tendo como base nas maiores vantagens das tecnologias de informação e comunicação que a política de informática de Moçambique definiu, como um dos seus objectivos estratégicos de implementação, criação de uma rede electrónica de todos os órgãos e departamentos centrais do governo e dos governos provinciais e outras estruturas do Estado. A criação da rede electrónica leva à implantação, na administração pública moçambicana, do Governo electrónico. O Governo electrónico traduz uma administração pública baseada nos equipamentos tecnológico no processo de prestação de serviços públicos aos cidadãos. O desafio de governo, no contexto electrónico, é o de prestação de serviços públicos de qualidade.

É importante frisar que a problemática da qualidade de serviços prestados aos cidadãos foi iniciada, de forma paradigmática, na Inglaterra, em 1991 como consequência da adopção nos serviços públicos do modelo da Nova Gestão Pública¹ no contexto da Reforma do Sector Publico.

Segundo ROCHA (2006: 11), citado por SILVESTRE, (2010, p. 193), a reforma do sector público sob a influência do modelo da Nova Gestão Pública iniciou-se com a introdução da variante de

¹ O modelo de nova gestão pública que consiste na adopção de princípios de gestão do sector privado para o sector publico. Por isso pauta pela buscado impulso da eficiência e eficácia. Este veio substituir o modelo burocrático dominante na administração pública até os anos 80.

Eficiência do Reino Unido, entre 1979 e 1988. Mas a partir de 1988, a reforma naquele país perfilhou uma segunda variante, a da *Descentralização*, que perdurou até 1991, ano em que se inicia a terceira variante, a de *Qualidade*. Desde então, a questão da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos transformou-se num tema central da reforma da Administração Pública. Esta variante, tem como princípio basilar a promoção da qualidade dos bens produzidos e dos serviços prestados pela Administração Pública. Para WALSH (1995), citado por SILVESTRE, (2010, p. 194), a partir da introdução da variante da qualidade, os cidadãos, como parte central e interessada na qualidade dos serviços públicos, passaram a usufruir de ferramentas capazes de actuar sobre o modo como lhes são prestados os serviços a que têm direito.

Segundo SILVESTRE, (2010, p. 194), a abordagem de qualidade compreende três níveis, nomeadamente: micro (dentro da própria organização), meso (entre a organização e os consumidores ou utilizadores do serviço) e macro (entre a organização e o Ministério de Tutela do sector de actividade).

O nível micro diz respeito ao interior da organização e parte do princípio de que, para além de existirem clientes externos, existem igualmente clientes internos à organização: os próprios colaboradores. Onde, no desenvolvimento das suas relações, os colaboradores são clientes de outros colaboradores, porque necessitam do trabalho dos outros. Mas para além de clientes de outros, os colaboradores são igualmente fornecedores, porque irão fornecer o seu trabalho para que os bens e serviços finais sejam distribuídos.

Por seu turno, o meso alude à relação que se estabelece entre a organização e os consumidores/utilizadores dos seus bens e serviços, tidos como "os deuses supremos" (PETERS, WATERMAN, 1987), citado por SILVESTRE, (2010, p. 195). Este nível assume elevada importância, porque na sua última fase – a da Gestão da Qualidade Total- coloca especial ênfase nas expectativas do consumidor e toda a acção organizacional será realizada com base nesse nível.

E por fim, o terceiro e último nível macro refere à relação que se estabelece entre a própria organização e as autoridades governamentais que operam naquele sector de actividade económica. Assim, uma organização terá sempre de interagir com o regulador público que define as regras institucionais que devem pautar a relação entre os agentes económicos.

Com a utilização da abordagem da qualidade, e principalmente do modelo da gestão da qualidade total, era possível: a) restabelecer a moral dos colaboradores públicos (que fora afectado com a

utilização dos anteriores modelos; b) garantir aos inquietos cidadãos a qualidade dos serviços prestados; e c) fornecer aos políticos uma nova série de *slogans* promocionais.

A abordagem de governo electrónico, conjugada com a de qualidade de serviços prestados aos cidadão, levaram a Universidade Eduardo Mondlane, através da Direcção do Registo Académico, a criar e a implementar, em 2020, o Sistema de Gestão Documental visando, entre outros fins, melhorar o serviços a requisição e emissão de certificados de habilitações literárias. Pois, antes da implementação, a universidade enfrentava vários problemas relacionados com a emissão dos referidos certificados, caracterizado pelo longo tempo de espera, que podia chegar até mais de doze meses; perda de documentos; morosidade no atendimento. Estes aspectos deixavam a comunidade estudantil insatisfeita em relação ao serviço prestado pela Direcção do Registo Académico da UEM. A pesquisa exploratória permitiu concluir que o grande problema não chegava a ser o número de pedidos, mas sim a fraca qualidade dos serviços prestados. Os desafios no âmbito da qualidade na prestação de serviços sempre estiveram relacionados ao mau atendimento; longas filas de espera; fraco domínio de suas tarefas por parte de alguns funcionários; burocracia; incumprimento de prazos; falta de informação sobre requisitos, padrões e formas de acesso aos serviços; falta de pessoal qualificado e absentismo (CEEI/ISRI, 2010, p.10). é neste âmbito que se formula a seguinte pergunta de partida:

De que modo a implementação do sistema de gestão documental na Direcção do Registo Académico da Universidade Eduardo Mondlane, durante o período de 2020 a 2022, contribui para a melhoria da qualidade do Serviço de emissão de Certificados de Habilitações Literárias?

1.3. Hipótese

De acordo com vários estudiosos, o recurso às Tecnologias de informação e comunicação (TICs) possibilitou o aumento de ganhos, relativamente à eficiência e à eficácia nos vários níveis da administração pública. A tecnologia constituiu, deste modo, um meio para prestação de serviços públicos menos burocráticos, flexível e mais centrados no cidadão. Tendo como base a premissa apresentada. A implementação do sistema de gestão documental na Direcção do Registo Académico da Universidade Eduardo Mondlane, durante o período de 2020 a 2022, contribui eficazmente para a melhoria da qualidade do Serviço de emissão de Certificados de Habilitações Literárias.

1.4.Objectivos

1.4.1.Geral

Analisar a contribuição do sistema de gestão documental na melhoria da qualidade do Serviço de emissão de Certificados de Habilitações, na Direcção do Registo Académico da Universidade Eduardo Mondlane, durante o período de 2020 a 2022.

1.4.2.Específicos

- Descrever o processo de implementação do Sistema de Gestão Documental, na Direcção do Registo Académico da Universidade Eduardo Mondlane;
- Verificar os resultados alcançados com a implementação do sistema de gestão documental relativamente aos serviços de emissão de Certificados Habilitações Literárias;
- Identificar os constrangimentos decorrentes da implementação do sistema de gestão documental no concernente ao serviço de emissão de Certificados de Habilitações Literárias;
- Verificar o grau de satisfação dos utentes no que diz respeito à qualidade do serviço de emissão dos Certificados de Habilitações Literária, na Direcção do Registo Académico da Universidade Eduardo Mondlane.

1.5. Justificativa

De acordo com MARCONI E LAKATOS (2007, p. 221), a justificação é o único *item* da pesquisa que apresenta resposta à questão *por quê*. Uma vez, que consiste numa exposição sucinta, porém completa, das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam importante a pesquisa. À luz de MARCONI E LAKATOS, existem razões de ordem teórica e de ordem prática que justificam a realização da presente pesquisa. Em termos teóricos as razões são:

Em primeiro lugar, as análises hodiernas, sobre o impacto das tecnologias de informação e comunicação nas organizações, indicam que um dos grandes vectores das transformações no cenário competitivo é a contínua evolução da tecnologia que, em virtude de sua grande disseminação, afectou de modo significativo todas as actividades humanas e fez crescer o grau de incerteza e imprevisibilidade do futuro. Dentre as novas tecnologias, destaca-se a Tecnologia da Informação (TI), que passou a ser um importante componente competitivo para as organizações (ALBANO, 2001). TORQUATO E SILVA (2000), ao esclarecerem a ligação entre tecnologia e estratégia, afirmam que, na criação e renovação de vantagens competitivas, factores necessários à sobrevivência

das empresas, a tecnologia surge como um elemento-chave na busca de peculiaridades que as distingam favoravelmente de seus concorrentes. Neste sentido, a realização desta pesquisa torna-se relevante, uma vez que permite compreender a indispensabilidade do uso das tecnologias de informação nas organizações. A tecnologia da informação alterou o mundo dos negócios de forma irreversível. Desde que foi introduzida sistematicamente, em meados da década de 1950, houve uma mudança radical no modo de operar das organizações (MCGEE e PRUSAK, 1994). Na actualidade, tanto sob a perspectiva académica quanto do mundo dos negócios, é uma questão de grande relevância. ANTONIALLI (1996), concorda que fortes tendências e factores tecnológicos são os responsáveis por contínuas adaptações da postura estratégica empresarial.

Ademais, a tecnologia da informação é considerada relevante para as organizações, pois: proporciona a inovação de muitos produtos e serviços e viabiliza o surgimento de importantes capacidades dentro das organizações como, por exemplo: entrega on-line de informação; acesso electrónico a serviços; habilidade de solicitar e obter serviços específicos; pagamento e apresentação electrónica de contas e habilidade de utilizar vários produtos de software, sem que seja preciso realimentar os dados (ALBERTIN, 2000).

Em segundo lugar, as explicações dos autores que analisam e alertam sobre a indispensabilidade do uso das tecnologias de informação e comunicação nas organizações, anteriormente mencionados nesta secção, têm o mérito e relevância pelo facto de: primeiro, continuar e aprofundar a discussão sobre a gestão da informação organizacional; segundo, no contexto dessa discussão, alertar para que gestores organizacionais invistam nas novas tecnologias.

A presente pesquisa não sendo inédita, em comparação com as demais e as referenciadas, é relevante porque reforça a ideia de as organizações devem sempre, no contexto tecnológico e informacional, procurar ao máximo, adoptar estratégias que visem a modernização da administração pública, buscando, entre outros, o governo electrónico.

Em terceiro lugar, este estudo torna-se ainda relevante porque permite incrementar o número de estudos desenvolvido no campo da ciência da administração e, de forma específica, no âmbito da administração baseada num governo assente nas tecnologias.

Sob ponto de vista dos motivos de ordem prática, a realização deste estudo pode auxiliar aos tomadores de decisões da Direcção do Registo Académico da Universidade Eduardo para a necessidade de elaboração de estratégias que estimulem o governo electrónico, por causa das suas elevadíssimas vantagens. Outrossim, o estudo pode chamar atenção aos mesmos gestores para

correção ou não de problemas nelas existentes relacionados com emissão do certificado de habilitações literárias, baseando-se nas tecnologias.

A escolha do tema e do local da presente pesquisa explica-se ainda, por razões de natureza profissional que estão ligadas ao vínculo com a área de pesquisa. O período de 2020 a 2022, enquanto o tempo de pesquisa, tem a ver com o facto de ser o momento em que o Sistema de Gestão Documental foi introduzido na Universidade Eduardo Mondlane. Volvidos três anos após implementação, há necessidade de apurar os seus resultados, embora estando ainda em uso.

Socialmente, a realização do estudo afigura-se pertinente e relevante porque sob diversas formas, é uma promoção do desenvolvimento económico e social de Moçambique.

A discussão do tema deste trabalho, torna-se relevante na arena académica pelo facto de contribuir cientificamente para área da administração pública em Moçambique, dando mais subsídios para a melhoria dos modelos e estratégias de gestão empregues pelos gestores na administração pública, com o intuito de melhorar a qualidade de prestação dos serviços ao cidadão.

CAPÍTULO II -ENQUADRAMENTO TEÓRICO E CONCEPTUAL

O presente capítulo apresenta a revisão da literatura e a teoria de base, para além de definir os conceitos-chave.

2.1. Revisão da Literatura

A revisão de literatura é considerada por diversos pesquisadores, como uma das etapas fundamentais da pesquisa científica. Por exemplo, para FONTELLES et al. (2000), ela permite ao pesquisador, entre outros, obter informações inerentes à quem escreveu; o que foi publicado; quais foram os aspectos abordados e as dúvidas sobre as questões da pesquisa. Outrossim, a revisão de literatura possibilita ao pesquisador familiarizar-se com o tema e consequente melhor fundamentação teórica. À luz do que foi mencionado, para a presente pesquisa, a revisão da literatura é sobre os seguintes termos: *Tecnologia de informação e de comunicação; Sistema de Gestão Documental; Serviços Públicos Direcção do Registo Académico da Universidade Eduardo Mondlane, Serviço de emissão do Certificado de Habilitações Literárias.*

2.1.1. Tecnologia de Informação e Comunicação (TICs)

Segundo RODRIGUES (2016), Tecnologias da informação e comunicação (TICs) podem ser definidas como o conjunto total de tecnologias que permitem a produção, o acesso e a propagação de informações, assim como tecnologias que permitem a comunicação entre pessoas. Pereira e SILVA (2013) por seu turno, consideram Tecnologias de informação e comunicação, o conjunto de recursos tecnológicos e computacionais utilizados para a criação, utilização e compartilhamento da informação à diversas vertentes. As definições acima, convergem na medida que trazem as tecnologias de informação numa perspectiva de comunicação, tratamento ou processamento da informação com base em meios automáticos como o computador ou sistemas informáticos.

No decorrer da história, os meios de informação e comunicação evoluíram, passando das escrituras nas cavernas até os meios digitais, hoje utilizados em larga escala pela sociedade. De acordo com RODRIGUES (2016), a evolução das TICs trouxe grandes benefícios ao homem, principalmente no que diz respeito as organizações empresariais. Nessa área, foram inseridas novas tecnologias que proporcionaram o surgimento de meios e fins na criação e compartilhamento do conhecimento. O facto marcante dos benefícios que essa evolução trouxe foram os computadores, hoje presentes na maioria das instituições. Na administração pública é notória a progressiva aplicação e abrangência

das Tecnologias de informação e comunicação – TICs, sobretudo com o uso do sistema da Internet nas diferentes esferas do governo.

2.1. 2. Sistema de Gestão Documental

Antes de conceptualizar o termo sistema de gestão de documentos, há necessidade, em primeiro lugar de afirmar que o vocábulo é constituído por três termos independentes, nomeadamente:

a) Sistema

De acordo com CALDEIRA (2011), sistema pode ser definido como qualquer parte do universo que pode ser isolada, observada e estudada. Alguns sistemas podem isolar-se fisicamente ou mentalmente, numa forma conceitual ou ainda, na forma de uma base de dados, e podem ser divididos em três partes distintas: inputs, outputs e processos. São rodeados por um ambiente (ou meio envolvente) e frequentemente incluem um mecanismo de feedback.

Um *sistema* pode ser entendido também, como um conjunto de componentes que trabalham de acordo com um objectivo comum (p. 1-2).

b) Gestão

A literatura demonstra que não existe uma única e nem melhor definição do que seja *gestão*. Contudo, PIRES (2007), assegura que a palavra gestão é polissémica, podendo ganhar vários sentidos, por isso é imperioso enquadrá-la no ambiente em que se deseja utilizar.

SANTOS (2008), por seu turno, afirma que a *gestão* é um processo de trabalho com e através dos outros, com a finalidade de se atingir com eficácia os objectivos traçados da organização, utilizando-se de forma eficiente os recursos escassos, numa situação de instabilidade constante.

Para JACQUINET (2019), a *gestão* é uma acção, uma prática ou ainda, a arte de dirigir uma organização, abarcando vários domínios de actividade e funções a desenvolver, desde o planeamento até o controlo, passando pela direcção, organização e o desenvolvimento dos recursos humanos. Assim sendo, o autor salienta que uma maneira de ver a prática é através da análise das quatro funções clássicas de gestão: a direcção, o planeamento, a organização e o controlo.

Em jeito de complementaridade, SANTOS (2013), acrescenta que a gestão é o processo de executar continuamente um conjunto de actividades, utilizando vários recursos e que de forma sistematizada, toma-se decisões que tornam mais eficiente a execução dessas actividades.

c) Documento

Para PAES (2006), conceitualmente, o documento refere-se à uma peça escrita ou impressa que oferece prova ou informação sobre um assunto ou matéria qualquer (p.26).

Sistema de Gestão Documental refere-se ao conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária de documentos electrónicos, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente (REIS, 2021).

MATOS e PIRES (2006), por seu turno, consideram que a gestão de documentos é um processo arquivístico que, com menor custo e maior eficiência e eficácia, busca intervir no ciclo de vida dos documentos, visando reduzir, selectiva e racionalmente, a massa documental a proporções manipuláveis até que a ela tenha destinação final (expurgo ou recolhimento aos arquivos permanentes).

Contudo, para o presente trabalho tomar-se-á o sistema de gestão de documentos como o conjunto de operações e procedimentos técnicos referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos electrónicos, em fase de arquivo corrente e intermediário, visando a sua eliminação, transferência ou o seu recolhimento para guarda permanente.

A gestão de documentos é dever do poder público, significando que todos os cidadãos têm direito a receber dos órgãos públicos informações de seu interesse particular ou de interesse colectivo ou geral.

A UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (2015), considera Gestão de Documentos, como um “conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento, em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente”.

De acordo com o SNAE (2007), a gestão de documentos obedece três (03) fases:

- (i) A primeira fase ou o arquivo corrente é constituída por conjunto de documentos em curso ou que, mesmo sem movimentação constituem objecto de consulta frequente pela

entidade que os produziu e a quem compete a sua administração; (ii) no arquivo intermediário encontra-se conjunto de documentos com uso pouco frequente, que aguardam destino final em depósito de armazenamento temporário e por último; (iii) O arquivo permanente é constituído por conjunto de documentos que já cumpriram as finalidades de sua criação, conservados e preservados, em virtude do seu valor histórico, probatório e informativo para o Estado e para o cidadão, com carácter definitivo, em função do seu valor secundário.

2.1.3. A Gestão documental no contexto do Governo electrónico

O Governo Electrónico é reconhecido mediante formas, tipos de relacionamento e estágios de integração pelos quais se manifesta, isto é, o estágio em que o governo simplesmente põe informações em um website. Uma mudança neste estágio se estabelece quando as informações se tornam acessíveis, acuradas e disponíveis durante todo o tempo (ESTRATÉGIA DO GOVERNO ELECTRÓNICO EM MOÇAMBIQUE, 2021: p. 34).

Enquanto o gerenciamento electrónico de documentos se define como uma tecnologia que permite armazenar, localizar e recuperar informações no formato digital, estruturadas ou não, durante todo o seu ciclo vital de maneira fácil, controlada e distribuída, o workflow – uma vez organizada a informação – permite que se conheça o fluxo do processo, conferindo automação e controle ao fluxo dos processos, funcionando como aglutinador das acções pontuais de cada uma das etapas do processo, sendo, desta maneira, um gerenciador do fluxo de processos que permite o controlo automático de tarefas, eventos e prazos, para que a administração pública atinja o fim visado (MUSAFIR, 2001).

MUSAFIR (2001), vê pelo menos três actuações do GED e nove no workflow. Para ele, o GED pode gerir imagens, transformando documento em papel em uma imagem digital e manipulável; pode gerir relatórios corporativos, evitando que os relatórios sejam impressos no todo, pois permite consultas pontuais e escolhidas em todas as direcções e locais da mídia; e pode gerir documentos propriamente ditos, controlando o armazenamento de documentos produzidos por softwares, fazendo uso de bibliotecas que permitem o controlo das diversas versões de um documento.

O workflow, por sua vez, cujo foco reside em informar quem fez determinada parte de um trabalho em que ordem e sob quais condições e que necessita que a tramitação de documentos esteja completamente sistematizada, actua nas seguintes classes: na produção, na coordenação das

actividades de um grupo de pessoas, nos processos administrativos de baixo valor agregado, nos processos eventuais com regras e fluxos de baixo grau de estruturação, no controle da sequência de execução das diversas actividades do processo, no controle de tempo, na oferta de caminhos alternativos de execução das tarefas, na atribuição de papéis ou perfis, isto é, redireccionamento de uma acção para um perfil de usuário, quando uma condição é satisfeita ou um prazo se esgota e no monitoramento, facilitando o acompanhamento da situação das tarefas e do trâmite das acções tomadas no processo (*ibidem*).

Portanto, uma das maiores vantagens, da tecnologia como forma de Governo Electrónico, quando bem implementada, é justamente evidenciar o quanto se pode voltar sobre o próprio sistema para cada vez mais melhorá-lo e agilizar o andamento dos processos.

2.1.4. Sistema de Gestão documental na Direcção do Registo Académico da Universidade Eduardo Mondlane

O Sistema de Gestão Documental iniciou em 2020, tendo como antecedentes o seu desenho, planeamento e trâmites de documentação. Porém, a sua entrada em vigor foi adiada por um tempo, devido ao excesso de documentação física existente e que necessitava de ser introduzidos a prior no sistema, para posterior resposta aos utentes.

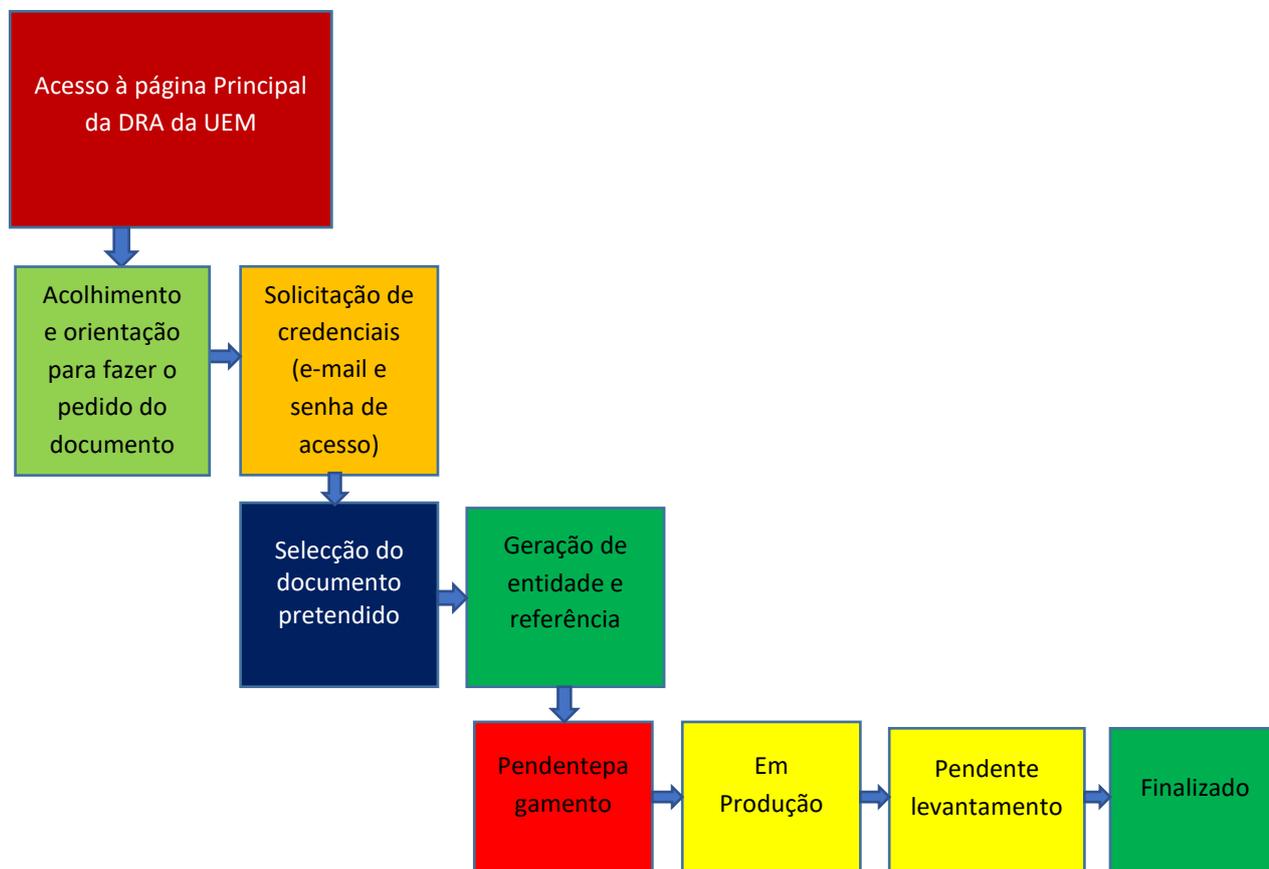
Os objectivos fundamentais da implantação do sistema de gestão documental foram, flexibilizar o processo de emissão de documentos, em especial a requisição e emissão de certificados de habilitações literárias e, sobretudo resposta e a própria comunicação entre os colaboradores e destes com os utentes daquela direcção. Outrossim, o sistema de gestão documental visou a redução de custos, tempo e garantia da satisfação dos utentes a quanto da requisição dos documentos.

Uma das estratégias de implementação do sistema de gestão documental foi a alocação de custos financeiros, de recursos humanos e equipamentos electrónicos e tecnológicos como o caso de computadores e Internet, parcerias, bem como a capacitação do pessoal e colaboradores da DRA.

O sistema de gestão documental flexibilizou bastante o trabalho, o processo de requisição e a emissão de certificados e outros documentos, reduzindo uma série de procedimentos burocráticos, que começavam pela submissão do requerimento e comprovativos de pagamentos, para dar entrada e esperar que haja uma resposta e despacho satisfatórios por parte da direcção, num período de tempo indeterminado, o que implicava a ida do estudante à universidade para saber a situação do seu

pedido. Contudo, a melhoria dos procedimentos reflecte-se na desburocratização e automação dos procedimentos, como ilustra o diagrama a baixo:

Figura 1: Processo de gestão do documento no acto da solicitação do Certificado.



Fonte: Adaptado pela autora (2023).

De acordo com a figura 1 (diagrama), primeiro, o utente acessa à plataforma através da página da principal da DRA (www.dra.uem). Na sequência, o estudante/utente é acolhido com uma mensagem de *boas-vindas* e orientado a fazer a sua solicitação; posteriormente, são solicitadas as suas credenciais (e-mail institucional e a respectiva senha de acesso); de seguida, é lhe apresentada a relação de documentos sob gestão da DRA; após a selecção do documento pretendido, é gerada uma entidade e referência para que este possa efectuar o pagamento, cujo mesmo pode ser feito automaticamente com recurso aos meios de pagamento electrónico, ligados à plataforma; por fim, o sistema aguarda pela confirmação do pagamento, para que entre na fase de produção do certificado, onde é importante ressaltar que nesta etapa ocorre a intervenção dos técnicos da DRA, pois o processo a este nível é manual, até a entrega do certificado de habilitações literárias ao estudante/utente. Igualmente, é necessário referir que o estudante tem acesso a fazer o acompanhamento no estágio

de produção em que o documento se encontra (*Pendente Pagamento* → *Em Produção* → *Pendente Levantamento* → *Finalizado*).

2.2. Serviços Públicos

A noção de Serviços Públicos surgiu na França e assenta-se na ideia de uma actividade de interesse geral, prosseguida por uma pessoa colectiva pública, e segundo regras do direito público. Portanto, o serviço público é visto como um conjunto de micro-organizações estáveis de repartição de missões vocacionadas para o preenchimento de alguns dos fins da colectividade (CAUPERS, 2009 - 2012: 106).

FORGIARINI (1995), por seu turno, afirma que serviços públicos são todas as actividades de oferecimento de utilidade ou comodidade material fruível directamente pelos cidadãos, prestado pelo Estado ou por quem lhe faça, sob o regime de direito público. Esta definição possui dois elementos: um elemento material – que é a prestação de utilidade e comodidade fruível singularmente ou não pelos cidadãos e visa atender às necessidades públicas. Outro elemento é formal e diz respeito ao sistema normativo a que está sujeita a prestação desse serviço, sendo ele prestado sob regime de direito público.

Na perspectiva de DO AMARAL (2008: 792), “os serviços públicos são as organizações humanas criadas no seio de cada pessoa colectiva pública com o fim de desempenhar as atribuições desta, sob a direcção dos respectivos órgãos”.

Para o presente trabalho de pesquisa, usou-se a definição de FORGIARINI (1995), pois demonstra-se adequado, tomar os serviços públicos como o conjunto de actividades de oferecimento de utilidade ou comodidade material, prestados ao cidadão pelos Estado ou órgãos de administração pública.

2.2.1. Origem histórica

Historicamente, o serviço público teve seu início oficial e jurídico na França, no início do século XX. Contudo, pode-se buscar uma primeira noção na Grécia antiga, onde o serviço era prestado pelos detentores de grandes fortunas em forma de imposição onerosa, e não pelo poder organizado em forma de Estado (JUSTEN, 2003). Por outra via, considera-se a revolução industrial como o

elemento que precipitou o surgimento do serviço público, uma vez que com a revolução industrial houve o desenvolvimento económico e com ele vários serviços públicos².

O serviço público tem sido aderido pelo cidadão no seu dia-a-dia, no qual pode se beneficiar individualmente ou colectivamente. Quanto à definição deste conceito, MEIRELLES (1998:286), considera serviço público, como “todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controlos estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da colectividade ou simples conveniência do Estado”.

AMARAL (2006: p.792), enuncia que serviços públicos “são as organizações humanas criadas no seio de cada pessoa colectiva pública, com o fim de desempenhar as atribuições desta, sob a direcção dos respectivos órgãos”.

Em termos legais, na Lei 7/2012 de 08 de Fevereiro, que aprova a Lei de Base da Organização e Funcionamento da Administração Pública, concebe-se *serviço público* como sendo a organização de meios humanos e materiais incorporados no seio das pessoas colectivas públicas, com a missão de cumprir materialmente a actividade administrativa.

As definições acima expostas concordam que os serviços públicos são prestados pelas entidades estatais (administração ou pessoa colectiva pública), mas percebe-se que MEIRELLES e a Lei de base concebem de forma mais generalizada, enquanto Amaral concebeu uma definição restrita às estruturas internas das pessoas colectivas públicas e as suas respectivas finalidades. Assim, para o presente estudo, entende-se serviços públicos como um conjunto de organizações que executam as atribuições dos órgãos da Administração Pública sob a sua respectiva autoridade.

2.2.2. Classificação dos Serviços Públicos

Segundo ALVES (2003), a doutrina administrativa adopta diferentes classificações para os serviços públicos. No entanto, o autor considera os seguintes critérios de classificação:

Titularidade do Serviço: neste caso, os serviços públicos podem ser classificados em Federal, Estadual e Municipais. Ainda pode-se acrescentar os serviços próprios e serviços impróprios. Os *serviços próprios* são aqueles prestados pelo Estado, incluindo os serviços públicos exclusivos do Estado, que não admitem delegação a terceiros exercendo o estado a titularidade do serviço e da prestação. Os *serviços privados* do Estado, nos quais o Estado mantém a titularidade do serviço, mas

²[Htt://editoraappris.com.br/produto/2701-thos-educacao-e-servio-publico-uma-trade-basilar](http://editoraappris.com.br/produto/2701-thos-educacao-e-servio-publico-uma-trade-basilar): Acesso a 01 de Outubro de 2022.

permite a execução indirecta, ou seja, terceiros detêm a titularidade da prestação, e os serviços prestado pelo Estado em decorrência do seu dever constitucional, que admitem a prestação por terceiros independentemente de concessão ou permissão, ou seja, mediante autorização. Sendo que os *serviços impróprios*, referem-se aqueles prestados pela Administração remuneradamente através de suas entidades descentralizadas, e aqueles em que a titularidade da prestação é delegada ao particular, não se referindo à actividades essenciais para a sociedade. Para o presente trabalho, os serviços em análise pertencem aos órgãos centrais da administração pública moçambicana.

Quanto ao objecto: os serviços públicos podem ser classificados em: *serviços administrativos, serviços comerciais ou industriais e serviços sociais*. Os serviços administrativos não são usufruíveis directamente pela sociedade, correspondem aos serviços que a Administração executa para atender às suas necessidades internas. Os serviços comerciais ou indústrias são aqueles que a administração executa directa ou indirectamente, atendendo as necessidades internas. Serviços gerais são aqueles que a administração presta para atender a colectividade no seu todo, são serviços indivisíveis e imensuráveis na sua utilização, colocando na sua disposição do usuário são custeados por taxas. Temos também os serviços individuais, onde esses têm usuários determinados, utilização particular e mensurável para cada destinatário, são serviços de utilização facultativa pelo consumidor e custeados por tarifas públicas.

Quanto à forma de execução dos serviços: pode-se classificar em *serviços de execução directa*, quando o Estado possui titularidade do serviço e da prestação; ou *serviços de execução indirecta*, onde o estado continua sendo o titular do serviço, mas a prestação é executada por terceiros, mediante concessão ou permissão.

2.2.3. Serviços Públicos Electrónicos ou E-Gov

Os serviços prestados via governo electrónico têm sido estudados de modo amplo em todo o mundo. Alguns desses serviços envolvem benefícios como qualidade na prestação dos serviços públicos, redução de custos, transparência, responsabilização do governo e aumento da participação do cidadão na administração pública (WEST, 2004).

Para AKINBOADE, MOKWENA E KINFACK (2013), a prestação de serviços públicos envolve a provisão de actividades públicas, benefícios ou satisfação para os cidadãos, e a prestação de serviços envolve tanto a provisão de bens públicos tangíveis, quanto os serviços intangíveis. Todavia, não há um tipo único de serviço prestado pelo governo electrónico, e de acordo com a oferta, o usuário pode receber o serviço de forma activa ou passiva.

A oferta de serviços públicos electrónicos é classificada como informativa, interactiva ou transaccional (SADIK, 2015), ou como aquisição de informação, acesso aos serviços e participação (NAOUM & NADHIM, 2014). Um serviço classificado apenas como informativo divulga informações dos órgãos à comunidade e ao cidadão, mantendo uma relação passiva com o governo (SADIK, 2015). Quando interactivo, permite a cooperação cidadão-governo por meio de formulários, downloads, e-mails, entre outros serviços, sendo que, nesse contexto, o cidadão exerce uma relação activa/passiva com o governo (SADIK, 2015). Já o governo electrónico transaccional é representado pelos serviços realizados em sua totalidade pelo cidadão, tornando-o totalmente activo no processo, como quando realiza o pagamento de taxas, multas e impostos, licenciamento de veículos, registo electrónico de empresas e quaisquer tarefas que envolvem transações financeiras online (NAOUM & NADHIM, 2014; SADIK, 2015).

TESU (2012), defende que o governo electrónico deve ter como propósito principal, a prestação de serviços públicos de modo eficiente às pessoas que precisam utilizá-lo e para isso, a organização pública deve ser repensada, pois resultará em mudança de comportamento por parte dos usuários (servidores e cidadãos). Para NAOUM E NADHIM (2014), o uso do governo electrónico incentiva a participação dos cidadãos no governo, melhorando a prestação dos serviços públicos.

De acordo com WEST (2004), a prestação de serviços por meio da internet tem carácter libertador, pois permite aos cidadãos buscarem informações conforme sua conveniência ou necessidade, o que dentro de um modelo formal de administração pública, ocorreria somente quando os órgãos públicos estivessem abertos e em horário de atendimento.

Mesmo com tantas facilidades, muitos cidadãos ainda preferem utilizar formas convencionais de oferta de serviços públicos, mantendo sua presença física nas agências de governo, com o preenchimento de formulários de papel e a paciente disponibilidade para enfrentar filas em vez de acessar as plataformas online de governo (ALOMARI ET AL., 2012; VASSILAKIS ET AL., 2005). No entanto, muitos serviços públicos oferecidos via governo electrónico são de carácter obrigatório (CHAN ET AL., 2010), e não há como deixar de acessá-los fora das plataformas web como, por exemplo, o pagamento do Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores (IPVA) e o Imposto de Renda de Pessoa Física (IRPF).

Os serviços online, especialmente os transaccionais, agilizam a prestação de serviços e permitem a interacção bidireccional entre cidadãos e governo, promovendo respostas concretas aos usuários, o que resulta em confiança na administração pública (WEST, 2004). A confiança retrata uma característica importante e necessária para a utilização do governo electrónico. O cidadão deve ter a convicção de lidar com um serviço que lhe garanta segurança e privacidade. Para isso, deve ter

confiança, tanto no governo, quanto nas tecnologias envolvidas na prestação de serviços públicos (ALOMARI ET AL., 2012).

2.2.4. Melhoria da Qualidade dos Serviços Públicos

A noção da melhoria dos serviços prestados ao público vem associado ao conceito de qualidade dos serviços prestados ao público.

Historicamente, a qualidade reporta aos conceitos de excelência, de belo ou mesmo de alto custo (BENDELL, BOULTER, KELLY, 1994). Dai que seja necessário restringir o significado do termo qualidade (POLIITT, BOUCKAERT, 1995, p. 178).

Genericamente, assume-se que um bem ou serviço é possuidor de qualidade se proporcionar a outrem certo usufruto, ou seja, se for ao encontro das necessidades e das expectativas dos indivíduos (DEMING, 1994; ROCHA, 2006; VRIES, 2002), citados por SILVESTRE, (2010, p. 211). Mas, o entendimento dado ao conceito de qualidade varia de pessoa para pessoa, influenciado pela presença de factores políticos, sociais e técnicos (POLLITT, BOUCKAERT, 1995).

[...] Os indivíduos com maiores posses económicas apreciam mais negativamente o serviço nacional de saúde, porque a "qualidade significa diferentes coisas para diferentes pessoas, e usualmente diferentes coisas para as mesmas pessoas" (BENDELL, BOULTER, KELLY, 1994:5), citado por SILVESTRE, (2010, p. 211).

Independentemente dos significados e dos modos de operacionalizar, é comumente aceite a existência de dois níveis de medição da qualidade: a) na óptica do produtor (em razão de um determinado padrão de produção); e b) na óptica do consumidor (pela percepção e utilidade que o bem ou serviço proporcionou a quem dele usufruiu) ANDRADE AT AL, 2004; POLLITT, BOUCKAERT, 1995), citados por SILVESTRE, (2010, p. 211).

A avaliação da qualidade na óptica do produtor, firma-se nas especificações técnicas dos bens produzidos mediante o Controlo da Qualidade (ROCHA, 2003). Mas, quando estamos na presença de um serviço essa avaliação complexifica-se. A complexidade resulta da própria natureza do serviço que se compõe por uma sequência de actividades ou processos, não havendo para tal um controlo anterior à venda, segundo ROCHA (2003). A partir desta relação torna-se possível fazer a avaliação do serviço com base na percepção de quem o utiliza (como o resultado do processo) e o modo como foi prestado. E é esta percepção por parte dos consumidores que desponta para avaliar a qualidade dos bens e serviços, em detrimento dos factos objectivos ou especificações técnicas (POLLITT,

BOUCKAERT, 1995), citado por SILVESTRE, (2010, p. 211). A qualidade na óptica dos consumidores, segundo POLLITT, HARRISON, (1992), é da responsabilidade dos gestores enunciar e justificar os aspectos-chave do serviço. Mas, alguns autores avançam inclusive que quem promove a qualidade e as expectativas a serem satisfeitas é o próprio gestor (DEMING, 1994), que é entendido como o criador do processo.

Assim, o sucesso desta abordagem resulta primordialmente, pela consideração dos consumidores como parte chave de toda e qualquer organização, porque "os produtos servem para satisfazer os consumidores e não os engenheiros (SCOTT COLE, 2000). Onde a aplicação da abordagem da Qualidade ao Sector Publico é necessária que se atenda ao modelo que melhor se enquadre na sua cultura e características. Essa afirmação resulta dos vários modelos de qualidade que se foram desenvolvendo no sector privado.

A qualidade é o estado ou característica de um produto, processo ou situação de trabalho, que lhes conferem uma apreciação positiva, de acordo com as expectativas ou padrões definidos ou construídos socialmente sobre os mesmos (NEVES, 2002, p.273). Segundo SILVESTRE (2010, p. 11), um bem ou serviço é possuidor de qualidade se proporcionar à outrem certo usufruto, ou seja, se for ao encontro das necessidades e das expectativas dos indivíduos.

O conceito que é operacionalizado no trabalho é o apresentado por (SILVESTRE, 2010, p. 211), segundo o qual a qualidade deve ir ao encontro das expectativas dos indivíduos, no caso concreto são os cidadãos que procuram a instituição por diversos motivos.

Segundo SOUSA (2003), actualmente existe um vasto leque de serviços ao dispor dos clientes, cuja escolha deixou de recair na quantidade, para dar relevância à aspectos como qualidade e satisfação que se obtêm desses mesmos serviços. Neste âmbito, sucede que a alta expansão das actividades relacionadas com a produção dos serviços, leva a procura de soluções capazes de aumentar a eficiência e eficácia dos serviços oferecidos (CUNHA, 2002).

2.3. Gestão de Qualidade

A *gestão da qualidade* é definida como sendo um conjunto de actividades ou acções coordenadas para dirigir e controlar uma empresa ou organização com o objectivo de alcançar a qualidade (ALVES, 2003: 199). Em suma, um plano de gestão da qualidade deverá especificar como a equipe do trabalho irá executar sua política de qualidade. Esse plano devera ser dirigido para o controlo da qualidade, garantia da qualidade e melhoria da qualidade.

Segundo NOVAES et al. (2015), a qualidade pode ser vista sob diferentes perspectivas:

Qualidade como excelência: nesta perspectiva, o conceito de qualidade como excelência é conectado com a credibilidade relativamente ao atendimento ao público, ‘e que os países do terceiro mundo, por falta de discernimentos quanto às verdadeiras prioridades, pela falta de recursos e também pela falta de respeito ao trabalho e ao homem, relegam ao segundo plano estas questões.

Qualidade como valor: a qualidade como valor refere que, um produto de qualidade é aquele que apresenta desempenho à um preço e custos aceitáveis. Nesta perspectiva, a função da Administração Pública é prover a sociedade os serviços que necessita, enquanto isso, os cidadãos que efectuam os pagamentos de impostos, taxas e contribuições, esperam em contrapartida, receber serviços públicos de qualidade equivalente à contribuição feita.

Qualidade como conformação de especificações: nesta perspectiva, a qualidade como conformação de especificações está conectada à prestação de serviços, como por exemplo, transporte público, por que o processo tem um papel importante na determinação da qualidade do resultado. Em relação à melhorias como forma de atender melhor aos utentes dos serviços públicos: aprendizado organizacional, ou seja, o aprendizado deve ser internalizado na cultura organizacional, tornando-se parte do trabalho diário em quaisquer de suas actividades, a agilidade, que corresponde a antecipação e resposta rápida às mudanças do ambiente, o foco em resultados, cujo resultado é a materialização de todo esforço da organização e finalmente a inovação, que corresponde mudanças significativas para melhorar os processos e serviços.

Para alcançar qualidade na Administração Pública é necessário realizar projectos focados na padronização de acções, que objectivam providencias que demonstrarem consideração com o cidadão. Neste sentido, a qualidade pode proporcionar a eficiência dos processos e a eficácia nos resultados.

Qualidade como atendimento e/ou superação das expectativas dos clientes: neste caso, podemos perceber que a qualidade em serviço envolve a comparação das expectativas com o desempenho, uma vez que cada consumidor tem expectativas sobre como cada serviço será entregue. Estas expectativas são comparadas com as percepções do serviço quando ele é entregue, se as expectativas são maiores que o desempenho, resulta-se na não satisfação, entretanto, quando as expectativas são encontradas, ou quando o desempenho é superado, a satisfação é igualmente atingida.

2.4. Certificados de Habilitações Literárias

Segundo a ORIENTAÇÃO ACADÉMICA (2021), Certificado de Habilitações é um documento que autentica a conclusão de um grau de ensino escolar, como Ensino Básico, Ensino Secundário, Licenciatura, Mestrado, Doutoramento e Pós-Doutoramento. Assim, este documento é a prova que demonstra que o indivíduo tem competências para o desempenho qualificado de uma determinada função, ou seja, os Certificados de Habilitações Literárias atestam especificamente graus de ensino, comprovando que uma Licenciatura ou um Doutoramento foram efectivamente concluídos.

Para este trabalho de monografia, é usado este conceito como o documento que oficializa a conclusão de um determinado grau académico, formação profissional ou outra actividade análoga, validando as habilitações indicadas pelo seu titular.

2.5. Quadro Teórico

Para o presente estudo, são usadas duas Teorias, como teorias de base para a pesquisa nomeadamente, teorias de E-serviços e de Gestão da Qualidade Total. Para analisar a implementação do sistema é usada a teoria e-serviços e para analisar a melhoria da qualidade dos serviços de emissão de certificados de habilitações literárias, a teoria de gestão de qualidade total.

2.5.1. Teoria da Gestão da Qualidade Total

A teoria de Gestão da qualidade Total teve sua origem nas décadas 1980 e 1990, e pode ser determinada como uma opção para a indicação gerencial das organizações, tendo como premissas básicas: foco no cliente; trabalho em equipe, atravessando toda a organização; resoluções baseadas em fatos e dados; e a busca contínua da solução de problemas e da redução de erros (CARVALHO; PALADINI, 2005).

Segundo (KOTLER, 2000), a Gestão da Qualidade Total (TQM – Total Quality Management) é um procedimento para a organização que procura a melhoria constante de todos os seus sistemas, produtos e serviços. FAVORON (2012), considera que esse procedimento se torna possível a partir do estabelecimento dos componentes do programa de gestão da qualidade, que são Liderança, Envolvimento dos funcionários (Empowerment), Superioridade do produto e ou processo e o Foco no cliente.

KOTLER (2000) e FAVORON (2012), consideram ser de extrema importância a distinção entre a qualidade e a qualidade total. De um modo geral, a *qualidade* compõe uma avaliação geralmente

feita pelo cliente/consumidor sobre um determinado produto ou serviço, determinando de um modo único se este atende ou não suas necessidades e expectativas, ao mesmo tempo que a *qualidade total* requer uma visão mais ampla do negócio, reforçando a necessidade de se ter eficiência em todos os elementos e processos que compõem a cadeia produtiva da organização.

2.5.2. Princípios da Qualidade Total

Os princípios da qualidade total são os pilares da estratégia de gestão orientada a desenvolver a consistência e a melhoria contínua em todos os processos dentro da organização, como descreve VEIGA (2014, p.15-16):

- a) **Satisfação total dos clientes** - O foco principal da organização é desenvolver a satisfação total dos seus clientes. Basicamente, isso consiste em prever as necessidades e buscar superar as expectativas dos seus consumidores. Além disso, a qualidade total também busca assegurar a satisfação de todos os outros *players* envolvidos nos processos, como parceiros, fornecedores e empregados.
- b) **Gerência participativa** - Dentro da empresa, é necessário desenvolver a cultura da participação e do repasse de informações aos colaboradores. A participação colectiva fortalece o relacionamento interno, criando laços corporativos e gerando sinergia entre todos os agentes participantes dos processos.
- c) **Constância de propósitos** - Mudar os valores de um negócio é um processo que leva tempo, mesmo que de forma gradual, os propósitos devem ser sempre reforçados e estimulados em sua prática, até que a mudança se torne consistente o suficiente para ser definitiva.
- d) **Melhorias contínuas** - As mudanças e evoluções ocorrem em um espaço curtíssimo de tempo. O que hoje é novidade, amanhã já pode estar desfasado. Por isso, acompanhar e, até mesmo, antecipar esses avanços é uma maneira de assegurar o futuro da sua organização e encontrar novas oportunidades de negócios.
- e) **Desenvolvimento de RH** - Um dos princípios da qualidade total é o desenvolvimento de RH, com o objectivo de aprimorar o controle e as normas aos colaboradores, além de aperfeiçoar a supervisão dos funcionários. Para alcançar esses objectivos, o desenvolvimento de RH é focado no aumento do espírito de colaboração e da iniciativa daqueles que participam de forma activa do processo.

- f) **Delegação** - Por mais que isso seja um desejo de muitos gestores, é impossível estar presente em todos os sectores da empresa ao mesmo tempo e conseguir dar atenção suficiente para todos eles. Por isso, delegar e distribuir competências e tarefas é uma forma de se fazer presente em cada espaço do seu negócio.
- g) **Garantia de qualidade** - Um dos princípios da qualidade total é o da garantia. Assegurar a qualidade com base em uma estrutura de pensamento sistémico de processos, exige que tudo esteja documentado de forma objectiva e clara, para que o caminho a ser percorrido seja explícito e compreensível à todos.
- h) **Não-aceitação de erros** - Para que a qualidade total seja alcançada dentro de uma empresa, é preciso adoptar o princípio de não-aceitação de falhas. Desde as tarefas mais simples até as mais complexas, a mentalidade e o padrão de desempenho dentro dos processos deve ser de “zero defeitos”.
- i) **Disseminação de informações** – Constitui um dos princípios da qualidade total mais fundamentais. Em um ambiente saudável, onde todos estão satisfeitos, a transparência é o principal motor da engrenagem. Por isso, todos devem entender com clareza o fluxo de informação dentro da organização, além da missão, propósito, planos e objectivos.

É importante destacar que, aplicar os princípios da qualidade total na organização exige conhecimentos específicos e aprofundados no assunto. Por isso, o gestor de qualidade é uma peça fundamental nessa engrenagem e só ele será capaz de implementar novas metodologias e estratégias de maneira eficiente.

2.5.3. Teoria de E-serviços

Segundo MARTINS (2014, p. 15), o termo e-serviços teria surgido no final da década 80 na Europa, tendo passado a ser usado formalmente na década 90 e introduzido pelo Governo dos Estados Unidos da América. Actualmente, “assiste-se ao crescimento dos serviços prestados pela internet (e-serviços). Na criação de e-serviços, a influência da internet foi revolucionária e provocou mudanças fundamentais na economia da indústria de serviços. A tecnologia simplificou transações e facilitou a troca de informação”.

O e-serviços, é composto por três componentes: o provedor do serviço principal, o receptor do serviço e o canal de prestação de serviço. O rápido crescimento e a proliferação do e-serviços,

relevam o potencial que esta área de serviços tem, não estando limitado ao domínio de novas empresas (COLBY E PARASURAMAM; 2003). Grande parte do sucesso desta área ocorreu em organizações já existentes, e aumentaram as ofertas tradicionais com e-serviços, uma perspectiva mais direccionada para o cidadão consumidor. Os e-serviços podem ser entendidos como “algo que, de forma electrónica entrega o valor à um cliente, resolve um problema ou oferece alguma utilidade que facilite a sua vida” (STAFFORD, 2003 *apud* MARTINS, 2014; p. 20).

Desse modo, para SOUSA e VOSS (2006), o e-serviços e a entrega de um serviço através da Web ou redes electrónicas que diferem dos serviços tradicionais que funcionam com a intervenção humana, pois estes fazem uso das TICs (de qualquer dispositivo móvel), por via de um canal virtual, a internet.

Os e-serviços estabelecem a ligação entre o produto intangível e o uso de software para executar funções anteriormente desempenhadas por seres humanos (HOFACKER et. al.; 2007). Por seu turno, MARTINS (2014, p.14), o e-servicos tem como sabedoria o “foco no consumidor”, ao atender suas necessidades de forma precisa, tendo como alcance a redução de custos.

Para ZANINELLI (2007, p.4), os e-serviços podem ainda proporcionar às organizações uma forma nova de relacionamento com os clientes, ao oferecer-lhes produtos diferenciados e personalizados, tornando-se o próprio cliente parte integrante da criação das soluções oferecidas pela empresa.

Outrossim, os e-serviços “podem tangibilizar o serviço através dos sites, frequência de actualização das informações, precisão das informações, velocidade do servidor e facilidade de navegação. Assim, com o aparecimento da internet, as organizações alcançaram novas capacidades que permitiram a criação de novos serviços virtuais, que procuram por outro lado otimizar o acesso à informação e atender as necessidades dos consumidores, (SOUSA, 2006 *apud* MARTINS, 2014; p. 29).

Como destacam PESSOA & CUNHA, (2007), a virtualização dos serviços contribuiu para a melhoria do atendimento presencial, convertendo-o num atendimento personalizado, mais célere e mais completo, proporcionando uma série de benefícios, pois, permitem a instituições compartilhar suas habilidades e recursos específicos, como expansão do horário de funcionamento dos serviços, bem como, prover o acesso ao conhecimento resultante das consultas e outros serviços de referência digital como arquivos de perguntas/ repostas armazenadas.

2.5.4. Características dos E-serviços

Os e-serviços electrónicos têm segundo BARROS (2021, p. 34), as seguintes características:

- a) Acessibilidade;
- b) Confiabilidade;
- c) Facilidade de uso;
- d) Capacidade de resposta;
- e) Segurança e privacidade;
- f) Estética/Design;
- g) Atendimento ao Cliente;
- h) Qualidade de Informação;
- i) Hedonecidade (agrada/responde ao usuário ou cliente).

2.5.5. E-Serviços no Sector Público

Segundo SANTOS (2020), há uma crescente e vasta literatura sobre serviços electrónicos no sector público, com deferentes sinónimos, como serviços públicos electrónicos, e-serviços e Governo electrónico. Os e-serviços são umas das iniciativas mais populares do e-Gov, sendo muitas vezes associados ou confundidos com o conceito destes. Assim, o Governo electrónico é composto pela administração electrónica, ou seja, pela utilização das TICs para armazenar dados para os sistemas de informação de gestão e pelos serviços electrónicos, entendidos como a prestação em si de serviços públicos de forma online, (SANTOS, 2020; p.13).

Portanto, no sector público, o e-serviços são prestados através de uma das áreas de sua aplicação, o e-Governo, que se materializa por sua vez através da pagina Web de várias instituições públicas, fornecendo serviços electrónicos ao cidadão. Para LINDGREN e JANSSON (2013), os serviços públicos electrónicos abrangem três (03) dimensões: como processo de um serviço que deve criar algum valor para o utilizador e fornecedor; como um processo mediado por algum artefacto de TI interactivo e baseado na internet, integrado com outros sistemas da organização fornecedora; e como meio de acesso à governos e organizações públicas.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA DO TRABALHO

Neste capítulo, apresentam-se os procedimentos metodológicos usados nesta monografia, com o objectivo de alcançar os objectivos da pesquisa bem como, as técnicas que foram usadas no processo de recolha de dados e seu plano de análise.

3.1. Caracterização da Pesquisa

Sob o enfoque da natureza, aplicou-se a pesquisa básica. Para GIL (2002), a pesquisa básica aglutina estudos que tem como objectivo completar uma lacuna no conhecimento e gerar conhecimento novo para o avanço da Ciência. Esta pesquisa busca gerar verdades, ainda que temporárias e relativas, de interesses mais amplos (universalidade), não localizados não tendo, todavia, o compromisso de aplicação prática do resultado. Assim, a pesquisa concebeu conhecimentos inerentes ao tema para a possível formulação de soluções para constrangimentos ligados à prestação de serviços de requisição de certificados de habilitações literárias.

A pesquisa é qualitativa, segundo MALHOTRA (2001), a pesquisa qualitativa é uma metodologia não-estruturada, de carácter exploratório, que se baseia em pequenas amostras e permite melhor compreensão do contexto do objecto de estudo. De forma geral, ela representa uma tentativa de conhecer com maior profundidade um problema ou fenómeno, buscando descrever-lhe as características e definindo-o melhor perante os olhos do pesquisador.

Nesta óptica de ideias, a aplicação da pesquisa qualitativa será através do estudo de campo que se vai tornar em grande medida relevante, pois permitirá através do contacto directo com o fenómeno em estudo, o acompanhamento de todo processo de prestação de serviços de requisição e emissão de certificados de habilitações literárias na UEM, permitirá recolher os dados necessários para perceber se a gestão tecnológica adoptada oferece a celeridade e transparência exigida na prestação deste serviço.

Quanto aos objectivos, a pesquisa tem um carácter descritivo. A pesquisa descritiva visa, segundo GIL (2008), descrever as características de determinadas populações ou fenómenos. Uma das suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de colecta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Nesta senda, a pesquisa descritiva foi materializada através da formulação de questões de pesquisa e hipóteses que posteriormente foram colocadas a prova no campo que auxiliou a pesquisadora a

estar mais inteirada sobre o contributo do sistema de gestão documental na melhoria dos serviços públicos na DRA da Universidade Eduardo Mondlane.

Por outro lado, pautou-se pela pesquisa explicativa, que segundo GIL (1995: 32), visa identificar os factores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenómenos. Além disso, aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o “porquê” das coisas, tendo em vista os objectivos que se pretendem alcançar. A aplicação deste tipo de pesquisa consistiu na conjugação das técnicas de recolha de dados usadas neste trabalho, com a intenção de observar “*in loco* e explicar” em que medida as TICs e sistema de gestão documental são “actores” que contribuíram na melhoria da prestação de serviços da emissão de Certificados na UEM.

3.2. Métodos

3.2.1. Método de Abordagem e Procedimento

De acordo com TRUJILLO FERRARI (1974), o método científico é um traço característico da Ciência, constituindo-se em instrumento básico que ordena, inicialmente, o pensamento em sistemas e traça os procedimentos do cientista ao longo do caminho até atingir o objectivo científico preestabelecido.

LAKATOS E MARCONI (2007), afirmam que a utilização de métodos científicos não é exclusiva da Ciência, sendo possível usá-los para a resolução de problemas do quotidiano, destacando por outro lado a não existência de Ciência sem o emprego do método científico, tendo em conta que este se constitui no caminho para alcançar o fim último dos factos.

No entanto, o método de abordagem escolhido foi o hipotético-dedutivo. Este método foi definido por Karl Popper, a partir de suas críticas ao método indutivo (GIL, 2008). Para ele, o método indutivo não se justifica, pois, o salto indutivo de “alguns” para “todos” exigiria que a observação de factos isolados fosse infinita.

[...] quando os conhecimentos disponíveis sobre determinado assunto são insuficientes para a explicação de um fenómeno, surge o problema. Para tentar explicar as dificuldades expressas no problema, são formuladas conjecturas ou hipóteses. Das hipóteses formuladas, deduzem-se consequências que deverão ser testadas ou falseadas. Falsear significa tornar falsas as consequências deduzidas das hipóteses. Enquanto no método dedutivo se procura a todo custo confirmar a

hipótese, no método hipotético-dedutivo, ao contrário, procuram-se evidências empíricas para derrubá-la. (GIL, 2008, p. 12).

O método hipotético-dedutivo pode ser explicado a partir do seguinte esquema:

Problema → Hipóteses → Dedução de consequências observadas → Tentativa de falseamento → Corroboração/confirmação.

Segundo LAKATOS E MARCONI (2009: 106), o método hipotético-dedutivo é aquele que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e pelo processo de inferência dedutiva, testa-se a predição da ocorrência de fenómenos abrangidos pelas hipóteses.

Neste estudo, concebeu-se hipóteses relativas ao problema em estudo e considerando que a partir dos pressupostos desta abordagem foram desenvolvidas investigações no terreno que auxiliaram a pesquisadora a trazer a verdade à tona, e assim confrontar as deduções sobre o problema.

Para o presente estudo, é aplicado o método Monográfico ou Estudo de Caso. O Método Monográfico ou Estudo de Caso, de acordo com GIL (2002: 54), consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento e para a realização da pesquisa. Nestes termos, pautou-se por situações da vida real (institucional), possibilitando assim, a descrição do problema no contexto em que está sendo feita a pesquisa. Assim, este método foi extremamente importante, pois nos colocou perante a realidade de modo a conhecer o que acontece no terreno.

Outrossim, da aplicação deste método foi possível pôr a prova hipóteses levantadas para responder à questão de partida e consequentemente satisfazer os objectivos propostos, conjugando com outras técnicas de recolhas de dados como a entrevista e o questionário, sendo que o caso em questão é representativo do fenómeno a estudar a nível de outros serviços de emissão de Certificados.

3.2.2. Técnica de Recolha de Dados

Em primeiro lugar, é preciso lembrar que método e técnica designam realidades diferentes. SORIANO (2004), afirma que o método representa como se pesquisa, enquanto a técnica representa por meio de que se pesquisa. O autor ainda acrescenta um terceiro elemento, o instrumento de pesquisa, que seria o meio físico para se pesquisar (como por exemplo um guião de observação ou um roteiro de entrevista).

Quanto aos procedimentos técnicos, optou-se pela Pesquisa Bibliográfica, Documental e Entrevista Semi-estrutura.

3.2.3. Pesquisa Bibliográfica

Segundo SPÍNOLA E SILVA (2003: 11), uma Pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir do material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos já catalogados em bibliotecas, editoras, *internet* e em videotecas. É a pesquisa realizada através de material já publicado em livros, revistas, jornais, meios electrónicos acessíveis ao público em geral (VERGARA, 2005). Neste caso, fez-se revisão dos dados de documentos já existentes acerca do tema, tais como livros, dissertações, relatórios apresentados em vários fóruns, artigos de revistas.

3.2.4. Pesquisa Documental

Em relação à pesquisa documental, esta pesquisa realizada em documentos arquivados em locais públicos ou privados, como registo, anais, diários, cartas, comunicações informais, etc (VERGARA, 2005). Ou seja, é realizada com base em fontes de dados ainda não tratadas analiticamente ou reelaboradas por outros autores, divididas em fontes de primeira mão (conservadas em arquivos ou pessoais) e de segunda mão (relatórios empresariais ou de pesquisa e dados estatísticos), que devem ser representativos e correctamente interpretados pelo pesquisador (GIL, 1995; DENCKER, 2000).

3.2.5. Entrevista

A entrevista constitui uma série de perguntas que consiste na comunicação bilateral. Na presente pesquisa, optou-se pela entrevista de carácter exploratório, onde foram usadas eventuais indagações ou levantamento de dados e informações que não estavam contempladas no formulário, (KAUARK ET AL, 2010: 64).

Por outro lado, para facilitar a recolha de dados sobre o assunto em causa, optou-se pela elaboração da entrevista semi-estruturada, neste caso o entrevistador prepara uma lista padronizada de perguntas, mas acrescenta, em cada entrevista que conduzir, perguntas adicionais que porventura permitam maior alcance dos objectivos, de acordo com os comentários e as respostas do entrevistado, dando maior liberdade e flexibilidade para o entrevistador, que poderá buscar maior esclarecimento junto ao entrevistado ou sondar suas respostas (MAY, 2004).

DENCKER (2000), destaca que a entrevista permite maior flexibilidade na elaboração das questões e consegue maior sinceridade por parte do respondente.

A escolha desta técnica de recolha de dados deveu-se ao facto de que a entrevista permite um diálogo aberto com o entrevistado, no caso a pessoa que está ligada ao fenómeno em estudo e detém informações ou respostas necessárias para entender aos mínimos detalhem, em que medida a implantação do sistema documental aliado às TICs, contribui na celeridade e transparência na prestação de serviços de emissão de Certificados. Em termos práticos, foram entrevistados os funcionários da Direcção do Registo Académico da UEM e os utentes daquela Instituição.

3.2.6. Método de análise de Dados

Para a análise de dados, usamos a análise temática (BARDIN, 2009 *apud* GUERRA, 2014). Este método permite fazer uma análise e interpretação de dados recolhidos no campo, a partir da base teórica escolhida e do material bibliográfico. Com base nela fizemos uma exploração do material bibliográfico, pré – análise e tratamento dos resultados a partir da teoria e sua interpretação. GUERRA (2014), afirma que esta técnica de análise tem como ponto de partida uma organização que consiste na pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados ou a inferência e a interpretação dos dados.

3.2.7. População e Amostra

Segundo MENESES E SILVA (2001: 32), “população ou universo da pesquisa é a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo”. Para a presente pesquisa, considerou-se **30** entrevistados, dos quais **15** funcionários do Registo Académico da UEM e **15** utentes daqueles serviços.

Referindo-se ao método “intencional”, MARCONI & LAKATOS (1992, p. 52), argumentam que o pesquisador não contacta qualquer indivíduo, mas àquele que, segundo seu entender (pela função desempenhada, cargo ocupado, prestígio social), exerce as funções de líder de opinião na comunidade.

3.2.8. Processo de selecção da amostra.

Foram seleccionados **15** colaboradores da Direcção do Registo Académico e **15** estudantes que frequentam algum curso naquela instituição para entrevista, obedecendo o princípio de disponibilidade. Isto consistiu em entrevistar colaboradores e estudantes que se disponibilizaram a partilhar a sua experiência sobre o novo Sistema de Gestão Documental da DRA.

3.2.9. Constrangimentos no âmbito da pesquisa

Durante às entrevistas deparamo-nos com alguns constrangimentos de origem burocrática e profissional. A quanto das entrevistas com os colaboradores da Direcção do Registo Académico, tivemos de aguardar muito tempo até que se mostrassem disponíveis e pudessem notificar para a recolha de dados.

Não nos foi disponibilizado material ou relatórios referentes ao processo de implementação do SGD bem como, dados indicadores de desempenho do sistema devido a pouca existência, ou confidencialidades dos mesmos, o que dificultou de certa forma, que trouxéssemos indicadores numéricos para subsidiar ainda mais os resultados da pesquisa.

Também, deparamo-nos com a dificuldade de acessar facilmente os estudantes, tendo em conta que a recolha de dados coincidiu com o período de férias ou exames, o que tornou difícil obter a atenção dos que se faziam presentes no centro estudantil.

CAPÍTULO -IV

4.1. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

São apresentados neste capítulo, os resultados do trabalho de campo, bem como a respectiva análise e discussão.

4.1.1. Apresentação dos Dados da Pesquisa

4.1.2. Perfil e Característica institucional (UEM)

A Universidade Eduardo Mondlane é uma instituição pública de âmbito nacional, e a mais antiga instituição de ensino superior em Moçambique. Foi fundada na década 70, altura em que o Presidente Samora Moisés Machel atribuiu à esta Instituição o nome de Universidade Eduardo Mondlane, em homenagem ao relevante papel histórico representado em Moçambique pelo Doutor Eduardo Chivambo Mondlane.

A Universidade Eduardo Mondlane, desde cedo se assumiu como uma universidade nacional, tendo-se concebido uma política que garantisse a equidade de acesso aos estudantes oriundos das diversas regiões do país, e procurando-se preservar e aumentar a presença feminina na Instituição. É uma instituição pública de ensino superior dotada de personalidade jurídica, e goza de autonomia científica, pedagógica, administrativa e financeira (RELATÓRIO DE QUALIDADE DA UEM, 2021).

A história da Instituição, desde a sua criação, reflecte os períodos da história do país, que influenciaram e determinaram o processo de ensino, de investigação e de ligação à sociedade, desde a definição de perfis profissionais a nível da formação até ao tipo de investigação a priorizar. Desde a sua criação como Universidade Eduardo Mondlane, esta Instituição já foi dirigida por cinco Reitores. Hoje, a Universidade Eduardo Mondlane insere-se num contexto social de economia de mercado, e de uma pluralidade de instituições de ensino superior, (*ibdem*).

A UEM tem como visão *ser uma universidade de referência nacional, regional e internacional na produção e disseminação do conhecimento científico e na inovação, destacando a investigação como alicerce dos processos de ensino-aprendizagem e extensão, e como missão, Produzir e disseminar o conhecimento científico e promover a inovação através da investigação como fundamento dos processos de ensino-aprendizagem e extensão, educando as gerações com valores humanísticos de modo a enfrentarem os desafios contemporâneos em prol do desenvolvimento da sociedade.*

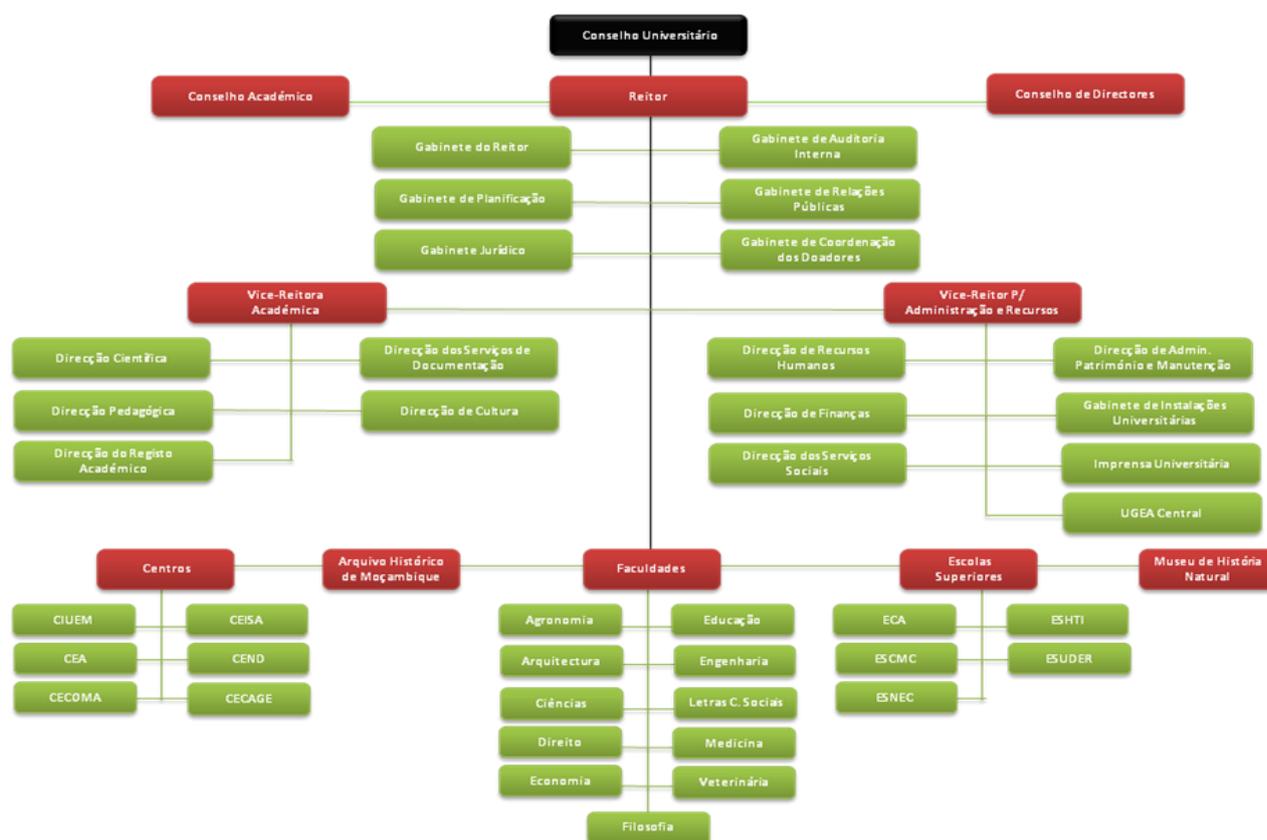
Para cumprir sua missão, a UEM norteia-se pelos seguintes princípios e propósitos:

- I. Gestão eficiente num contexto de autonomia universitária;
- II. Prática democrática, respeitando a independência intelectual e a liberdade académica;
- III. Desenvolvimento, valorização e utilização racional dos seus recursos, tanto humanos como materiais;
- IV. Adequação constante dos currícula aos avanços da ciência e da técnica e à realidade nacional e regional;
- V. Reflexo das necessidades e perspectivas nacionais e regionais de desenvolvimento nas actividades de investigação, extensão e ensino;
- VI. Aumento do número de ingressos e das taxas de sucesso escolar e de graduação, através do desenvolvimento de novos métodos de ensino e de avaliação;
- VII. Apoio e cooperação com outros níveis do sistema nacional de educação;
- VIII. Garantia de equidade em todas as acções com respeito pela diversidade cultural, étnica, racial, religiosa e de género;
- IX. Que a condição económica e social não constitua limitante ao acesso aos seus cursos;
- X. Promoção da educação cívica, ética e social;
- XI. Promoção do espírito académico, crítico e científico, bem como do brio profissional;
- XII. Intensificação da ligação e da cooperação com o sector produtivo nacional e com a comunidade;
- XIII. Fortalecimento e alargamento da cooperação regional e internacional;
- XIV. Inovação.

A UEM integra na sua estrutura unidades orgânicas académicas, de investigação e extensão, unidades administrativas e ainda unidades especiais. Constituem unidades de ensino as Faculdades e Escolas Superiores. As unidades de investigação e de extensão, de carácter central ou subordinadas às Faculdades e Escolas têm como missão principal, a produção e transferência de conhecimento em

áreas específicas de relevância e impacto social e económico nacional. As actividades destas unidades incluem a investigação, transferência de tecnologias, prestação de serviços, formação e capacitação profissional, ligação teoria-prática e preservação, valorização e divulgação do património natural, histórico, social e cultural nacional. As unidades administrativas constituem o serviço de apoio central à governação da universidade. As unidades especiais servem objectivos específicos de preservação, valorização e divulgação do património natural, histórico, social e cultural nacional. São órgãos de governo da Universidade o Conselho Universitário e o Reitor e órgãos colegiais de consulta o Conselho Académico e o Conselho de Directores. O organigrama da Universidade Eduardo Mondlane é apresentado na figura 2:

Figura 2: Estrutura Orgânica da UEM



Fonte: Portal da UEM (2023).

4.1.3. PERFIL E CARACTERÍSTICA INSTITUCIONAL (DRA)

A Direcção do Registo Académico é o órgão da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), localizada no edifício da reitoria, no Campos Universitário, subordinado à vice-reitoria académica e, que se responsabiliza pelo registo dos estudantes na Universidade. Cabe à DRA dirigir, apoiar e supervisionar a realização de actividades de natureza organizativa e normativa, no âmbito do registo de toda a informação académica dos estudantes, de modo a permitir uma melhor organização do processo de ensino-aprendizagem, ou seja, matriculas, actualização da matrícula, supervisão do processo de inscrições, emissão de documentos, cerimónia de graduação e autenticidade de documentos.

Compete à Direcção do registo académico, a gestão administrativa dos processos de ensino-aprendizagem, mas também lhe compete, a co-gestão dos benefícios sociais atribuídos ao corpo discente em estreita colaboração com a direcção dos serviços sociais. Ainda é da competência da DRA, lidar com as matérias concernentes à comunidade dos antigos estudantes (Alumni), intercâmbio académico de estudantes (em colaboração com o gabinete de cooperação), atendimento e orientação ao estudante e, finalmente, a relação com o sector produtivo e empregador, no provimento de informação sobre os graduados da UEM e sua inserção no mercado de trabalho.

Tabela 1: Estrutura Orgânica da DRA.

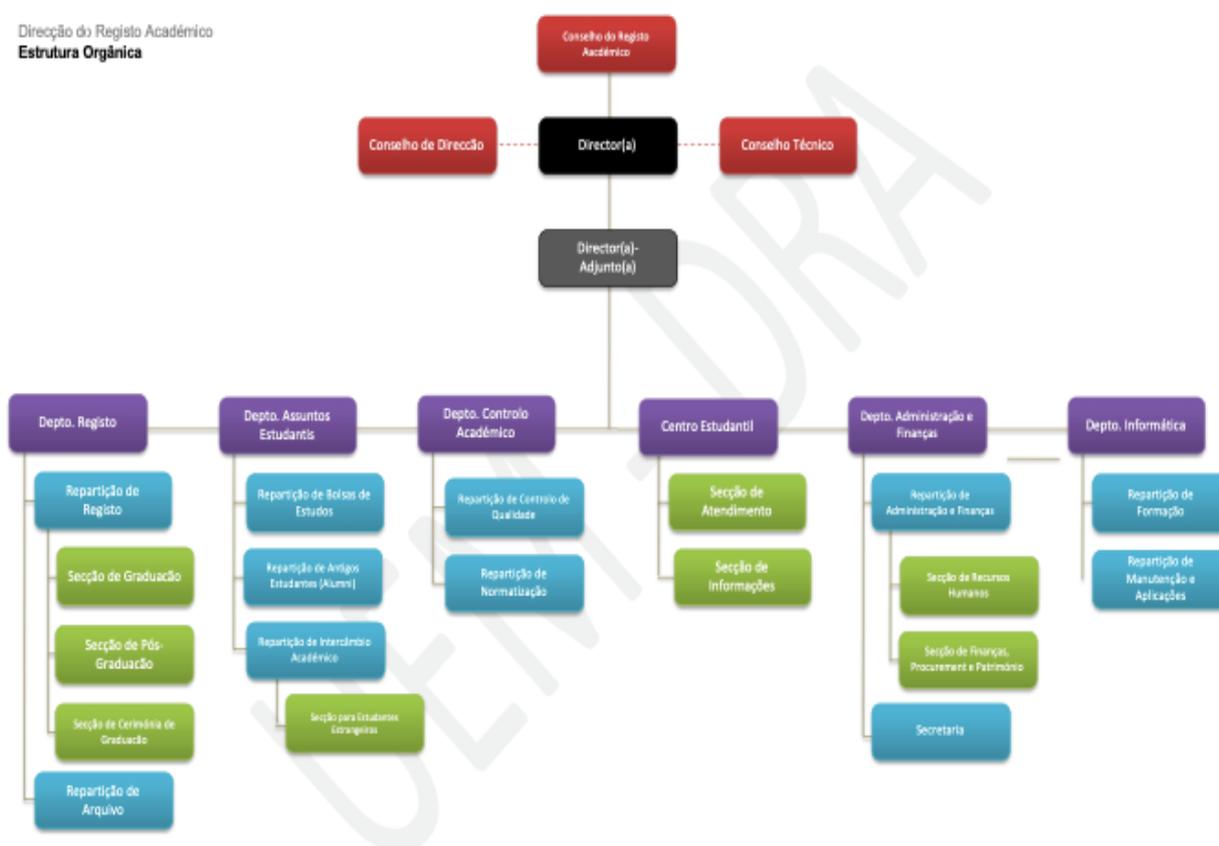
A tabela que segue, refere-se à estrutura orgânica da DRA.

Departamentos	Nº de Funcionários
D. Registo	12
D. Assuntos Estudantis	2
D. Controle Académico	3
D. Administração e finanças	5
D. Informática	3
D. Centro estudantil	2
Director e Adjunto	2
Total de Funcionários	29

A tabela acima demonstra que, a DRA, possui na sua estrutura 6 departamentos, nomeadamente, de Registo, de Assuntos Estudantis, de Controlo Académico, de Administração e Finanças, de Informática, e Centro Estudantil, acomodando no seu todo 29 Funcionários.

O estudo contou com **30** entrevistados dos quais **15** funcionários do Registo Académico da UEM e **15** estudantes. Os funcionários representam os diversos departamentos, com carreiras compreendidas, desde Técnicos administrativos a Superior. Os **15** estudantes seleccionados para as entrevistas por sua vez, foram encontrados no Centro Estudantil, representando os diferentes cursos leccionados naquela Universidade. Os funcionarios da DRA entrevistados, possuíam uma carreira de 1 a 16 anos e, na sua maioria do sexo feminino.

Figura 3: Estrutura Orgânica da Direcção do registo académico DRA



Fonte: DRA (2023).

4.2. Processo de implantação e implementação do Sistema de Gestão Documental pela DRA na Universidade Eduardo Mondlane.

O processo de implantação do Sistema de Gestão Documental na Direcção do Registo Académico da UEM é recente (2020), e surge numa altura em que se verificava fraca resposta e sobrelotação aos pedidos de requisição e emissão dos documentos em especial, certificados de habilitações literárias, morosidade, sobrecargas nos funcionários, longas filas de espera e insatisfação dos utentes como afirma a representante de Recursos Humanos daquela Direcção:

“Este sistema teria iniciado em 2020, tendo em conta a necessidade de reformar o serviço de gestão de documentos na nossa direcção, flexibilizando todo processo e comunicação. No princípio, não foi uma coisa fácil, pois os nossos documentos e dados dos estudantes encontravam-se em formato físico, o que era a prior, preciso introduzir no sistema todos os dados, para posteriormente dar resposta a partir do sistema, e assim gradualmente fomos cadastrando os outros documentos”
(Representante dos Recursos Humanos da DRA).

Quando questionado sobre o contexto da introdução das Tecnologias de Informação e Comunicação –TICs como aliadas na Gestão de Documentos em especial requisição e emissão de Certificados de Habilitações Literárias, a representante dos Recursos Humanos daquela direcção afirmou:

“Flexibilizar o processo de requisição e emissão de documentos, sobretudo a resposta e própria comunicação deu origem à necessidade de implementação do sistema. Antes para se ter um documento, o utente passava por vários transtornos tendo em conta que o funcionário não tinha como dar informação sem que a faculdade fornecesse, além de que, havia uma burocracia exigida para requisitar o aproveitamento do estudante, porém com esse sistema e as TICs, quando o utente chega, qualquer técnico do registo académico pode acessar, encontrar as tarefas para executar e dar informações na hora”.

4.3. Resultados alcançados com a implementação do Sistema de Gestão Documental no Serviço de emissão de certificados de habilitação literária na Universidade Eduardo Mondlane.

Como foi observado, o processo de requisição e emissão de certificados de habilitações literárias através do sistema de gestão documental SGD, surge na tentativa de flexibilizar os serviços prestados aos utentes daquela universidade e trazer uma qualidade na gestão que antes era morosa,

e acarretava muito tempo de espera, além de custos dispendiosos para os estudantes. Reformular a gestão anterior e aliar-se à suportes tecnológicos e internet, abriu espaço para novas visões sobretudo, a necessidade da melhoria da qualidade na prestação de serviços públicos daquela Direcção, garantindo-se completa satisfação das necessidades dos seus utentes e assegurar um serviço de qualidade para os mesmos.

Sobre os resultados alcançados com a implementação do SGD, alguns funcionários da Direcção do Registo Académico, afirmaram ter acelerado o processo e reduzido de certo modo o tempo de espera no processo de requisição e emissão de certificados de habilitações literárias, pelo utente como demonstra o trecho a baixo:

“Com a implementação do SGD, o processo de requisição e emissão de certificado melhorou muito, relativamente ao modelo e período anterior. Antes, o tempo de espera era bastante longo e frustrante para o utente, porém com a implementação deste novo sistema tecnológico, o tempo de espera reduziu de longo para médio” (participante Masculino, técnico superior, mais de 5 anos de carreira).

“O sistema SGD representa uma vantagem para o estudante, pois acelerou os procedimentos de emissão de certificados e outros serviços relacionados ao estudante. Não vamos dizer que está à 100%, mas houve melhorias significativas” (participante feminino, Técnico Administrativo, 16 anos de carreira).

4.3. Mudanças decorrentes da implementação do Sistema de Gestão Documental pela DRA, no Serviço de emissão de certificados de habilitações literárias.

O processo de implantação do SGD, como novo modelo de gestão tecnológica, trouxe algumas mudanças tanto para o estudante, bem como para a DRA e seus funcionários, que antes tinham de redobrar esforços para responder de maneira eficaz às necessidades dos estudantes na requisição e emissão dos certificados de habilitações literárias e outros documentos naquela Direcção. O cenário anterior de falta de capacidade e condições estruturais e tecnológicas, representavam constrangimentos ao bom desempenho do sector, como demonstraram alguns funcionários:

“Houve grandes mudanças na minha perspectiva, pois antes os estudantes precisavam se deslocar até a universidade, depois submeter o requerimento, fazer os pagamentos, trazer os comprovativos e aguardar até que o processo esteja pronto, tendo que ir à direcção para ver se já estava pronto, o que significava tempo

dispendioso e custos altos. Porém, com a implementação do SGD, o estudante, bem como o funcionário têm vida facilitada, pois tudo é feito, usando este sistema que possibilita o utente acompanhar o progresso do seu pedido, a partir de sua casa até o seu levantamento” (participante feminino, Técnico Superior, 10 anos de carreira).

“O SGD permitiu inovação tecnológica na Direcção, reduziu o desperdício de tempo para os funcionários, principalmente para o público estudantil” (participante Feminino, Técnico Administrativo, mais de 5 anos de carreira).

Outros funcionários afirmam não estar a se verificar os resultados esperados, pois não têm tido capacitações contínuas de procedimentos e directrizes do Sistema de Gestão Documental, o que impede o alcance das expectativas desejadas:

“Penso que há uma necessidade de se intensificar mais as formações e capacitações, para que os funcionários possam melhorar o seu desempenho, no que se refere ao entendimento e manejo do sistema, no âmbito da realização das tarefas referentes à requisição e emissão dos certificados de habilitações literárias” (participante Masculino, Técnico Administrativo, 10 anos de carreira).

4.4. Constrangimentos decorrentes da implementação do sistema de gestão documental, no concernente ao serviço de emissão e requisição dos certificados habilitações literárias.

A maioria dos funcionários da DRA referiram que embora, o sistema tenha trazido grandes avanços para a realização das suas actividades, estes ainda têm tido alguma dificuldade para responder às necessidades dos estudantes à curto prazo:

“Existe um défice no rácio entre os pedidos e os colaboradores, pois quando os pedidos chegam, nem todos são tratados de imediato, pois o pessoal não é suficiente, o que se consideraria a hipótese de aumentar o pessoal para o caso de faltas o trabalho não parar” (participante Masculino, Técnico Superior, 4 anos de carreira).

“As dificuldades e constrangimentos sempre existirão, e com o SGD não seria diferente, mas, estamos a conseguir ultrapassar, pois tem-se promovido mecanismos de incentivo para os colaboradores, de forma a motivá-los a engajarem-se neste novo modelo, de modo a garantir o melhor serviço para os nossos estudantes” (participante Feminino, Técnico Superior, 15 anos de carreira).

4.5. Grau de satisfação dos estudantes sobre a qualidade de serviços de requisição e emissão de certificado de habilitações literárias, baseado no Sistema de Gestão Documental na Direcção do Registo Académico da UEM.

Quando colhidas as percepções dos estudantes sobre a qualidade de serviços de requisição e emissão de certificado de habilitações literárias, baseado no Sistema de Gestão Documental na Direcção do Registo Académico da UEM e suas vantagens, a maioria mostrou uma certa satisfação:

“O sistema optimizou bastante o processo de requisição e emissão de certificados de habilitações literárias. Desde a sua solicitação até a aquisição do documento, é tudo mais rápida que antes, e sem precisar de se deslocar” (participante feminino, 24 anos, Curso de Informática).

“Sim, houve mudanças significativas na praticidade de requisição, emissão, informações detalhadas sobre o estado do progresso e notificação para o levantamento do certificado” (participante masculino, 26 anos, Curso de Engenharia Informática)

“Só por requisitar o documento a partir de casa, já é uma grande mudança... beneficia ao estudante em termos de custos de transporte e tempo pois, agora leva apenas 1 mês e meio no máximo” (participante masculino, 44anos, Curso de Contabilidade Financeira).

Mesmo com o grau de satisfação apresentado, os participantes consideram a necessidade de um maior engajamento para tornar o Sistema de Gestão Documental uma referência na qualidade total e flexibilidade para o estudante:

“Apesar da flexibilidade, facilidade e comunicação trazida pelo sistema, ainda há uma dificuldade para acessar, por isso é preciso melhorar a parte do followup ou a descrição do processo no seu todo” (participante feminino, 31 anos, Curso de Biblioteconomia).

“Existem dificuldades de acesso em certos períodos ou épocas, bem como verificação de dados não realísticos. Por outro lado, o documento leva muito tempo e o estudante é obrigado a fazer o que fazia antes, aproximar para saber a real causa da demora” (participante masculino, 24 anos, Curso de Engenharia Florestal).

“Com o sistema, a Direcção do Registo Académico tem levado mais de 2 meses para notificar o levantamento do documento, tornando o sistema menos flexível, na minha opinião. É difícil de entender” (participante masculina, 30 anos, Curso de Comunicação e Extensão Rural).

4.6. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo KOTLER (2000), uma organização procura a melhoria constante de todos os seus sistemas, produtos e serviços, e esse procedimento se torna possível a partir do estabelecimento dos componentes de programas de gestão da qualidade total, que são Liderança, Envolvimento dos funcionários (Empowerment), Superioridade do produto e ou processo e o Foco no cliente. Por isso, a implementação do modelo de Gestão Documental pela Direcção do Registo Académico foi uma componente de programa de gestão estratégica necessária, que contemplou, em primeira instância a desburocratização de procedimentos documentais, principalmente no que se refere ao processo de requisição e emissão de certificados de habilitação literárias naquela Direcção.

Nota-se aspectos significativamente positivos, trazidos pelo Sistema de Gestão Documental. Para os Gestores, para além da melhoria na comunicação, verifica-se igualmente, a flexibilidade na execução de tarefas, o que influencia por sua vez, positivamente no tempo de resposta fornecida aos estudantes e utentes daqueles serviços. Outrossim, o sistema de gestão documental como um aliado tecnológico, representou para a Direcção um avanço no que tange ao processo de requisição e emissão de certificados de habilitações literárias, que actualmente tornou-se um processo mais flexível e característico de uma gestão de qualidade, e com menos custos se comparado ao período anterior a sua implantação. Para HOFACKER ET. AL. (2007) e MARTINS (2014, p.14), os e-serviços, como um meio de prestação de serviços públicos electrónicos, estabelecem a ligação entre o produto intangível e o uso de software para executar funções anteriormente desempenhadas por seres humanos, e tem como sabedoria o “foco no consumidor”, ao atender suas necessidades de forma precisa, tendo como alcance a redução de custos.

O cenário anterior de falta de capacidade e condições estruturais e suportes tecnológicos, representaram na gestão constrangimentos ao bom desempenho dos sectores, como demonstrou SILVA (2006). O Sistema de Gestão Documental da Direcção do Registo Académico da Universidade Eduardo Mondlane, é actualmente um modelo de referência em Moçambique, contudo, algumas expectativas ainda estão por ser atingidas por conta da sua recente introdução e, fraca capacitação contínua no que se refere ao funcionamento do sistema, tanto por parte dos colaboradores daquela Direcção, bem como os utentes que relatam alguns constrangimentos no seu acesso.

Com a introdução do suporte tecnológico, com vista a trazer qualidade e flexibilidade, a DRA fornece actualmente seus serviços através do e-governo, que segundo LINDGREN E JANSSON (2013), materializa-se através de uma página Web de varias instituições públicas, fornecendo assim

serviços electrónicos ao cidadão, e esse aspecto trouxe sem dúvidas, grandes mudanças. PESSOA & CUNHA, (2007), destacam igualmente, que a virtualização dos serviços contribuiu para a melhoria do atendimento presencial, convertendo-o num atendimento personalizado, mais célere e mais completo, proporcionando uma série de benefícios, pois, permitem a instituições compartilhar suas habilidades e recursos específicos, como expansão do horário de funcionamento dos serviços, bem como, provêm o acesso ao conhecimento resultante das consultas e outros serviços de referência digital, como arquivos de perguntas/ repostas armazenadas.

Contudo, como qualquer mudança, o Sistema de Gestão Documental exige ainda um engajamento e aperfeiçoamento do pessoal, para atingir totais expectativas, bem como sanar as dificuldades ainda existentes, como limitações de acessos em certas épocas e dados não realísticos do progresso do documento, através de mecanismo de difusão da informação, capacitação e de motivação dos colaboradores, como considera GIRISHANKAR (2001), quando defende que um pessoal motivada e uma estrutura institucional capaz de oferecer um ambiente óptimo de trabalho, pode estimular os colaboradores e evitar que sejam capturados ou atraídos por outros sectores ou tenham ainda baixo desempenho na oferta de serviços públicos.

Na perspectiva de MATIAS-PEREIRA (2009), o papel fundamental da instituição é satisfazer as necessidades do cidadão, através de mecanismos de melhoria da qualidade dos serviços prestados, tais como a eficiência, redução do tempo gasto, o aumento da qualidade e flexibilidade. Assim, constatamos que, o novo modelo de gestão documental introduzido pela DRA, aliado à política de informatização/TICs, satisfaz as necessidades dos utentes no processo de requisição e emissão dos certificados de habilitações literárias. Em relação à questão de redução de tempo, a Direcção e os beneficiários são consensuais, pois acreditam que pelo facto de se acessar o sistema, requisitar a partir de casa e esperar que sejam notificados para o seu levantamento, já representa uma redução de custos e avanço qualitativo e tecnológico muito grande na gestão daquela instituição. Por outro lado, o prazo de 1 mês e meio é atribuído, tendo em conta a organização dos dados do estudante no sistema representando um desafio actual da Direcção e ainda assim, consideram reduzido se comparado com o período antes da sua implantação.

4.7. Considerações Finais

Com base nesta pesquisa, analisamos de que forma a implementação do sistema de gestão documental pela DRA contribuiu na melhoria da qualidade do serviço de emissão de certificados de habilitações literárias na Universidade Eduardo Mondlane.

A pesquisa foi basicamente qualitativa, onde combinamos as técnicas de revisão bibliográfica e documental, o trabalho de campo e análise temática do material empírico. Para a interpretação de dados, usamos a teoria da gestão de qualidade total e E-serviços. A teoria e os conceitos foram articulados com os resultados e constatações que levaram a concluir que a hipótese do trabalho foi confirmada.

Os resultados da pesquisa mostraram que a implantação do modelo de Gestão Documental foi uma reforma necessária, que contemplou em primeira instância, a desburocratização de procedimentos documentais, principalmente do processo de requisição e emissão de certificados de habilitações literárias na Direcção do Registo Académico na Universidade Eduardo Mondlane.

Este estudo demonstrou aspectos significativamente positivos, trazidos pelo Sistema de Gestão Documental, para os gestores e colaboradores daquela Direcção, no que diz respeito à melhoria na comunicação e flexibilidade na execução de tarefas, o que influenciou, por sua vez, positivamente na resposta que é fornecida actualmente aos estudantes e utentes beneficiários daqueles serviços.

Constatou-se também, que houve um avanço tecnológico, em relação ao processo de requisição e emissão de certificados de habilitações literárias que actualmente, tornou-se mais flexível e característico de uma gestão de qualidade total, e virada para às necessidades dos utentes se comparado ao período anterior a sua implantação.

Assim, o Sistema de Gestão Documental é actualmente um modelo de referência naquela instituição de ensino superior, contudo, a sua limitação está nas expectativas ainda por atingir, por conta da sua recente introdução e fraca capacitação contínua no que se refere ao manejo e funcionamento do sistema, tanto por parte dos colaboradores daquela Direcção, bem como para os utentes que relatam alguns constrangimentos no acesso.

Não só é importante ajustar papeis e reformular políticas e modelos ao novo sistema democrático e tecnológico, exige-se também, um engajamento e aperfeiçoamento contínuo do pessoal, através de mecanismo de capacitação e de motivação, para atingir tais expectativas em termos de qualidade e flexibilidade, e assim sanar as dificuldades ainda existentes, como as dificuldades de acessos ao sistema em certas épocas e dados não realísticos do progresso do documento.

Finalmente, constatamos que o novo modelo de gestão documental introduzido pela DRA, satisfaz as necessidades dos utentes, no processo da emissão dos certificados de habilitações literárias. No que diz respeito à questão de redução de tempo, pois a Direcção e os beneficiários são consensuais quando afirmam que podendo acessar o sistema, requisitar a partir de casa e esperar que sejam notificados para o seu levantamento, no prazo de 1 mês e meio tendo em conta a organização dos seus dados constitui um avanço muito grande pois antes essa era uma tarefa impossível e morosa. Outrossim, existe igualmente, um consenso quanto aos custos, se analisado sob ponto de vista de deslocamento quantas vezes fossem necessárias até a universidade, representando um passo tecnológico e de gestão satisfatório.

4.8. Recomendações

Para ultrapassar os constrangimentos identificados no âmbito da implementação do sistema de gestão documental e melhorar ainda, mais o processo de requisição e emissão de certificados de habilitações literárias na UEM, recomenda-se os seguintes pontos:

- É preciso melhorar a parte do *followup* ou a descrição do processo no seu todo;
- Aumentar os colaboradores para fazer face aos pedidos e requisições dos utentes;
- Intensificar mais as formações e capacitações, para que os funcionários possam melhorar o seu desempenho no que se refere ao entendimento e manejo do sistema, no âmbito da realização das tarefas referentes à requisição e emissão dos certificados de habilitações literárias;
- Melhorar o tempo de espera no processo de requisição e emissão de certificados de habilitações literárias;
- Melhorar ainda mais o sistema, de modo a evitar o fornecimento de dados não realísticos aos utentes;
- Melhorar os mecanismos de motivação dos colaboradores, para que estes sejam mais comprometidos e engajados no desempenho das suas actividades, tornando os processos mais céleres, assegurando uma melhor satisfação das necessidades dos utentes.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, Fernando L. (1997). O Impacto do Modelo Gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. Brasília: Cadernos ENAP, n.º 10.

_____. (2003). “Os Avanços e Dilemas do Modelo Pós-Burocrático: a reforma da administração pública à luz da experiência internacional recente”. In: BRESSER PEREIRA, Luiz C.; SPINK, Peter (Eds.) (2003). Reforma Gerencial do Estado e Administração Pública Gerencial. 5ª ed., Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

AKINBOADE, O. A., MOKWENA, M. P., & KINFACK, E. C. (2013). Understanding citizens' participation in service delivery protests in South Africa's Sedibeng district municipality. *International Journal of Social Economics*, 40(5), 458 – 478. URL: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/0306829131131533>.

ALBANO, Cláudio S. (2001). *Problemas e ações na adoção de novas tecnologias de informação: um estudo em cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul*. Dissertação de Mestrado PPGA/EA/UFRGS. Porto Alegre: UFRGS.

ALBERTIN, A. L. (2000). *Administração de informática: funções e factores críticos de sucesso*. 4ª ed. São Paulo, Atlas.

ALVES, H. (2003). *Uma abordagem de marketing à satisfação do aluno no ensino universitário público: índice, antecedentes e consequências*, Covilhã: Universidade da Beira Interior.

ANTONIALLI, L.M. (1996). *Tecnologia da informação e estratégia de uma cooperativa de cafeicultores: o caso Cooxupé*. In: MARCOVITCH, J. Tecnologia de Informação e Estratégia Empresarial. São Paulo: FEA/USP.

ALOMARI, M., Woods, P., & SANDHU, K. (2012). *Predictors for e-government adoption in Jordan*. *Information Technology & People*, 25 (2), 207 – 234.

AMARAL, Diogo F. do (2006). *Curso de Direito Administrativo*. 3ª ed., Vol. I, 5. Reimpressão, Coimbra: Almedina.

ANTUNES, R. (2008/2018). *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho*. São Paulo. Cortez.

AUCOIN, Peter. (1995). *The New Public Management: Canada in Comparative Perspective*. Montreal: Institute for Research on Public Policy,

BANGURA, Yusuf (2000). Public Sector Restructuring: the Institutional and Social Effects of Fiscal Managerial and Capacity-Building Reforms. Occasional Paper n.º 3, Geneva.

BARROS, L. B. (2021). *Jornalismo Audiovisual na Web: uma proposta de site Interactivo*, Serviço público Federal, Pampa.

BÉLANGER, F., / CARTER, L. (2009). Information technology in the workplace: An overview of research methods and trends. In Handbook of research on information technology management and clinical data administration in healthcare (pp. 1-26). IGI Global.

BOURGAULT, Jacques (2005). Good practices in Organizations other than the Government of Canada. Montreal: Canada School of Public Service.

BRESSER PEREIRA, Luís Carlos (1997). A Reforma do Estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Caderno 1, Brasília: MARE.

CALDEIRA, Carlos Pampulim (2011). *Introdução ao sistema de gestão de Informação*, Évora.

CARVALHO, J. E. (2009). *Metodologia do Trabalho Científico –“Saber-fazer” da investigação para as dissertações e teses*. (2ª Ed.). Lisboa: Escolar Editora.

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. (2005). *Gestão da Qualidade: Teoria da Qualidade*. Rio de Janeiro: Campos.

CASTELLS (1999). A sociedade em Rede, Paz e Terra, São Paulo.

CATIQUE, Lucas (2017). O Papel das Cartas de Serviços na Prestação de Serviços Públicos de Registo Civil: o caso da 1ª, 2ª e 3ª Conservatórias do Registo Civil de Maputo (2012-2017).

CAUPERS, João (2012). *Introdução à Ciência da Administração Pública*. Âncora: Lisboa/Introdução ao Direito Administrativo. Âncora: Lisboa, 2009.

CEEI/ISRI (2010). Segunda Pesquisa Nacional sobre Governação e Corrupção. Maputo.

COLBY C. L., PARASURAMAN A. (2003), “Technology still matters”, Marketing Management, pp. 28-33.

CUNHA, M. (2002). *Introdução à Qualidade de Serviço: A perspectiva da Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: ISPA.

CHAVENATO, Idalberto. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração Pública: Uma Visão Abrangente*. 7ª Ed., Rio de Janeiro: Eleveser.

CHAN, F.K.Y, Thong, J.Y.L, Venkatesh, V., BROWN, S. A., Hu, P. J. H., & TAM, K. Y. (2010). *Modeling citizen satisfaction with mandatory adoption of an e-government technology*. Journal of the Association for Information Systems, 11(10), 519 – 549

COUTINHO, Marcelo James V. (2000). *Administração Pública Voltada para o Cidadão: quadro teórico-conceitual*. Ano 51, n.º 3, RSP.

DAVID Lyon (2005). *Vigilância Líquida*, Rio de Janeiro, Zahar.

DECRETO nº28/2000 de 12 de Dezembro.

DEMING, Edwards (1994). *The New Economics: For Industry, Government, Education* – 2 nd Edition. Cambridge: The MIT Press.

DENCKER, Ada de Freitas Maneti (2000). *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. 4ª. ed. São Paulo: Futura.

DINIZ, Jose dilton Alves et all. (2006). *Gestão por resultados na administração pública: a visão dos gestores dos gestores dos três entes federativos brasileiro*. São Paulo: Anpad.

DO AMARAL, Diogo Freitas (2008). *Curso do Direito Administrativo*. 2ª ed. Almedina: Lisboa.

FERLIE, Ewanet al (1999). *A Nova Administração Pública em Ação*. Tradução de OLIVEIRA, Sara Rejane de Freitas. Brasília, ENAP/ Editora Universidade de Brasília.

FERREIRA, Ademir A, REIS, C e PEREIRA, Maria I. (1997). *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias (evolução e tendências da moderna administração de empresas)*. São Paulo: Pioneira.

FERREIRA, J. (2016). *A Crise no Mundo do Trabalho*. Lisboa. Clássica Editora.

FINNEGAN, G. (2000). *Getting results: Improving Process & People Performance*, Performance Improvement International Society for Performance Improvement, Vol.39, No. 2, February, P. 10-21.

FONTELLES, M. J. et al. (2000). *Metodologia da Pesquisa Científica: directrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa*, Revista Paraeense de medicina, v. 23.

FORGIARINI, Giorgio (1995). *Serviços Públicos*. Garra: São Paulo.

FORQUILHA, Salvador Cadete (2013). *Não Basta Introduzir Reformas para se Ter Melhores Serviços Públicos*. Maputo.

GIL, A. C. (1995). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 4ª ed., 2. tir. Editora Atlas: São Paulo.

GIL, A. C. (2002). *Como Elaborar Projectos de Pesquisa*, 4ª ed. Editora Atlas: São Paulo.

GIL, António Carlos (2008). *Como elaborar projectos de pesquisa*. 4ª ed. Atlas: São Paulo.

GIRISHANKAR, N. (2001). *Evaluating Public Sector Reform: Guidelines for Assessing Country Level Impact of Structural Reform and Capacity Building in the Public Sector*. Washington: WorldBank/OED.

GOMES, Eduardo Granha Magalhães (2009). *Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais*. São Paulo: EAESP/FGV, 187.

GOLDSTEIN, J./KAHIN, B.(1998). *Introduction to the Information Infrastructure*. In *Understanding the Digital Economy: Data, Tools, and Research* (pp. 5-16). MIT Press.

GOW, James Iain (2004). *A Canadian model of Public Administration?* Ottawa, Canada: Canada School of Public Service.

GUERRA, Elaine, L., A. (2014). *Manual de Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: sentidos e formas de uso*, 1ª edição, Principia, Portugal.

HEEKS, R. (1998). *Information Systems and Public Sector Accountability*. Manchester,UK: Institute for Development Policy and Management.

HILÁRIO, Márcia Augusta de Souza (2009). *Gestão por Resultados na Administração Pública*. Manaus: Universidade do Estado do Amazonas /UEA.

<https://www.uem.mz/index.php/2013-10-19-09-51-12/organizacao-da-uem>.

HOFACKER, C.F., GOLDSMITH, R.E., BRIDGES, E. and SWILLEY, E. (2007), “E-Services: A Synthesis and Research Agenda”, *Journal of Value Chain Management*, Vol. 1, pp. 13-44.

JACQUINET, M., & CAETANO, J. C. R. (2019). *Complexité*. In A.-J. Arnaud (Ed.), *Dictionnaire de la globalisation* (pp. pp. 72-76). Paris: Librairie Générale de Droit et de Jurisprudence (LGDJ)/Lextenso.

JANSON, M. & LINDREN, T. (2013). A review of the concept management in relation to urban landscapes and green spaces: toward a holistic understanding urbanforestry &urban greening Washigton.

.JUSTEN, Mônica Spezia (2003). *A noção de serviço público no direito europeu*. São Paulo: Dialética.

KAUARK, F. S. *et al.* (2010). *Metodologia da Pesquisa – Um guia prático*, Via Litterarum: Itabuna/Bahia.

KETTL, D.F. (2000). Public administration at the millennium: The state of the field. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10, No. 1, pp. 7-34.

KOTLER, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

LAKATOS, E. M & MARCONI, M. A. (2007). *Metodologia científica*. 7ª. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas.

LAKATOS, E. M. & MARCONI, M. A (2009). *Metodologia: Ciência e Conhecimento Científico, Métodos, Científicos, Teoria e Hipóteses e Variáveis, Metodologia Jurídica*, 5ª ed. Atlas: São Paulo.

LEI 7/2012 de 08 de Fevereiro.

MACUANE, José Jaime (2006). “Managing Public Sector Reform: politics, capacity building and NPM in Mozambique, 2001-05”. In: AWORTWI, Nicholas; SITOE, Eduardo (Eds.) (2006). *African Perspectives on New Public Management: implications for human resource training*. Maastricht: Shaker Publishing.

MATOS, Eliane & PIRES Denise (2006). *Teorias administrativas e Organização de trabalho de Taylor aos dias actuais, Influências no sector da Saúde e na Enfermagem*, Florianópolis.

MALHOTRA, N. K (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3ª. ed. Bookman: Porto Alegre.

MARTINS, J. (2014). *Comércio Internacional de Serviços na Economia Portuguesa*. Dissertação de Mestrado, ISCTE, Gestão, Lisboa.

MATIAS PEREIRA, José (2009). *Curso de Administração Pública: Foco nas instituições e ações governamentais*. 2ª. ed. São Paulo, SP: Editora Atlas.

- MAY, T. (2004). Pesquisa social: questões, métodos e processos. 3ª. ed. Artmed: Porto Alegre.
- MEIRELLES, Hely Lopes (1998). Direito Administrativo Brasileiro. 23ª ed., São Paulo: Malheiros Editores.
- MENEZES, E. M. & SILVA, L. S. (2001). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Manual de orientação. Florianópolis.
- MCGEE, J. PRUSAK, L. (1994). *Gerenciamento estratégico da informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus.
- MUGUAMBE, Tinave (1994). *Situação dos arquivos públicos em Moçambique no âmbito da gestão de documentos*, 2ª edição, Maputo.
- MUSAFIR, Valéria Esther Nigri (2001). *GED e workflow – soluções inovadoras para nossos clientes*. Tematec. Brasília, ano VII, nº. 57.
- NAOUM, R., & NADHIM, Z. (2014). An Enhanced Model for E-Government: A Comparative Study between Jordanian and Iraqi Citizens. *International Journal of Advanced Computer Research*, 4, 11.
- NEVES, Arminda (2002). *Gestão na Administração Pública*. Portugal: Pergaminho.
- NOVAES, C.; LASSO, S.; MAINARDES, E. W. (2015). *Percepções de qualidade do serviço público*. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 9, n. 1, p. 107-123.
- NHADOMO, Redade Julieta (2022). *Uso das Tecnologias de Comunicação e Informação no contexto de reformas do sector público em Moçambique: o caso de subsistema electrónico de cadastro de funcionários e agentes do Estado (e-CAF) 2018-2020*, Maputo.
- NTSECO, Nilza Mena A. (2023). *Avaliação da Eficácia da Estratégia de Implementação da Política de Informática na Melhoria dos Serviços de Identificação Civil: o Caso dos Serviços Provinciais de Identificação Civil do Distrito Municipal KaMavota (2017-2019)*, UEM, Maputo.
- O'NEIL, M., / MARTIN, P. (2006). Information Technology and Competitive Advantage in Small Firms. In *Handbook of Small Business Information Systems Research* (pp. 1-30). Idea Group Inc.
- ORIENTAÇÃO ACADÉMICA (2021). *A importância dos certificados de habilitações literárias*, Brasil.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. (1995). *Reinventando o Governo*. Tradução de S. F. G. Bathe E. M. Júnior. 6ª ed. Brasília: MH Comunicação.

PAES, Marielena Leite. (2006). *Arquivo: teoria e prática*, Rio de Janeiro, FGV.

PEREIRA, J. T. (2016). *Educação e sociedade da informação*. IN: COSCARELLI, C. V. e RIBEIRO, A. E. *Letramento digital: aspectos sociais e possibilidades pedagógicas*. 3ª ed. Belo Horizonte: Ceale: Autêntica.

PEREIRA, Danilo Moura & SILVA, Gislaine Santos (2013). *As tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) como aliadas para o desenvolvimento*, Brasília.

PESSOA, P. e CUNHA, M., (2007). *Perspectivas dos serviços de referência Digital: Informação e Sociedade*, 3ª ed.

PIRES, Gustavo. (2007). *Agôn, Gestão do Desporto, O jogo de Zeus*, Porto Editora, LDA, Porto.

POLÍTICA DE INFORMÁTICA DA UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE (2017). Resolução nº 8/CUN/2017, UEM, Maputo.

PROULX, Denis. (2003). *Le management par résultats: une perspective transculturelle*. Management International. Quebec, V 7, nº 4, p.39.

REIS, Dayanne, M. (2021). *A gestão de documentos e de arquivos enquanto ferramentas de controlo, eficácia e transparências das acções públicas: Um estudo de caso da prefeitura Municipal de Mariana/MG*. Mariana.

RELATÓRIO DO SISTEMA DE GESTÃO DE QUALIDADE DA UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE, 2021, Maputo.

REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE (2018). *Política para a Sociedade de Informação*, Maputo.

RODRIGUES, Ricardo Batista (2016). *Novas Tecnologias de Informação e comunicação, e -Tec, Brasil*.

ROCHA, Alexandre Varanda (2003). *Gestão da Qualidade*. Rio de Janeiro: FGV.

ROSÁRIO, Domingos M. do; GUAMBE, Egídio (2013). *Percepções e Atitudes dos Servidores Públicos em Relação a Disponibilização de Informação Pública aos Cidadãos em Moçambique*. Maputo: CODD.

- SADIK, H. (2015). *A Perception study on public response to E-service delivery in Bangladesh*. Information Studies, 21(2), 151 – 166. A_Perception_Study_on_Public_Response_to_E-service_Delivery_in_Bangladesh.
- SANTOS, António. (2008). *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- SANTOS, Denise Capela dos. *Organização, Gestão e Gestores*. 2013.
- SANTOS, R.G. (2020). *Governo electrónico, invisibilidade digital e direitos fundamentais sociais*. Sequência Estudos Jurídicos e Políticos, (S. l.).
- SILVA, José Romilton. (2006). *Gestão da qualidade*. Brasília.
- SILVESTRE, H. C. (2010). *Gestão pública: modelos de prestação no serviço público*. Lisboa, Escolar Editora.
- SIMIONE; A. Alves; Ckagnazaroff I. Beck (2017). Governança Participativa em Moçambique: Dinâmicas do Envolvimento dos Cidadãos na Gestão Municipal na Cidade de Xai-Xai Universidade Federal de Viçosa. vol. 9, núm. 1, pp. 64-74.
- SORIANO, R. R. (2004). *Manual de pesquisa social*. Petrópolis: Vozes. São Paulo.
- SOUSA, R., VOSS, C. (2006). *Service quality in multi-channel services employng virtual channel*, jornal of service Research.
- SOUSA, A. (2003). *Qualidade na Administração Local, Formulação de um Plano para Implementação de um Sistema de Qualidade na Câmara Municipal de Espinho*. Tese de Mestrado em Administração Pública, Braga: Universidade do Minho.
- SNAE (2007). *As três fases da gestão de documentos*, Brasil.
- SPÍNOLA, Mauro Mesquita; DA SILVA, Jacira Jacinto (2003). *O Método de Estudo de Caso e Sua Aplicação em Pesquisa Espírita*. 3ª Versão. Centro de Pesquisa e Documentação Espírita. São Paulo.
- TESU, M. (2012). *Developing e-government for better public services within European union*. Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, 7 (2), 79 – 88.
- TORQUATO, P.R.G. & SILVA, G. P. (2000). *Tecnologia e estratégia: uma abordagem analítica e prática*. Revista de Administração, São Paulo.

- TRUJILLO FERRARI, A (1974). *Metodologia da ciência*. 3ª. ed. Kennedy, Rio de Janeiro.
- TROSA, Sylvie (2001). *Gestão pública por resultados. Quando o Estado se compromete*. Rio de Janeiro: Revan; Brasília: ENAP.
- TRUJILLO FERRARI, Alfonso (1974). *Metodologia da ciência*. 3. ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974. 248p.
- ULRICH, M. (1999). Results-Based Management: the Canadian Experience. *Commonwealth Innovations*, v. 5, n. 1, p.11-12.
- UNITED NATIONS (1998). *Handbook on Civil Registration and Vital Statistics Systems: computerization*. New York: Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division.
- UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (2015). *Manual de Gestão de Documentos*, Brasil.
- VASSILAKIS, C., Lepouras, G., FRASER, J., HASTON, S., & GEORGIADIS, P. (2005). *Barriers to electronic service development*. *E-Service Journal*, 4(1), 41 – 63.
- VEIGA, SOLANGE S. (2014). *A Implementação de um sistema de Gestão de qualidade: o caso da C.M, Aveiro*.
- VERGARA, Sílvia Constant (2005). *Projectos e relatórios de pesquisa em administração*. 5ª. ed., São Paulo: Atlas.
- WEGENER, Alexander (2000). “Management Contracts in International Comparative Perspective: Experiences from Leading-Edge Local Governments” in Yvonne, Fortin; Hassel, Hugo (eds.), *Contracting in the New Public Management: From Economics to Law and Citizenship*, Amsterdam, IOS Press, pp.: 107 – 126.
- WEST, D. M. (2004). E-government and the transformation of service delivery and citizen attitudes. *Public Administration Review*, 64(1), 15 – 27. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/b302/18d3305a80dd0fd799961b5f4f892ef02ada.pdf>
- ZEGHAL. D. (1997). *Ledéfi de l’administration publique: mettrele capsurles résutets*. Documente de travail, Unicersité d’Ottawa.

BIBLIOGRAFIA

CIRESP (2001). *Estratégia Global da Reforma do Sector Público*. Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique.

COMISSÃO PARA A POLÍTICA DE INFORMÁTICA (2000). *Projecto para a política de Informática*, Moçambique.

CONSELHO DE MINISTROS Moçambique (2012). *Estratégia de Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública 2011-2025*. Aprovada pelo Conselho de Ministros na sua 29ª Secção Ordinária de 14 de Agosto de 2012.

CUNHA, M. (2002). *Introdução a qualidade de serviço dos recursos humanos*. Lisboa: ISPA.

DUARTE, Carlla, Adrienne de Sousa e ROCHA, Márcio Dourado. (2017), *As teorias da gestão da qualidade: uma breve aplicação em um pequeno negócio*.

JACQUINET, Marc. *O que é a gestão? Uma muito breve introdução*.

JEMBI/MOASIS (2014). *Sistema de Registo Civil e Estatísticas Vitais de Moçambique: relatório de avaliação do registo de óbitos e causas de morte*. República de Moçambique: Grupo Interinstitucional de Trabalho para Melhoramento de Informação do Registo Civil e Estatísticas Vitais

SECCHI, Leornado, (2009). “Modelos organizacionais e reformas da Administração pública”. *Revista de Administração pública*, 43/2; Abril/Março 2009, pp. 347-69.

SOUSA, T. (2003). *A qualidade na gestão desportiva*. Vila Real: UTAD.

ANEXOS

ANEXOS 1



UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE
FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA
CURSO DE LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ANEXO 1

Secção A: Guião de Entrevista dirigido ao Gestor do Sistema de Gestão Documental na Direcção Registo Académico da UEM

O presente guião de entrevista está inserido no âmbito do Trabalho de Conclusão do curso de Licenciatura em Administração Pública ministrada pela Universidade Eduardo Mondlane, cujo tema da pesquisa é: **“Análise do impacto do uso das TICs na Prestação de Serviços Públicos na Direcção do Registo Académico da UEM: “Uma Reflexão a partir do serviço de emissão do Certificado de Habilitações Literárias com Base no Sistema de Gestão Documental – SGD (2020-2022)”**”

O presente estudo enquadra-se no âmbito da ERDAP (2011-2025), que visa dar continuidade aos esforços de melhorar a prestação dos serviços públicos, através da gestão tecnológica e informatização.

Portanto, asseguro que, tudo quanto for dito serve unicamente para engrandecer o trabalho e trazer uma mais-valia para fins meramente académicos. O que significa que serão observados aspectos éticos como forma de garantir a confidencialidade, a dignidade, liberdade bem como a integridade dos entrevistados e sem se basear das respostas para colocar em causa a sua dignidade ou o bom nome dos entrevistados.

Nb:Para facultar a anotação das informações obtidas durante a entrevista será usado um Gravador de Voz, excluindo deste processo qualquer intenção de prejudicar o entrevistado. Agradeço a vossa colaboração. **Meu Muito obrigado.**

Secção A: Guião de entrevistas direccionado aos Funcionários da DRA.

1. Como forma de garantir eficácia na prestação de serviços de requisição de certificados, a DRA implementou o Sistema de Gestão Documental. Pode dizer, como foi o processo da implementação deste sistema?
2. Qual teria sido a necessidade de implementação do SGD, ou seja, que problemas pretendiam resolver?
3. Quais as condições estruturais que foram criadas para o sucesso deste sistema?
4. Que meios tangíveis foram criados para o seu funcionamento?
5. Para garantir o sucesso deste sistema, o que foi feito em termos de capacidade?
 - Financeira
 - Técnica e
 - Humana
6. Antes da introdução do SGD, como era feito o processo de requisição e emissão de certificados de habilitações literárias?
7. Comparando o modelo anterior de emissão de certificados com o SGD, sente que houve melhorias no processo de tramitação de documentos nesta Direcção?
8. Com a introdução deste sistema, houve redução ou aumento de custos para a requisição e emissão de certificados?
9. Com o sistema actual, sente que o tempo de resposta reduziu ou aumentou?
10. O tempo de espera é satisfatório para os estudantes?
11. De que maneira a DRA colhe a satisfação dos estudantes face a utilização do SGD?
12. O estudante tem conhecimento do funcionamento do SGD para a requisição e emissão de certificados?
13. Houve divulgação do sistema e do serviço de requisição e emissão de certificados?
14. Relativamente a questão anterior, se sim, que mecanismos foram usados para a divulgação?
15. Sente que o estudante se identifica com o novo tipo de serviços oferecidos/ se sim, por favor, mencione pelo menos, dois indicadores.
16. Quais foram as principais mudanças resultantes desta inovação tecnológica?

17. Pensa que com essas mudanças houve melhoria na qualidade dos serviços os prestados, e consequentemente da emissão dos certificados?
18. Que indicadores demonstram a satisfação dos estudantes com o novo serviço?
19. Em relação à sustentabilidade do sistema, sente que a mesma esta sendo auto-sustentável?
20. Que estratégia a DRA estaadoptar para o envolvimento dos colaboradores no processo?Ex: (Motivação, incentivo e inclusão).
21. Quais os desafios que se impõem no âmbito da requisição e emissão dos certificados?
22. Face a esses desafios, que estratégias estão sendo adoptadas para ultrapassá-los?
23. Em relação as expectativas que as organizações tinham com este sistema, sentem que o mesmo está a atingir os resultados esperados?
24. Pode por favor, disponibilizar relatórios ou demais documentos que sustentam o presente estudo, tais como dados estatísticos?

Secção B: Guião de Entrevistas direccionadas aos estudantes

1. Sexo
2. Idade
3. Curso a Frequentar
4. Ano de frequência
5. Já ouviu fala sobre SGD?
6. Quais foram os benefícios da implantação do SGD para ti como estudante desta Universidade?
7. Sente que houve mudanças no processo de requisição e emissão de documentos em especial certificados com base no SGD relativamente ao período anterior a sua introdução? Se sim, quais?
8. Existe alguma dificuldade enfrentada no acesso e uso do SGD na requisição e emissão de certificados ou qualquer outro documento fornecido pela DRA? Que dificuldades.
9. Gostava de deixar alguma sugestão para DRA, relacionada ao funcionamento, ou implantação do novo Sistema de Gestão Documental? Se sim, qual.

Obrigado pela atenção!

Atália Ana Maria João

84 8606240/821411990

ANEXO 2

Tabela 2: Perfil dos Estudantes Entrevistados

INQ	Idade	Sexo	Curso frequentado ou a Frequentar
1	24	Feminino	Informática
2	26	Masculino	Eng. Informática
3	44	Masculino	Contabilidade Financeira
4	31	Feminino	Biblioteconomia
5	24	Masculino	Eng. Florestal
6	30	Masculino	Comunicação e extensão Rural
7	27	Feminino	Informática
8	33	Feminino	Ensino de Português
9	40	Masculino	Antropologia
10	25	Masculino	Engenharia Informática
11	24	Feminino	Informática
12	31	Feminino	Biblioteconomia
13	26	Masculino	Sociologia
14	39	Feminino	Engenharia Florestal
15	32	Feminino	Informática

Tabela 3: Perfil dos Funcionários da DRA Entrevistados

INQ	Sexo	Carreira na Administração Pública
1	Masculino	Técnico Superior
2	Feminino	Técnico Administrativo
3	Feminino	Técnico superior
4	Feminino	Técnico Administrativo
5	Masculino	Técnico Administrativo
6	Masculino	Técnico Superior
7	Feminino	Superior
8	Masculino	Técnico Administrativo
9	Masculino	Técnico Administrativo
10	Feminino	Técnico Administrativo
11	Feminino	Técnico Superior
12	Feminino	Técnico Superior
13	Masculino	Técnico Superior
14	Feminino	Técnico Administrativo
15	Feminino	Superior