



**UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE**

Escola de Comunicação e Artes

Departamento de Ciência da Informação

Curso de Licenciatura em Arquivística

**O IMPACTO DA GESTÃO DOCUMENTAL PARA O ACESSO E EFICIÊNCIA
ADMINISTRATIVA DO CONSELHO MUNICIPAL DA CIDADE DA MATOLA**

Candidata: Argentina Vasco Mafuieca

Supervisor: Dr. Alberto Calbe

Maputo, Outubro de 2025

Escola de Comunicação e Artes

Departamento de Ciência da Informação

Curso de Licenciatura em Arquivística

**O IMPACTO DA GESTÃO DOCUMENTAL PARA O ACESSO E EFICIÊNCIA
ADMINISTRATIVA DO CONSELHO MUNICIPAL DA CIDADE DA MATOLA**

Monografia apresentada à coordenação do Curso de Arquivística da Escola de Comunicação e Artes, da Universidade Eduardo Mondlane, como requisito parcial para obtenção do grau de Licenciatura em Arquivística.

Candidata: Argentina Vasco Mafuieca

Supervisor: Dr. Alberto Calbe

Maputo, Outubro de 2025

Escola de Comunicação e Artes

Departamento de Ciências de Informação

Curso de Licenciatura em Arquivística

**O IMPACTO DA GESTÃO DOCUMENTAL PARA O ACESSO E EFICIÊNCIA
ADMINISTRATIVA DO CONSELHO MUNICIPAL DA CIDADE DA MATOLA**

Monografia apresentada ao Curso de Arquivística da
Escola de Comunicação e Artes, da Universidade
Eduardo Mondlane, como requisito parcial para
obtenção do grau de Licenciatura em Arquivística.

Candidata: Argentina Vasco Mafuieca

JÚRI

Presidente:

Escola de Comunicação e Artes

Supervisor: Dr. Alberto Calbe

Escola de Comunicação e Artes

Oponente:

Escola de Comunicação e Artes

Classificação final: _____ (valores)

Maputo, Outubro de 2025

DECLARAÇÃO DE HONRA

Declaro por minha honra que este trabalho de fim de curso nunca foi apresentado, na sua essência, para obtenção de qualquer grau acadêmico, e que constitui o resultado da minha investigação pessoal, elaborado em conformidade com o Regulamento para obtenção do Grau de Licenciatura em Arquivística vigente na Escola de Comunicação e Artes da Universidade Eduardo Mondlane, estando indicadas no texto e nas referências bibliográficas as fontes usadas para a elaboração do mesmo.

Maputo, Outubro de 2025

(Argentina Vasco Mafuieca)

*Aos meus pais, Vasco Carlos Mafuieca e Patrícia Carlos langa e
ao meu Esposo e filho, João José Sande e Àbner João Sande.*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao dono dos meus dias, ao meu bom Deus pela vida, saúde e proteção ao longo de todo o meu percurso.

Ao meu supervisor, Mestre Alberto Calbe pelas lições dadas durante todo o percurso até chegar a finalização do trabalho. Obrigada pela paciência, por todas as vezes que mostrou interesse e pelos berros. O meu muito obrigada.

Aos meus pais, pelo amor, carinho, dedicação e principalmente pelas orações. Obrigada por tudo que os Senhores fizeram e fazem por mim.

Ao Conselho Municipal da Cidade da Matola, em especial aos colaboradores do Arquivo afectos aos departamentos de Recursos Humanos e departamento de Vereação de Planeamento Territorial e Urbanização, vai o meu sincero agradecimento, pela abertura em visitar a vossa instituição bem como a participação nesta pesquisa.

Aos professores, Dr. Rafael Nhareluga que foi o maior incentivo para continuar com o curso e pelo amor que aprendi a ter pelo curso graças as suas aulas, ao Dr. Gildo Macie, Dr. Alirio Rungo, a Dra. Leonor Celeste que além de ser docente foi como mãe, ao Dr. Mahumane e a todos os docentes pelos ensinamentos dados. Muito obrigada.

Ao meu amado esposo João José Sande e filho Àbner João Sande, pelo suporte emocional, pelo amor, força e todo incentivo dado até chegar aqui. O meu especial agradecimento.

As minhas irmãs, Célia, Delia, Júlia, Felícia, Vânia e Luneila. Obrigada pela força, amor e paciência. E muito obrigada por ter sido babás do meu filho enquanto fazia os trabalhos.

Ao meu irmão Hermenegildo e minha filha Célia Vasco Machava pelo apoio emocional, pelo carinho e suporte. A minha cunhada Maria Domingas José Navalha pelos lanches durante todo o percurso e pelo apoio financeiro. Obrigada minha favorita.

Aos meus colegas de turma em especial aos meus amigos (dra. Chanila, Ana, Silvia, dr. Bruno, dra. Rasma, dra. Rossana, Lola e a dra. Nancy) obrigada pela vossa amizade, pelas brigas, risos e por todo apoio.

Ao dr. Saraiva dos Anjos, pelo auxílio dado ao longo do processo de elaboração do trabalho. Obrigada dr. pela força e paciência.

Ao meu tio António e Américo por incentivar a nunca desistir dos meus estudos.

Por fim, a todos que directa ou indirectamente contribuíram para que esse sonho se tornasse realidade. Que Deus vos abençoe.

A gestão documental, quando bem gerida, permite as instituições gerenciar os fluxos documentais de forma agil e consistente, proporcionando maior rapidez na tomada de decisão e na recuperação das informações. A gestão documental simplifica os processos administrativos e traz benefícios.

(Carli e Fachin, 2017, p. 52)

RESUMO

O presente estudo teve como objectivo analisar o impacto da gestão documental para o acesso e eficiência administrativa do Conselho Municipal da Cidade da Matola. Adoptou-se uma abordagem qualitativa e realizou-se uma pesquisa descritiva, recorrendo a entrevistas para a recolha de dados. A amostra foi constituída por seis elementos, seleccionados com base em uma amostragem não probabilística por conveniência, dos quais três pertencem ao Departamento de Recursos Humanos e três ao Departamento de Vereação de Planeamento Territorial e Urbanização. Os resultados revelaram que o arquivo encontra-se em um cenário de desorganização documental, comprometendo tanto a integridade física dos documentos quanto a sua acessibilidade. Apesar de os entrevistados indicarem que utilizam a classificação e avaliação como instrumentos fundamentais para a organização e controlo do arquivo, essas estratégias não se mostraram totalmente eficazes. Observou-se também uma divergência nos métodos de arquivamento, com alguns elementos a utilizar o método numérico e outros por assunto. Para além disso, identificaram-se diversos desafios, incluindo falta de espaço, utilização de materiais e equipamentos inadequados, exposição prolongada à poeira e outros contaminantes, ausência de capacitação profissional e insuficiência de apoio orçamental, refletindo a baixa valorização do sector de arquivos na administração pública. Concluiu-se que o Arquivo do CMCM não reúne as condições desejadas para um funcionamento eficiente, uma vez que a gestão documental não seguia integralmente os parâmetros recomendados pela literatura, impactando negativamente o acesso à informação e a eficiência administrativa.

Palavras-chave: Arquivo; Acesso a documentos; Gestão de documentos; Eficiência administrativa.

ABSTRACT

This study aimed to analyse the impact of records management on accessibility and administrative efficiency at the Archive of the Municipal Council of the City of Matola. A qualitative approach was adopted, and a descriptive study was conducted using interviews for data collection. The sample consisted of six participants, selected for convenience, of whom three belonged to the Human Resources Department and three to the Department of Planning, Urbanization, and Transport. The results revealed that the archive was in a scenario of documental disorganization, compromising both the physical integrity of the documents and their accessibility. Although the participants indicated that classification and appraisal were used as key tools for archive organization and control, these strategies proved not to be fully effective. Divergences were also observed in the filing methods, with some participants using a numerical system and others a subject-based system. Furthermore, several challenges were identified, including lack of space, inadequate materials and equipment, prolonged exposure to dust and other contaminants, lack of professional training, and insufficient budgetary support, reflecting the low valuation of the archives sector within public administration. It was concluded that the Municipal Council Archive of Matola did not meet the desired conditions for efficient operation, as records management did not fully follow the parameters recommended in the literature, negatively affecting information access and administrative efficiency.

Keywords: Archive; Access to documents; Document management; Administrative efficiency.

Lista de tabelas

Tabela 1: Caracterização da População a Amostra.....	18
--	----

Lista de figuras

Figura 1: Vista frontal da sede do Conselho Municipal da Cidade da Matola	23
---	----

Figura 2: Departamento de Recursos Humanos.....	25
---	----

Figura 3: Departamento de Vereação de Planeamento Territorial e Urbazinação (VPTU)	26
---	----

Siglas e Abreviaturas

ACMCM	Arquivo do Conselho Municipal da Cidade da Matola
CIA	Conselho Internacional de Arquivo
CMCM	Conselho Municipal da Cidade da Matola
ECA	Escola de Comunicação e de Artes
EPI	Equipamentos de Protecção Individual
RH	Recursos Humanos
UEM	Universidade Eduardo Mondlane
SNAE	Sistema Nacional de Arquivos do Estado
VPTU	Vereação de Planeamento Territorial e Urbazinação

Sumario

ABSTRACT.....	IX
Lista de tabelas.....	X
Lista de figuras.....	X
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO	1
1.1 Problematização.....	1
1.2 Justificativa	2
1.3 Objectivos	3
1.3.1 Geral.....	3
1.3.2 Específicos	3
CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1 Arquivo	4
2.2. Documento.....	4
2.3. Gestão de documentos	6
2.3.1. Ciclo documental	7
2.3.2. Instrumentos de gestão de documentos.....	9
2.3.3. Classificação de documentos	10
2.3.3.1. Classificação de documentos tendo em conta o SNAE	12
2.3.4. O acesso aos documentos.....	13
2.4. Avaliação de documentos	14

2.5. Eficiência Administrativa e desafios enfrentados na organização e acesso aos documentos no Arquivo.....	15
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	18
3.1 Tipo de Estudo	18
3.2 População e Amostra	18
3.3 Instrumentos de Recolha de Dados.....	20
3.4 Procedimentos de Recolha de Dados.....	20
3.5 Análise de Dados	20
3.6 Questões Éticas	21
3.7 Limitações do Estudo.....	21
CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	22
4.1 Breve historial e caracterização do Conselho Municipal da Cidade da Matola (CMM) ...	22
4.1.1 Estrutura arquivística do CMM	23
4.1.2 Situação da gestão documental nos órgãos administrativos do CMM	24
4.1.2.1 Departamento de Recursos Humanos (RH).....	24
4.1.2.2 Vereação de Planeamento Territorial e Urbanização (VPTU)	25
4.1.3 Arquivo central do CMM.....	27
4.1.3.1 Organização dos documentos	27
4.1.3.2 Acesso aos documentos do arquivo	28
CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29

5.1.Recomendações.....	30
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31
APÊNDICES.....	35
ANEXOS	37

CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O presente trabalho de culminação do curso tem como tema “O impacto da gestão documental para o acesso e eficiência administrativa do Conselho Municipal da Cidade da Matola” e tem como principal objectivo analisar como a gestão de documentos influencia o acesso à informação e a eficiência administrativa no âmbito desta instituição. A gestão de documentos é definida como o “conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou recolhimento” (Arquivo Nacional, 2005, p. 100).

Neste sentido, a gestão documental controla todo o ciclo de vida dos documentos, garantindo maior eficiência no tratamento de arquivos ao longo de todas as etapas: produção, utilização, manutenção, destinação e acesso. A implementação adequada desses processos assegura que os documentos cumpram as finalidades para os quais foram criados de forma eficiente e económica, permitindo ainda a sua destinação apropriada após cumprirem sua função inicial. Conforme destacam Bandeira, Gonçalves e Azevedo (2018), a gestão de documentos está directamente associada à necessidade de acesso rápido e seguro à informação contida nos arquivos, sendo essencial para a transparência, prestação de contas e suporte às decisões administrativas.

A relevância do acesso à informação como prova e memória institucional reforça a motivação desta pesquisa, uma vez que a qualidade da gestão documental influencia de maneira directa a capacidade de recuperação da informação. Problemas na organização, classificação e avaliação de documentos dentro dos arquivos podem gerar atrasos, dificultar a prestação de contas e comprometer a eficiência administrativa. Assim, a investigação busca compreender de que forma os procedimentos de gestão documental adotados no Conselho Municipal da Cidade da Matola afectam a disponibilidade e confiabilidade da informação arquivística.

1.1 Problemática

Com a evolução da escrita e da vida social, o ser humano passou a reconhecer o valor da informação e, consequentemente, o valor dos documentos. Desde então, documentos passaram a ser sistematicamente organizados, em diferentes suportes, para registrar actividades políticas, religiosas, sociais, económicas e culturais. Nesse contexto, surgem os

arquivos, cujo papel central é a “guarda e preservação de documentos, assegurando a legalidade de actos administrativos, registrando a memória institucional e contando a história da sociedade” (Uberdan, 2004, p.113, citando Bottino, 1994).

Os arquivos devem atender à administração directa em suas diversas actividades, servindo de suporte técnico, administrativo e financeiro, produzindo, recolhendo, seleccionando e arquivando documentos de forma organizada, e garantindo atendimento rápido e preciso a consultas internas e externas (Prado, 1986). No entanto, quando os arquivos enfrentam desorganização documental, a acessibilidade à informação fica seriamente comprometida, impactando negativamente a prestação de contas, a tomada de decisões e a interação com o público. Machado (2020) salienta que a incapacidade de aceder rapidamente à informação deteriora a confiança dos cidadãos e dos próprios servidores públicos nas instituições.

No contexto das instituições públicas, a gestão documental inadequada pode gerar impactos significativos na eficiência administrativa e na transparência das actividades institucionais. Documentos acumulados sem critérios claros de organização, ausência de métodos padronizados de arquivamento, e a limitação de recursos materiais e humanos especializados dificultam o acesso à informação, atrasam processos administrativos e comprometem a capacidade de prestação de contas à população. A falta de procedimentos consistentes de classificação, avaliação e preservação documental aumenta o risco de perda ou deterioração de informações relevantes, tornando-se um obstáculo para a tomada de decisões baseada em dados confiáveis e para a manutenção da memória institucional.

Diante deste cenário, surge a seguinte questão: *Até que ponto a gestão de documentos impacta no acesso e eficiência administrativa do Conselho Municipal da Cidade da Matola?*

1.2 Justificativa

A motivação para a escolha do tema é de natureza pessoal e justifica-se, em primeiro lugar, pela consciência do papel fundamental que os arquivistas têm na difusão da documentação e da informação, de forma a facilitar seu conhecimento e acesso. E como estudante de Arquivística sempre tivemos uma especial atenção em querer compreender como a organização dos documentos pode influenciar directamente o acesso á informação e o desempenho das actividades administrativas. E também este estudo representa a realização de

um objectivo pessoal que é contribuir para a melhoria da administração pública através dos conhecimentos adquiridos durante todo o percurso académico.

No âmbito académico, este trabalho provará, eventualmente, um estudo de caso que pode ser referência para futuras pesquisas e práticas na área de arquivística.

No âmbito científico, achamos que o mesmo possa aumentar o corpo de conhecimento sobre o impacto da gestão documental na administração pública.

Em relação ao âmbito social, este trabalho poderá contribuir para o melhoramento da transparência e a eficiência administrativa nas instituições, beneficiando a comunidade local sobre a consciência da necessidade de organizar os documentos, e a importância de todas as actividades envolvidas na organização documental. Além disso, poderá mostrar como a gestão eficiente dos documentos pode beneficiar directamente os cidadãos, ao garantir acesso mais rápido e transparente às informações públicas.

1.3 Objectivos

1.3.1 Geral

Analisar o impacto da gestão de documentos no acesso e eficiência administrativa do Conselho Municipal da Cidade da Matola.

1.3.2 Específicos

- Diagnosticar a situação actual da gestão de documentos do Conselho Municipal da Cidade da Matola;
- Descrever as estratégias utilizadas para o acesso célere aos documentos no Arquivo do Conselho Municipal da Cidade da Matola;
- Identificar os métodos utilizados para o arquivamento e gestão documental no Arquivo do Conselho Municipal da Cidade da Matola;
- Descrever os desafios enfrentados pelos profissionais da instituição na organização e acesso aos documentos do arquivo do Conselho Municipal da Cidade da Matola.

CAPÍTULO II - REFERENCIAL TEÓRICO

Esta secção, é reservada ao referencial teórico e conceptual, que consistem na definição e discussão dos principais conceitos desta pesquisa, incluindo: Arquivo, documento, gestão de documentos, ciclo documental, acesso aos documentos, eficiência administrativa, entre outros.

2.1 Arquivo

Segundo Rodrigues (2004) o arquivo é um todo formado por partes inter-relacionadas que concorrem para um mesmo fim.

Por outro lado, Pimenta (2008) define o arquivo como um conjunto de documentos ou registos produzidos ou recebidos por uma pessoa ou instituição no exercício de suas funções ou actividades, e que, depois de cumprirem sua função original, são preservados para fins administrativos, legais, culturais ou históricos, também reforça a ideia de que os arquivos não são apenas elementos de guarda, mas também de uso contínuo para diversas finalidades.

Mais recentemente, Eden (2011), definiu o arquivo de forma pragmática, como qualquer colecção de documentos organizados e preservados de forma a garantir sua recuperação e uso futuro, destaca a importância da organização e da preservação para garantir a funcionalidade e acessibilidade dos arquivos ao longo do tempo.

A luz dos conceitos acima, pode-se verificar uma clara divergência, na medida em que Rodrigues (2004) assume o conceito arquivo de uma forma superficial, não fazendo menção de nenhum aspecto patente nos dois últimos conceitos. Ao passo que o pimenta (2008), procurou trazer na sua abordagem, elementos que reforçam tal conceito, como o resumo de um processo de documentos registrados, tornando assim o conceito adequado para a presente pesquisa.

2.2. Documento

De acordo com o Dicionário de Terminologia Arquivística (2005. p. 72) o documento é compreendido como uma “unidade de registro de informações, qualquer que seja o suporte ou

formato, sendo o suporte, compreendido como o material no qual são registradas as informações.”

Por outro lado, Cruz (2013), defende que o documento pode ser compreendido enquanto informação registrada independente do suporte, produzida ou recebida por pessoa física ou jurídica, pública ou privada no exercício de suas funções, imbuídas de suas relações orgânicas.

Bellotto (2006) define documento como:

O documento é qualquer elemento gráfico, iconográfico, plástico, ou fônico pelo qual o homem se expressa. É o livro, o artigo de revista ou jornal, o relatório, o processo, o dossiê, a carta, a legislação, a estampa, a tela, a escultura, a fotografia, o filme, o disco, a fita magnética, o objeto utilitário etc., enfim, tudo o que seja produzido, por motivos funcionais, jurídicos, científicos, técnicos, culturais ou artísticos, pela actividade humana (p.35).

A luz das definições acima, pode-se verificar uma ligeira convergência, na medida em que ambos concebem o documento como sendo informações registrada. Não obstante, para o Cruz (2013) o documento contém certas ramificações, podendo sendo ser física, jurídica, pública ou privada, tornando o conceito mais completo. Bellotto (2006), afirma que documento é tudo que seja produzido, independente do suporte, por motivos específicos funcionais, jurídicos, científicos, técnicos, culturais ou artísticos, pela actividade humana, e esse conceito vinca o carácter orgânico que toma o documento de arquivo diferente dos documentos de outras unidades documentais como a biblioteca. Nesta ordem de ideias, verifica-se documentos a todos os registros de informações, provenientes de suportes físicos como o papel impreso e os digitais como e-mails e documentos eletrónicos.

Para o Manual de Gestão de Documentos (2015, p. 9), o documento de arquivo é compreendido como aquele “produzido ou recebido no curso de uma actividade prática, como instrumento ou resultado de tal actividade e retido para acção ou referência”. É relevante ainda destacar o importante papel assumido pelos documentos arquivísticos digitais no decorrer dos processos de evolução e inovação tecnológica.

Nesse contexto, Gomes e Maia (2018, p.120) explicam que como “forma fixa num suporte analógico ou digital codificado em dígito binário e interpretável por um sistema

computacional”, esses documentos vêm assumindo um papel transformador na disseminação e normatização das práticas de produção, utilização e arquivamento.

2.3. Gestão de documentos

De acordo com Indolfo (2007), a origem do termo gestão de documentos (records management) remota aos Estados Unidos e alguns países anglo-saxônicos. O contexto de produção e acumulação de grande massa documental ao final da Segunda Guerra Mundial destacou a premência da racionalização desse volume expressivo de documentos, sob forte influência da administração científica, para fins do alcance de melhorias nos processos administrativos por meio do controle da documentação produzida e dos períodos destinados à sua guarda ou descarte. Difundidos os ideais dessa prática, os seus preceitos sofreram transformações culturais, sociais e econômicas, sendo adotadas pelos Estados de acordo com as suas demandas e políticas instaladas (Indolfo, 2007; Medeiros e Amaral, 2010; Rodrigues, 2002).

O Dicionário de Terminologia Arquivística, do Conselho Internacional de Arquivos (CIA), define a gestão de documentos como “uma área da administração geral relacionada com a busca de economia e eficácia na produção, manutenção, uso e destinação final dos mesmos” (CONSELHO INTERNACIONAL DE ARQUIVOS, 1984, p. 226 apud JARDIM, 1987, p. 35)

A gestão de documentos também é definida como sendo uma operação arquivística entendida como o processo de reduzir seletivamente a proporções manipuláveis a massa de documentos, que é característica da administração moderna, de forma a conversar permanentemente os que têm um valor cultural futuro sem menosprezar a integridade substantiva da massa documental para efeitos de pesquisa (BURNET apud JARDIM, 1987, p. 35).

Entretanto, Fishbein e Cook apud Indolfo (2007, p.37) afirmam ser gestão de documentos a “aplicação da administração científica com fins predominantes de eficácia e eficiência, sendo considerados os benefícios culturais e de pesquisa para os futuros pesquisadores, meros subprodutos”.

Para o Arquivo Nacional (2005, p.100), a gestão de documentos é “conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento de documentos em fase corrente e intermediária, visando sua eliminação ou recolhimento”.

Vale ressaltar que, a gestão de documentos controla todo o ciclo documental, garantindo maior eficiência aos arquivos no que tange à produção, utilização, manutenção, destinação e acesso aos documentos e as informações neles contidas e permite que os documentos sirvam as finalidades para os quais foram criados da forma mais eficiente e econômica possível e concorre para a destinação adequada dos mesmos, após terem servido a seus fins.

Machado (2020) afirma que, em um cenário de desorganização documental, a acessibilidade à informação fica comprometida, o que prejudica a prestação de contas e a interação com o público. Quando os cidadãos ou até mesmo os servidores públicos não conseguem acessar os documentos de maneira rápida e eficiente, há uma quebra de confiança nas instituições públicas. Enquanto isso, Gonçalves (2018) a respeito da gestão documental, afirma que esta deve ser estruturada de forma a garantir o acesso rápido e a transparência das decisões públicas. Este é, de acordo com Ferreira (2015), um dos principais desafios na gestão de documentos em instituições públicas.

2.3.1. Ciclo documental

Na Arquivologia, o ciclo vital dos documentos, por vezes referido como teoria das três idades, é um modelo teórico segundo a qual todo documento de arquivo passa por um ou mais períodos, caracterizados pela frequência e pelo tipo de utilização que dele é feita. Esse conceito decorre da interpretação da teoria da avaliação, desenvolvida por Schellenberg no pós-guerra – Segunda Guerra Mundial (1939-1945).

Com o aumento exponencial na produção documental, surgiu a necessidade de desenvolver uma metodologia que permitisse melhorar a recuperação da informação necessária à tomada de decisão e otimizar o uso dos espaços administrativos para a guarda de documentos. A partir do conceito do ciclo de vida dos documentos desenvolveu-se a teoria das três idades, uma estratégia de organização documental que reparte o ciclo de vida documental em idades (corrente, intermediária e permanente).

- Arquivo corrente (primeira idade): segundo o Dicionário de Terminologia Arquivística (2005 p.29), é o “conjunto de documentos, em tramitação ou não, que, pelo seu valor primário, é o objecto de consultas frequentes pela entidade que o produziu, a quem compete a sua administração.
- Arquivo intermediário (segunda idade): “conjunto de documentos originários de arquivo corrente, com uso pouco frequente, que aguarda a sua destinação.
- Arquivo permanente (terceira idade): “conjunto de documentos preservados em carácter definitivo em função de seu valor. Também chamado arquivo histórico.

Deste modo, a teoria das três idades cria as condições necessárias para gerenciar o ciclo de vida de um documento, se baseando na frequência em que cada arquivo deve ser consultado e como é o seu uso e armazenamento. Aplicar essa teoria aos arquivos da empresa é fundamental para que os funcionários tenham sempre à mão os documentos necessários para realizar suas actividades.

Além disso, essa teoria auxilia na tomada de decisões sobre o destino final dos documentos e através dela, é possível determinar quais arquivos devem ser eliminados e quais devem ser mantidos para fins históricos. É igualmente importante para que os funcionários tenham sempre à mão os documentos necessários para realizar suas actividades.

Por conseguinte, para aplicar essa teoria nos arquivos da empresa, é necessário em resumo:

1. Determinar quais são os arquivos correntes, intermediários e permanentes. Para tal, a organização deve analisar a frequência de consulta e uso dos documentos, identificando aqueles que devem ser eliminados, para garantir a eficácia do processo;
2. Organizar os documentos de acordo com a frequência de consulta. A organização deve manter arquivos correntes sempre à mão e organizá-los usando os diversos métodos de arquivamento existentes, tendo sempre um método de arquivamento principal e outros secundários, e ainda armazenar os arquivos intermediários e permanentes em um local separado para facilitar o acesso;

3. Armazenar os documentos de forma adequada. É importante detalhar bem esse projeto para garantir que tratemos todos os documentos da forma correcta e armazenar arquivos permanentes em um local separado e fácil de encontrar. Paes (2004) defende que os arquivos correntes podem ser descentralizados, portanto, podem estar junto de quem os produziu em determinado órgão administrativo da instituição, mas os arquivos intermediários e permanentes esses devem estar centralizados na instituição;
4. Criar e implementar um plano de acção para cada tipo de arquivo. Após classificar os tipos de documentos e definir a forma de armazenamento, é preciso criar e implementar um plano de acção para cada tipo de arquivo pós o plano de acção irá indicar o que fazer com cada tipo de documento, quando e onde guardá-los e como descartá-los. É necessário detalhar bem esse projeto para garantir que tratemos todos os documentos da forma correcta. Paes (2004) sustenta que esse plano de acção deve se guiar pelo plano de classificação e tabela de temporalidade.
5. Por fim, implementar as medidas adoptadas com base no plano de acção, visando garantir a eficiência do processo de arquivamento.

2.3.2. Instrumentos de gestão de documentos

Os instrumentos de gestão documental são os sistemas e processos desenvolvidos e aplicados em todas as etapas envolvidas com a gestão de documentos, que envolve a criação, utilização e destinação. Esses instrumentos aplicam-se além da gestão de documentos físicos mas também, aos digitais, sendo eles: O Plano de classificação e a Tabela de Temporalidade.

O plano de classificação, também conhecido por código de classificação, é definido pelo Arquivo Nacional (2005) como sendo um esquema de distribuição de documentos em classes, de acordo com métodos de arquivamentos específicos, elaborados a partir do estudo das estruturas e funções de uma instituição e da análise do arquivo por ela produzido.

Por sua vez, Faria (2006, p. 35), afirma que trata-se de um “instrumento de gestão que organiza, em um plano intelectual, os tipos de documentos produzidos e/ou recebidos,

conforme os critérios definidos pela classificação documental, adota e os organiza de forma hierárquica por meio das unidades de classificação”.

Rios e Cordeiro (2010), ressaltam que os planos de classificação são utilizados nas fases corrente, e intermediária dos documentos. No cenário arquivístico, os planos de classificação são elaborados e empregados de modo a racionalizar os procedimentos na gestão documental e integrar a política de informação da Instituição, seja pública ou privada.

Os planos de Classificação têm como objectivo “[...] agrupar documentos sobre um mesmo assunto, representado por uma notação (codificação) e, também, implica na organização física dos documentos arquivados para a sua busca (recuperação) notacional” (RIOS E CORDEIRO 2010, p. 126).

Assim sendo, os mesmos mencionam que a expressão assunto deve ser considerada a partir de um conceito partindo do conteúdo do documento, descrito por termos ou notações que surgiriam nos planos de classificação.

Por outro lado, a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos é um instrumento arquivístico, que tem por objectivos definir prazos de guarda e destinação de documentos, com vista a garantir o acesso à informação a quantos dela necessitem.

A Tabela de Temporalidade é também definida como sendo uma ferramenta resultante de uma avaliação administrativa e científica dos documentos que contêm os arquivos. É o ponto de junção que permite a arquivística contemporânea intervir sobre todos os documentos de arquivo, de sua criação até a sua eliminação ou guarda permanente. A utilização da Tabela de Temporalidade põe o arquivista como profissional, cuja área de atuação se estende sobre todo ciclo documental. (COUTURE, apud IZABEL, 2013).

O autor supracitado acrescenta ainda que, a elaboração da Tabela de Temporalidade e destinação de documentos impõe a observância ao ciclo vital dos documentos. O processo de avaliação deve considerar a função que determinou a criação do documento e identificar os valores (primário e/ou secundário) a ele atribuídos segundo o seu potencial de uso.

2.3.3. Classificação de documentos

De acordo com Eden (2011) a classificação dos documentos é uma etapa essencial na gestão de arquivos, sendo fundamental para garantir o acesso e a organização adequada dos

documentos ao longo do tempo. Ela envolve a organização dos documentos de acordo com categorias, critérios ou sistemas que possibilitam a sua localização, preservação e utilização eficiente.

Para facilitar essa classificação, recorre-se aos métodos de arquivamento e gestão documental, que são técnicas que organizam documentos, permitindo que sejam encontrados com facilidade. Na literatura existem vários métodos, mas, para esta pesquisa, importa destacar o método numérico e o método por Assunto.

a) Método Numérico

O método numérico é amplamente utilizado em arquivos administrativos e é reconhecido por sua simplicidade e eficiência quando se trata de documentos com grande volume e necessidade de localização rápida, nesse sistema, os documentos são organizados de acordo com números sequenciais ou códigos, facilitando a localização dos mesmos a partir de uma chave ou índice.,

Cunha (2017) destaca que o método numérico tem como grande vantagem a facilidade de organização em grandes volumes, pois evita o problema de sobrecarga de informações quando os documentos são classificados por outros critérios, como por assunto ou data.

Entretanto, para Lima (2016), este método pode apresentar limitações quando se trata de documentos que não possuem um padrão lógico ou uniforme ou quando há a necessidade de uma consulta mais detalhada, como no caso de documentos técnicos ou jurídicos, que exigem um critério de arquivamento mais específico.

Ribeiro (2018) também observa que, embora o sistema numérico seja prático, ele pode não ser suficiente quando há necessidade de um acesso rápido e intuitivo a documentos específicos, como pode ser o caso em situações de emergência onde um tema específico precisa ser localizado imediatamente.

b) Método por Assunto

De acordo com Santos e Silva (2017), o método por assunto permite que os documentos sejam agrupados de forma lógica, proporcionando consultas mais rápidas e eficientes em temas específicos.

Por outro lado, Gonçalves (2019) observa que, apesar de sua eficiência para documentos mais específicos, o método por assunto pode dificultar a recuperação de informações quando os documentos abrangem diversos temas ou quando é necessário buscar por um critério diferente, como por data ou número, esse método pode se tornar difícil de administrar em arquivos com grande volume de documentos, especialmente quando os temas se sobrepõem.

2.3.3.1. Classificação de documentos tendo em conta o SNAE

No contexto institucional moçambicano, o Sistema Nacional de Arquivos do Estado (SNAE) estabelece normas e procedimentos que orientam a classificação de documentos em órgãos e instituições públicas, garantindo uniformidade e consistência na gestão documental.

Segundo o SNAE, a classificação de documentos deve basear-se em valores primários e secundários dos documentos. O valor primário relaciona-se com a função administrativa e operacional do documento, ou seja, sua importância imediata para a tomada de decisões dentro da instituição. Já o valor secundário refere-se ao interesse histórico, legal ou fiscal que o documento possa ter, justificando a sua preservação a longo prazo. Estes valores permitem determinar não apenas a forma de arquivamento, mas também os prazos de guarda e eventual eliminação, seguindo a Tabela de Temporalidade Documental preconizada pelo SNAE.

O SNAE recomenda que a classificação de documentos siga um plano de classificação padronizado, estruturado por funções e actividades do órgão ou instituição. Isto significa que os documentos devem ser agrupados de acordo com as funções que suportam, como gestão financeira, recursos humanos, planeamento ou comunicação institucional, em vez de simplesmente pelo tipo físico do documento ou ordem cronológica. Esta abordagem funcional contribui para uma organização lógica e facilita a pesquisa e recuperação da informação, sobretudo em arquivos com grande volume documental.

No âmbito da Administração Pública, o SNAE estabelece ainda que a classificação se operacionalize por meio de dois instrumentos complementares: o Plano de Classificação das Actividades Meio, de aplicação comum a toda a administração, que abrange as funções

transversais como recursos humanos, gestão financeira e orçamental, património, aprovisionamento, comunicação e logística, e o Plano de Classificação das Actividades Fim, específico de cada instituição, orientado para os documentos resultantes das suas competências e processos finalísticos. A utilização articulada destes dois planos assegura simultaneamente a uniformidade entre organismos e o respeito pelas especificidades institucionais, servindo de base para a aplicação coerente da Tabela de Temporalidade.

Além disso, o SNAE incentiva a utilização de códigos de classificação para cada categoria documental, permitindo uma identificação rápida e inequívoca de cada documento. Estes códigos devem estar alinhados com o plano de classificação e a tabela de temporalidade, garantindo que documentos com valor temporário ou permanente sejam tratados adequadamente. A classificação correcta de documentos, segundo o SNAE, também é essencial para evitar duplicidades, perdas de informação e para assegurar que a instituição esteja em conformidade com a legislação de arquivo vigente em Moçambique.

2.3.4. O acesso aos documentos

De acordo com Bandeira, Gonçalves e Azevedo (2018), a gestão de documentos está associada directamente à necessidade de acesso à informação que consta nos documentos arquivísticos. Partindo da ideia da necessidade de acesso à informação registrada como prova e memória, percebe-se a importância do acesso aos documentos dentro dos arquivos das instituições em geral. Mais do que um direito aos cidadãos, o acesso à informação é fundamental para o desenvolvimento das actividades em uma instituição, visto que os arquivos são instrumentos básicos da administração, pois contém as informações recebidas ou produzidas pela organização.

E para que os usuários alcancem seus objectivos de modo eficiente é preciso ter acesso aos seus arquivos de forma ágil e segura. No entanto, muitas vezes nem os usuários internos nem os externos conseguem acessar os documentos de modo satisfatório. Isso geralmente ocorre devido à falta de organização e controle do grande volume documental produzido diariamente (idem, 2018).

Segundo o decreto n° 34/2014 da Lei do Direito e Acesso à Informação de Moçambique, todo cidadão tem direito a informação, no entanto, o capítulo II, do artigo n° 14 refere que:

1. O pedido de informação é dirigido ao dirigente ou servidor com competências no domínio de gestão de documentos, informação e arquivos, devendo o requerente identificar-se devidamente, apresentando o tipo de informação que solicita.
2. O pedido de acesso à informação é, obrigatoriamente, apresentado por escrito, quando:
 - a) Incide sobre a correspondência oficial;
 - b) Se trate de informações relativas a assuntos de serviço, excepto se o pedido se destinar a procedimento civil ou criminal em virtude das mesmas informações;
 - c) Se trate de informações dadas por servidores sobre outros funcionários, excepto se autorizados, por escrito, por funcionário a que se referem.
3. Nos casos referidos no número anterior, sendo oral o pedido, este é reduzido a escrito, em duplicado, pelo agente receptor que fornece a cópia ao requerente.
4. Sempre que uma pessoa com deficiência queira fazer um pedido, quem a atende deve tomar as providências necessárias para apoiar o requerente.

Ainda de acordo com o mesmo decreto, as autoridades administrativas competentes devem facilitar a consulta de documentos ou processos e passar certidões solicitadas, no prazo máximo de vinte e um dias, a contar da data de entrada do pedido.

Todavia, para que estes documentos sejam de fácil acesso há uma necessidade de os mesmos serem bem classificados e avaliados conforme as recomendações dos autores que sustentam esta pesquisa.

2.4. Avaliação de documentos

A avaliação de documentos consiste em um trabalho interdisciplinar que visa estabelecer valores para os documentos e “analisar seu ciclo de vida, com vista a estabelecer prazos para sua guarda ou eliminação, contribuindo para a racionalização dos arquivos e eficiência administrativa, bem como para a preservação do patrimônio documental” (BERNARDES, 1998, p. 14).

Complementando a ideia da autora, Santos, Innarelli e Sousa (2009) identificam a avaliação como uma das funções arquivísticas voltada para a gestão de documentos, que define os prazos de guarda e destinação final a partir de critérios preestabelecidos. O autor ressalta a

atividade de fiscalização visando evitar a eliminação não autorizada de documentos arquivísticos.

Para Indolfo (2013, p. 55-56) a avaliação é um processo de análise e seleção de documentos que visa estabelecer os prazos de guarda e a destinação final dos documentos, definindo quais documentos serão preservados para fins administrativos ou de pesquisa e, em que momento, poderão ser eliminados ou recolhidos ao arquivo permanente, segundo o valor e o potencial de uso que apresentam para a administração que os gerou e para a sociedade.

A avaliação é um processo de análise de documentos de arquivo, que estabelece os prazos de guarda e destinação, de acordo com os valores que lhes são atribuídos. (ARQUIVO NACIONAL, 2005, p. 41).

2.5. Eficiência Administrativa e desafios enfrentados na organização e acesso aos documentos no Arquivo

Eficiência pode ser entendida como sendo uma abordagem utilizada com finalidade de indicar se uma organização utiliza de forma produtiva ou econômica os seus recursos (MOUZAS 2006).

De acordo com Fernandes (2008), Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objectivos. Assim, a eficiência de uma actividade está muito ligada à sua produtividade, pois este conceito está atrelado à situação complexa que envolve o processo de conversão de entradas em saídas. Nesse caso, quanto mais eficiente é uma organização, maior será o grau de produtividade ou economia na utilização de recursos.

À luz dos conceitos acima, pode-se assumir uma eficiência administrativa como sendo aquela que usa todos os elementos da administração, ancorado a eficiência com fim de alcançar o objectivo pessoal e colectivo.

A gestão de documentos torna-se em uma prática essencial quando se pretende garantir a organização, segurança, e sobretudo o acesso das informações de uma empresa. No entanto, muitas vezes, essa mesma gestão pode trazer consigo certos desafios.

Conforme Caetano (2017), a gestão de documentos requer bastante espaço e está sujeito a riscos como incêndios, inundações ou deterioração ao longo do tempo. Entre os desafios encontrados, destacam-se os seguintes:

a) A falta de materiais de protecção e equipamentos

A protecção adequada dos documentos é uma questão fundamental na gestão de arquivos, especialmente para documentos históricos, sensíveis ou importantes para a administração pública (RIBEIRO, 2016).

De acordo com Pereira (2017), sem materiais adequados de protecção, os documentos podem ser danificados, prejudicando a sua legibilidade e acessibilidade no futuro, uma vez que a falta de recursos também pode levar a problemas como a perda de documentos ou o aumento do risco de deterioração, o que compromete a eficiência administrativa.

b) Espaço e Infra-estrutura

De acordo com Leite (2017) e Sousa (2019) a infra-estrutura inadequada é um dos maiores obstáculos para a gestão eficiente de documentos.

O espaço inadequado pode levar também a perigos físicos para os profissionais, como acidentes ao tentar alcançar documentos armazenados em prateleiras altas ou a falta de espaço para realizar a movimentação de grandes volumes de papel. A ergonomia e segurança no trabalho são essenciais para garantir um ambiente de trabalho saudável e eficiente (GONÇALVES, 2018).

c) Orçamento

Na visão de Sousa (2019), a falta de apoio da gestão para melhorar a infra-estrutura e a organização dos arquivos está directamente ligada à baixa valorização do sector de arquivos dentro da administração pública, a falta de preparação para investir em equipamentos, treinamento e infra-estrutura adequadas pode resultar em uma gestão documental ineficiente,

afectando não apenas a qualidade do trabalho dos profissionais, mas também a eficiência da administração pública como um todo.

Por outro lado, Cardoso (2018) destaca que a gestão de arquivos muitas vezes sofre com a falta de investimentos adequados, especialmente em organizações públicas, onde os recursos financeiros são muitas vezes limitados.

d) Riscos de Acidentes e Problemas de saúde

Gonçalves (2018) aponta a falta de escadas apropriadas e equipamentos para transporte de documentos, como um risco significativo para a segurança dos profissionais, o uso de bancos para subir em prateleiras ou o transporte manual de grandes volumes de documentos pode igualmente gerar acidentes de trabalho, como quedas ou lesões musculares.

Por sua vez, Lima (2017), afirma que, os profissionais de arquivos precisam de condições adequadas para exercer suas funções, incluindo equipamentos de protecção individual (EPI) e estruturas que garantam sua segurança física no trabalho, investir em ergonomia e em equipamentos de protecção não só protege os trabalhadores, mas também melhora a qualidade do trabalho, reduzindo erros e aumentando a eficiência administrativa.

CAPÍTULO III – METODOLOGIA

A metodologia constitui um dos pilares fundamentais de qualquer investigação científica, uma vez que orienta o caminho a seguir para alcançar os objectivos propostos, garantindo a coerência entre o problema de pesquisa, a abordagem utilizada e as técnicas de recolha e análise de dados. Para Bungue (1974, p. 55 apud Moresi, 2003), a metodologia de pesquisa pode ser entendida como um conjunto de procedimentos por meio dos quais se formulam problemas científicos e se testam hipóteses. De forma semelhante, Demo (2000) refere-se à metodologia como um conjunto de procedimentos, estratégias e regras estabelecidas e utilizadas para se atingir um determinado objectivo.

3.1 Tipo de Estudo

O presente estudo adoptou uma abordagem qualitativa. De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa lida com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo a um espaço mais profundo das relações, processos e fenómenos que não podem ser reduzidos à mera operacionalização de variáveis. Os métodos qualitativos são particularmente adequados para explicar o “porquê” das coisas, permitindo compreender fenómenos de forma interpretativa, sem recorrer à quantificação. Assim, optou-se por esta abordagem por se adequar ao objectivo central do estudo: analisar o impacto da gestão documental no acesso e eficiência administrativa do Conselho Municipal da Cidade da Matola.

Quanto aos objectivos, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois, segundo Gil (2007), esse tipo de estudo visa descrever as características de uma população ou fenómeno e identificar relações entre variáveis. A pesquisa descritiva exige do investigador informações detalhadas sobre o que se pretende estudar. Neste trabalho, essa vertente manifestou-se na descrição minuciosa dos processos, práticas e desafios associados à gestão documental no contexto em análise.

3.2 População e Amostra

Segundo Marconi e Lakatos (2009, p. 27), o universo ou população corresponde ao “conjunto de elementos animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. A população desta pesquisa foi composta por oito (08) funcionários e/ou arquivistas

que, directa ou indirectamente, intervêm na gestão documental e contribuíram para a avaliação do impacto desse processo no acesso e eficiência administrativa do Conselho Municipal da Cidade da Matola.

A amostra, por sua vez, representa uma parcela do universo estudado. Para Toledo e Ovalle (2008), trata-se de um subconjunto seleccionado da população, a partir do qual se procura inferir as características do todo. Neste estudo, adoptou-se a amostragem não probabilística por conveniência, conforme definida por Lakatos e Marconi (2009), que consiste na selecção de participantes com base na sua disponibilidade e acessibilidade. Este critério foi especialmente útil considerando as limitações de tempo, a dispersão dos colaboradores e a natureza das suas funções. Assim, a amostra final foi constituída por seis (06) funcionários, distribuídos da seguinte forma:

Tabela 1: Caracterização da População a Amostra

POPULAÇÃO					
População total	08 Elementos				
AMOSTRA					
Amostra total	06 Elementos				
Caracterização da Amostra	Elementos	Género	Idade	Nível Académico	Ano de Experiência
	A	Masculino	Acima de 40	Médio	28 anos
	B	Feminino	Acima de 40	Licenciatura	8 anos
	C	Feminino	31 – 40	Téc. Profissional	13 anos
	D	Masculino	31 – 40	Téc. Profissional	11 anos
	E	Feminino	Acima de 40	Licenciatura	10 anos
	F	Feminino	18 – 30	Téc. Profissional	1 ano

Fonte: Autora do trabalho

3.3 Instrumentos de Recolha de Dados

O principal instrumento utilizado para a recolha de dados foi a entrevista estruturada. Segundo Marconi e Lakatos (2009), este formato caracteriza-se pela aplicação de um conjunto de perguntas previamente definidas, realizadas de forma padronizada aos entrevistados. Este método assegura maior comparabilidade das respostas, facilitando a análise posterior.

O guião da entrevista (Apêndice 1) foi elaborado de forma a abranger aspectos relacionados à organização documental, práticas de arquivo, eficiência administrativa e acesso à informação. As perguntas buscaram não apenas dados factuais, mas também percepções, opiniões e experiências dos colaboradores relativamente aos processos documentais existentes.

3.4 Procedimentos de Recolha de Dados

A recolha de dados decorreu presencialmente nas instalações do Conselho Municipal da Cidade da Matola, respeitando a disponibilidade dos participantes. Antes da aplicação das entrevistas, foi solicitado o consentimento informado e garantida a confidencialidade das respostas.

A selecção dos entrevistados seguiu o critério de inclusão previamente estabelecido: estar directamente envolvido nas actividades de gestão documental ou ter funções administrativas relacionadas. As entrevistas foram conduzidas de forma individual e registadas por meio de anotações estruturadas numa grelha de observação, garantindo fidelidade às respostas.

3.5 Análise de Dados

Para o tratamento e interpretação dos dados, recorreu-se à análise de conteúdo, técnica amplamente utilizada nas ciências sociais. De acordo com Amado (2000), esta consiste num conjunto de procedimentos que visam organizar e categorizar informações de forma sistemática, permitindo uma descrição objectiva e, posteriormente, uma interpretação fundamentada.

No presente estudo, as respostas obtidas foram agrupadas em unidades de significação, destacando informações-chave, semelhanças e divergências entre os entrevistados. Este processo permitiu identificar padrões de percepção sobre a gestão documental e o seu impacto na eficiência administrativa.

3.6 Questões Éticas

A pesquisa respeitou integralmente os princípios éticos aplicáveis, nomeadamente o consentimento informado, a confidencialidade e o uso exclusivo dos dados para fins académicos. Para preservar o anonimato dos participantes, utilizou-se um sistema de codificação (EA, EB, EC, ED, EE e EF), impedindo a identificação individual.

3.7 Limitações do Estudo

Durante a realização da pesquisa, enfrentaram-se alguns constrangimentos. No plano bibliográfico, verificou-se escassez de literatura actualizada sobre gestão documental em contextos municipais moçambicanos, o que exigiu uma busca mais aprofundada de materiais físicos e digitais. Na fase de recolha de dados, observou-se morosidade nos trâmites administrativos para autorização, bem como alguma resistência de certos participantes, que, temendo represálias, demonstraram relutância em responder livremente.

CAPÍTULO IV – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta secção destina-se a apresentar e analisar a situação da gestão documental no Conselho Municipal da Cidade da Matola, com base nos dados recolhidos através de entrevistas e observações realizadas nos sectores seleccionados. Os resultados foram confrontados com a literatura especializada, de modo a responder aos objectivos desta pesquisa. Para efeitos de confidencialidade e ética, os entrevistados foram identificados pelas letras A, B, C, D, E e F.

4.1 Breve historial e caracterização do Conselho Municipal da Cidade da Matola (CMM)

O Município da Matola localiza-se na Província de Maputo e faz fronteira a Norte com os Distritos de Marracuene e Moamba, a Sul com o Município da Cidade de Maputo, a Este com a Baía de Maputo e a Oeste novamente com o Distrito da Moamba. Esta delimitação territorial confere-lhe uma posição estratégica no corredor de desenvolvimento de Maputo, servindo de elo entre a capital do país, os distritos vizinhos e as principais vias de ligação ao interior e à região da África Austral.

O Conselho Municipal da Cidade da Matola (CMM) é o órgão executivo da administração local, responsável por planificar, coordenar e implementar as políticas públicas no território municipal. A sua actuação abrange áreas como gestão urbana, administração de recursos humanos, transportes, saneamento, licenciamento e gestão documental. Enquanto instituição pública, o CMM tem como missão garantir a boa governação e promover o desenvolvimento sustentável da cidade, assegurando serviços que respondam às necessidades da população.

Esta cidade, que serve de sede ao CMM, caracteriza-se por um crescimento populacional e económico acelerado, o que aumenta a complexidade administrativa e a necessidade de sistemas de informação eficientes. A gestão documental, neste contexto, assume um papel estratégico, pois é por meio dela que se preserva a memória institucional e se assegura a base de dados para decisões informadas.



Figura 1: Vista frontal da sede do Conselho Municipal da Cidade da Matola

Fonte – Wikipedia

4.1.1 Estrutura arquivística do CMM

Historicamente, os arquivos do CMM encontravam-se dispersos em diversos sectores e departamentos. Com a mudança para o novo edifício do Conselho Municipal, localizado no centro da cidade da Matola, foi criado o arquivo geral, que passou a receber os documentos considerados permanentes de todos os sectores. No entanto, este processo consistiu essencialmente no transporte dos documentos do edifício antigo para o novo espaço, sem que tivesse sido realizada, à altura, qualquer acção sistemática de classificação ou organização. Actualmente, o arquivo central encontra-se ainda em fase de organização, com grandes massas documentais acumuladas e sem tratamento arquivístico adequado, situação que condiciona a eficiência do acesso à informação.

A estrutura arquivística do CMM é descentralizada, permitindo que cada sector mantenha o seu próprio arquivo corrente e intermédio, enquanto os documentos de valor permanente são encaminhados ao arquivo geral. Apesar dessa descentralização, não existem procedimentos padronizados de tratamento documental entre os sectores, o que resulta em diferenças significativas na organização e no acesso à informação. Em alguns casos, como no Departamento de Recursos Humanos (RH), há uma aplicação consistente de instrumentos

arquivísticos, enquanto noutros, como no Departamento de Vereação de Planeamento Territorial e Urbanização (VPTU), a organização segue critérios menos estruturados, comprometendo a eficiência administrativa.

Nas entrevistas, alguns funcionários destacaram que essa falta de uniformidade impacta directamente o seu trabalho. Um dos colaboradores afirmou: *"Cada departamento faz do seu jeito. Aqui usamos numeração, outros usam assunto, e no fim, quando o documento vai para o central, é confusão"* (Entrevistado E). Esta percepção confirma que a ausência de instrumentos normativos aplicados de forma transversal é um dos maiores desafios da gestão documental no CMM.

4.1.2 Situação da gestão documental nos órgãos administrativos do CMM

A pesquisa incidiu em dois sectores estratégicos do CMM, seleccionados pela sua relevância na produção e uso intensivo de informação administrativa: o Departamento de Recursos Humanos (RH) e a Vereação de Planeamento Territorial e Urbanização (VPTU). A análise comparativa destes contextos evidencia simultaneamente boas práticas e fragilidades, com impacto directo no acesso à informação e na eficiência administrativa.

4.1.2.1 Departamento de Recursos Humanos (RH)

O Departamento de RH apresenta uma organização documental mais avançada e alinhada com as boas práticas arquivísticas. Os documentos são classificados por assunto conforme estabelece o Plano de Classificação dos Documentos das Actividades Meio aprovado pelo SNAE, seguindo rigorosamente um plano de classificação previamente estabelecido. Este plano é complementado pela utilização da Tabela de Temporalidade Documental, que define os prazos de guarda e os valores de cada tipo de documento. Esta abordagem permite não só o controlo eficaz dos arquivos, mas também facilita o acesso à informação.

O acesso aos documentos neste departamento é rápido e preciso, pois a localização é feita com base nos códigos de classificação. Tal como se observa nas imagens captadas durante a pesquisa de campo (Figura 2), as estantes e pastas estão devidamente identificadas, reflectindo uma gestão documental funcional e eficiente.

chão, como evidenciam as fotografias recolhidas (Figura 3). Tal cenário expõe os documentos a riscos de deterioração e perda, além de dificultar o seu acesso.



Figura 3: Departamento de Vereação de Planeamento Territorial e Urbazinação (VPTU)

Fonte – Levantamento fotográfico do autor, 2025

Os próprios colaboradores reconhecem a necessidade de reorganização e melhores condições físicas. D afirmou: *"é necessário que haja estantes de qualidade e apropriadas para o tipo de documentos existentes, pois as estantes que temos dobram os documentos e quando dobrados fica difícil organizá-los, tornando o nosso trabalho mais difícil. Em suma, precisamos de um espaço maior ou um arquivo grande para poder organizar melhor os nossos documentos"*. E e F acrescentaram: *"primeiro é preciso organizar estes que estão mal situados. Precisamos de estantes apropriadas e mais espaço"*.

Ainda que exista uma base de dados de apoio, esta mostrou-se insuficiente para abranger o acervo disponível, o que prolonga o tempo de procura e recuperação. A percepção dos entrevistados converge com a literatura que aponta que a desorganização e falta de padronização enfraquecem a eficiência e a transparência (Ferreira, 2015; Machado, 2020; Gonçalves, 2018), e a ausência de controlo técnico favorece riscos de perda e deterioração (Silva, 2017). A digitalização volta a emergir como medida estrutural, tal como sugeriu C:

"todos os documentos são físicos, mas se tivéssemos os dados digitalizados, iria melhorar bastante o seu acesso".

4.1.3 Arquivo central do CMM

O arquivo central foi concebido para concentrar os documentos de valor permanente provenientes dos vários sectores. Contudo, a realidade encontrada reflecte um processo ainda em curso de organização. Na mudança para o novo edifício, procedeu-se sobretudo à transferência física dos acervos sectoriais para o arquivo geral, sem tratamento técnico prévio. Isto explica a presença de massas documentais sem classificação e a impossibilidade de proceder a eliminações, uma vez que *"os documentos ainda não estão classificados"*, tal como ficou patente nas observações de campo.

A percepção interna sobre esta situação é clara. A sintetizar, A afirmou: *"Era suposto que fosse o local com acervo bem organizado, mas nota-se uma desorganização total. Existe um arquivo geral, mas é descentralizado, onde cada sector tem o seu próprio arquivo e no final, enviam os permanentes para o arquivo geral"*. Esta afirmação ajuda a compreender o desfasamento entre a função esperada do arquivo central e as práticas que efectivamente têm ocorrido.

Além das limitações técnicas, há constrangimentos infra-estruturais e orçamentais que travam melhorias. C e D foram explícitos: *"O espaço é muito pequeno, e por sua vez os superiores só querem ver o arquivo organizado, porém dizem não estar preparados para dar orçamento"*. Também há riscos ocupacionais e falta de EPI, como se lê na fala recolhida: *"a falta de escada, máscaras, leite, nossos pulmões já são coedores. E com a falta de escada temos ou corremos riscos de cair, pois usamos um banco para subir e isso dá cabo da coluna. Bem como a falta de equipamento para transportar os documentos de um arquivo para o outro"*. Estes elementos afectam a saúde dos trabalhadores e a qualidade do trabalho, em linha com as preocupações de Gonçalves (2018) e Ribeiro (2016).

4.1.3.1 Organização dos documentos

A organização actual decorre pasta por pasta, com foco em classificação e avaliação para posterior arrumação coerente. Como foi observado no local, *"os documentos que lá estão ainda não têm nenhum tratamento"*, razão pela qual não é possível eliminar até completar-se

a avaliação segundo a tabela de temporalidade. Esta etapa é demorada, mas necessária para alinhar o arquivo central às boas práticas descritas por Leite (2017), Silva (2017) e Borges (2016), que defendem tratamento técnico sistemático para garantir integridade e recuperação eficiente.

Esta realidade exige um esforço contínuo para transformar o espaço num repositório verdadeiramente funcional, capaz de suportar as necessidades administrativas do CMM.

4.1.3.2 Acesso aos documentos do arquivo

O acesso aos documentos no arquivo central é limitado pela falta de organização e pela inexistência de registos sistematizados. A recuperação depende do conhecimento tácito dos funcionários, o que torna o processo moroso e pouco confiável. A literatura mobilizada no estudo aponta caminhos de melhoria que incluem a padronização da classificação e avaliação contínua (Borges, 2016; Leite, 2017), melhorias infra-estruturais e mobiliário adequado (Lima e Oliveira, 2018; Barros e Almeida, 2019), capacitação de pessoal (Pereira, 2020) e digitalização para ampliar a transparência e a prestação de contas (Cardoso, 2017; Costa, 2019).

As falas dos entrevistados alinham-se com estas recomendações. Para além do apelo à digitalização feito por C, E e F reforçaram a necessidade de um arranque organizado: *"primeiro é preciso organizar estes que estão mal situados. Precisamos de estantes apropriadas e mais espaço"*. D enfatizou a urgência de mobiliário adequado para evitar danos e facilitar o manuseio: *"é necessário que haja estantes de qualidade e apropriadas..."*.

A situação observada corrobora a análise de Santos (2017), que aponta a centralização sem tratamento prévio como um dos principais obstáculos à eficiência administrativa. Para ultrapassar este desafio, seria necessário implementar de forma sistemática a classificação, avaliação e digitalização do acervo, permitindo não só a preservação, mas também o acesso rápido e seguro à informação.

CAPÍTULO V – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objectivo analisar o impacto da gestão de documentos no acesso à informação e na eficiência administrativa no Arquivo do Conselho Municipal da Cidade da Matola. A confrontação dos resultados obtidos no campo, por meio do guião de entrevistas, com a literatura existente permitiu concluir que a gestão documental no CMCM não segue integralmente os parâmetros recomendados pelos autores consultados. Conforme Gonçalves (2018), a gestão documental deve ser estruturada de forma a garantir acesso rápido à informação, transparência nas decisões públicas e eficiência administrativa. No entanto, actualmente o acervo do CMCM encontra-se num cenário de desorganização, comprometendo a integridade física dos documentos e dificultando a sua acessibilidade.

Observou-se que as estratégias utilizadas para o acesso célere aos documentos não são eficazes, apesar dos responsáveis indicarem a classificação e avaliação como ferramentas centrais para a organização e controlo do arquivo. Verificou-se também a ausência de espaço e de estantes adequadas, o que contribui para danos nos documentos e prejudica o funcionamento eficiente do arquivo. Além disso, os funcionários não estão totalmente capacitados para lidar com documentos arquivísticos nem para implementar estratégias que assegurem a rápida recuperação da informação.

A divergência nos métodos de arquivamento, com alguns sectores a utilizar o método numérico e outros o método por assunto, revela a falta de padronização interna, gerando dificuldades na localização de documentos e aumento do tempo necessário para a sua recuperação, o que compromete a eficiência da gestão documental.

Os principais desafios identificados incluem a limitação de espaço, o uso de materiais e equipamentos inadequados, a exposição prolongada à poeira e outros contaminantes, a ausência de formação profissional específica e a falta de apoio orçamental por parte da gestão superior, evidenciando a baixa valorização do sector de arquivos na administração pública. Estes factores não apenas afectam a qualidade do trabalho dos profissionais, como também

impactam negativamente o acesso e a gestão da informação no Arquivo do Conselho Municipal da Cidade da Matola.

5.1.Recomendações

Com base nos dados colhidos em campo, discutidos através da literatura, e que aposterior foram apresentados nas conclusões, surgiram as seguintes recomendações:

- a) Ao Arquivo do Conselho Municipal da Cidade da Matola recomendamos:
 - A Capacitação de funcionários, para que estejam dotados de conhecimentos e habilidades para tornar as actividades ainda mais eficientes;
 - A Padronização de métodos de arquivamento, pois desta forma, vai facilitar o processo de busca dos documentos;
 - A digitalização de documentos, de modo a garantir a devida conservação, propiciando deste modo a transição do modelo tradicional ou analógico para o digital;
 - O Investimento ou apetrechamento da infra-estrutura foi da mesma forma recomendada, pois esta quando ajustada, pode garantir o devido armazenamento dos documentos e circulação dentro do arquivo.

- b) Ao departamento de Vereação de Planeamento Territorial e Urbazinação, Recomendamos:
 - A contratação de quadros capacitados ou formados em matérias de arquivística para lidar diariamente com as actividades dentro do arquivo;
 - O uso de estantes adequadas para os documentos, bem como o cumprimento com materiais ou equipamentos de segurança para os funcionários tornam-se indispensáveis, num momento em que se tem abordado bastante sobre a segurança ocupacional. Acautelando essas medidas, estaremos a preservar a saúde dos colaboradores.
 - Produção de um Plano de Classificação das Actividades Fim ajustado à realidade da produção documental do município.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, C. M. *Gestão de Documentos e Arquivos: teoria e prática*. São Paulo: Editora FGV, 2018.

ARQUIVO NACIONAL Brasil. *Dicionário Brasileiro de Terminologia Arquivística*. Rio de Janeiro: Arquivo Nacional, 2005. Disponível em: <[http://www.arquivonacional.gov.br/Media/Dicion Term Arquiv.pdf](http://www.arquivonacional.gov.br/Media/Dicion%20Term%20Arquiv.pdf)>. Acesso em: 30 de maio 2024.

ASSOCIAÇÃO DOS ARQUIVISTAS BRASILEIROS – NUCLEO REGIONAL DE SÃO PAULO. *Dicionário de Terminologia Arquivística*. São Paulo: Secretaria estadual de Cultura. P. 6, 1996.

BANDEIRA, D. R.; GONÇALVES, S.; AZEVEDO, A. R.; *Importância da gestão de documentos para o Acesso a Informação no Arquivo da Pró-reitoria de Administração do Instituto Federal de Amazonas*, 2018.

BARROS, L. & ALMEIDA, R. *Infraestrutura Arquivística: desafios e soluções*. Lisboa: Editora Presença, 2019.

BELLOTTO, H. L. *Arquivos permanentes: tratamento documental*. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

BERNARDES, I. P. *Como avaliar documentos de arquivo*. São Paulo: Arquivo do Estado. (Projeto como fazer; v. 1), 1998.

BOTTINO, M. *Arquivos e sua importância histórica*. Editora XYZ, 1994.

CAETANO, V. H. *Gestão de documentos arquivísticos digitais: Segurança proporcionada pela criptografia, assinatura digital e certificação digital*. João Pessoa, 2017.

CARDOSO, S. R. *Gestão e Digitalização de Documentos na Administração Pública*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2017.

COSTA, L. A. *Arquivística e Digitalização: ferramentas e práticas*. São Paulo: Editora Saraiva, 2019.

CRUZ, Emília Barroso. *Manual de gestão de documentos*. Cadernos Técnicos do Arquivo Público Mineiro n.3; Ed. rev. e atual. Belo Horizonte: Secretaria de Estado de Cultura de Minas Gerais, Arquivo Público Mineiro 146, 2013. p.; 30 cm. Disponível em: http://www.siaapm.cultura.mg.gov.br/acervo/acervo_gestao/Manual_Gestao.pdf> Acesso em: 25 de junho. de 2024.

DEMO, L. *Metodologia científica*/ Algas. SP, 2000.

DICIONÁRIO DE TERMINOLOGIA ARQUIVÍSTICA, (2005).

EDEN, Bradford Lee. *Introduction to the Special Issue on Archival Management and Practice. The American Archivist*, 2011. v. 74, n. 2, p. 346-348.

FARIA, Wadson Silva. *A normalização dos instrumentos de gestão arquivística no Brasil: um estudo da influência das resoluções do Conarq na organização dos arquivos da Justiça Eleitoral Brasileira*. (UnB), Brasília, 2006.

FERREIRA, M. A. *Gestão Documental: conceitos, princípios e práticas*. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

FERNANDES, A. *Metodologia de avaliação da eficácia organizacional para o Ensino Superior*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, v. 7, n. 1, p. 77-87, 2008.

FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, W. da Silva & MAIA, M. Eugênio. *Da Experiência à Análise Arquivísticas: Um estudo de caso realizado no Arquivo do Fórum Regional Desembargador José Flóscolo da Nóbrega* (João Pessoa - Paraíba), 2018. Ci. Inf. Rev., Maceió. Disponível em: <<https://brapci.inf.br/index.php/res/v/36105>> Acesso em: 02 de junho de 2024.

GONÇALVES, L. T. *Arquivologia: uma abordagem moderna*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

INDOLFO, Ana Celeste. *Gestão de Documentos: Uma Renovação Epistemológica no Universo da Arquivologia*. Rio de Janeiro: UNIRIO, 2007.

IZABEL, Mariza. *Instrumentais Técnicos da Gestão de Documentos: o Código de Classificação e a Tabela de Temporalidade e Destinação de Documentos de Arquivo*, 2013.

Instituto Nacional de Estatística. *Informacoes demograficas da Cidade da Matola*, 2017.

LIMA, J. C & PESSÔA, V. L. S. *Pesquisa qualitativa em geografia: reflexões teórico-conceituais e aplicadas*, 2016.

LIMA, T. L. & OLIVEIRA, M. J. *A importância da gestão de arquivos nas organizações públicas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

LIMA, A. S. *Gestão de Arquivos e Documentos: metodologia e técnicas*. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

MACHADO, S. P. *Arquivística e Administração Pública: uma análise das práticas de gestão documental*. Lisboa: Editorial Presença, 2020.

MANUAL DE GESTÃO DE DOCUMENTOS. Arquivo da Universidade de Brasília /Cynthia Roncaglio, [organizadora]. – Brasília : Cebraspe, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINAYO, M, C, S. *Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade*. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOUZAS, S. *Efficiency versus effectiveness in business networks*. *Journal of Business Research*, v.59, p. 1124-1132, 2006.

PAES, M, L. *Arquivos: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PEREIRA, F. C. & NUNES, J. R. *Sistemas de Gestão de Documentos: a digitalização e a eficiência na administração pública*. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2020.

PIMENTA, Reinaldo José. *Introdução à Arquivologia*. São Paulo: Editora Lucerna, 2008.

PRADO, M. *Gestão documental: Teoria e prática*. Editora ABC, 1986.

RIOS, Elaine Rosa & CORDEIRO, Rosa Inês Novais. *Plano de classificação de documentos arquivísticos e a teoria da classificação: uma interlocução entre domínios do conhecimento. Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte*, v. 15, n. 2, p. 123-139, 2010. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/898/736>>. Acesso em: 22 nov. 2023

RODRIGUES, Ana Márcia L. *Uma análise da teoria dos arquivos. Dissertação apresentada ao Curso de pósgraduação da Ciência da Informação da Universidade Federal de Minas Gerais*. Belo Horizonte, 2004.

SILVA, R. A. *Organização de Arquivos: teoria e prática*. São Paulo: Editora Saraiva, 2017.

SOUSA, J. C. & COSTA, F. D. *Preservação e Gestão de Documentos: desafios e soluções*. Lisboa: Editora Presença, 2017.

SCHELLENBERG, T. R. *Arquivos Modernos: princípios e técnicas*. Tradução de Nilza Teixeira Soares. 4. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004. 388 p.

TOLEDO, G. L. & Ovalle, I. I. *Estatística Básica*. (2a ed). Atlas Editora. São Paulo, 2008.

Documentos Normativos

ESCOLA DE COMUNICACAO E ARTES. *Guião de elaboração de trabalho científico*. 1^a Ed. Maputo, 2019.

MOÇAMBIQUE. Decreto n.34, de 31 de Dezembro 2014. *Exercício do direito à Informação*. Boletim da República de Moçambique, Maputo, n.105, 1^a Série, Suplemento. 31 de Dezembro 2014.

APÊNDICES

Appendice 1: Guião de Entrevista

O presente guião enquadra-se no âmbito do trabalho final do curso de Licenciatura em Arquivística e tem como objectivo de avaliar a percepção dos funcionários do Arquivo do Conselho Municipal da Matola, tendo como tema: **O impacto da gestão de documentos no acesso e eficiência administrativa no arquivo do conselho municipal da cidade da matola**

Vale ressaltar que todas respostas serão tratadas de forma anónima, deste modo, não há necessidade de se identificar em nenhuma circunstância. E as informações colhidas, serão igualmente tratadas com confidencialidade e servirão apenas para auxiliar este estudo.

Antecipadamente, agradece-se a sua colaboração nesta pesquisa.

Sinta-se a vontade ao responder; pergunte o que não perceber.

GUIÃO DE ENTREVISTA

1. DADOS DA INSTITUIÇÃO

- a) Quando foi fundada esta instituição?
- b) Quantos departamentos existem?
- c) Em que departamento ou sector encontra-se o arquivo?
- d) Quantos colaboradores existem na instituição?
- e) E quantos profissionais lidam directamente com arquivos?

2. DADOS DA PESQUISA

I.Diagnosticar a situação actual da gestão de documentos no arquivo do Conselho Municipal da Cidade da Matola;

- a) Como é designado este departamento?

- b) Como é feita a gestão de documentos no Arquivo do Conselho Municipal da Cidade da Matola?

II: Descrever as estratégias utilizadas para o acesso célere aos documentos no Arquivo do Conselho Municipal da Cidade da Matola;

- a) De que forma a gestão de documentos impacta na eficiência administrativa
- b) Como os usuários acessam os documentos no Arquivo do CMCM?
- c) Existe uma forma de garantir fácil acesso à informação no Arquivo do CMCM?
- d) Existe um sistema de gestão electrónica?

III. Identificar os métodos utilizados para o arquivamento e gestão documental no Arquivo do Conselho Municipal da Cidade da Matola;

- a) Em termos de métodos, como são organizados os documentos?
- b) Existe um plano de classificação para actividades-fim?

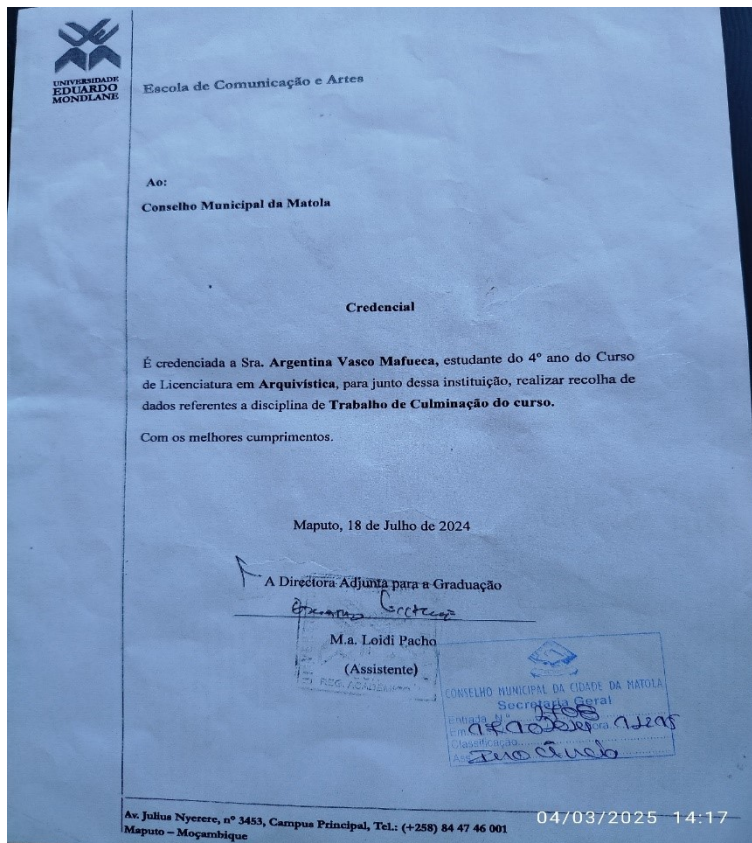
IV. Descrever os desafios enfrentados pelos profissionais na organização e acesso aos documentos no Arquivo do Conselho Municipal da Cidade da Matola.

- a) Quais são as actividades concretas realizadas pelos profissionais que lidam directamente com o arquivo?
- b) Quais são os principais desafios que tem enfrentado na organização e acesso dos documentos?
- c) Gostaria de acrescentar algo?

Muito Obrigada

ANEXOS

Anexo 1. Credencial da Faculdade



The image shows a credential document from the Universidade Eduardo Mondlane, Escola de Comunicação e Artes. It is addressed to the Conselho Municipal da Matola. The document is dated July 18, 2024, in Maputo. It identifies the holder as Sra. Argentina Vasco Mafueca, a 4th-year student in the Licenciatura em Arquivística, authorized to collect data for a course final project. The document is signed by M.a. Loidi Pacheco, an assistant to the Adjunct Director for Graduation. There are two official stamps: one from the Conselho Municipal da Cidade da Matola, Secretaria Geral, and another from the Universidade Eduardo Mondlane, Escola de Comunicação e Artes. The bottom of the document includes the university's address and contact information, along with a date and time stamp: 04/03/2025 14:17.

**UNIVERSIDADE
EDUARDO
MONDLANE**

Escola de Comunicação e Artes

Ao:
Conselho Municipal da Matola

Credencial

É credenciada a Sra. **Argentina Vasco Mafueca**, estudante do 4º ano do Curso de Licenciatura em **Arquivística**, para junto dessa instituição, realizar recolha de dados referentes a disciplina de **Trabalho de Culminação do curso**.

Com os melhores cumprimentos.

Maputo, 18 de Julho de 2024

A Diretora Adjunta para a Graduação
[Signature]
M.a. Loidi Pacheco
(Assistente)

CONSELHO MUNICIPAL DA CIDADE DA MATOLA
Secretaria Geral
Emissão: 04/03/2025 14:17
Assinatura: *[Signature]*

Av. Julius Nyerere, nº 3453, Campus Principal, Tel.: (+258) 84 47 46 001
Maputo – Moçambique

04/03/2025 14:17