



**INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA  
DIVISÃO DE ECONOMIA E GESTÃO**

**LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**MOROSIDADE NA TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS EM  
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: CASO DA SECRETARIA GERAL DO ISPG**

**A AUTORA:**

**BELQUISSE FIGUEIREDO LANGA**

**O TUTOR:**

**ACÁCIO JUVENTINO MASSINGUE**

**LIONDE, 26 DE SETEMBRO DE 2023**

MOROSIDADE NA TRAMITAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS EM  
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS: CASO DA SECRETARIA GERAL DO ISPG

A autora

Belquise Figueiredo Langa

O tutor

Acácio Juventino Massingue

Lionde, 26 de Setembro de 2023



## **INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA**

Monografia Científica sobre a Morosidade na Tramitação de Processos Administrativos em Instituições Públicas: caso da Secretaria Geral do ISPG, apresentada ao curso de Administração Pública, na Divisão de Economia e Gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza, como requisito para obtenção da licenciatura em Administração Pública.

### **Júris**

Supervisor-----

(Acácio Juventino Massingue)

Avaliador (1)-----

(Castro Forquia)

Avaliador (2)-----

(Hélio Sindique)

Lionde, 26 de Setembro de 2023

## ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS .....	iii
ÍNDICE DE TABELAS .....	iv
LISTA DE ABREVIATURAS.....	v
DEDICATÓRIA.....	vi
AGRADECIMENTOS .....	vii
DECLARAÇÃO.....	ix
RESUMO .....	x
ABSTRACT .....	xi
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....	12
1.1. Problema .....	14
1.1.1. Justificativa.....	16
1.2. Objectivos .....	17
CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....	18
2. Conceitos.....	18
□ Administração Pública .....	18
□ Serviço Público .....	18
2.1. Diferença entre processo e procedimento administrativo.....	21
2.2. Hierarquia .....	21
2.4. Eficiência como Princípio Administrativo .....	26
CAPÍTULO III - METODOLOGIA .....	29
3. Descrição do local de estudo.....	29
3.1. Quanto á Abordagem .....	29
3.1.1. A pesquisa quanto ao método de abordagem .....	29
3.2. Quanto ao objectivo .....	30
CAPÍTULO IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	34

4. Análise dos dados obtidos com base no questionário por inquérito .....	34
Análise dos dados obtidos com base na entrevista.....	45
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO .....	52
5. SUGESTÕES .....	54
CAPÍTULO VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55
CAPÍTULO VII - APÊNDICE.....	57
Apêndice 1: Inquérito .....	57
Apêndice II: Guião de Entrevista .....	59
CAPÍTULO VIII - ANEXOS .....	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

Gráfico 1: Distribuição Percentual sobre os meios de Tramitação de Processos Administrativos	34
Gráfico 2: Distribuição Percentual sobre a percepção dos inqueridos em relação ao prazo legal para tramitação de processos administrativos .....	35
Gráfico 3: Distribuição Percentual sobre a Celeridade do Acto.....	36
Gráfico 4: Distribuição Percentual do Grau de Eficiência dos Processos Tramitados a nível da Secretaria Geral .....	38
Gráfico 5: Distribuição Percentual da percepção dos estudantes sobre o Modelo de Gestão Institucional adoptado pelo ISPG.....	39
Gráfico 6: Distribuição Percentual das Causas da Morosidade na Tramitação de Processos Administrativos .....	41
Gráfico 7: Distribuição Percentual da resposta recebida pelos estudantes como Fundamentação do Acto Administrativo .....	43

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela1: Submissão de Requerimentos .....	45
Tabela2: Tempo de Tramitação processual .....	46
Tabela3: Celeridade do acto .....	47
Tabela 4: Grau de Hierarquia .....	47
Tabela 5: Causas da Morosidade .....	48
Tabela 6: Estratégia de melhoria de serviços .....	49
Tabela 7: Dever de Fundamentação .....	49

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

**Art:** Artigo

**AP:** Administração Pública

**CRM:** Constituição da República de Moçambique

**PA:** Procedimento Administrativo

**SP'S:** Serviços Públicos

**IP:** Instituições Públicas

**GP:** Gestão Pública

**ISPG:** Instituto Superior Politécnico de Gaza

**TIC:** Tecnologias de Informação e Comunicação

**LPA:** Lei do Procedimento Administrativo

**NFSAP:** Normas de Funcionamento dos Serviços da Administração Pública

**NPM:** Nova Administração Pública

**NPS:** New Public Service



## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta Monografia Científica a todos os meus ancestrais que aceitaram e me querem bem!  
Vossa filha fez hoje o nome dos Langa's ser ouvido mais uma vez.

## **AGRADECIMENTOS**

Escrevo estes agradecimentos com os olhos marejados de emoção, foram 4 anos de muito aprendizado, me sinto abençoada por estar onde estou hoje e com a maturidade que adquiri mesmo sendo muito nova, foram anos de esforço, de sacrifício e abnegação por parte dos meus pais Alfredo Figueiredo Langa, Olga Salomão Matusse e Inês Gumendanhe que fazem de tudo para que eu me torne numa pessoa séria e comprometida com os objectivos que me proponho a concretizar.

Sou grata ainda aos meus pais por investirem na minha formação académica e serem o meu suporte.

Agradeço aos meus colegas de Turma APD 2019 e aos queridos amigos Tânia Cristina Guenha, Telma Chambule, Zacarias Simbine Júnior e Adoneram Khofe, que muito contribuíram para o meu desenvolvimento como pessoa, me ensinaram a ser tolerante, sorridente, forte e a ver a vida de forma menos critica mesmo diante de situações extremas.

Agradeço a Comunidade Nossa Senhora de Carmelo que me recebeu com tanto amor e me confiou seus filhos para que eu os guiasse, agradeço a todas as pessoas que de coração aberto me permitiram entrar em suas vidas.

Agradeço a minha família que representa o espelho da sociedade, por todo amor, companheirismo, apoio, pelos abraços diante das dificuldades, pelos conselhos e palavras de conforto.

Aos meus irmãos mais velhos por terem recebido a difícil missão de nos mostrarem o caminho em especial a mana Inês que me ensinou a fazer algo que não faria caso não tivesse visto um exemplo.

Aos mais novos e novas da família por me mostrarem a alegria da inocência que reside nelas.

Ao docente Acácio Juventino Massingue que aceitou o desafio de me orientar nesse processo de elaboração do trabalho de culminação do curso, pela disponibilidade, paciência e questionamentos que me permitiram desenvolver cada etapa desta pesquisa.

A nossa avó Sara Guiliche por todo amor que demonstra ter pela família e pelos netos na fé, a comunidade Santa Isabel de Portugal da Praia a única em Moçambique.

Ao Benedito Mussuei Júnior carinhosamente chamado Benny pelo companheirismo, pela tolerância e paciência.

Enfim todo escritor possui uma musa inspiradora, alguém que faz seus olhos brilhar de alegria pelos feitos, alguém que emociona pela sua veracidade e delicadeza. Eu sou a musa da minha vida, sou grata a Deus porque fui além do esperado, porque cumpri a promessa que fiz quando cheguei ao ISPG, pelas incertezas, lágrimas, sorrisos, pelas amizades que se tornaram família.

O meu agradecimento em especial vai a Belucha Munguambe por ter sido incrível comigo, por me ter socorrido quando precisei mesmo sem dizer, por me tornar família e roubar meus sorrisos do rosto.

Agradeço igualmente a Saugineta S. Mandlate e Rita Nhatsave por me terem recebido em vossa casa.

Ao Elton Eugénio que nessa etapa final assim como no período normal de aulas se mostrou disponível para me auxiliar a sanar minhas dúvidas.

Enfim, muito obrigado a todos em particular ao Instituto Superior Politécnico de Gaza, Faculdade de Gestão e o corpo docente que me moldou e transformou em quem sou hoje!



## **INSTITUTO SUPERIOR POLITÉCNICO DE GAZA**

### **DECLARAÇÃO**

Declaro por minha honra que a Monografia Científica de Culminação do curso é resultado da minha investigação pessoal e das orientações do meu tutor, o seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia final. Declaro ainda que este trabalho não foi apresentado em nenhuma outra instituição para propósito semelhante ou obtenção de qualquer grau académico.

Lionde, 26 de Setembro de 2023

A estudante

-----

(Belquisse Figueiredo Langa)

## **RESUMO**

O presente estudo prestou-se a analisar as causas da morosidade na tramitação de processos administrativos na Secretaria Geral do ISPG. Ademais ao considerar que a Administração Pública existe para satisfazer as necessidades da colectividade parte-se do pressuposto de que esta deve actuar de forma ágil no exercício das suas funções. O Estado enquanto Administração Pública em acção estabelece prazos nos quais deve-se emitir um despacho que será prosseguido de uma fundamentação principalmente quando impedem ou afectam os direitos dos particulares nesse caso dos estudantes. Para proceder a realização deste estudo teve se por base o método de pesquisa bibliográfica com vista a trazer sustentação teórica para o trabalho, a abordagem mista usada contribuiu para delimitação de meios ou técnicas de colecta de dados como o caso da entrevista e do questionário por inquérito.

Assim, com vista a garantir a melhoria na prestação dos serviços sugere-se a realização de acções de capacitação e treinamento dos funcionários de modo a pautar pelos princípios de celeridade e eficiência, assim como proceder com a divulgação de informação referente as garantias dos particulares em casos de incumprimento dos prazos legais.

Palavras-chave: burocracia, administração pública, Modelos de gestão pública, morosidade, eficiência.

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the causes of Delays in the Processing of Administrative Furthermore, when considering that the Public Administration exercise satisfy the needs of connectivity, it is assumed that it must act in an agile way in the exercise of its functions. The State, as Public Administration in action, establishes deadlines within which an order must be issued, which will be followed by statement of reasons, mainly when they prevent or affect the rights of individuals, in this case students. In order to carry out this study, the method of bibliographical research was based on in order to bring theoretical support to the work, the mixed approach used contributed to the delimitation of means or techniques of data collection such as the case of the interview and questionnaire by inquiry.

So, to guarantee the improvement in the provision of services, have fun carrying out training actions for employees in order to abide by the principles of speed and efficiency, as well as disseminating information regarding the guarantees for individuals in cases of non-compliance with legal deadlines.

Keywords: bureaucracy, public administration, management models, slowness, efficiency.

## CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

O Sector Público é responsável por tomar decisões que concorrem directamente na satisfação das necessidades da colectividade por essa razão os servidores públicos devem pautar pelo respeito à ética, a legalidade e a imparcialidade de modo que haja excelência no atendimento aos utentes de Serviços Públicos, ademais vale ressaltar que é com base no respeito aos princípios e normas pré-estabelecidos que a Administração Pública deve garantir que exista celeridade e eficácia das decisões conforme prevê as Normas de Funcionamento dos Serviços da Administração Pública (NFSAP) no seu artigo 11º.

Como avança Comoane, "há que considerar que em direito o tempo deve ser observado como um acontecimento natural com relevância jurídica sendo controlado através de prazos fixados na lei por acordo dos interessados". Além disso presume-se que as instituições só atingem um elevado grau de eficiência e racionalidade com a adopção da Burocracia enquanto modelo de gestão organizacional conforme afirma Max Weber em sua Teoria, criada a fim de gerar rapidez e eficiência no âmbito da tramitação de processos.

Assim tomando de base que a Administração Pública é obrigada a decidir sobre todas as questões que lhe forem apresentadas pelos particulares (NFSAP art. 10), esta deve em tempo razoável executar a acção que lhe compete evitando nesse caso a morosidade que coloca em causa os direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos se agravando tal efeito nos casos em que não se verifica devidamente a fundamentação dos acontecimentos.

Conforme prevê a Lei de Procedimento Administrativo, nos casos em que haja violação da esfera jurídica de um dado particular por meio dos órgãos da Administração Pública, este goza do direito de ser indemnizado pois a atitude de seus agentes foi lesiva, podendo ocasionar litígios que emergem das relações administrativas no âmbito do direito à informação assim como a deficiência no atendimento às suas necessidades e posterior esclarecimento dos possíveis factores ligados ao acontecimento.

Portanto, a ideia geral é que o serviço a ser prestado por estes entes da administração ainda seja valioso em termos do interesse do próprio particular uma vez que se esta for ineficiente isso pode concorrer directamente para a impossibilidade de alcance de objectivos.

O trabalho está estruturado em VIII Capítulos, discriminados da seguinte forma: I Capítulo Introdução, relevância do estudo, objectivos e hipóteses, II Capítulo Revisão da Bibliográfica, III Capítulo Metodologia composta pela descrição do local de estudo, técnica de amostragem assim como técnica colecta de dados, IV Capítulo Análise e Discussão dos Resultados, V Conclusão, VI Referências Bibliográficas, VII Capítulo Apêndice e o VIII Capítulo Anexos.



## 1.1. Problema

O Estado enquanto Administração Pública em acção é uma entidade responsável por criar condições de satisfazer as necessidades mais básicas da população assim como garantir o cumprimento dos direitos fundamentais e interesses legalmente estabelecidos dos cidadãos, devendo para tal usar das suas competências para concretizar esse fim mediante as Instituições Públicas existentes.

Os funcionários Públicos no âmbito do exercício das suas funções devem pautar pelo respeito a um conjunto de princípios que contribuem para tomada de decisão em tempo razoável por meio da desburocratização do poder decisório e eficiência, imparcialidade e transparência assim como prestação de informações de interesse público quando solicitadas por um dado particular.

Conforme Neves (citado por Mendes 2017) a problemática do atendimento na função pública se verifica na relação existente entre os cidadãos e os serviços públicos na medida em que a Administração Pública ainda nos nossos dias continua marcada por uma postura de autoridade, encarando os destinatários da sua acção mais como simples beneficiários do que como cidadãos de direitos e deveres face ao estado.

Nos casos em que se verifica a inércia dos funcionários públicos na satisfação das necessidades dos utentes, fica evidente a existência de uma qualidade deficitária dos serviços prestados por consequência da morosidade na tramitação de processos administrativos, que tem contribuído muitas das vezes para impossibilitar o particular de concretizar os seus interesses, quer seja o de ingressar no Estado mediante concurso público assim como qualquer outro interesse.

Uma vez que quando o particular demonstra mediante requerimento possuir algum interesse na manifestação de vontade por parte da Administração Pública, esta deve num prazo máximo de 15 dias emitir um despacho sob pena de em caso de incumprimento dos prazos incorrer a nulidade do acto.

Todavia este prazo na prática vezes há em que é extrapolado e os interesses encontram-se em situação de pendências, deduzindo deste modo a ocorrência de um indeferimento tácito pela impossibilidade de concretização dos mesmos.

Por este motivo, surge a seguinte questão de partida: **Quais são os factores que contribuem para a Morosidade na Tramitação de Processos Administrativos?**

### **1.1.1. Justificativa**

Analisando o crescente interesse da sociedade sobre a melhor forma de subsidiar a prestação de SP's fez-se necessário a ampliação do foco do estudo nesse campo teórico, principalmente na área da Gestão Pública.

O estudo não foi efectuado com vista a retirar o prestígio da Instituição e nem dos funcionários que trabalham na Secretaria Geral do ISPG mas com vista a melhorar o cenário actual em termos da tramitação de processos administrativos que é marcado pela recorrente morosidade.

No âmbito social e institucional a pesquisa visa contribuir para a melhoria do desempenho profissional dos agentes do Estado visto que ressalta princípios aos quais os agentes do Estado devem se reger a fim de que haja qualidade na prestação de Serviços Públicos e de modo que seu desempenho possa perfazer as expectativas dos utentes de Instituições Públicas.

A pesquisa se mostrou relevante em termos académicos visto que na instituição em estudo existem diversos estudantes do mesmo curso que podem se valer dos dados produzidos de modo a compará-los com outras informações ou pesquisas realizadas servindo assim de base para outros estudos.

Em termos da relevância pessoal da pesquisa esta representou um desafio visto que aprofundar este tema foi um meio de estender o conhecimento sobre o mesmo.

Enfim, este estudo justificou-se pela necessidade de propor mecanismos de supressão da morosidade na tramitação de processos administrativos de modo a que ocorra em tempo razoável.

## **1.2. Objectivos**

### **Geral:**

- Analisar as causas da morosidade na tramitação de processos administrativos nas Instituições Públicas;

### **Específicos:**

- Constatar se o grau de hierarquia contribui para ineficiência na tramitação de processos administrativos;
- Descrever de que forma o excesso de formalismo na tramitação de processos pode contribuir para a morosidade administrativa;
- Propor mecanismos de supressão da morosidade de processos administrativos face aos serviços prestados pelas Instituições Públicas;

## **1.3. Hipóteses**

Para Gil (2008) entende-se por hipótese a uma suposta resposta ao problema a ser investigado ou seja, uma proposição que se forma e que será aceita ou rejeitada somente depois de devidamente testada.

### **Hipótese Primária:**

- O modelo da Nova Administração Pública adoptado como sistema de Gestão Institucional contribui para que haja morosidade administrativa;

### **Hipótese Secundária**

- O grau de hierarquia na estrutura organizacional é a causa da morosidade a nível da Instituição;

## **CAPÍTULO II - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

A fim de trazer Sustentação teórica e pertinência a pesquisa tornou-se fundamental conceituar alguns termos com base em diversos estudos já realizados relacionados à Administração Pública, serviço público, acto administrativo e outros que serão apresentados no decorrer do trabalho.

### **2. Conceitos**

#### **✓ Administração Pública**

A Administração Pública tem como fundamento primordial garantir a satisfação das necessidades dos seus administrados através da prestação de serviços. Assim, Fuel (citado por Mendes 2017) entende que a AP se refere ao conjunto de órgãos que são dotados de competências incumbidas por lei para desenvolver actividades que satisfaçam as necessidades colectivas de forma racional e contínua.

A AP é o conjunto de operações desenvolvidas pelos agentes do Estado e organizações Públicas que em nome da colectividade prosseguem acções para satisfação das necessidades essenciais por meio da prestação de serviços Públicos (Caspers, citado por Mendes 2017).

#### **✓ Serviço Público**

É todo serviço prestado pela Administração Pública com vista a satisfazer as necessidades essenciais da colectividade.

#### **✓ Acto administrativo**

Freitas do Amaral (2013) define o acto administrativo como:

"Um acto jurídico unilateral praticado, no exercício do poder administrativo, por um órgão da Administração ou por outra entidade pública ou privada habilitada por lei, e que traduz a decisão de um caso considerado pela Administração, visando produzir efeitos jurídicos numa situação individual e concreta".

### ✓ **Acto Tácito**

É um acto administrativo que se manifesta pela existência de uma conduta voluntária da Administração Pública, significando isto que, se verifica a manifestação de um interesse por um órgão da administração, porque parte-se do pressuposto de que os órgãos desta conhecem a lei e sabem que o seu silêncio decorrido o prazo legal estabelecido sem que haja resposta será interpretado como decisão quer seja como manda a regra geral neste caso o indeferimento ou excepcionalmente o diferimento.

### ✓ **Acto Tácito Positivo**

Considera-se que decorrido um certo prazo legal sem que o órgão administrativo competente se pronuncie a lei considera por satisfeito ao pedido formulado por um particular, este acto é também chamado de Diferimento Tácito, nos termos do artigo 60 do Decreto nº 30/2001 de 15 de Outubro em conjugação com o artigo 107 da Lei nº 14/2011 de 10 de Agosto.

### ✓ **Acto Tácito Negativo**

É uma das formas de manifestação de vontade por parte da Administração Pública, no qual se verifica que o órgão competente demonstra de forma tácita má vontade uma vez que o pedido formulado pelo particular não possui alguma resposta e por consequência deste facto se restringe um direito ou interesse legalmente protegido, é também designado de Indeferimento Tácito, segundo o estatuído no art. 59 do Decreto nº 30/2001 de 15 de Outubro e o artigo 108 da Lei nº 14/2011 de 10 de Agosto.

### ✓ **Fundamentação**

A fundamentação é a enunciação explícita das razões que levaram o seu autor a praticar um acto assim como a dotá-lo de certo conteúdo. Assim, conforme o artigo 12 do Decreto nº 30/2001 de 15 de Outubro conjugado com o artigo 121 da Lei nº 14/2011 de 10 de Agosto a Administração Pública é obrigada a fundamentar seus actos principalmente quando estes impliquem a impossibilidade de um particular alcançar seus objectivos.

### ✓ **Diligências**

São acções praticadas pelos agentes da Administração Pública com vista a esclarecer as dúvidas dos utentes dos SP's em relação a um determinado processo.

### ✓ **Morosidade**

Em termos gerais existe sempre um prazo geral e abstracto no qual todo e qualquer processo se deve reger, neste contexto um processo iniciado na Administração Pública deve obedecer os princípios da celeridade e razoabilidade devendo deste modo evitar a lentidão na sua execução, assim entende-se por morosidade ao desrespeito e extrapolação dos prazos estabelecidos para o atendimento a um expediente.

### ✓ **Processos Administrativos**

Conforme o estabelecido no artigo 1 das NFSAP entende-se por processo administrativo ao conjunto de documentos que traduzam actos e formalidades que constituam o procedimento administrativo.

### ✓ **Prazo para Tramitação do Expediente**

Conforme o estabelecido no n° 1 do artigo 58 do Decreto n° 30/2001 de 15 de Outubro o prazo para tramitação e despacho de um processo iniciado por um particular face a Administração Pública é de 10 dias úteis a contar da data de entrega do expediente á entidade competente, salvo a fixação de um outro prazo legalmente estabelecido.

O incumprimento do prazo estabelecido anteriormente deve ser justificado perante um superior hierárquico, todavia o tempo no qual o expediente deve ser despachado pode se estender até o prazo máximo de 15 dias contados a partir da data de sua apresentação a despacho segundo evidenciam os n°s 2 e 5 do artigo 58 do Decreto n°30/2001 de 15 de Outubro.

### ✓ **Efeitos da falta de despacho**

Extrapolados os prazos estabelecidos no artigo 58 do Decreto n° 30/ 2001 de 15 de Outubro o interessado pode requerer dentro de um prazo de 60 dias subsequentes a certidão de despacho ou omissão de despacho com vista a tomar conhecimento sobre o andamento de um processo ou outras informações, ademais decorridos dez dias contados a partir da data de entrada do pedido de certidão sem que seja fornecido, presume-se por indeferida a petição inicial segundo o n° 3 b) do artigo 64 conjugado aos n° s 1 e 2 do artigo 65 do mesmo dispositivo legal.

## **2.1. Diferença entre processo e procedimento administrativo**

De acordo com Nora de Santis, entende-se por processo administrativo a uma relação jurídica integrada por algumas pessoas, que exercem várias actividades direccionadas a determinado fim. Em contrapartida em termos do procedimento administrativo considera-se ao conjunto de formalidades que devem ser observadas para a prática de certos actos.

Nesta senda, são espécies dos processos administrativos: a gestão, outorga, restritivo de direitos, sancionatório e de controlo assim como expediente. E com vista a contextualizar cada um destes termos se pode dizer que os processos de gestão são aqueles que instrumentalizam decisões administrativas relacionadas a gestão da coisa pública.

Nos processos restritivos de direito são estabelecidos condições que impõem obrigações sobre o que fazer ou não fazer em relação aos cidadãos, ou seja suprime direitos.

Os processos sancionatórios são aqueles que surgem como consequência da imposição de uma sanção decorrente da prática de um ato ilícito aplicando assim penalidades aos infractores da lei.

Os processos de controlo são aqueles processos sobre os quais se analisa a correcção da conduta de um agente público.

Enfim, apesar da existência de diversas tipologias de processos administrativos, aquele que interessa a este estudo é o processo administrativo de expediente, que de acordo com a professora Nora de Santis são considerados extremamente simples e se referem à rotina burocrática da administração de uma instituição.

## **2.2. Hierarquia**

Em diversas áreas da gestão tanto no sector público quanto no privado existe a questão da hierarquia que é o meio pelo qual pode se fazer a diferenciação dos níveis de poder e subordinação em um dado contexto. Assim, para Rodrigues (s/d, p. 35) pode se definir a hierarquia como um modo de organização assente na coordenação vertical das acções dos seus elementos, através da autoridade e obrigatoriedade de cada um adequar o seu comportamento ao esperado pela organização.



Deste modo, a Gestão Pública envolve um conjunto vasto de aspectos que devem ser considerados no âmbito da Administração de instituições públicas devido aos diversos desafios nos quais a Administração Pública é imposta por consequência da complexidade da máquina pública.

Além disso Rodrigues (s/d, p. 38) afirma que num contexto de mudança e de novos desafios é que surgem os modelos de gestão Pública, para este autor existem três principais modelos dos quais pode se elencar o hierárquico, de Mercado e por fim o Net work (ou rede de parcerias).

Ademais segundo Weber, a burocracia espelha uma administração projectada para satisfazer a dois objectivos principais neste caso, maximizar a eficiência da actuação administrativa e garantir equidade no trato da cidadania (Brugué, citado por Sandim 2012).

O modelo hierárquico de gestão é considerado um dos modelos mais tradicionais de gestão Pública visto que simplifica e reduz o grau de complexidade devido a divisão racional do trabalho, contudo este cria um sistema rígido de responsabilização, de maneira a evitar riscos de desorientação (Rodrigues, s/d, p.35).

O modelo hierárquico possuía um carácter burocrático, razão pela qual surgiu ao longo do tempo o chamado modelo de Mercado "que existe afim de garantir o aumento da competitividade assim como corrigir as deficiências burocráticas na prestação de SP's na expectativa que conduzam à adopção de soluções mais eficientes do que as estruturas burocráticas da administração pública" (Rodrigues, s/d, pp. 37-38).

Por fim, este autor considera que o último modelo de gestão Pública é chamado Net Work e caracteriza-se pelo facto do governo criar parcerias com entidades externas, num espírito de confiança e colaboração, como forma de resolver problemas complexos da sociedade actual.

Enfim, a gestão Pública envolve diversificados modelos, como acrescenta Ferreira (2014) nesse caso o modelo patrimonialista, burocrático assim como o gerencialismo também chamado Nova Administração Pública.

### 2.3. Modelo de Organização e Gestão Pública Burocrático

No âmbito do atendimento às necessidades da colectividade a AP tem passado por transformações de várias ordens, em relação às formas de sua actuação devido ao aumento da demanda dos utentes por seus serviços, bem como o aumento da complexidade da sociedade em geral, a fim de garantir eficiência e eficácia na prestação dos SP's surge o modelo burocrático de Max Weber que se baseia nos conceitos da Administração Científica de Frederick Taylor. Deste modo, nas organizações burocráticas como afirma Bernardo (2017, p.11):

"Cada um sabe exactamente qual o seu papel e as suas funções dentro da organização bem como os seus limites, e esta proporciona as condições necessárias para que o trabalhador possa cumprir os seus objectivos, não interferindo com os restantes trabalhadores".

Esse postulado nos remete a ideia da padronização das tarefas e existência de rotinas a serem implementadas pelos funcionários no desempenho da sua actividade quotidiana, portanto as organizações apresentam-se de forma hierarquizada o que contribui para o seu desenvolvimento (Batinga, citado por Bernardo 2017).

Todavia segundo explica Rocha (citado por Bernardo 2017) uma estrutura hierarquizada é inflexível uma vez que se fundamenta num elevado nível de regulamentação, de forma a criar práticas dentro dos organismos, limitando assim a iniciativa própria dos trabalhadores, gerando conseqüentemente o desperdício e ineficácia generalizada dos órgãos estatais e privados.

Considerando que a Administração Pública é responsável por prestar qualquer serviço requerido no seu âmbito de actuação, ela torna-se responsável por toda informação que prestar a um particular razão pela qual se funda num carácter formal das comunicações, ou seja, conforme prevê Weber a comunicação deve ser escrita em função das regras e de normas, que a caracterizam se tornando uma condição necessária para a racionalidade legal, económica e técnica da civilização moderna, sendo o interesse público definido politicamente e traduzido na lei (Bernardo 2017).

Conforme estabelecem Abrucio e Loureiro (s/d, p.27) no capítulo 1 sobre **A Burocracia e Ordem Democrática**, "a administração burocrática pauta-se por princípios de hierarquia

funcional bem definidos, de mando e subordinação entre autoridades superiores e inferiores, tanto no plano interno ao funcionalismo, como na sua relação com os agentes políticos".

As atribuições de seus membros são fixadas formalmente, em leis ou regulamentos, com clara definição e distribuição das actividades necessárias ao cumprimento dos objectivos visados, por esta razão Abrucio e Loureiro (s/d, p.27) entendem que:

A administração pública é neste âmbito regulada por um conjunto de normas e procedimentos, que buscam garantir tanto a criação de um protocolo de actuação que seria mais adequado para atingir um determinado fim assim como a definição de critérios universais de funcionamento e acesso aos serviços públicos, que protegem os servidores do jugo arbitrário dos comandantes políticos garantindo um tratamento igualitário dos cidadãos.

Apesar de a Burocracia ter sido criada para se perfazer em organizações que atuam de forma racional, eficiente, com rapidez e o alcance dos objectivos, na sua época Weber não conseguiu prever:

"Quaisquer falhas no seu modelo burocrático, no entanto, outros estudiosos, e a aplicação na prática da burocracia, demonstram que este sistema apresenta algumas disfunções, como a internalização das regras e o apego aos regulamentos por parte dos seus funcionários, inviabilizando a flexibilização e inovação dentro da organização (Bernardo, 2017, p. 13) ".

Constituindo assim às possíveis causas da morosidade na tramitação dos processos administrativos. É neste contexto que se podem elencar como desvantagens da Burocracia enquanto modelo de gestão Pública, em primeira instância a burocratização a quem por muitos é atribuído o sentido do excessivo uso de procedimentos administrativos ou formalismo que segundo Bernardo (2017, p. 14) tornam os serviços mais morosos nas decisões que precisam de ser céleres para que seja eficiente.

Outro factor a destacar é a hierarquização na medida em que nada pode ser decidido sem antes ter que passar por um superior hierárquico, que pode eventualmente contribuir para tomada de decisões erradas pela ausência de conhecimentos técnicos para tal efeito contribuindo assim para a morosidade dos serviços prestados (Carvalho, citado por Bernardo 2017).

Considerando factores como a complexidade das sociedades atuais é que Robert Merton (citado por Bernardo 2017) aponta que este modelo de gestão encontra-se a cada dia mais no declínio pelas novas e diferentes condições a ele impostas.

### **2.3.1. Modelo de Organização e Gestão Pública NPM**

Surge no contexto do aumento da prestação de serviços públicos, isto é, da Administração Pública que com base numa reforma administrativa passa a orientar o seu foco de actuação numa gestão que se preocupa com a gestão de Recursos Humanos, a descentralização Administrativa, na desburocratização e simplificação de procedimentos assim como na avaliação de desempenho que é um parâmetro pelo qual se pode medir a qualidade dos serviços prestados.

Bernardo (2017, p.18) considera que este modelo de gestão contribui para que exista flexibilidade, autonomia, aumento da capacidade criativa dos funcionários assim como a diminuição de hierarquias.

O sistema de gestão da Administração Pública deve assemelhar-se a gestão privada cujo desempenho é menos centralizado (Madureira, citado por Bernardo 2017). Para este autor, este modelo de gestão é carregado de incongruências na medida em que apesar de pautar pela descentralização de competências e no desaparecimento de níveis intermediários acentua a necessidade do controlo financeiro e coordenação orçamental gerando contradições no processo decisório e implementação de políticas públicas.

Apesar de vários autores assim como o Governo considerarem a NPM como modelo ideal, a semelhança de Madureira, Elisabete Carvalho postula que dentre os impactos deste modelo podem-se elencar a falta de flexibilidade, a eficiência assim como eficácia que não são alcançadas com vista a conferir qualidade na Administração Pública (Bernardo 2017).

Conforme Rocha (citado por Bernardo 2017) argumenta é difícil determinar se os serviços prestados são eficientes e sua performance, o que torna a aplicação da NPM muito problemática.

### **2.3.2. New Public Service**

Com vista a ultrapassar os entraves dos quais se depara ao longo da sua actuação no âmbito do atendimento às necessidades dos seus administrados, a Administração Pública tem sofrido constantes reformas em virtude do facto de que os modelos de gestão anteriores sempre possuem um ponto disfuncional que origina a necessidade de uma mudança de modo a gerar a satisfação dos cidadãos.

Conforme a literatura expressa o NPS é o modelo mais viável e se encontra focado na necessidade do cumprimento e alcance do interesse público com recurso a uma visão humanista a nível da Administração, assim esta gestão preocupa-se em prestar serviços aos cidadãos em detrimento de vislumbrar somente os processos produtivos isto é, pauta por servir em detrimento de apenas dirigir. Assim conforme argumenta Bernardo (2017) este modelo de gestão estabelece a necessidade de se pautar pela participação dos cidadãos e tem como característica fundamental o aspecto democrático no qual se assenta o princípio de colaboração assim como liderança compartilhada quer a nível interno assim como externo.

Este modelo surge como alternativa a burocracia criada por parte dos funcionários no âmbito da materialização das características de organizações cujo sistema de gestão é burocrático, assim como em relação ao modelo NPM que apesar de ser uma reforma ao modelo anterior também é preenchido de imperfeições em termos da difícil operacionalização do mesmo.

Enfim vale postular que nenhum modelo gestor é mau ou bom de todo, todos eles foram criados num contexto em que se fazia necessário adoptar alguma medida para ultrapassar algum problema da época nesse caso o improvisado seguidamente a burocracia e outras situações que são elencadas por vários teóricos no âmbito dos seus estudos.

#### **2.4. Eficiência como Princípio Administrativo**

Conforme estabelecem as leis que regem o ordenamento jurídico Moçambicano o princípio da eficiência estatuído no artigo 11 do Decreto nº 30/2001 de 15 de Outubro pressupõe que a Administração Pública deve actuar de modo ágil com vista a produzir resultados que atendam às necessidades da população, além disso Flesch (2015) acrescenta que esta deve actuar com produtividade e economicidade exercendo tal actividade com presteza, perfeição e rendimento funcional, eliminando deste modo o desperdício de recursos públicos.

É nesta senda que o administrador público no exercício da actividade administrativa tem o dever jurídico de escolher e aplicar a medida mais eficiente na situação concreta entre as soluções prestadas ou autorizadas em abstracto pela lei, para alcançar o resultado esperado pelo corpo social devendo para tal, de acordo com Lima (citado por Flesch 2015) "organizar racionalmente

as operações do processo, de forma a empregar da melhor forma possível os recursos disponíveis nesse caso o tempo, dinheiro, conhecimento, energia, equipamentos e humor”.

Diante do exposto verifica-se a constante preocupação atinente a qualidade do atendimento na Função Pública que muitas vezes deixa a desejar em função da parcialidade e quantidade de tempo levado para tramitar os processos administrativos para obtenção de um serviço numa Instituição Pública manchando assim a imagem da máquina pública em Moçambique devido à grande amplitude sectorial que envolve o processo decisório, é desta forma que Canotilho e Moreira (citados por Flesch 2015) enaltecem a necessidade do abandono a práticas burocráticas que se caracterizam por ser impessoal e hierarquizada, com interesses próprios, alheios às estruturas burocráticas, como mentalidade de especialistas, rotina e demora na resolução de assuntos dos cidadãos, adoptando assim um comportamento mais eficiente.

Além disso a qualidade do atendimento na Administração Pública é apresentada em duas vertentes segundo Motta (citado por Flesch 2015) neste âmbito a vertente burocrática, que está voltada para legalidade, os procedimentos e controle sendo que a vertente tecnocrática encontra-se orientada para a qualidade final dos serviços públicos e para a satisfação do usuário.

Assim Bacellar Filho (citado por Flesch 2015) defende que para combater essa versão burocrática da actividade administrativa é necessário que ocorra a imposição de regras como a celeridade, o informalismo, a simplicidade e economia processual, portanto Moraes (citado por Flesch 2015) considera que:

"Se o usuário do serviço público se sente não atendido e desrespeitado pela inactividade da Administração e não há um remédio jurídico para se socorrer, ele tende a acudir-se em pressões políticas, corrupção, tráfico de influência e outros tipos de violência, gerando intranquilidade social e pondo em dúvida a própria utilidade do Estado"

Enfim, uma das medidas que pode ser tomada a fim de reduzir as questões administrativas para que a eficiência seja alcançada, é a desburocratização tanto no procedimento administrativo quanto na estrutura administrativa.

E conforme ponderam as autoras Oliveira e Fante (2021, p. 269), o princípio da eficiência por regra geral busca implementar um modelo de administração pública gerencial voltado para um controle de resultados da actuação estatal, trazendo maior qualidade, competência e eficiência possível em prol da sociedade, deste modo, pode-se entender que a administração pública deve

agir sempre em conformidade com a lei, uma vez que na sua actuação ela só pode o que a lei autoriza atendendo com soluções efectivas para materialização do interesse público.

## **CAPÍTULO III - METODOLOGIA**

Este capítulo apresentou a descrição dos procedimentos metodológicos que foram usados no âmbito da elaboração deste estudo.

### **3. Descrição do local de estudo**

O estudo foi realizado em uma Instituição de Ensino Superior concretamente nesse caso o Instituto Superior Politécnico de Gaza localizado no Posto Administrativo de Lionde, distrito de Chókwè, província de Gaza, cujo objectivo é formar profissionais qualificados que sejam capazes de responder às necessidades do desenvolvimento da produção e criação material e intelectual relacionadas com as suas áreas de estudo e formação assim como contribuir na promoção da geração, transferência e difusão de conhecimentos e tecnologias, visando o desenvolvimento sustentável local, regional e nacional.

#### **3.1. Quanto á Abordagem**

A pesquisa realizada apresentou um carácter misto surgindo da combinação entre o método quantitativo e qualitativo, procedendo a aplicação de técnicas com um carácter complementar e não excludente, tendo possibilitado o uso de medidas padronizadas e sistemáticas e a análise de medidas estatísticas de dados conjugado a interpretação dos fenómenos observados e seu significado (Nascimento, 2016, p.3)

##### **3.1.1. A pesquisa quanto ao método de abordagem**

O estudo foi indutivo partindo de pressupostos particulares para o geral, assim não foi efectuada uma generalização dos factos, mas uma análise feita com base na observação de casos concretos que pudessem confirmar a realidade (Gil 2002).



### **3.2. Quanto ao objectivo**

A pesquisa realizada foi exploratória tendo proporcionado maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses (Gil 2002).

A metodologia utilizada para esta reflexão será fundamentalmente baseada na pesquisa bibliográfica, interligada a uma análise de acontecimentos vivenciados fruto de diversas experiências, no domínio em estudo.

### **3.3. Quanto á finalidade**

O estudo foi efectuado com vista a produzir conhecimentos de aplicação prática e imediata com vista a descobrir meios de melhorar a qualidade na prestação de serviços públicos a nível das Instituições Públicas, assim Gil (2008) considera que a pesquisa aplicada se caracteriza fundamentalmente pela aplicação, utilização e consequências práticas do conhecimento, ademais quanto á validade da pesquisa foi interna uma vez que os resultados obtidos mediante o estudo só terão validade para o contexto em que foi executado.

### **3.4. Método de Procedimento**

O método de Procedimento da pesquisa foi estudo de caso procedendo a exploração de um sistema limitado, no tempo e em profundidade, através de uma recolha de dados profunda envolvendo fontes múltiplas de informação (Creswell, citado por Coutinho &Chaves 2002).

### **3.5. Técnica de colecta de dados**

A técnica usada para a colecta de dados foi o método de observação directa na qual recorri ao uso de entrevista semiestruturada com base numa conversa face a face com o entrevistado de maneira metódica proporcionando a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direcção que fosse considerada adequada de modo a poder explorar amplamente uma questão, neste contexto, as perguntas foram abertas e respondidas dentro de uma conversa informal (Lakatos e Marconi 2003).

Com vista a garantir maior assertividade na obtenção de dados a outra técnica de colecta de dados usada foi o questionário por inquérito, que se baseou numa série de perguntas respondidas por escrito e sem a presença do pesquisadora além disso, o uso deste instrumento contribuiu para a rapidez na obtenção de informações por não exigir treinamento do pessoal e garantir o anonimato (Gil 2002).

Dado o volume de estudantes a ser inquiridos aplicou-se a técnica de inquérito para economizar o tempo atinente à recolha de dados relevantes a presente pesquisa com base em múltipla escolha de respostas objectivas e fechadas (Barros e Lehfeld 1994).

A colecta de dados decorreu em uma etapa tendo sido aplicado um questionário aos sujeitos da pesquisa sobre questões relacionadas a morosidade na tramitação de processos administrativos e posterior entrevista orientada por um roteiro semiestruturado no local de estudo dos sujeitos da pesquisa.

### **3.6. Delimitação do Universo**

O critério de inclusão dos sujeitos da pesquisa teve como fundamento o facto de ser estudante da Divisão de Economia e Gestão do Instituto Superior Politécnico de Gaza a mais de um ano em regime laboral nesse caso do 2º- 4º ano dos cursos leccionados pois visivelmente estão inseridos nas rotinas e familiarizados com as políticas que regem a instituição.

Entende-se por população ao número total do conjunto de dados existentes, isto é, consiste na referência ao total de habitantes de um determinado lugar (Gil 2008). Assim a população existente foi de 483 estudantes, visto que o estudo com base no número total é dispendioso, foi usada uma técnica na qual estabeleceu-se 60 estudantes que passou a ser assumido como conjunto universal.

### 3.6.1. Descrição dos elementos da fórmula

n= Tamanho da amostra

N= População total ou universo

p= Proporção populacional de indivíduos a estudar

q= Proporção da população de indivíduos que não estamos a estudar

E= Erro máximo de estimativa 5%

Z=Nível de confiança desejado 95% → 1,96

### 3.6.2. Cálculo do tamanho da amostra

#### Dados

$$N = 483 \rightarrow 60$$

$$N = 60$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

$$Z_{\alpha} = 95\% \rightarrow 1,96$$

$$E = 0,05$$

$$n = ?$$

#### Fórmula e Resolução

$$n = \frac{N \times p \times q \times \alpha(Z_{\alpha})^2}{p \times q \times (Z_{\alpha})^2 + (N - 1) \times E^2} \leftrightarrow \frac{60 \times 0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2}{0,5 \times 0,5 \times (1,96)^2 + (60 - 1) \times (0,05)^2} \leftrightarrow \frac{57,624}{1,1079} \\ \leftrightarrow 52,01 \approx 52$$

### **3.7. Amostra**

Com vista a materializar a pesquisa em causa foi usada uma amostra de 52 estudantes, obtida mediante cálculos supracitados, ademais conforme defende Gil (2008) a amostra é o subconjunto da população por meio do qual se pôde estimar as características desse universo.

#### **3.7.1. Técnica de amostragem**

O estudo se baseou numa amostragem probabilística aleatória simples dos pesquisados, permitindo que qualquer membro da população em estudo tivesse a mesma probabilidade de fazer parte do mesmo (Lakatos e Marconi 2003).

Assim, se atribuiu um número único a cada membro da população para depois seleccionar alguns desses números de forma casual (Gil 2002).

Deste modo:

- 1) Foi usada a técnica de trabalhar com 3 níveis (2º;3º;4º de todos cursos da Divisão de Economia e Gestão);
- 2) Por cada turma efectuou-se a técnica de agrupamento, neste caso a contagem com base em intervalos de 1 a 6 e apenas os numerados por 6 participaram do inquérito;
- 3) Foi possível concluir com a técnica aplicada e assumindo que cada nível dos cursos era constituído por 35 estudantes e o número de inquiridos seria de 5 pessoas por nível de cada curso totalizando assim o número 60 de estudantes previamente estabelecido. Isto é, os 4 cursos (Administração Pública, Economia Agrária, Contabilidade e Auditoria e Gestão de Recursos Humanos) tiveram um total de 15 inquiridos.
- 4) Todavia a realidade do Campo permitiu apenas inquirir 44 estudantes dos 52 previstos.

## CAPÍTULO IV - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4. Análise dos dados obtidos com base no questionário por inquérito

Para o processamento e análise dos dados colectados foi usado um programa estatístico cujo nome é IBM SPSS (Statistical Package for Social Sciences), igualmente os dados foram submetidos a uma base de dados Excel versão 2013, possibilitando maior controle da qualidade e sua respectiva validação.

#### Meios de Tramitação de Processos Administrativos



**Gráfico 1: Distribuição Percentual sobre os meios de Tramitação de Processos Administrativos**

Fonte: Autora 2023

- 1) Conforme o gráfico 1 anteriormente representado, quando inqueridos sobre os meios de tramitação processual por si adoptados 100% dos estudantes respondeu que o meio usado com frequência para tramitar seu processo é o documento físico e 0 % opta pelo uso do correio electrónico.
- 2) Conforme estabelece o artigo 52 do Decreto n°30/2001 de 15 de Outubro o procedimento administrativo se inicia oficiosamente mediante documento escrito, todavia, o artigo 75 do mesmo dispositivo legal considera a possibilidade do uso do correio electrónico para

tramitar processos administrativos devendo estes possuir valor semelhante e igual tratamento ao de um documento físico.

- 3) Enfim apesar da disponibilização do correio electrónico por parte da Secretaria Geral do ISPG os estudantes optam pelo uso do documento físico para iniciar a tramitação dos seus processos administrativos, visto que lhes confere maior certeza sobre o seu andamento.

Além disso vale ressaltar que apesar da lei estabelecer que a correspondência transmitida por via electrónica tem o mesmo valor da trocada por outra via tem se verificado um défice em termos do retorno sobre dada informação relacionada a um processo iniciado por um particular.

Assim a variável meios de tramitação neste trabalho consistiu numa comparação que se pode fazer em termos do uso tanto do documento físico assim como do e-mail ou correio electrónico.

### **Tempo de espera para tramitação do Processo Administrativo**



**Gráfico 2: Distribuição Percentual sobre a percepção dos inqueridos em relação ao prazo legal para tramitação de processos administrativos**

Fonte: Autora 2023

- 1) De acordo com o gráfico acima representado 89% dos inqueridos considera que a tramitação dos processos administrativos deve variar dos 10-15 dias, sendo que 9% considera que a tramitação de processos varia dos 15-20 dias e para 2 % existe um período variável dos 21-30 dias.
- 2) O artigo 58 do Decreto n° 30/2001 de 15 de Outubro conjugado ao artigo 77 da Lei n° 14/2011 de 10 de Agosto prevê que o prazo para tramitar um procedimento administrativo deve variar dos 10-15 dias e em caso de incumprimento a lei abre espaço para que o particular possa intentar ou propor uma acção com base em recurso hierárquico e outras garantias dos particulares reconhecidas pela lei assim como pela Administração Pública com vista a recorrer em termos da decisão tomada.
- 3) De acordo com o que se pôde verificar os prazos estabelecidos na lei prevêem que o processo decorra num prazo máximo de 10-15 dias, por essa razão o gráfico ilustra esse factor, todavia casos se verificam em que o prazo previsto para tramitação dos processos não é respeitado.

### **Celeridade do Ato**

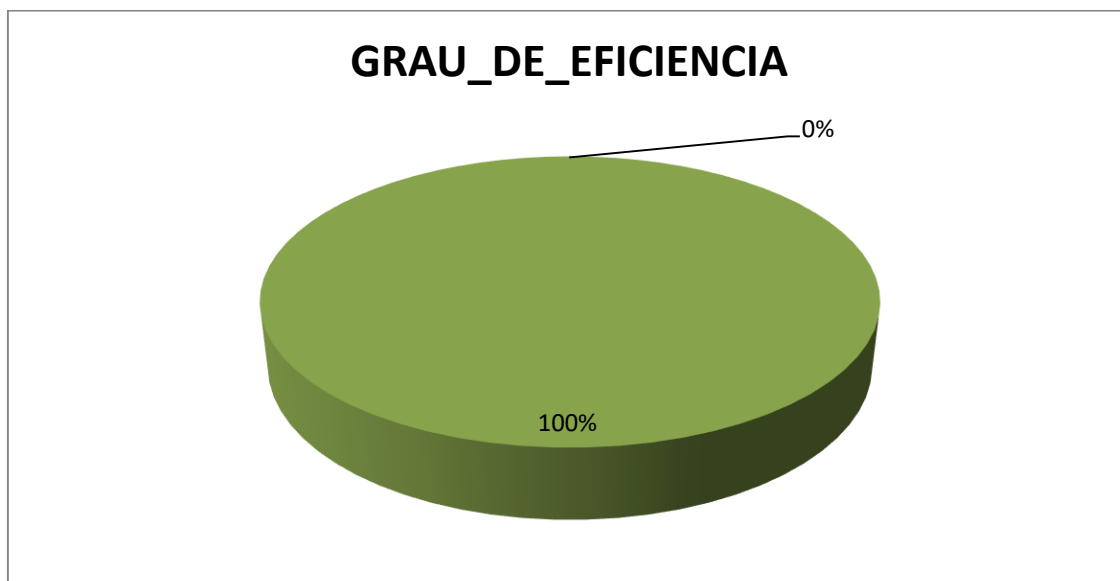


**Gráfico 3: Distribuição Percentual sobre a Celeridade do Acto**

Fonte: Autora 2023

- 1) Segundo o gráfico 3 em questão 100% dos inqueridos afirma que os serviços disponibilizados pela Instituição a nível da Secretaria geral são morosos e 0% dos inqueridos considera que o processo é muito célere.
- 2) Contrariando o estabelecido no artigo 11 do Decreto n° 30/2001 de 15 de Outubro que estabelece que o procedimento administrativo deve ser célere, de modo a assegurar a economia e a eficácia das decisões. Ademais o artigo 58 do mesmo dispositivo legal afirma que o prazo para tramitação de um processo administrativo é de 10 dias a contar da data de entrada no serviço competente. Deste modo, a Administração Publica deve ser ágil e precisa produzir resultados que atendam às necessidades da população (Flesch 2015).
- 3) Todavia a realidade dos factos muitas vezes deixa a desejar pois o que ocorre está aquém do previsto, devido a avultadas reclamações em relação ao tempo de tramitação processual por parte dos que se beneficiam destes serviços, que acabam por ver seus objectivos inibidos em decorrência da falta de despacho dentro de tempo favorável que ainda possibilite a utilidade da informação pretendida.

### **Grau de Eficiência**





## **Gráfico 4: Distribuição Percentual do Grau de Eficiência dos Processos Tramitados a nível da Secretaria Geral**

**Fonte: Autora 2023**

- 1) Conforme o gráfico supracitado em termos do grau de eficiência na tramitação de processos administrativos verificou-se que 100% dos estudantes inqueridos considera que a tramitação processual a nível da Secretaria Geral do ISPG é ineficiente e 0 % afirma que o processo é eficiente.
- 2) Contrariando o estabelecido no artigo 12 da Lei de Procedimento Administrativo que considera que a Administração Pública deve funcionar de forma eficiente de modo a aproximar os serviços as populações de forma não burocratizada com a finalidade de materializar a eficiência das decisões.

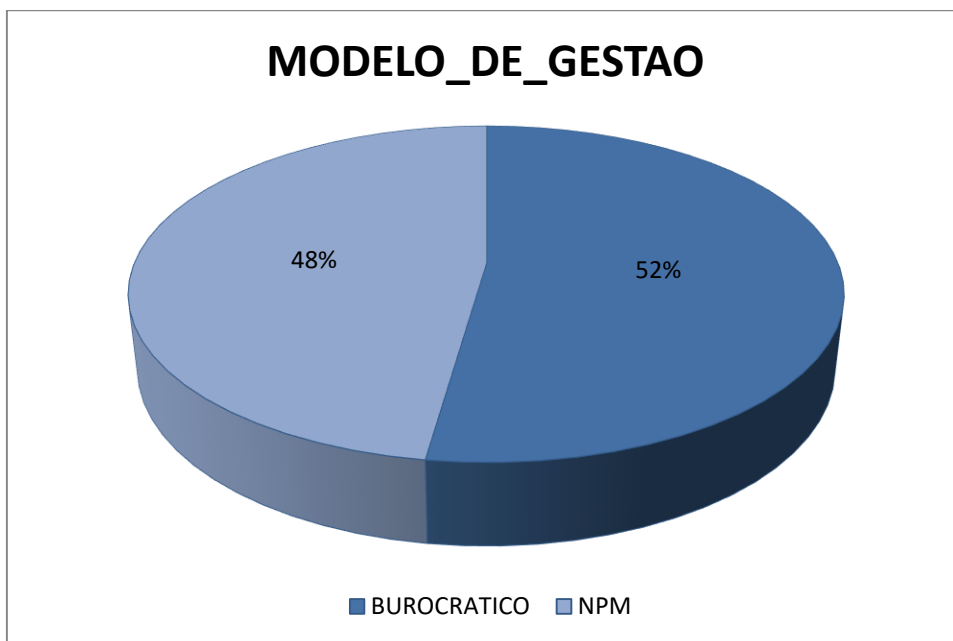
Ademais o princípio de decisão estabelecido no artigo 11 da Lei nº 14/2011 de 10 de Agosto conjugado com o artigo 10 do Decreto nº 30/2001 de 15 de Outubro estabelece a obrigatoriedade da Administração Pública decidir sobre todos assuntos que sejam apresentados pelos particulares desde que seja de sua competência, ademais se o assunto não for apresentado a entidade competente deve ser emitido um despacho remetendo o expediente a entidade competente com o conhecimento do interessado.

Ferraz e Dallari (citados por Flesch 2015) partem do pressuposto de que o servidor público deve actuar de modo a que os serviços por si prestados sejam eficientes e satisfaçam as necessidades dos administrados uma vez que para estes autores quando uma mera formalidade burocrática impede a materialização do interesse público, o formalismo deve dar lugar a eficiência no contexto de que o melhor a se fazer é buscar soluções que ajudem a alcançar resultados para devida satisfação do interesse público.

- 3) Enfim, como formanda em Administração Pública me valho da hipótese que considera que na sua actuação os funcionários públicos devem exercer a sua função com presteza de modo a que os serviços por si disponibilizados ainda tenham utilidade para os estudantes, visto que se assim não for o particular sempre sairá lesado e a ineficiência da qual a instituição muitas vezes é apontada se resume ao facto de que não se verifica o respeito pelos prazos estabelecidos legalmente para a tramitação de processos administrativos.

Para que haja a eficiência da qual a AP possui como princípio é necessária a simplificação dos procedimentos administrativos assim como a aproximação dos serviços da Administração aos utentes.

### Modelo de Gestão Institucional



**Gráfico 5: Distribuição Percentual da percepção dos estudantes sobre o Modelo de Gestão Institucional adoptado pelo ISPG**

Fonte: Autora 2023

- 1) O gráfico 5 acima representado estabelece a percepção dos estudantes sobre que modelo de gestão a instituição adopta no âmbito da sua actuação, assim 48% dos inqueridos defende que a instituição se basea no modelo NPM<sup>1</sup>, em contrapartida a maioria dos estudantes afirmou que o modelo de gestão adoptado possuía características burocráticas assim, cerca de 52% dos inqueridos defendem que o modelo vigente no ISPG é Burocrático.
- 2) Segundo Pischas (citado por Bernado 2017) New Public Management é um modelo gestor que surge em consequência da reforma administrativa com vista a reduzir a burocracia, além disso conforme a literatura entende-se que este modelo de gestão

<sup>1</sup> New Public Management (Nova Administração Pública)

contribui para que haja eficiência na prestação de serviços públicos, visto que, conforme argumenta Bernado (2017, p.20) existe maior flexibilidade dos funcionários no exercício da sua função uma vez que são responsabilizados pelas suas acções e decisões.

Em termos do modelo Burocrático este foi criado com vista a garantir a eficiência como consequência de uma divisão de trabalho na qual cada um sabe exatamente o que fazer, possui uma estrutura hierárquica que de acordo com Batinga (citado por Bernado 2017) muito contribui para o desenvolvimento, os funcionarios estão sujeitos as normas e regulamentos estabelecendo consequentemente uma rotina de execução da actividade com base nas regras, o excesso de formalimo e papelada torna-se uma característica que dificulta o atendimento dos interesses dos estudantes surgindo consequentemente um conflito latente entre as partes.

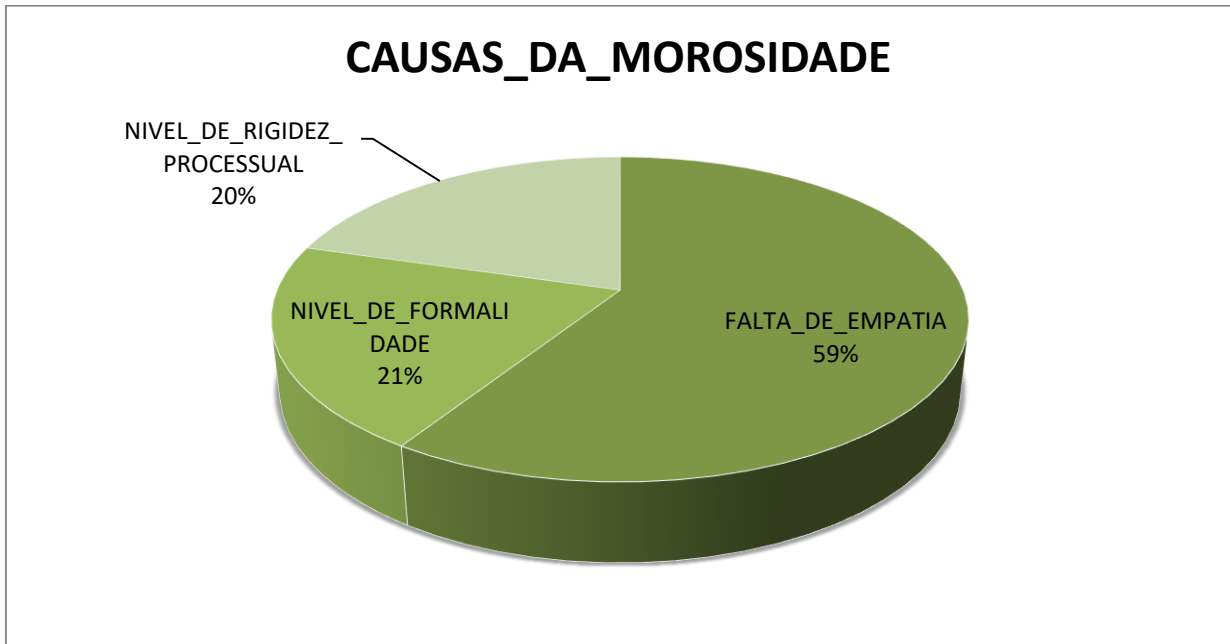
- 3) Apesar das inovações apresentadas na estrutura institucional como o caso da própria descentralização do processo decisório em termos do modelo da Nova Administração Pública pode-se dizer que esta na realidade ainda possui um carácter burocrático, visto que o grau de eficiência esperado na maioria dos casos não é alcançado, as inovações concebidas não são materializadas.

Ademais, o nível de responsabilidade dos funcionários face aos serviços prestados não é assumida na integra e não existe tanta flexibilidade na tramitação processual, o que por consequência acaba manchando as Relações Públicas da Instuição em relação aos estudantes uma vez que são estes os que se beneficiam dos serviços por si prestados e levam a imagem da Instituição para o mundo fora.

Ademais existe um forte apego pelas normas e elevada formalidade o que muitas vezes limita os funcionários de tomarem decisões que poderiam auxiliar os estudantes no alcance dos seus objectivos sem colocar em causa a legalidade das suas acções, isto é, o poder discricionário do qual o agente público é detentor no exercício do poder administrativo que por sua vez é escassamente manifesto, devido ao facto de que os funcionários possuem uma forte dependência das ordens do seu superior hierárquico mesmo quando a própria lei abre esta brecha e a sua acção em nada seria contrária as ordens pré-estabelecidas.

A inclusão desta variável no presente estudo se justifica pela necessidade de responder a questão de partida levantada de antemão assim como validar uma das hipóteses apresentadas na pesquisa com vista a compreender se a morosidade na tramitação de processos administrativos origina-se por consequência do modelo de gestão institucional ou do grau de hierarquia existente assim como de outros possíveis factores.

### Causas da Morosidade



**Gráfico 6: Distribuição Percentual das Causas da Morosidade na Tramitação de Processos Administrativos**

Fonte: Autora 2023

- 1) Conforme o gráfico 6 apresentado de antemão verificou-se que dos 100% dos estudantes inqueridos, 21% afirmou que a causa da morosidade em termos da Secretaria Geral do ISPG é o nível de formalidade, para 20% dos estudantes o nível de rigidez processual pode ser assumida como a razão da lentidão verificada, por fim a maioria dos estudantes inqueridos respondeu que a maior causa da morosidade é a falta de empatia dos funcionários, assim 59% dos estudantes assumiu ser verdade que esta característica é a razão do incumprimento dos prazos estabelecidos.

- 2) Conforme Bernado (2017) enuncia no seu estudo o excesso de formalidade na Administração Pública torna os seus serviços mais morosos e carentes de celeridade nas decisões que precisam ser eficientes.

Chiavenato (citado por Bernado 2017) considera que a ocorrência da despersonalização dos relacionamentos criada pelo sistema burocrático contribui para pouca intimidade dos funcionários entre si, mas a gravidade deste factor se verifica na desumanização que estes apresentam face aos que acedem aos seus serviços.

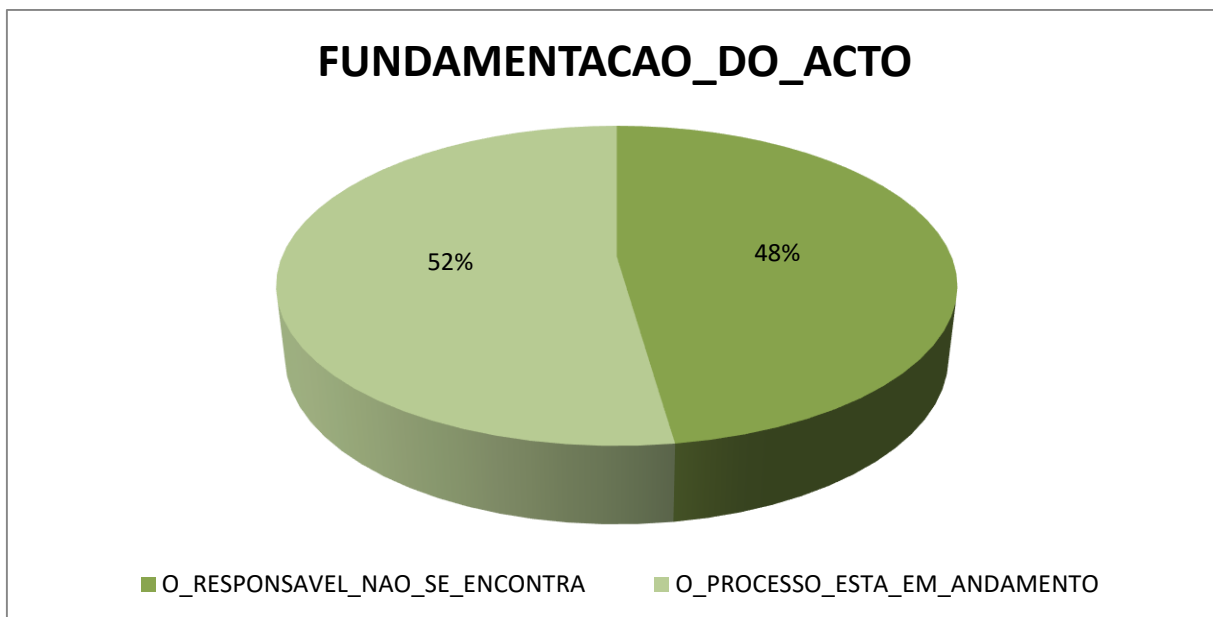
Apesar do facto de que as Normas de Funcionamento dos Serviços da Administração Pública estabelecem no artigo 37 n° 2 que o público deve ser atendido com diligência e zelo de modo a conferir prestígio a autoridade do Estado de que o funcionário se encontre investido.

A quantidade de requerimentos e formulários recebidos, a falta de flexibilidade instucional assim como o nível de hierárquia existente, a rotina enraizada, a limitação da iniciativa própria assim como a ineficácia generalizada aliadas a própria estrutura institucional (Bernado 2017).

- 3) O modelo de gestão institucional aliado ao nível de rigidez processual é que contribui para morosidade na tramitação de processos administrativos a nível da Secretaria do ISPG, visto que além das recorrentes formalidades não existe uma liberdade de iniciativa dos funcionários para desempenhar suas funções, existe também uma tendência para o apego dos regulamentos e normas assim como uma excessiva padronização.

Por outro lado ocorre uma aparente fraca divulgação das informações por parte da Instituição nos casos em que a morosidade se faz constante, neste contexto, ocorre uma ausência do accionamento do uso das garantias dos particulares de recorrer quando seus direitos se encontram em causa são estas a reclamação ou ainda o recurso hierárquico nos termos dos artigos 12º, 15º e 16º do Decreto nº 30/2001 de 15 de Outubro.

## Fundamentação do Acto



**Gráfico 7: Distribuição Percentual da resposta recebida pelos estudantes como Fundamentação do Acto Administrativo**

Fonte: Autora 2023

- 1) Questionados sobre a fundamentação dada pelos funcionários em casos de morosidade na tramitação de processos administrativos cerca de 48% dos estudantes inqueridos alegou que quando solicitam alguma fundamentação em decorrência da extrapolação dos prazos é dito o seguinte o responsável não se encontra na Instituição.

Sendo que os remanescentes 52% dos estudantes afirmam que a única justificativa que recebem é que o processo está em andamento.

- 2) O Decreto nº 30/2001 de 15 de Outubro conjugado com a Lei nº 14/2011 de 10 de Agosto no seu artigo 121 estabelecem que a Administração Pública está obrigada a fundamentar os seus actos administrativos que afectem de qualquer modo um direito ou interesse legalmente protegido dos particulares. Uma vez que decorrido o prazo estabelecido pela lei sem que tenha se verificado a emissão do despacho entende-se por indeferida a petição inicial, nos termos do artigo 65º do Decreto nº 30/2001 de 15 de Outubro.

Ademais conforme a lei prevê esta fundamentação deve ser expressa através de uma resumida exposição de fundamentos uma vez que a falta de adopção de fundamentos que esclareçam na íntegra a motivação de tal acto pode ser considerada falta de fundamentação nos termos do artigo 122 da Lei de Procedimento Administrativo.

- 3) Conforme a realidade dos factos no âmbito da colecta de dados foi possível verificar que a fundamentação dada pelos funcionários a nível da Secretaria geral muitas vezes não satisfaz as necessidades dos estudantes e não os leva na íntegra ao conhecimento das razões de facto ou de direito sobre os motivos da morosidade na tramitação de seus processos visto que “o processo está em andamento, o responsável não se encontra na Instituição ou volte amanhã são respostas vagas”.

## **Análise dos dados obtidos com base na entrevista**

Para o processamento dos dados da pesquisa obtidos por meio da entrevista semiestruturada recorreu-se à análise por meio de conteúdo com base num conjunto de técnicas que forneceram dados que possibilitaram de forma ordenada e objectiva descrever o conteúdo da comunicação (Bardin 2012).

Assim os entrevistados foram os representantes de cada nível dos cursos do 2º ao 4º ano da Divisão de Economia e Gestão totalizando 16 estudantes concretamente chefes e subchefes.

### **1. Já submeteu algum requerimento a nível da Secretaria Geral do ISPG?**

Quando questionados se já haviam submetido algum requerimento na Secretaria Geral de modo a iniciar um processo administrativo diverso quer sobre pedido de declaração de notas, de certificados ou um assunto mais específico:

<b>Número de estudantes</b>	<b>Relatos</b>
5	Sim já submeti
7	Nunca submeti
4	Não lembro

**Tabela1: Submissão de Requerimentos**

Fonte: Autora 2023

### **Conforme a tabela 1 verificou-se que:**

- ✓ Dos 16 estudantes, 5 afirmaram já ter submetido um requerimento;
- ✓ 7 Estudantes entrevistados assumiram nunca ter submetido algum processo a nível da Secretaria Geral todavia tem conhecimentos relacionados a este facto uma vez que relataram ter acompanhado alguns colegas.
- ✓ Enfim 4 dos estudantes entrevistados afirmam não lembrar de já ter submetido algum processo.

### **2. Qual é o tempo previsto para tramitação de processos administrativos?**



<b>Número de estudantes</b>	<b>Relatos</b>
8	10 a 15 dias
1	1 Semana
1	1 Semana e meia
6	Não sei

### **Tabela2: Tempo de Tramitação processual**

Fonte: Autora 2023

**Diante da tabela supracitada estes partem do pressuposto de que o prazo estabelecido para que o processo administrativo seja tramitado é:**

- ✓ 10 á 15 dias de acordo com 8 dos 16 estudantes entrevistados.
- ✓ 6 Estudantes afirmaram não ter nenhum conhecimento do período no qual o processo deve ser tramitado.
- ✓ 2 Estudantes consideram que o período deve variar entre 1 semana e 1 semana e meia.
- ✓ Conforme as leis do estado moçambicano os processos administrativos devem ser tramitados e gozarem de despacho num período de 10 dias a partir da entrada no serviço competente nos termos do artigo 58 do Decreto nº 30/2001 de 15 de Outubro.
- ✓ Questionados sobre a realidade dos factos verificados estes afirmaram que os prazos são extrapolados.

### **3. Existe celeridade no atendimento dos processos tramitados a nível da Secretaria Geral do ISPG?**

<b>Número de estudantes</b>	<b>Relatos</b>
9	Não existe celeridade
2	É célere
3	É moderado
2	Não sei

### **Tabela3: Celeridade do acto**

Fonte: Autora 2023

- ✓ A maioria dos estudantes entrevistados considera que não existe celeridade no atendimento aos processos tramitados a nível da Secretaria geral visto que não se verifica a eficiência esperada, neste caso, para 9 dos 16 estudantes são poucos os que acabam alcançando os resultados que pretendem dentro de um tempo em que a decisão tomada ainda produza efeitos esperados, enfim as pessoas que conheço tem estado a reclamar por causa da demora no atendimento, conforme estes argumentaram.
- ✓ 2 Dos estudantes entrevistados consideram que o processo é célere e a instituição emite o despacho em período favorável.
- ✓ 3 Dos 16 estudantes afirmam que o atendimento aos processos tramitados é moderado.
- ✓ 2 Dos estudantes entrevistados dizem não saber se existe celeridade na tramitação dos processos ou não, em razão de não ter nenhuma experiência.

#### **4. O grau de hierarquia existente contribui para morosidade?**

<b>Número de estudantes</b>	<b>Relatos</b>
3	Sim
8	Não
5	Não sei ao certo

### **Tabela 4: Grau de Hierarquia**

Fonte: Autora 2023

- ✓ Questionados se o grau de hierarquia contribuía para morosidade administrativa 3 dos estudantes assumiram ser verdade, em contrapartida para a maioria dos estudantes a morosidade na tramitação de processos não é motivada pela hierarquia existente na Instituição.
- ✓ Para 8 dos 16 estudantes entrevistados o grau de hierarquia não influencia para lentidão, mas a morosidade é uma questão departamental e a hierarquia auxilia a gestão da Instituição pois o DG por si só não conseguiria.
- ✓ 5 Dos estudantes entrevistados não sabem ao certo se esta morosidade é motivada pela estrutura hierárquica ou não.

## 5. Quais são as causas da morosidade na Tramitação de processos administrativos?

Número de estudantes	Relato
3	Falta de comunicação e transmissão de informações
3	Ausência de responsáveis de repartições
2	Sobrecarga de trabalho
3	Acúmulo de documentos
5	Burocracia

**Tabela 5: Causas da Morosidade**

Fonte: Autora 2023

Considerando que para que o particular se comunique com a Administração Pública deve ser mediante documento escrito, iniciando assim um processo administrativo, tem-se verificado uma certa morosidade na tramitação dos mesmos neste contexto foram entrevistados 16 estudantes representantes dos cursos leccionados na Divisão de Economia e Gestão e os mesmos consideram que:

- ✓ A burocracia é que contribui para morosidade, isto é, para 5 dos estudantes entrevistados a burocracia e todas as disfunções que dela advém é que causam a lentidão processual nesse caso o nível de formalismo assim como o apego das normas e regulamentos.
- ✓ 3 Dos estudantes entrevistados consideram que a falta de comunicação e transmissão de informações a nível dos departamentos contribui para morosidade.
- ✓ Para 3 dos estudantes entrevistados a ausência de responsáveis de repartições é que contribui para morosidade, pois conforme argumentam a ausência dos responsáveis para conceder o despacho pode representar uma razão da lentidão processual.
- ✓ Para 2 dos estudantes entrevistados a sobrecarga de trabalho contribui para morosidade na medida em que existe um baixo nível de atendentes na Secretaria geral o que tem contribuído para a deslocação dos funcionários a fim de fazer chegar certos requerimentos as entidades competentes.
- ✓ Enfim para 3 dos estudantes entrevistados a causa da morosidade é o acúmulo de requerimentos a nível da Secretaria geral.

**6. Questionados sobre a estratégia que pode ser usada com vista a melhorar os serviços públicos a nível da Secretaria do ISPG**

<b>Número de estudantes</b>	<b>Relato</b>
4	Supervisão dos funcionários
2	Existência de substitutos legais
7	Capacitação dos funcionários
3	Criação de uma Administração participativa

**Tabela 6: Estratégia de melhoria de serviços**

Fonte: Autora 2023

Perguntados sobre as estratégias que podem ser materializadas com vista a minimizar o problema e melhorar os serviços prestados, estes responderam:

- ✓ Supervisão dos funcionários no âmbito do exercício da sua actividade, para 4 dos estudantes entrevistados a redução da morosidade só pode ocorrer mediante a monitoria na execução das actividades.
- ✓ 2 Dos estudantes entrevistados consideram que a existência de substitutos legais pode contribuir para reduzir a morosidade.
- ✓ A maioria dos entrevistados considera que capacitar os funcionários pode ser um factor que vai contribuir para satisfazer a demanda das necessidades dos estudantes.
- ✓ Para 3 estudantes dos 16 entrevistados a criação de uma administração participativa contribui para redução da morosidade esse factor se manifesta no contexto de que existirá a partilha de informações entre os membros dos departamentos.

**7. É respeitado o dever de fundamentação da Administração Pública?**

<b>Número de estudantes</b>	<b>Relato</b>
6	Sim
10	Não na íntegra

**Tabela 7: Dever de Fundamentação**

Fonte: Autora 2023

**Conforme a tabela supracitada, quando questionados sobre o cumprimento do dever de fundamentação da Administração Pública:**

- ✓ 6 Dos estudantes entrevistados consideram que a nível da instituição é respeitado esse dever.
- ✓ Sendo que a maioria dos entrevistados considera não haver uma fundamentação na íntegra, isto é, para 10 estudantes a fundamentação não é aplausível pois estes afirmam que os funcionários:

Não dizem nada, pelo contrário nos casos de insistência por parte dos estudantes, os funcionários acabam dizendo que devem aguardar pela ligação acabando assim por passar meses sem nada acontecer.

Em suma, as leis existentes no ordenamento jurídico moçambicano estabelecem o dever de fundamentação por parte da Administração Pública e dos seus agentes no âmbito do exercício das suas actividades principalmente quando suas acções implicam o indeferimento de um pedido nos termos do artigo 12 do Decreto nº 30/2001 de 15 de Outubro.

#### **4.1. Testagem de Hipóteses**

O modelo de Gestão Institucional adoptado influencia para ocorrência da morosidade na tramitação de processos administrativos, e quando questionados sobre a percepção que os mesmos possuíam em termos do modelo adoptado a maioria dos estudantes assumiu que este ainda possui um carácter burocrático.

Ademais com vista a contornar esta situação pode-se assumir que a desburocratização do modelo de Gestão pode contribuir para aproximação dos serviços disponibilizados a uma dada população.

Para maioria dos estudantes entrevistados nesse caso cerca de 50% (que representam 8 dos 16 estudantes) o grau de hierarquia não contribui para morosidade administrativa, pelo contrário, possibilita que o processo de tomada de decisão seja mais económico e eficaz em virtude do facto de que nos casos em que não se verificasse a descentralização do poder decisório a entidade competente a nível do Ispg não seria capaz de executar suas missões devido a tamanha complexidade de gestão da Instituição.

Considerando que esta é constituída por duas Divisões de ensino sendo elas a de Economia e Gestão e de Agricultura tendo estes seus próprios representantes que de certo modo se subordinam ao Director Geral enquanto responsável máximo do Instituto.

Ademais, para os sujeitos da pesquisa a morosidade é consequência de questões departamentais e não hierárquicas de todo, devido a falta de comunicação e transmissão de informações assim como acumulo de documentos a nível da Secretaria Geral.

## **CAPÍTULO V – CONCLUSÃO**

O presente estudo tinha como objectivo geral analisar as causas da Morosidade na Tramitação de Processos Administrativos na Secretaria Geral do ISPG. Ademais considera-se que a Administração Pública representa o Estado em acção neste contexto deve recorrer as competências que lhe são legitimadas em razão de ser uma pessoa colectiva pública que dispõe de poderes políticos e deveres públicos, uma vez que a sua existência possui íntima ligação com a satisfação das necessidades da colectividade.

Além disso, para que seja possível a materialização destes fins os servidores públicos devem pautar rigorosamente pelo cumprimento dos princípios da Administração Pública legalmente previstos quer na CRM, nas normas de Funcionamento de Serviços da Administração Pública assim como na Lei de Procedimentos Administrativos e outros dispositivos legais.

Ademais o estudo demonstrou que um dos meios mais usados pelos estudantes para tramitação processual a nível da Secretaria Geral é o documento físico por lhes conferir maior certeza sobre o andamento de seus processos, apesar da Instituição ter disponibilizado um correio electrónico.

A maioria dos estudantes inqueridos afirma que a causa mais recorrente da morosidade na tramitação processual é a falta de empatia por parte dos funcionários da Secretaria Geral contrariando deste modo o principio de imparcialidade segundo o qual os servidores públicos devem-se abster de praticar acções com vista a prejudicar ou favorecer um particular cabendo lhes apenas agir com profissionalismo.

Sabe-se de antemão que a hierarquia é o meio pelo qual se verifica a diferenciação em termos de categorias ou poder, neste contexto os estudantes entrevistados consideraram que o nível de hierarquia contribui tanto para morosidade assim como não, isto é, possuíam opiniões divergentes na medida em que a hierarquia para alguns favorece o uso de sistemas como a descentralização de competências decisórias oque não vem a ser algo negativo em certa medida.

Com o presente estudo ficou comprovado que apesar das inovações apresentadas na estrutura institucional como o caso da descentralização do processo decisório em termos do modelo da Nova Administração Pública pode-se dizer na prática que este ainda possui um carácter burocrático, visto que o grau de eficiência esperado na maioria dos casos não é alcançado, as inovações concebidas não são materializadas e o nível de responsabilidade dos funcionários face aos serviços prestados não é assumida na integra.

Enfim, foi possível constatar que os estudantes não possuem o pleno conhecimento dos seus direitos enquanto particulares visto que em casos de indeferimento estes não optam por recorrer em relação a decisão tomada, uma vez que até mesmo quando a Administração Pública se silencia parte-se do pressuposto de que esta quer que seu silêncio seja interpretado como a lei manda.

Neste contexto todos os actos da Administração Pública devem ser dotados de uma fundamentação sob pena de ser declarada invalidade do acto nos termos do artigo 129 n.º 2 b) da Lei n.º 14/2011 de 10 de Agosto.



## 5. SUGESTÕES

Com vista a melhorar a prestação de Serviços Públicos em termos da Tramitação de Processos Administrativos a nível da Secretaria Geral do Instituto Superior Politécnico de Gaza sugere-se:

- ✓ A adopção do sistema de substitutos legais nos casos de ausências dos representantes de repartições de modo a melhorar o atendimento na Secretaria e reduzir a morosidade.
- ✓ Desenvolver metas a fim de motivar os funcionários.
- ✓ Descentralização de competências no âmbito decisório.
- ✓ A supervisão dos funcionários que trabalham com o atendimento aos estudantes;
- ✓ A criação de uma Administração Participativa.
- ✓ Fortificação do SIGEDAP a nível da Instituição e permanente avaliação de desempenho individual dos funcionários.
- ✓ Rigoriedade no controlo de execução de actividades.
- ✓ Estabelecimento de uma taxa adicional para tramitar documentos que necessitem de extrema urgência.
- ✓ Capacitação e treinamento dos funcionários de modo a pautar pelos princípios de celeridade e eficiência.
- ✓ Divulgação de informação referente as garantias dos particulares em casos de incumprimento dos prazos legais.
- ✓ Auscultação da opinião dos estudantes face as questões de tramitação processual.
- ✓ Desburocratização do modelo de Gestão;
- ✓ Responsabilização da Administração Pública pelos actos ilegais dos funcionários quando estes provoquem danos, isto é, quando a causa da morosidade ocorre por negligência deste prejudicando os estudantes.
- ✓ Adopção de um sistema de atendimento ao público em função da ordem de chegada dos requerimentos.
- ✓ Publicação de minutas e modelos de requerimentos referente a reclamação ou recurso hierárquico nos casos de incumprimento de direitos estudantis;
- ✓ Seriedade no tratamento de questões referentes a livro de sugestões e caixa de reclamações;

## **CAPÍTULO VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Abrucio, FL; Loureiro, MR, 'Burocracia e Ordem Democrática: Desafios Contemporâneos e Experiência Brasileira', s/ed, p. 26.

Amaral, D F (2013), Direito Administrativo II, Almedina;

Bardin, I (2012), Análise de conteúdo, Lisboa.

Barros, A, Lehfeld, AN (1994), Metodologia de Pesquisa, s/ed, Loyola: São Paulo.

Bernardo, APP (2017), "Absentismo na Secretaria-Geral da Educação e Ciência", Mestrado, ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa, Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas.

Comoane, P, O contencioso do Direito à Informação no regulamento da LD (resumo), Centro de Direitos Humanos da Faculdade de Direito da UEM.

Conceição, PE (2010), 'O Princípio Constitucional da Eficiência na Administração Pública', Bacharel, Instituto Municipal de Ensino Superior-IMESA, Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, Assis.

Coutinho, C P; Chaves, J H (2002), "O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal", Revista Portuguesa de Educação, Universidade do Minho, Portugal, p. 224.

Flesch, CM (2015), A submissão da Administração Pública ao princípio da eficiência visando à satisfatória consecução de seus fins', Boletim Científico ESMPU, Brasília, a. 14 – n. 45, p. 218-234 – jul./dez.

Ferreira, MAM (2014), Gestão Pública, Departamento de Ciências da Administração/UFSC.

Gil (2002), Métodos e Técnicas de pesquisa social.

Gil, AC (2008), Métodos e Técnicas de Pesquisa Social, 6ª ed. Atlas: São Paulo.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. A (1992). Fundamentos de Metodologia Científica (4ª ed.). São Paulo: Atlas.

Lakatos, E. M. & Marconi, M. (2003), Fundamentos de Metodologia Científica (5ª ed.). São Paulo: Atlas.

Mendes, ABC (2017), " Participação dos Cidadãos na Melhoria da Prestação dos Serviços Públicos: Caso do Livro de Reclamações e Sugestões do Instituto Nacional de Transportes Terrestres (INATTER)", Repartição da Província de Maputo (RPM) - 2014-2015", Licenciatura, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo.

Nascimento, FP (2016), "Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC". Brasília: Thesaurus, p. 3.

Nora de Santis, PR, Processo Administrativo.

Rodrigues, MAV, Modelos de Gestão Pública: Tipologias de Governação, Administração Pública Interface, pp.34-38.

Sandim, TL (2012), "A Nova Configuração do Programa Travessia: a intersectorialidade tem-se fortalecido?", Mestrado, Fundação João Pinheiro Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, Belo Horizonte.

Silveira, D. & Córdova, F (2009). In gerhardt, t; & Silveira, d, (orgs.). (2009). Métodos de pesquisa. Rio Grande do sul: ufrgs.

Tamele, J (2020), "A Lei do Direito à Informação em Moçambique: Uma Avaliação sobre a sua Implementação (2016-2019) ", Licenciatura, Universidade Eduardo Mondlane Faculdade de Letras e Ciências Sociais, Departamento de Ciência Política e Administração Pública, Maputo.

Oliveira, D; Fante, CCL (2021), "A desburocratização dos procedimentos licitatórios em busca da Celeridade no Combate ao Coronavírus", Revista Científica Electrónica Academia de Direito, V. 3, p. 268-269.

Constituição da República de Moçambique (Lei nº 1/2018 de 12 de Junho).

Decreto nº 30/2001 de 15 de Outubro (Estabelece as normas de Funcionamento dos Serviços da Administração Pública, In Boletim da República, Série I, Número 41)

Lei nº 14/2011 de 10 de Agosto (Regula a Formação da Vontade da Administração Pública, Estabelece as Normas de Defesa dos Direitos e Interesses dos Particulares, In Boletim da República, Série I, Número 32)

## **CAPÍTULO VII - APÊNDICE**

### **Apêndice 1: Inquérito**

#### **Instituto Superior Politécnico de Gaza**

#### **Inquérito por questionário para os estudantes do Ensino superior do ISPG**

O presente inquérito é constituído por 7 questões apresentando cada uma delas em média um intervalo de 2 a 3 pré-respostas, será dirigido por Belquisse Figueiredo Langa, com o objectivo de recolher informações para sustentar o estudo de Trabalho de Culminação do Curso de licenciatura em Administração Pública, subordinado ao título “**Morosidade na Tramitação de Processos Administrativos em Instituições Públicas: Caso da Secretaria Geral do ISPG**”. Então, pede-se a sua colaboração através de respostas às questões estabelecidas, que serão usadas apenas para fins estritamente académicos, garantindo-se o seu anonimato.

#### **1. Marque com “X” a opção que lhe convém.**

#### **Dados pessoais do inquirido**

a) Género: Masculino\_\_\_\_\_ b) Feminino\_\_\_\_\_

#### **Idade:**

a) 18-22 Anos\_\_\_\_\_

b) 23-27 Anos\_\_\_\_\_

c) 28-32 Anos\_\_\_\_\_

#### **2. Quais são as causas da morosidade na tramitação de processos administrativos em Instituições Públicas como ISPG?**

a) Falta de empatia\_\_\_\_\_

b) Nível de formalidade\_\_\_\_\_

c) Nível de rigidez processual\_\_\_\_\_

d) Existem outras razões (quais?)\_\_\_\_\_

**3. Na ausência de um superior hierárquico responsável por uma repartição qual é a fundamentação dada pelos funcionários em casos da morosidade administrativa ?**

a) O responsável não se encontra na Instituição\_\_\_\_\_

b) O processo está em andamento\_\_\_\_\_

c) Se existem outras respostas, quais são?

---

**4. Será que a implantação de substitutos legais dos responsáveis de repartições pode contribuir para a redução da morosidade na tramitação de processos administrativos?**

a) Sim\_\_\_\_\_

b) Não\_\_\_\_\_

**5. Qual é o modelo de gestão institucional adotado pela Instituição?**

a) Burocrático\_\_\_\_\_

b) NPM\_\_\_\_\_

**6. Em quanto tempo um processo administrativo deve ser tramitado a nível do ISPG?**

a) 10-15 Dias\_\_\_\_\_

b) 15-20 Dias\_\_\_\_\_

c) 21-30 Dias\_\_\_\_\_

**7. Será que o grau de hierarquia existente na estrutura do ISPG contribui para que o processo administrativo seja lento?**

a) Sim\_\_\_\_\_ b) Não\_\_\_\_\_

## **Apêndice II: Guião de Entrevista**

### **Guião de entrevista para os Estudantes do Instituto Superior Politécnico de Gaza (ISPG)**

1. Já submeteu algum requerimento a nível da Secretaria Geral do ISPG?
2. Qual é o tempo previsto para tramitação de processos administrativos?
3. Existe celeridade no atendimento dos processos tramitados a nível da Secretaria Geral do ISPG?
4. O grau de hierarquia existente contribui para morosidade?
5. Quais são as causas da morosidade na Tramitação de processos administrativos?
6. Questionados sobre a estratégia que pode ser usada com vista a melhorar os serviços públicos a nível da Secretaria do ISPG
7. É respeitado o dever de fundamentação da Administração Pública?



# BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

## 2.º SUPLEMENTO

IMPrensa NACIONAL DE MOÇAMBIQUE, E. P.

### AVISO

A matéria a publicar no «Boletim da República» deve ser remetida em cópia devidamente autenticada, uma por cada assunto, donde conste, além das indicações necessárias para esse efeito, o averbamento seguinte, assinado e autenticado: **Para publicação no «Boletim da República».**

### SUMÁRIO

Assembleia da República:

Lei n.º 1/2018:

Lei da Revisão Pontual da Constituição da República de Moçambique

### ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

Lei n.º 1/2018

de 12 de Junho

Havendo necessidade de rever, pontualmente, a Constituição da República para ajustá-la ao processo de consolidação da reforma democrática do Estado, ao aprofundamento da democracia participativa e a garantia da paz, reiterando o respeito aos valores e princípios da soberania e da unicidade do Estado, ao abrigo do disposto na alínea a), do número 2, do artigo 179 e verificados os pressupostos dos artigos 291 e 293, todos da Constituição da República, a Assembleia da República determina:

#### ARTIGO 1

##### (Alterações)

São alterados os artigos 8, 135, 137, 138, 139, 159, 160, 166, 195, 204, 226, 244, 250, 275, 292 e o Título XII, que passam a ter a seguinte redacção:

#### “ARTIGO 8

##### (Estado unitário)

1. A República de Moçambique é um Estado unitário.
2. O Estado orienta-se pelos princípios da descentralização e de subsidiariedade.

3. O Estado respeita na sua organização e funcionamento, a autonomia dos órgãos de governação provincial, distrital e das autarquias locais.

#### ARTIGO 135

##### (Princípios gerais do sistema eleitoral)

1. O sufrágio universal, directo, igual, secreto, pessoal e periódico constitui a regra geral de designação do Presidente da República, dos deputados da Assembleia da República, dos membros das assembleias provinciais, dos governadores de Província, das assembleias distritais, dos administradores de Distrito, dos membros das assembleias autárquicas e dos presidentes dos conselhos autárquicos.
2. O apuramento dos resultados das eleições obedece ao sistema de representação proporcional.
3. A supervisão do recenseamento e dos actos eleitorais cabe à Comissão Nacional de Eleições, órgão independente e imparcial, cuja composição, organização, funcionamento e competências são fixados por lei.
4. O processo eleitoral é regulado por lei.

#### ARTIGO 137

##### (Incompatibilidade)

1. Os cargos de Presidente da República, Presidente da Assembleia da República, Primeiro - Ministro, Presidente do Tribunal Supremo, Presidente do Conselho Constitucional, Presidente do Tribunal Administrativo, Procurador-Geral da República, Provedor de Justiça, Vice-Presidente do Tribunal Supremo, Vice-Procurador-Geral da República, Deputado, Vice-Ministro, Secretário de Estado, Secretário de Estado na Província, Governador de Província, Membro da Assembleia Provincial, Administrador de Distrito, Membro da Assembleia Distrital, Presidente do Conselho Autárquico, Membro da Assembleia Autárquica e Militar no activo são incompatíveis entre si.
2. A qualidade de membro do Governo é, igualmente, incompatível com os cargos referidos no número 1 do presente artigo, exceptuando-se o de Presidente da República e o de Primeiro-Ministro.
3. A lei define outras incompatibilidades, incluindo entre os cargos públicos e funções privadas.



# BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

## SUPLEMENTO

IMPRESA NACIONAL DE MOÇAMBIQUE

### AVISO

A matéria a publicar no «Boletim da República» deve ser remetida em cópia devidamente autenticada, uma por cada assunto, donde conste, além das indicações necessárias para esse efeito, o averbamento seguinte, assinado e autenticado: Para publicação no «Boletim da República».

### SUMÁRIO

Conselho de Ministros:

Decreto n.º 30/2001:

Aprova as Normas de Funcionamento dos Serviços da Administração Pública e revoga o Decreto n.º 36/89, de 27 de Novembro

### CONSELHO DE MINISTROS

Decreto n.º 30/2001

de 15 de Outubro

A criação duma Administração Pública ao serviço do desenvolvimento harmonioso do País, das necessidades dos cidadãos e da sociedade em geral deve ser uma das preocupações permanentes da modernização administrativa, preconizada no programa do Governo, consubstanciada pela aproximação da Administração aos utentes, pela prestação de melhores serviços, pela simplificação dos procedimentos e ao aumento da qualidade da gestão e funcionamento do aparelho administrativo do Estado.

Convindo introduzir as medidas que visem atingir os objectivos referidos, ao abrigo do disposto na alínea e) do n.º 1 do artigo 153 da Constituição, o Conselho de Ministros decreta:

Artigo 1. São aprovadas as Normas de Funcionamento dos Serviços da Administração Pública que constam em anexo ao presente Decreto e que dele fazem parte integrante.

Art. 2. É revogado o Decreto n.º 36/89, de 27 de Novembro.

Art. 3. O presente decreto entra em vigor três meses após a sua publicação.

Aprovado pelo Conselho de Ministros

Publique-se

O Primeiro-Ministro, *Pascoal Manuel Mocumbi*.

Normas de Funcionamento dos Serviços da Administração Pública

CAPÍTULO I

Disposições gerais

ARTIGO I

Definições

Para efeitos do presente diploma, estabelecem-se as seguintes definições:

- a) Acto administrativo definitivo e executório: decisão com força obrigatória e dotada de exequibilidade sobre um determinado assunto, tomada por um órgão de uma pessoa colectiva de direito público;
- b) Agente: funcionário ou outra pessoa que por vínculo legal exerça actividade na Administração Pública;
- c) Impugnação judicial: recurso de um acto administrativo para o Tribunal Administrativo;
- d) Indeferimento luminar: decisão sobre um certo pedido expresso num requerimento sem mais formalidades essenciais, negando o pedido;
- e) Indeferimento tácito: presunção legal da negação do pedido dada por meio de omissão de prática de um acto administrativo por um órgão competente;
- f) Poder de execução forçada: capacidade legal de executar actos administrativos definitivos e executórios, mesmo perante a contestação ou resistência física dos destinatários;
- g) Privilégio de execução prévia: poder ou capacidade legal de executar actos administrativos definitivos e executórios, antes da decisão jurisdicional sobre o recurso interposto pelos interessados;
- h) Procedimento administrativo: sucessão de actos e formalidades ordenadas com vista à formação, expressão e realização da vontade da Administração Pública;
- i) Processo administrativo: conjunto de documentos que traduzam actos e formalidades que constituam o procedimento administrativo;
- j) Reclamação: impugnação de um acto administrativo ou decisão perante o respectivo autor, visando a sua revogação ou alteração;
- k) Recurso contencioso: impugnação jurisdicional de um acto administrativo definitivo e executório arguido de vício determinante da sua nulidade, anulabilidade ou inexistência jurídica;



Quarta-feira, 10 de Agosto de 2011

I SÉRIE — Número 32



# BOLETIM DA REPÚBLICA

PUBLICAÇÃO OFICIAL DA REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE

IMPrensa NACIONAL DE MOÇAMBIQUE, E.P.

## AVISO

A matéria a publicar no «Boletim da República» deve ser remetida em cópia devidamente autenticada, uma por cada assunto, donde conste, além das indicações necessárias para esse efeito, o averbamento seguinte, assinado e autenticado: **Para publicação no «Boletim da República».**

## SUMÁRIO

Assembleia da República:

Lei n.º 14/2011:

Regula a formação da vontade da Administração Pública, estabelece as normas de defesa dos direitos e interesses dos particulares, e revoga a reforma Administrativa Ultramarina (RAU) e o Decreto-Lei n.º 23229, de 15 de Novembro de 1933.

Lei n.º 15/2011:

Estabelece as normas orientadoras do processo de contratação, implementação e monitoria de empreendimentos de parcerias público-privadas, de projectos de grande dimensão e de concessões empresariais, e revoga algumas disposições da Lei de Electricidade (Lei n.º 21/97, de 1 de Outubro).

Lei n.º 16/2011:

Estabelece a base jurídica para a prossecução, defesa e protecção dos direitos e deveres do veterano da Luta de Libertação Nacional e do Combatente da Defesa da Soberania e da Democracia, e revoga a Lei n.º 3/2002, de 17 de Janeiro.

Lei n.º 17/2011:

Rege os casos e termos da efectivação da extradição.

Banco de Moçambique:

Aviso n.º 4/GBM/2011:

Atinente às fontes de alimentação das contas em moeda estrangeira tituladas por pessoas colectivas residentes.

## ASSEMBLEIA DA REPÚBLICA

Lei n.º 14/2011

de 10 de Agosto

Havendo necessidade de consolidar o quadro jurídico do procedimento administrativo, através da adequação dos instrumentos legais vigentes às exigências actuais de

racionalização, de maior participação dos administrados no processo de tomada de decisão, de aprofundamento das garantias dos particulares face à actuação da Administração Pública e de transparência da acção administrativa, nos termos da alínea r) do n.º 2 do artigo 179 da Constituição, a Assembleia da República determina:

### CAPÍTULO I

#### Disposições gerais

##### ARTIGO 1

##### (Definições)

Os termos usados na presente Lei constam do Glossário, em anexo, que dela faz parte integrante.

##### ARTIGO 2

##### (Objecto)

A presente Lei tem por objecto regular a formação da vontade da Administração Pública e estabelecer as normas de defesa dos direitos e interesses dos particulares.

##### ARTIGO 3

##### (Âmbito de aplicação)

1. A presente Lei aplica-se aos órgãos e instituições da Administração Pública que, no exercício da actividade administrativa de gestão pública, estabeleçam relações com os administrados, bem como aos actos em matéria administrativa praticados pelos órgãos do Estado que, embora não integrados na Administração Pública, exerçam funções materialmente administrativas.

2. Esta Lei é ainda aplicável aos actos praticados por entidades concessionárias, no exercício de poderes de autoridade.

3. Os preceitos desta Lei podem ser mandados aplicar por lei à actuação dos órgãos das instituições particulares de interesse público.

4. Os princípios gerais da actividade administrativa definidos na presente Lei aplicam-se a toda a actuação da Administração, mesmo que seja de natureza técnica ou de gestão privada.

5. As normas desta Lei relativas à organização e à actividade administrativas aplicam-se a todas as actuações da Administração no âmbito da gestão pública.

6. Os preceitos da presente Lei aplicam-se subsidiariamente a procedimentos especiais, sempre que não impliquem redução das garantias dos administrados.