



## **ACADEMIA MILITAR**

### **O Atendimento ao Público nos Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Braga**

**Autor: Aspirante de Cavalaria da GNR André Agostinho Rodrigues**

**Orientador: Dr.<sup>a</sup> Maria do Céu Rodrigues Correia**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, agosto de 2012**



## **ACADEMIA MILITAR**

### **O Atendimento ao Público nos Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Braga**

**Autor: Aspirante de Cavalaria da GNR André Agostinho Rodrigues**

**Orientador: Dr.<sup>a</sup> Maria do Céu Rodrigues Correia**

**Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada**

**Lisboa, agosto de 2012**

## **Dedicatória**

*À minha família, amigos e camaradas, presentes e ausentes, pelo apoio e ensinamentos ao longo da minha vida.*

## **Agradecimentos**

O presente trabalho conta com o contributo de várias pessoas, sem o qual não seria possível a sua realização.

Agradeço à Dr.<sup>a</sup> Maria do Céu Correia, minha orientadora, por todo o apoio, toda a colaboração, todo o profissionalismo e toda a dedicação demonstrada de forma incansável.

Agradeço ao Comandante do Comando Territorial de Braga, pela entrevista concedida, por toda a disponibilidade demonstrada e total cooperação.

Agradeço aos Comandantes dos Destacamentos Territoriais de Braga, Barcelos, Guimarães e Póvoa do Lanhoso, pelas entrevistas concedidas e pelo auxílio prestado ao longo do trabalho.

Agradeço aos Comandantes dos Postos Territoriais, pelo auxílio prestado na persecução do preenchimento dos questionários.

Agradeço a todos os militares que disponibilizaram do seu tempo para preencher o questionário, em especial o Guarda José Rosa e o Guarda Luís Costa, sem eles este estudo não seria possível.

Agradeço ao camarada e amigo Richard Teixeira pelo incansável auxílio prestado ao longo da execução do trabalho.

Agradeço a todos que me ajudaram na revisão do trabalho, em especial ao Ernesto Oliveira, ao Sr. Cavaleiro e à Iris Ralha e, o seu auxílio foi fundamental na conclusão do mesmo.

Agradeço a todos os meus Camaradas pela ajuda e companhia ao longo destes cinco anos e principalmente, neste caso, ao longo destas dez semanas. Sem eles a realização deste trabalho teria sido mais difícil.

A todos o meu sincero e obrigado.

## Resumo

O presente trabalho está subordinado ao tema: “O atendimento ao público nos Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Braga” e que visa esclarecer quais os fatores que contribuem para prestação de um atendimento ao público de qualidade.

O atendimento ao público de qualidade é fundamental para a fomentação de uma boa imagem da GNR na sociedade. Para atingir esse nível de qualidade é necessário que as instalações da GNR e a predisposição dos militares sejam propícias para a prestação deste serviço.

No seguimento do presente estudo enunciaram-se hipóteses e questões de investigação que procuraram dar resposta à questão central levantada “Qual a perceção dos militares relativamente ao serviço de atendimento ao público nos Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Braga?”.

De modo a realizar o estudo em questão, efetuou-se uma exaustiva pesquisa bibliográfica, que serviu de alicerce para realizar o trabalho de campo, em que se verificou quais as condições das salas de atendimento ao público, qual a perceção que os militares têm do serviço de atendimento e qual o índice motivacional para o desempenho da tarefa de atendimento ao público nos Postos Territoriais do Comando Territorial de Braga.

Os resultados posteriores foram alcançados através da observação direta dos militares de atendimento, da aplicação de um questionário aos militares que efetuam atendimento ao público nos Postos Territoriais do Comando Territorial de Braga e entrevistas semiestruturadas ao oficial Comandante da Unidade e aos oficiais Comandantes dos Destacamentos Territoriais.

Em síntese conclui-se que o atendimento ao público é de grande importância para o fomento da boa imagem da GNR na população e que de acordo com a perceção dos militares que efetuam atendimento nos Postos Territoriais do Comando Territorial de Braga consideram que este tem as condições necessárias para prestar um atendimento com dignidade ao cidadão, sendo que a questão da garantia da privacidade na hora do atendimento e as condições de acessibilidade a pessoas com deficiência são questões que carecem de melhoria.

**Palavras-chave:** Atendimento ao Público; Cidadão; Comunicação; Qualidade; Militar de atendimento.

## **Abstract**

The present work is subordinated to the theme: "The public service in the detachments of the Territorial Command of Braga" which aims to clarify which factors contribute to providing a quality service to the public. A good public service is critical to fostering a good image of the GNR in society. To achieve this level of quality it is necessary that the facilities of the GNR and the willingness of the military personal are conducive to providing this service.

Following the present study some hypotheses and research questions were enunciated in order to answer the central raised question: "What is the real perception of the military personal relatively to the public service in the detachments of the Territorial Command of Braga?".

In order to conduct the present study, we performed an exhaustive bibliographic research, which has served as the foundation to carry out the fieldwork, where we found out what are the conditions of the service rooms to the public, which is the perception that the military personal has regarding the public service, and, finally, which is the index of motivation of the military personal, when performing the task of serving the public in the Territorial Command of Braga.

The results were later obtained not only by direct observation of the military service, but also by the application of a questionnaire, on the military personal performing public service at the Territorial Command of Braga, and by semi-structured interviews to the officer Unit 's Commandant and to the officers Territorial Commanders of detachments.

In summary it is concluded that the public service is of great importance for promoting the good image of the GNR in the population and, according to the perception of the military personal, who perform this service in the Territorial Command at Braga stations, they consider this to have the necessary conditions to provide a service to citizens with dignity. With regard to the question of ensuring privacy in attendance and the conditions of service and accessibility for people with disabilities are issues that need improvement.

**Keywords:** Public Service; Citizens, Communication, Quality, Military of attendance.

## Índice Geral

<b>Dedicatória .....</b>	<b>ii</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>iii</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>iv</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>v</b>
<b>Índice de figuras .....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de quadros .....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de tabelas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de apêndices.....</b>	<b>xiii</b>
<b>Lista de abreviaturas, siglas .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Capítulo 1 – Introdução do Trabalho.....</b>	<b>1</b>
1.1. Nota introdutória.....	1
1.2. Enquadramento .....	1
1.3. Justificação do tema.....	2
1.4. Pergunta de partida da investigação.....	2
1.5. Perguntas derivadas da pergunta de partida.....	3
1.6 Objeto e objetivos do trabalho .....	3
1.7. Hipóteses.....	4
1.8. Metodologia.....	4
1.9. Estrutura do trabalho.....	5

<b>Capítulo 2 – Atendimento ao Público .....</b>	<b>6</b>
2.1. Introdução .....	6
2.2. Leis da comunicação.....	6
2.3. Barreiras comunicacionais .....	8
2.4. Missões do atendimento.....	10
2.5. Expetativas do utente .....	11
2.6. Atendimento presencial .....	12
2.6.1. Competências verbais.....	13
2.6.2. Competências não-verbais .....	14
2.7. Atendimento telefónico.....	15
2.8. Características do local onde é efetuado o Atendimento .....	17
2.9. Síntese do capítulo .....	18
<b>Capítulo 3 – Metodologia e Procedimentos.....</b>	<b>20</b>
3.1. Introdução .....	20
3.2. Metodologia do trabalho de campo .....	20
3.3. Observação direta .....	21
3.4. Entrevista .....	22
3.4.1. Caraterização da amostra da entrevista .....	22
3.5. Inquéritos por questionário .....	23
3.5.1. Caracterização da amostra dos inquéritos por questionário .....	24
3.6. Métodos utilizados.....	25
3.7. Síntese.....	25

<b>Capítulo 4 – Trabalho de Campo - Apresentação, análise e discussão dos resultados.....</b>	<b>26</b>
4.1. Introdução .....	26
4.2. Análise dos inquéritos por questionário.....	26
4.2.1. Caracterização dos inquiridos .....	26
4.2.2. Análise dos resultados das respostas dos inquiridos .....	29
4.2.4. Análise da Hipótese 5.....	38
4.2.5. Análise da Hipótese 6.....	41
4.3. Análise das entrevistas.....	42
4.3.1. Análise dos resultados obtidos com as entrevistas .....	43
<b>Capítulo 5 – Conclusões e Recomendações .....</b>	<b>48</b>
5.1. Introdução .....	48
5.2. Verificação das hipóteses.....	48
5.3. Resposta à pergunta de partida .....	50
5.4. Recomendações .....	51
5.5. Limitações à investigação .....	51
5.6. Investigações futuras.....	52
<b>Bibliografia.....</b>	<b>53</b>
<b>Apêndices.....</b>	<b>55</b>

## Índice de figuras

Figura n.º 1 – Os 6 C da credibilidade.....	7
Figura n.º 2 – Género.....	27
Figura n.º 3 – Distribuição da idade .....	27
Figura n.º 4 – Habilitações literárias .....	28
Figura n.º 5 – Distribuição dos tempos de realização das tarefas .....	38

## Índice de quadros

Quadro n.º 1 – Resumo das principais barreiras à comunicação .....	9
Quadro n.º 2 – Caracterização da amostra das entrevistas .....	23
Quadro n.º 3 – Apresentação dos resultados da questão n.º 1 .....	43
Quadro n.º 4 – Apresentação dos resultados da questão n.º 2 .....	44
Quadro n.º 5 – Apresentação dos resultados da questão n.º 3 .....	45
Quadro n.º 6 – Apresentação dos resultados da questão n.º 4 .....	46
Quadro n.º 7 – Apresentação dos resultados da questão n.º 5 .....	47

## Índice de tabelas

Tabela n.º 1 – Razões de satisfação e insatisfação .....	12
Tabela n.º 2 – Distribuição dos militares pelos DTer .....	28
Tabela n.º 3 – Distribuição dos militares pelos PTer.....	29
Tabela n.º 4 – Consistência interna .....	30
Tabela n.º 5 – Línguas estrangeiras faladas pelos militares .....	30
Tabela n.º 6 – Militares com formação específica em atendimento ao público .....	30
Tabela n.º 7 – Condições gerais da sala de atendimento ao público.....	31
Tabela n.º 8 – Separação física entre atendimento presencial e telefónico.....	32
Tabela n.º 9 – Material necessário para efetuar atendimento ao público.....	32
Tabela n.º 10 – Quantidade de funções que o militar de atendimento desempenha.....	33
Tabela n.º 11 – Duração do turno de atendimento .....	33
Tabela n.º 12 – Apoio ao atendimento.....	33
Tabela n.º 13 – Tempo despendido para efetuar cada tarefa .....	34
Tabela n.º 14 – Nível de motivação aquando de serviço de atendimento .....	35
Tabela n.º 15 – Importância do atendimento ao público para a boa imagem da GNR.....	35
Tabela n.º 16 – Recompensas a militares pelo serviço de atendimento prestado .....	35
Tabela n.º 17 – Formação Q11 tabulação cruzada .....	37
Tabela n.º 18 – Testes de Qui-Quadrado .....	37

Tabela n.º 19 – Teste Mann-Whitney (resumo de teste de hipótese).....	39
Tabela n.º 20 – Correlações de Spearman .....	40
Tabela n.º 21 – Teste de mann-Whitney (resumo de teste de hipótese).....	41
Tabela n.º 22 – Correlação de Spearman.....	42
Tabela n.º 23 – Efetivo dos PTER de Braga.....	56

## **Lista de apêndices**

Apêndice A	Inquérito aos Militares do Atendimento
Apêndice B	Inquérito aos Militares do Atendimento
Apêndice C	Nota introdutória do guião das entrevistas
Apêndice D	Guião da entrevista ao Comandante do Comando Territorial de Braga e aos Comandantes dos Destacamentos Territoriais.

## Lista de abreviaturas, siglas

Art.º	Artigo
CFS	Curso de Formação de Sargentos
CTer	Comando Territorial
DL	Decreto-Lei
DTer	Destacamento Territorial
EG	Escola da Guarda
GNR	Guarda Nacional Republicana
(IFT)	Instituto de Formação Tributária
N.º	Número
NEP	Norma de execução permanente.
PTer	Posto Territorial
RGSGNR	Regulamento Geral de Serviços da Guarda Nacional Republicana
s.d.	sem data
s.p.	sem página
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Science Statistics</i>
TIA	Trabalho de Investigação Aplicada

# Capítulo 1

## Introdução do Trabalho

### 1.1. Nota introdutória

O trabalho de investigação aplicada (TIA) surge no âmbito da estrutura curricular dos cursos ministrados na Academia Militar e materializa o culminar do Curso de formação de Oficiais de Ciências Militares na especialidade de GNR – Ramo Cavalaria.

Este trabalho é a etapa final na formação dos oficiais da Guarda, que visa a aplicação de competências e o desenvolvimento de capacidades, desenvolvendo o hábito da investigação e reflexão sobre uma determinada problemática.

O estudo deverá centrar-se em áreas relacionadas com a Missão Geral da Guarda Nacional Republicana (GNR). Sendo assim, a sua realização é uma mais-valia não só para o autor mas também para a Organização, fruto dos resultados que possam advir.

É neste contexto que surge o presente trabalho subordinado ao tema “O atendimento ao público nos Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Braga”

Assim, o presente capítulo inicia-se com um enquadramento e justificação do tema, seguindo-se a apresentação dos objetivos da investigação e da metodologia aplicada. Por fim é enunciada a estrutura do trabalho.

### 1.2. Enquadramento

O presente TIA incide sobre a temática do atendimento ao público nos Destacamentos Territoriais (DTer) da Guarda no Comando Territorial (CTer) de Braga.

O atendimento ao cidadão por parte dos serviços da administração pública assume particular importância, uma vez que este é a primeira imagem que o cidadão tem da instituição onde se dirigiu. No caso das Forças de Segurança, em particular a Guarda Nacional Republicana (GNR), têm especial interesse em passar uma imagem positiva para

a sociedade, de forma a fomentar um espírito de entreatajuda entre as Forças de Segurança e a população, indo ao encontro do modelo de policiamento de proximidade que é cada vez mais discutido e apoiado nos mais diversos fóruns de discussão.

Assim, um atendimento de qualidade mais do que um dever, torna-se um ponto-chave como meio de valorização e dignificação do bom nome da GNR.

### **1.3. Justificação do tema**

A escolha do tema deveu-se ao interesse do autor em aprofundar o seu conhecimento numa das formas como a GNR pode melhorar a sua imagem perante a sociedade. Sendo que o atendimento ao público talvez seja a primeira imagem que o cidadão tem da instituição.

Qualquer cidadão quando se dirige a um posto policial ou até a um agente da autoridade, fica certamente na expectativa, porque não sabe como vai decorrer o diálogo, nem sabe como vai decorrer a receção do próprio agente. Portanto, quando um agente o recebe com a dignidade de uma pessoa humana, forçosamente que essa pessoa vai ficar mais tranquila, contribuindo desta forma para um reforço do sentimento de segurança e aumento da proximidade entre o cidadão e as Forças de Segurança.

### **1.4. Pergunta de partida da investigação**

O objeto de estudo da presente investigação é avaliar quais as condições das salas de atendimento ao público, qual a perceção que os militares têm do serviço de atendimento e qual o índice motivacional para o desempenho da tarefa de atendimento ao público nos DTer do CTer de Braga, principalmente no que diz respeito às condições que são proporcionadas ao cidadão nas salas de atendimento. Assim, a pergunta de partida é: “Qual a perceção dos militares relativamente ao serviço de atendimento ao público nos Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Braga?”.

Assim, a resposta à pergunta de partida surge a partir da análise das condições das salas de atendimento ao público, qual a perceção que os militares têm do serviço de atendimento e qual o índice motivacional para o desempenho da tarefa de atendimento.

### 1.5. Perguntas derivadas da pergunta de partida

Da pergunta de partida, surgem outras questões que as respostas, às mesmas, relevam importância para o presente trabalho. Desta forma as perguntas derivadas da investigação são:

- Q1:** Será que o atendimento ao público é um fator gerador de boa imagem da GNR?
- Q2:** Seria a especialização do militar de atendimento, uma solução para o aumento da qualidade do atendimento ao público nos PTer do CTer de Braga.
- Q3:** Existirão restrições aos responsáveis pela unidade e subunidades para efetuar alterações nas áreas de atendimento?
- Q4:** De que forma ter formação específica na área do atendimento ao público influencia a motivação dos mesmos para efetuar atendimento ao público?
- Q5:** De que forma possuir formação específica na área de atendimento ao público influencia a percepção do tempo de execução da tarefa por parte dos militares?
- Q6:** De que forma a motivação influencia a percepção do tempo de execução da tarefa por parte dos militares?

### 1.6 Objeto e objetivos do trabalho

O objeto é verificar quais as condições que são proporcionadas ao cidadão quando se desloca a um PTer da GNR no CTer de Braga. Não sendo, portanto, objeto do trabalho verificar a satisfação do cidadão face ao serviço prestado.

Tendo em conta as perguntas derivadas da pergunta de partida, foram definidos objetivos específicos de forma a melhor balizar o objeto de estudo, surgindo assim os seguintes:

- Analisar de que forma a formação, o desempenho da tarefa e a motivação se relacionam;
- Verificar se um atendimento de qualidade traz benefícios para a GNR;
- Compreender a percepção que os militares que efetuam atendimento ao público têm da tarefa que desempenham.

## 1.7. Hipóteses

Tendo em conta as questões levantadas, surgem as seguintes hipóteses:

- H1:** O atendimento ao público é um fator gerador de boa imagem da GNR.
- H2:** A especialização do militar de atendimento é uma solução para o aumento da qualidade do atendimento ao público nos PTER do CTER de Braga.
- H3:** Existem restrições aos responsáveis pela unidade e subunidades para efetuar alterações nas áreas de atendimento.
- H4:** A formação específica na área do atendimento ao público aumenta a motivação dos militares quando estão a efetuar atendimento ao público.
- H5:** Possuir formação específica na área de atendimento ao público diminui a perceção do tempo de execução da tarefa por parte dos militares.
- H6:** A motivação diminui a perceção do tempo de execução da tarefa por parte dos militares.

## 1.8. Metodologia

Na elaboração do TIA foram seguidas as normas dadas pela Academia Militar constantes na Norma de Execução Permanente (NEP) 520 anexo F e nos pontos em que esta for omissa, seguiu-se a metodologia científica proposta por Sarmiento (2008).

A realização do segundo e terceiro capítulo foi baseada na análise de bibliografia variada, que complementada com conversas informais, previstas de forma a recolher informação sobre a perceção que os militares têm relativamente ao serviço de atendimento ao público, com o objetivo de ser um auxílio na construção do questionário e também na formulação das hipóteses de acordo com os objetivos.

Por sua vez, o quarto capítulo assenta no método de observação direta, na realização de entrevistas semiestruturadas e da aplicação de um inquérito a diferentes amostras, no sentido de confirmar ou refutar as hipóteses teóricas desenvolvidas no quarto capítulo.

## 1.9. Estrutura do trabalho

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro contém a introdução e apresentação do trabalho, o segundo é composto pela parte teórica; o terceiro contempla a metodologia adotada; o quarto constitui a discussão dos resultados do trabalho de campo; o quinto e último contém as conclusões.

O primeiro capítulo (introdução do trabalho) está dividido em nove subcapítulos nos quais é efetuada uma breve nota introdutória, seguida da justificação pelo qual foi escolhido este tema, sendo depois formulada uma pergunta de partida e perguntas derivadas da investigação, seguindo-se a delimitação do objeto de estudo e dos objetivos do trabalho, passando-se ao levantamento de hipóteses teóricas. Seguidamente é referida a metodologia adotada para a realização do trabalho e, por fim, é efetuada uma breve descrição da estrutura do trabalho.

No segundo capítulo (revisão da literatura) intitulado “O atendimento ao público”, são enumeradas as várias missões a desempenhar pelo militar de atendimento quando esta de serviço, bem como, vários aspetos a ter em conta para ser efetuado um atendimento ao público com qualidade

No terceiro capítulo (metodologia) é dissecado toda a forma como foi efetuado o trabalho de campo sendo referido todos os métodos e técnicas adotadas pelo investigador.

O quarto capítulo apresenta a discussão e análise dos resultados obtidos no trabalho de campo. Através dessa análise e do conhecimento adquirido ao longo do segundo capítulo, serão tecidas algumas conclusões acerca do trabalho bem como referidas as principais limitações de investigação e efetuadas sugestões para futuros estudos.

## **Capítulo 2**

### **Atendimento ao Público**

#### **2.1. Introdução**

O atendimento significa “satisfazer pedido ou solicitação” (Infopédia, s.d.), ao público designa-se por “que se faz diante de todos” (Infopédia, s.d.), então, tal como os significados das palavras o indicam, atendimento público é o ato de satisfazer pedido ou solicitação de qualquer pessoa.

De forma a satisfazer o interesse dos cidadãos são exigidas um conjunto de competências ao profissional de atendimento, competências na área do saber ser, saber fazer e saber saber (GNR, 2010).

Assim, ao longo do presente capítulo abordar-se-ão estas competências do profissional de atendimento (mais concretamente o militar da GNR), bem como as condições que devem ser dadas aos cidadãos quando se deslocam a um PTer da GNR, fazendo ainda a distinção entre as diferentes formas de atendimento.

#### **2.2. Leis da comunicação**

A Comunicação é o “processo de ideias, mensagens ou informações, através da fala, de sinais de escrita ou de comportamentos. Sistema para enviar e receber mensagens” (Leão, Rei, Silva, Pinto, & Szymaniak, 2000, p.52).

De acordo com Rego (1999) existem nove leis que devemos ter em conta quando estamos a comunicar, sendo elas: a lei do emissor; a lei da congruência; a lei do recetor; a lei da repetição; a lei da simplificação; a lei da distorção; o efeito boomerang; a ordem das mensagens e a lei do diferencial de perceção.

A lei do emissor refere que a mensagem que é emitida é melhor captada e compreendida, quanto mais importante seja o indivíduo que a está a emitir. No que toca à lei da congruência, quem envia a mensagem deve ser congruente na informação que passa,

deixando a imagem de um emissor credível; para isso deve ter em atenção os seis princípios basilares da congruência, como mostra a figura n.º 1:

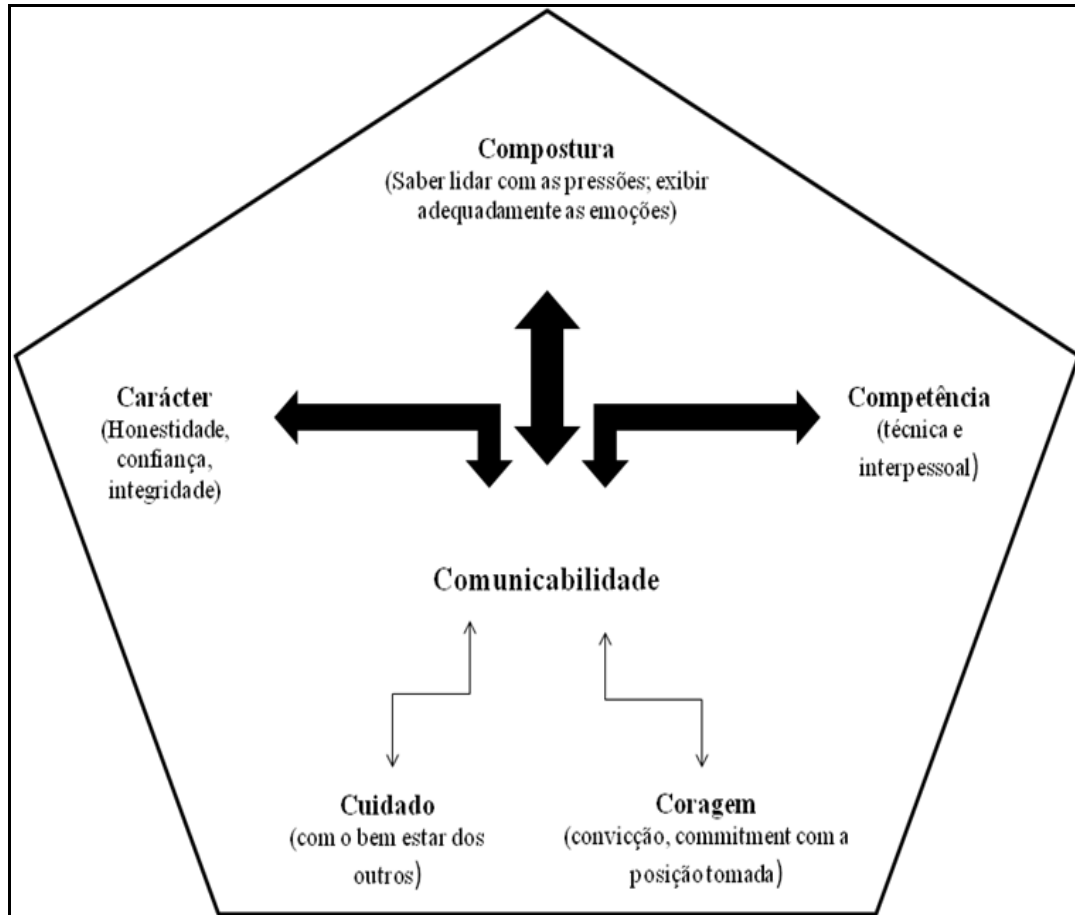


Figura n.º 1 – Os 6 C da credibilidade<sup>1</sup>

Por sua vez, a lei do recetor refere que quanto maior for o número de pessoas e a sua heterogeneidade, para o qual está a ser emitida uma mensagem, maior serão as dificuldades de comunicação. No tocante à lei da repetição, quanto maior o número de vezes que a mensagem é repetida, maior serão as hipóteses do recetor a memorizar. Quanto à lei da simplificação, esta destaca a importância de serem emitidas mensagens simples de forma a ser mais fácil a sua compreensão, para isso é importante recorrer à linguagem do conhecimento comum e não utilizar termos técnicos. A lei da distorção refere que à medida que uma mensagem é transmitida, de uma pessoa para a outra, o seu conteúdo vai sendo

<sup>1</sup> Fonte: Adaptada de Rego (1999)

alterado. O efeito boomerang surge quando o efeito que a comunicação tem no público-alvo é exatamente o oposto do pretendido pelo comunicador. A ordem das mensagens refere que as mensagens que são referidas no início e no final da comunicação são as que mais facilmente são memorizadas pelo recetor. Por fim, a lei do diferencial de percepção refere que o recetor tem uma capacidade de percepção das mensagens em média cinco vezes maior que o emissor devido ao tempo que tem para receber e processar a mensagem (Rego, 1999).

### **2.3. Barreiras comunicacionais**

De acordo com Rego (1999) durante a comunicação podem existir barreiras que a dificultem, impedindo assim que a transmissão de uma mensagem seja eficaz.

Assim de acordo com o mesmo autor (1999), existem nove fatores principais que podem ser uma barreira à comunicação, sendo eles: ouvir o que esperamos ouvir, a percepção seletiva; a avaliação da fonte; percepções diferentes; os problemas semânticos; sinais não-verbais, efeito das emoções, diferenças culturais e a distância física.

De seguida é apresentado um quadro resumo explicativo da forma como determinadas atitudes dos interlocutores podem constituir uma barreira comunicacional que inviabilize a compreensão das mensagens emitidas entre si.

**Quadro n.º 1 – Resumo das principais barreiras à comunicação<sup>2</sup>**

Barreiras	Explicação
➤ Ouvir o que esperamos ouvir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As experiências passadas influenciam as percepções das ocorrências atuais.</li> </ul>
➤ Percepção seletiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconsideração pelas informações que entram em conflito com o que «sabemos».</li> </ul>
➤ Avaliação da fonte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quando alguém nos comunica algo, a interpretação que fazemos da mensagem é influenciada pela avaliação que fazemos da pessoa enquanto origem/fonte da mesma.</li> </ul>
➤ Percepções diferentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As mensagens são interpeladas à luz dos valores, convicções e crenças que as pessoas partilham, assim como por pressões ambientais que as envolvam.</li> </ul>
➤ Problemas semânticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As palavras têm interpretações e/ou significações que nem sempre são coincidentes para as diferentes pessoas.</li> </ul>
➤ Sinais não-verbais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os nossos gestos, expressões faciais e posturas do corpo também comunicam, podendo ajudar ou dificultar a chegada das mensagens aos destinatários, e influenciar a sua interpretação.</li> </ul>
➤ Efeito das emoções	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualquer que seja a emoção (raiva, medo, excitação, felicidade), ela influencia o nosso modo de comunicar, assim como a interpretação que os outros dão à mensagem.</li> </ul>
➤ Diferenças culturais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As diferenças culturais (entre países, regiões, profissões) podem permitir mal-entendidos na comunicação.</li> </ul>
➤ Distância física	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A distância física faz aumentar o ruído na comunicação, impede o contacto cara-a-cara, não permite detetar os sinais não-verbais.</li> </ul>

Só através da identificação destas barreiras à comunicação é que os profissionais de atendimento (militares de atendimento) podem dar um salto qualitativo ao nível da comunicação com o cidadão. Prestando desta forma um serviço de mais eficiente, uma vez que uma maior quantidade de informação será assimilada, facilitando a satisfação das necessidades do cidadão.

<sup>2</sup> Fonte: Adaptada de Rego (1999)

## 2.4. Missões do atendimento

De acordo com o Regulamento Geral de Serviços da Guarda Nacional Republicana (RGSGNR)<sup>3</sup>, o atendimento ao público na GNR é classificado como um serviço ordinário<sup>4</sup> (Art.º 29.º RGSGNR) estando os militares designados para este serviço inseridos numa escala (Art.º 39.º RGSGNR).

Uma vez escalado para o serviço de atendimento, o militar que o está a efetuar é inseparável do quartel, competindo-lhe tratar queixas que lhe forem apresentadas (Art.º 40.º RGSGNR). É de realçar, no que diz respeito a este ponto, que hoje em dia, é prática corrente durante o período do meio-dia o militar efetuar uma pausa para o almoço.

O militar do serviço de atendimento é também responsável, na ausência do comandante de PTer e graduado de serviço, por tomar conhecimento da entrada e saída das patrulhas. Contudo, caso suceda alguma situação anormal ou ocorrência grave, o militar de atendimento deve informar, de imediato, comandante de posto do ocorrido (Art.º 168.º RGSGNR).

O militar de atendimento está incumbido de executar sinais de apito de acordo com o código de utilização em vigor<sup>5</sup>, efetuando de seguida a sua apresentação. Aquando da saída da entidade, efetuará idêntico sinal de apito, quando lhe for dada instrução para tal (Art.º 228.º RGSGNR).

Também a NEP 3.43 vem ajudar a caracterizar o que é o serviço de atendimento ao público e como se insere no âmbito do serviço da GNR. Assim, o atendimento ao público é um serviço diário e interno “desempenhado por militares afetos ao atendimento público, à defesa imediata do quartel e à prestação de honras” (NEP/GNR); o apoio ao atendimento é também um serviço diário e interno “desempenhado por militares com a missão de coadjuvar o militar de atendimento” (NEP/GNR).

---

<sup>3</sup> Despacho n.º 10393/2010.

<sup>4</sup> “O serviço ordinário é aquele que se desenvolve em proveito geral da vida diária da unidade, de determinados serviços públicos ou de pessoas e bens.” (Art.º 29.º RGSGNR).

<sup>5</sup> MAI 5 sinais curtos; GCG GNR 4 sinais curtos; oficiais Gerais com funções de comando, inspeção ou direção 3 sinais curtos; Oficiais Superiores com funções de comando ou direção 2 sinais curtos; Comandante de Destacamento 1 sinal curto; outros Oficiais Superiores da GNR 1 sinal longo (Art.º 228.º RGSGNR).

## 2.5. Expetativas do utente

Conhecer a população da zona de ação de uma unidade territorial é vital para levar a cabo a missão superiormente definida, de modo que esse conhecimento também permita ter uma maior perceção das expetativas da população. Assim, esta perceção possibilita uma maior adequação das ações policiais, melhorando assim qualitativamente o serviço pela GNR prestado à sociedade (Pereira, 2005).

De acordo com Pereira (2005), a população civil espera da GNR que esta previna qualquer rotura que possa de alguma forma alterar o normal funcionamento da sociedade, e que, garanta todo o tipo de segurança emocional, física e material de pessoas e bens.

“Ao contactar com a Administração Pública o cidadão pretende, em primeiro lugar, encontrar uma conveniente resposta para as suas necessidades e só depois se preocupará com o interesse público ou as necessidades da comunidade” (Departamento de Modernização Administrativa, 1998, p. 7). O cidadão quando se desloca a um PTer da GNR apenas quer ver os seus problemas resolvidos. Assim, o militar que o atende é para o cidadão o sujeito/ator principal da GNR e é nele e nas suas capacidades, que o cidadão deposita as suas expetativas para ver o seu problema resolvido (Pereira, 2005). O cidadão espera que o militar da GNR tenha:

- *“Poder/autoridade suficiente para satisfazer a sua pretensão;*
  - *Poder/autoridade suficiente para satisfazer a sua pretensão imediatamente;*
  - *Um grau de consideração suficiente para o tratar como pessoa;*
  - *Capacidade para se empenhar o suficiente e perceber a importância do problema.”*
- (Pereira, 2005, p.17).

O cidadão quando procura uma informação junto do militar da GNR, pretende que a atuação do militar seja rápida e eficaz, para chegar de forma célere e fácil ao “quem” e “como” solucionar o seu problema (Pereira, 2005). Tal como noutros serviços públicos, o cidadão quer que “o serviço seja rápido e eficaz (...) e que os militares sejam atenciosos e humanos” (Pereira, 2009).

Do resultado de um inquérito realizado pela Marktest em 1997, foram identificados os fatores que satisfazem ou desagradam ao cidadão quando entra em contato com as forças policiais pelo motivo de terem sido vítimas de um crime. A tabela n.º 1 discrimina quais os principais motivos de satisfação e de insatisfação por parte do cidadão (Pereira, 2009).

Tabela n.º 1 – Razões de satisfação e insatisfação<sup>6</sup>

Razões de Insatisfação	%	Razões de Satisfação	%
Mostraram-se desinteressados	46,7	Atenderam bem	55,3
Não se esforçaram por resolver o caso	46,7	Foram delicados	36,3
Não apanharam os autores do crime	44,4	Esforçaram-se por resolver o caso	26,3
Nunca deram informações sobre o caso	20	Mostraram-se interessados	26,3
		Apanharam os autores do crime	23,7

De acordo com a tabela n.º 1, o cidadão sente maior satisfação quando lhe é feito um atendimento com qualidade do que por apanharem os autores do crime. Por outro lado, o desinteresse e a falta de empenho na resolução do problema são as razões que mais desagradam o cidadão.

Pelo exposto, a forma como recebemos e atendemos o cidadão assume particular importância, visto que o seu grau de satisfação será responsável pela afirmação no seio da sociedade Forças de Segurança capazes de satisfazer as necessidades da população, criando uma imagem positiva das Forças de Segurança entre a sociedade.

## 2.6. Atendimento presencial

De acordo com Pereira (2010, p. 41) “o atendimento presencial na Guarda Nacional Republicana, que pode ser entendido enquanto qualquer contacto direto com o público (...) com vista à ajuda, esclarecimento e orientação dos cidadãos”. Assim, um atendimento de qualidade favorece a imagem da instituição, potencia atitudes favoráveis por parte dos cidadãos em relação à mesma, tendo assim, um papel preventivo e consequentemente gerador de um sentimento de segurança e confiança naquela população (GNR, 2010).

O Manual de Comunicação e Atendimento da GNR (2010) destaca dois tipos de competências que são essenciais ao militar do atendimento, para que possa efetuar o respetivo serviço com qualidade, sendo elas as competências verbais e as competências não-verbais, que mais à frente serão explanadas de forma individualizada.

De acordo com Moreira (2010), um dos pontos importantes no atendimento presencial é a apresentação pessoal. A imagem de quem está de atendimento tem de ir ao

<sup>6</sup> Fonte: (Pereira,2009, p. 15)

encontro da imagem que a instituição pretenda passar. Assim, no caso da GNR, o militar tem de passar uma imagem de competência e seriedade; deve ter especial cuidado com a higiene pessoal e zelar por uma boa aparência; a sua forma de vestir deve ser cuidada (no caso da GNR, bem fardados e ataviados), dando preferência a um estilo mais clássico, no caso de a instituição não ter fardamento definido. A expressão facial deve ser um aspeto a ter em conta, uma vez que o profissional de atendimento não deve mostrar expressões de desagrado, deve sorrir de forma educada e manter um ar tranquilo, de modo a demonstrar segurança. Deve utilizar a expressão corporal, mas de forma equilibrada, ou seja, o excesso de gesticulação ou a sua ausência são comportamentos a evitar. Por fim, o profissional de atendimento deve evitar os maneirismos e tiques nervosos, fazendo um esforço (caso os tenha) para os controlar de forma a não ser um entrave à comunicação.

### **2.6.1. Competências verbais**

De acordo com o Instituto de Formação Tributária (IFT) (2002, p. 30) “...quando utilizamos código linguístico com as palavras, estamos a utilizar a linguagem verbal”, podendo esta assumir a forma oral ou a forma escrita, sendo que, este tipo de linguagem está condicionado pela capacidade de expressão dos respetivos interlocutores e pelas circunstâncias do contexto em que a situação ocorre.

De acordo com o Manual de Comunicação e Atendimento da GNR (2010), para ter uma boa expressividade verbal, o profissional de atendimento deve ser claro com um discurso lógico e bem estruturado, preocupando-se sempre em adaptar a linguagem ao seu interlocutor, não podendo deixar de parte a expressão oral e escrita, onde é essencial ter em atenção a dimensão fonética e a correção ortográfica.

De acordo com o mesmo autor (2010) quando se está a contactar diretamente com o cidadão, o profissional de atendimento deve tratá-lo pelo nome, criando, desta forma uma maior empatia, devendo também, utilizar o tempo presente de forma a transmitir uma ideia de prontidão, bem como, primar pela utilização de expressões que suscitem a sua disponibilidade para com os desejos do cidadão, devendo evitar expressões negativas, por vezes desmotivadoras para o cidadão; por fim, na situação em que o militar se aperceba que o assunto será demorado, deverá alertar o cidadão para esse facto, informando-o do tempo aproximado de espera.

É também importante que o profissional de atendimento saiba perguntar, isto é, que saiba colocar a pergunta de forma a obter uma resposta que o esclareça sobre os factos e ajude o cidadão a expressar as suas ideias. O militar de atendimento deve colocar uma pergunta de cada vez e não colocar questões que influenciem a resposta. Durante ou no final do atendimento, o profissional de atendimento deve ler tudo o que foi sendo escrito, confirmando os factos, efetuando as necessárias correções, identificando eventuais incompreensões preocupando-se ainda com que seja mínimo o número de dados omitidos ou esquecidos (GNR, 2010).

### 2.6.2. Competências não-verbais

“Antes mesmo de pronunciarmos uma única palavra, exprimimo-nos” (Hille, 1993, p. 22) através da imagem que transmitimos. De acordo com o ditado popular “Uma imagem vale mais do que mil palavras”, sendo esta imagem a primeira e profunda impressão que o cidadão fica do profissional de atendimento e da instituição que ele representa. A primeira imagem é o “espelho” duma contínua, profícua e salutar convivência institucional.

De acordo com o IFT (2002, p. 31) “quando utilizamos códigos não-verbais, ou seja, sinais sonoros e visuais através da «linguagem corporal», estamos a utilizar a linguagem não-verbal”. Este tipo de linguagem tem uma forte capacidade de influenciar a transmissão de uma mensagem e indissociável da linguagem falada (IFT, 2002).

Ainda segundo o mesmo autor (2002) a linguagem não-verbal pode assumir diferentes formas tais como: a linguagem cinésica<sup>7</sup>; a linguagem paralinguística<sup>8</sup> e a linguagem proxémica<sup>9</sup>.

Tendo em conta o manual de Comunicação e Atendimento da GNR (2010) a linguagem não-verbal é uma forma de complementar a linguagem verbal. Assim, tal como na linguagem verbal utilizamos expressões que suscitam no cidadão a ideia de disponibilidade da nossa parte, também na linguagem não-verbal, através da nossa postura, temos de passar uma ideia de que estamos disponíveis para atender, devendo o profissional

---

<sup>7</sup> “Forma de comunicar que envolve gestos, postura, expressão facial e outros movimentos do corpo” (IFT, 2002, p. 31).

<sup>8</sup> “Forma como falamos e inclui as características da voz (o tom, o volume, a fluidez, as pausas e os silêncios) e a utilização de diversos sons (humm, ahh, etc.)” (IFT, 2002, p. 33).

<sup>9</sup> “Precepção e utilização do espaço, isto é, o modo como as pessoas se posicionam e se relacionam especialmente em relação às outras (distancias físicas)” (IFT, 2002, p. 34).

de atendimento sorrir e manter, sempre que possível, contato visual com o cidadão. O simples facto de estar num PTer obriga o profissional a manter cuidados de higiene pessoal diária, estar fardado de forma impecável, evitando, no caso dos militares femininos, adornos vistosos e excessiva maquilhagem; estas regras são fatores geradores de uma boa imagem por parte do militar da GNR para com o cidadão.

## 2.7. Atendimento telefónico

*“O telefone tornou-se, nas empresas, um dos principais meios de comunicação, sobretudo nas empresas de prestação de serviços, pois as pessoas, muitas vezes, preferem telefonar pelas mais variadíssimas situações, ou telefonam antes de se deslocarem. Sendo assim, o atendimento telefónico reveste-se de extrema importância...”* (Fauque, 1994, p. 31).

Mesmo tendo-se em conta a data em que foi feita a análise anterior por Fauque, verifica-se uma latente importância da utilização do telefone para efetuar o atendimento. Assim, fazendo o transfere para os dias de hoje, este tipo de atendimento assume uma importância vital para a tal imagem que fica, dependendo esta, da forma como se é atendido. Hoje em dia, os equipamentos de telecomunicações estão difundidos por toda a sociedade, sendo uma das principais ferramentas de trabalho dos cidadãos, das instituições públicas e empresas. São pois, um meio fácil e eficiente que o cidadão dispõe para ver solucionados ou parcialmente solucionados os seus problemas.

Uma vez que o cidadão não está presente, torna-se impossível acompanhar as expressões faciais, labiais e corporais, devendo este aspeto ser compensado dando especial atenção a aspetos verbais (as palavras) e principalmente a aspetos paraverbais como o tom de voz, a pronúncia e a entoação. Assim, o profissional de atendimento deve “deve falar pausadamente, a partir de um tom audível (...) e agradável, recorrendo a palavras perceptíveis, que não comportem ambiguidade” (GNR, 2010, p. 57). Deve também ter em atenção a velocidade com que fala, devendo dar tempo ao cidadão para compreender e reagir ao que lhe é comunicado. (GNR, 2010).

Para além da forma como se tem de falar com o cidadão, não menos importante é a forma como se escuta, uma vez que “os melhores comunicadores são excelentes ouvintes” (Estanqueiro, 2009, p. 75). “Escutar constitui um elemento fundamental para aquele que atende o telefone, desempenhe eficazmente a sua função” (Pereira, 2005, p. 49). Por forma a melhorar este aspeto, o telefonista deve privilegiar a escuta ativa que exige dele

“disponibilidade, interesse pela pessoa, compreensão da mensagem, espírito crítico e prudência nos conselhos” (Estanqueiro, 2009, p. 75). Para além disso, o interlocutor tem de fazer notar a sua presença através da utilização de acenos verbais como (“sim”, ”hum, hum”, ”entendo”, etc.), ter a certeza que entendeu a mensagem e caso surjam dúvidas questionar o interlocutor e anotar os pontos-chave, de forma depois resolver os problemas colocados. Por outro lado quem atende a chamada não se deve distrair com o que está a acontecer à sua volta e pensar nas respostas a dar enquanto o outro fala, uma vez que enquanto está a pensar na resposta não consegue estar concentrado a ouvir e a entender o que o interlocutor pretende. (Pereira, 2005).

“O telefonista é o primeiro elo de ligação que o cidadão tem com a GNR, pelo que também a linguagem utilizada deve ser cuidada e adequada, transmitindo uma imagem de competência” (Pereira, 2005, p. 52), privilegiando desta forma a linguagem positiva. Assim, deve o telefonista ter cuidado nas palavras que escolhe, privilegiando o tempo presente (transmite a ideia de prontidão e celeridade), evitar expressões que causem a desmotivação no cidadão e que passem uma imagem de ineficiência e ineficácia (“é impossível”, “não há solução”, etc.). Se por algum motivo o profissional de atendimento não dispõem da informação que lhe é solicitada, este não deve inventar informação, mas sim admitir o desconhecimento e procurar encaminhar o cidadão para o local apropriado ou então informa-se junto dos seus superiores, tendo sempre em atenção dar uma previsão do tempo que demora a resolver a situação e deixar a opção ao cidadão se pretende esperar ou então se quer que o contactem mais tarde com a situação resolvida (GNR, 2010).

## 2.8. Características do local onde é efetuado o Atendimento

*“Revelamos o que somos pela decoração que nos rodeia, e as instalações de uma empresa é muito mais que simples decoração. As instalações são a imagem física da firma, a expressão material das suas concepções (...) assim dá-se conta que as instalações de uma empresa, duma pequena loja ou de um hipermercado são, só por si, instrumentos de atendimento. A imagem da empresa que transmitem ao visitante é de primordial importância” (Fauque, 1994, p. 51).*

*“O local destinado ao atendimento e acolhimento ao público é um elemento de fundamental importância na qualidade do serviço, dado que a apresentação destes espaços, bem como dos militares que ali se encontram a desempenhar funções, constituem um dos primeiros focos de comunicação entre a Instituição e o público, pelo que tem primordial importância na formação da primeira imagem, quer da Instituição, quer dos militares que a representam” (Pereira, 2009, p. 24).*

Como se pode ver, Fauque e Pereira atribuem muita importância ao espaço físico onde é efetuado o atendimento, porque em boa verdade, a imagem daquele local será a imagem que o cidadão ficará do resto das instalações do quartel da GNR. Assim quanto maior for a qualidade da sala de atendimento melhor será a imagem que o cidadão terá da instituição.

De acordo com o manual de atendimento da GNR o local de atendimento pode contribuir para a maior satisfação ou insatisfação do cidadão. Assim o espaço físico onde é efetuado o atendimento deve ser organizado e funcional, de forma a tornar o atendimento mais célere. No que diz respeito a critérios ergonómicos o local deve ter boas condições de iluminação e térmicas. Deve-se ter, também em atenção, a qualidade do ar, bem como, a eliminação de fontes de ruído. O local deve ter fácil acessibilidade (indicações visíveis para aceder ao PTer, bem como, condições adequadas para cidadãos com deficiências motoras), assim como, o respeito pelas regras de higiene e segurança no trabalho. O posto de atendimento deve ter ainda um local reservado exclusivamente às vítimas de crime, e ainda, ter disponível uma lista com os contactos de utilidade pública.

De acordo com o art.º 7º do Decreto- Lei (DL) n.º 135/99 de 22 de abril os locais de atendimento ao público devem:

- Ter afixada informação sobre os locais onde são tratados os diversos assuntos;
- Ter afixada a tabela dos preços dos bens ou serviços fornecidos;
- Ter afixado o organograma do serviço, em que sejam inscritos os nomes dos dirigentes e chefias respetivos;
- Ter assinalada a existência de linhas de atendimento telefónico ao público;

- Ter brochuras, desdobráveis, guias ou outros meios de divulgação de atividades e respectivas formalidades.
- Ter sistemas de marcação de vez, sinalização para auto-encaminhamento e pictogramas de segurança, telefones públicos, instalações sanitárias, dispositivo para fornecimento de água potável, vídeo, televisor, computador que permita o acesso à Internet, ao INFOCID<sup>10</sup> ou a outro meio de divulgação multimédia;
- Ser efetuados em secretária individual, removendo-se os balcões e postigos;

Segundo Pereira (2009) no local de atendimento como primeira imagem da instituição para o cidadão, devem ter afixados brasões e logotipos alusivos à instituição. A utilização destes meios é essencial para o cidadão, uma vez que fornecem a este a sensação de estarem no sítio certo.

## 2.9. Síntese do capítulo

Este capítulo debruça-se primordialmente sobre os pontos-chave a ter em atenção para efetuar um atendimento ao público de qualidade. Assim iniciamos o capítulo a falar sobre uns dos aspetos mais importantes no atendimento ao público, a comunicação. Referindo os principais aspetos (leis) que o profissional de atendimento tem de ter em atenção de forma a efetuar uma comunicação eficaz.

Em seguida, são referidos alguns comportamentos que se mostram como barreiras à comunicação entre o profissional de atendimento e o cidadão, que podem causar dificuldades nas tarefas e na resolução dos problemas que o cidadão apresenta ao profissional de atendimento, e que quer ver resolvidos pelo mesmo.

Apresenta-se depois as missões a desempenhar pelo militar de atendimento quando está de serviço bem como as do militar que efetua o apoio ao atendimento, de acordo com o RGSGNR e a NEP 3.43.

O conhecimento das expectativas que o cidadão tem quando se desloca a um serviço público é de grande importância, uma vez que assim pode melhor adequar o atendimento efetuado de forma a este convergir com o idealizado pelo cidadão de modo a este se sentir satisfeito com o serviço prestado.

---

<sup>10</sup> “Sistema de informação cujo órgão gestor e executivo é o Secretariado para a Modernização Administrativa e é alimentado por mais de 50 produtores correspondentes a outros tantos serviços da Administração Pública” (Silveira, 1998, s.p.).

De seguida, foram referidos os principais aspetos a ter em atenção no atendimento presencial ao cidadão, e os dois tipos de competências que lhe estão associadas, as competências verbais e as competências não-verbais. Também foram abordados o modo como deve ser efetuado o atendimento telefónico e os principais aspetos a ter em conta para o efetuar com qualidade.

Por fim, analisou-se as características que os locais onde é efetuado o atendimento ao público devem ter, desde condições de acessibilidade e físicas, nível de conforto, luminosidade e higiene, bem como a decoração da sala de atendimento.

## Capítulo 3

### Metodologia e Procedimentos

#### 3.1. Introdução

Uma vez realizado o enquadramento teórico (fase exploratória) no capítulo anterior do presente TIA, que tem por objetivo proporcionar as ferramentas necessárias para o enquadramento da investigação de campo (fase analítica), urge a necessidade de seguir com a metodologia e procedimentos adotados no trabalho de campo.

Assim, neste capítulo é feita uma abordagem teórica à investigação documental, qualitativa e quantitativa. Em seguida é realizada uma breve descrição dos participantes na investigação. São ainda referidas as estratégias de recolha de dados através dos inquéritos (entrevistas e questionários) e observação direta, bem como a forma como são tratados os dados e a estratégia pedagógica utilizada.

#### 3.2. Metodologia do trabalho de campo

Para a elaboração do trabalho de investigação científica é necessário estabelecer de forma clara como realizar a investigação, sendo assim de grande importância definir de que forma se coletou a informação.

Podemos definir investigação “como sendo o diagnóstico das necessidades de informação e seleção das variáveis relevantes sobre as quais se vão recolher, registar e analisar informações válidas e fiáveis” (Sarmiento, 2008, p.3).

Na primeira fase (exploratória), através da análise documental foi possível adquirir conhecimentos e competências que ajudaram na compreensão da temática em investigação, de forma a adicionar ao trabalho conceitos base que são importantes alicerces na construção do mesmo. Esta análise documental foi feita em diversas bibliotecas, das quais

destaco a biblioteca da Academia Militar, a da Escola da Guarda, do Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna e a Biblioteca Nacional de Portugal.

Tratando-se este trabalho de um estudo de caso<sup>11</sup> sobre o atendimento ao público nos DTer do Cter de Braga, a fase analítica iniciou-se com a aplicação do método de observação direta, durante o estágio no CTer de Braga entre 5 de março de 2012 até 16 de abril do presente ano, em que foi possível observar *in loco* como era efetuado o atendimento ao público PTer de Barcelos.

Finalmente, foi utilizado o método inquisitivo<sup>12</sup> através da realização de entrevistas estruturadas e da aplicação de inquéritos por questionário a amostras antecipadamente definidas entre os dias 2 e 14 de julho de 2012. Sendo depois os resultados obtidos analisados segundo o método hipotético-indutivo<sup>13</sup>.

### 3.3. Observação direta

“Os métodos de observação directa constituem os únicos métodos de investigação social que captam os comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho” (Campenhoudt, & Quivy, 2008, p. 196).

Assim, a observação direta foi realizada tendo em conta o presente trabalho e durante o período de estágio englobado no âmbito do Tirocínio para Oficiais. Observou-se durante esse período a forma como é efetuado o atendimento ao público nos PTer s e as condições que apresentavam as infraestruturas onde era efetuado esse mesmo atendimento tendo visitado vários PTer do CTer de Braga. Foi aproveitada a oportunidade para, de forma informal, dialogar com os militares que estavam de atendimento para obter informações que foram um auxílio na construção do questionário e das hipóteses. Permitindo depois saber quais os pontos fortes e pontos fracos. Sendo deste modo possível identificar quais os aspetos a melhorar.

---

<sup>11</sup> “É a compreensão aprofundada da situação social de determinado objeto de estudo (grupo de pessoas, instituição, de um indivíduo, etc.). Este tipo de estudo restringe-se a fenómenos particulares (Poisson *apud* Wilson, 2001).

<sup>12</sup> Método inquisitivo: “baseado no interrogatório escrito ou oral” (Sarmiento, 2008, p. 4).

<sup>13</sup> “A construção parte da observação; o indicador é de natureza empírica; a partir dele constroem-se novos conceitos, novas hipóteses e, conseqüentemente, o modelo que será submetido a testes dos factos” (Campenhoudt, & Quivy, 2008, p.144).

### 3.4. Entrevista

Segundo Campenhoudt e Quivy (2008, pp. 191, 192) “os métodos de entrevista distinguem-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana. Correctamente utilizados, estes processos permitem ao investigador retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados”

Ainda segundo o mesmo autor (2008), este método enquadra-se no tipo de investigação em causa, uma vez que se está a falar de uma tarefa (atendimento ao público) que está diretamente relacionada com o bom funcionamento da GNR.

As entrevistas realizadas foram orientadas para a informação, uma vez que visavam “circunscrever a perceção e o ponto de vista de uma pessoa ou de um grupo de pessoas numa situação dada.” (Powney e Watts *apud* Lessard-Hébert, Goyette, & Boutin, 1994, p.162). Assim sendo, as entrevistas foram semiestruturadas, uma vez que foi elaborado um guião<sup>14</sup> com cinco perguntas, respetivamente, para o Comandante do CTer de Braga e os Comandantes dos DTer do mesmo comando. Desta forma pretendeu-se que os entrevistados respondessem aos tópicos previstos no guião da entrevista, sem no entanto os limitar em abordar outros aspetos importantes relacionados com os objetivos predefinidos

As entrevistas foram realizadas de forma presencial no período entre 2 e 7 de julho do presente ano.

As entrevistas realizaram-se tendo por objetivo perceber qual a perceção que o topo da cadeia de comando do CTer de Braga tem das condições em que é efetuado o atendimento ao público, de que forma/onde podem ser melhoradas, qual a sua importância para a imagem da instituição e de que forma pode este serviço mudar no futuro.

As entrevistas foram transcritas nas suas partes mais importantes devido à limitação do número de páginas em apêndice, sendo que o conteúdo das mesmas foi analisado tendo em vista poderem ser comparadas as respostas entre os diferentes entrevistados.

#### 3.4.1. Caraterização da amostra da entrevista

A amostra é constituída por cinco entrevistados, todos eles com funções de comando no CTer. Assim entrevistou-se um oficial superior (Comandante do CTer Braga), três capitães e um tenente (Comandantes dos DTer do CTer de Braga).

---

<sup>14</sup> Ver apêndice D.

A escolha deste CTer deveu-se a questões relacionadas com os custos monetários reduzidos que implicou a investigação, bem como uma maior facilidade na recolha de informação. No Quadro 3 é apresentada a caracterização dos entrevistados.

Quadro n.º 2 – Caraterização da amostra das entrevistas

Entrevistados	Género	Posto	Função
1	M	Coronel	Comandante do CTer Braga
2	M	Capitão	Comandante do DTer da Póvoa do Lanhoso
3	M	Capitão	Comandante do DTer de Barcelos
4	M	Capitão	Comandante do DTer de Guimarães
5	M	Tenente	Comandante interino do DTer Braga

### 3.5. Inquéritos por questionário

“A metodologia de investigação por inquérito considera as opiniões de terceiros sobre o objeto que se investiga” (Sarmento, 2008, p. 20). Desta forma o método que se utilizou foi o inquérito por questionário que é uma “ técnica de observação que tem como objetivo recolher informações baseando-se numa série ordenada de perguntas que devem ser respondidas” (Reis, 2010, p.91).

Segundo Sarmento (2008, p. 20), este instrumento de pesquisa permite, “recolher os dados, que após a sua introdução numa base de dados e a aplicação adequada de métodos estatísticos, econométricos ou de investigação operacional, origina resultados”, que por conseguinte, “a interpretação dos resultados gera informação conclusiva conducente à confirmação ou não das hipóteses” (Sarmento, 2008, p. 20).

Na realização do questionário<sup>15</sup>, foi de extrema importância a análise documental no capítulo anterior e a observação *in loco* (observação direta) efetuada durante o estágio do TPO. Desta forma, obteve-se um conhecimento mais aprofundado da temática, possibilitando uma escolha mais assertiva das variáveis que melhor se enquadram na investigação em causa. Foi efetuado um teste de coerência e validação do questionário “por um painel constituído por indivíduos pertencentes à população alvo e por especialistas no domínio técnico-científico em investigação” (Sarmento, 2008, p. 26). Assim sendo o questionário foi continuamente reestruturado de forma a evitar ambiguidades. Deste modo,

<sup>15</sup> Ver apêndice B.

foi utilizado principalmente a escala de medida de Likert<sup>16</sup> de cinco pontos (psicométrica), questões de escolha múltipla (escala numérica). Após a elaboração do questionário, este foi aplicado por administração direta, uma vez que foi preenchido pelo próprio inquirido (Campenhoudt, & Quivy, 2008) e com recurso à internet (*Google docs*) visto que “tem elevada taxa de respostas e baixo custo” (Sarmiento, 2008, p. 27), sendo analisados quantitativamente *à posteriori* através de um software estatístico (*Statistical Package for the Social Science Statistics [SPSS]*).

O questionário foi dividido em duas partes diferenciadas. Uma primeira parte onde são colocadas questões tendo em vista recolher informação sociodemográfica acerca dos inquiridos preservando sempre a sua confidencialidade. A segunda parte está vocacionada para a análise da problemática em estudo através da operacionalização das seguintes variáveis: condições dos quartéis (Q4 e Q6); Perceção do serviço de atendimento por parte dos militares (Q5, Q7, Q8, Q9) e fatores motivacionais para o desempenho da tarefa de atendimento ao público (Q11, Q12, Q13).

### 3.5.1. Caracterização da amostra dos inquiridos por questionário

Tendo em conta a temática em estudo “O atendimento ao público nos Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Braga”, optou-se por aplicar questionários a todos os militares dos PTer de Braga que efetuam atendimento ao público.

O universo da amostra foi determinado através de uma listagem fornecida pela Secção de Recursos Humanos do CTer Braga com todos os militares que prestam serviço no CTer de Braga. De acordo com a tabela n.º 23<sup>17</sup>, do universo em estudo ficaram de fora todos os militares que não estão colocados nos PTer, os Comandantes de PTer, os militares da categoria profissional de sargento e os militares que estavam a frequentar o Curso de Formação de Sargentos (CFS).

A amostra é do tipo aleatória simples, uma vez que cada um dos militares que constitui o Universo do qual foi retirada a amostra em estudo, tem as mesmas probabilidades de serem selecionados (A: Hill, & M.Hill, 2009).

---

<sup>16</sup> Escala de Likert consiste em apresentar um conjunto de proposições, em que o inquirido deve, em relação a elas indicar uma de cinco proposições (concorda totalmente, concorda, sem opinião, discorda, discorda totalmente) (Hermano, & Ferreira, 2008).

<sup>17</sup> Ver apêndice A.

Após a coleta de dados foram verificadas 233 respostas válidas, o que nos indica que a amostra é representativa da população dos militares que efetuam atendimento ao público nos DTer do CTer de Braga com ( $n=615$ ) para uma margem de erro de 5,0% e um nível de confiança de 95,0%.

### **3.6. Métodos utilizados**

Relativamente às entrevistas foi utilizado um *ASUS Eee Pad Transformer TF101* para grava-las, tendo sido feita *à posteriori* a transcrição parcial das mesmas.

O inquérito foi realizado utilizando o *Google Docs* tendo sido disponibilizado aos militares através da mesma plataforma. Feito o envio da hiperligação para os DTer que por sua vez difundiram pelos PTer e que finalmente reencaminharam para todos os militares através do correio eletrónico institucional.

Para a análise dos dados foi utilizada uma base de dados em *Microsoft Excel 2007 for Windows*, o software *Statistical Package for the Social Science Statistics SPSS<sup>18</sup> Desktop v18.0 for Windows*.

### **3.7. Síntese**

A investigação de campo visa a confirmação ou refutação das hipóteses inicialmente estabelecidas. Na elaboração do trabalho de campo que foi realizado no CTer de Braga observou-se diretamente a atividade diária dos militares que efetuam atendimento ao público, foram realizadas entrevistas aos comandantes da unidade e subunidades em estudo, bem como aplicado um inquérito por questionário aos militares que efetuam atendimento ao público com o objetivo de coletar informação útil que permitiu caracterizar o objeto de estudo.

---

<sup>18</sup> O tratamento da informação efetuado em *SPSS* foi feito por um profissional.

## **Capítulo 4**

### **Trabalho de Campo - Apresentação, análise e discussão dos resultados**

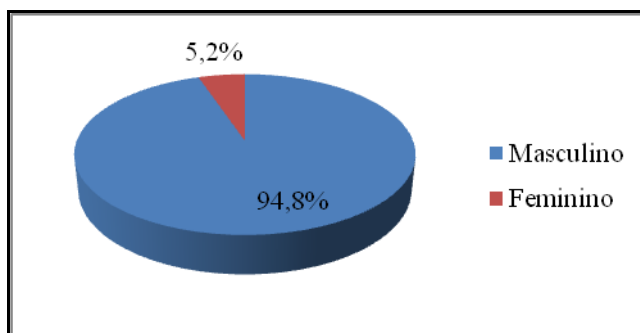
#### **4.1. Introdução**

No presente capítulo são apresentados os resultados da investigação de campo. Primeiro o resultados do inquérito efetuado e seguidamente o resultado das entrevistas onde serão apenas destacados os aspetos mais importantes. No questionário, analisa-se as respostas dadas a cada uma das perguntas. As entrevistas serão analisadas através de quadros síntese.

#### **4.2. Análise dos inquéritos por questionário**

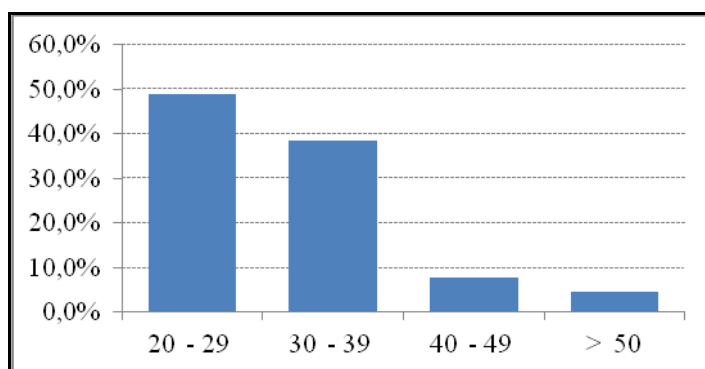
##### **4.2.1. Caracterização dos inquiridos**

A população inquirida é composta por 615 militares, todos eles efetuam atendimento ao público nos respetivos PTer do CTer de Braga onde estão colocados. A amostra é representativa da população de militares que efetua atendimento ao público nos DTer dos CTer de Braga (n=615) para uma margem de erro de 5,0% e um nível de confiança de 95,0%.



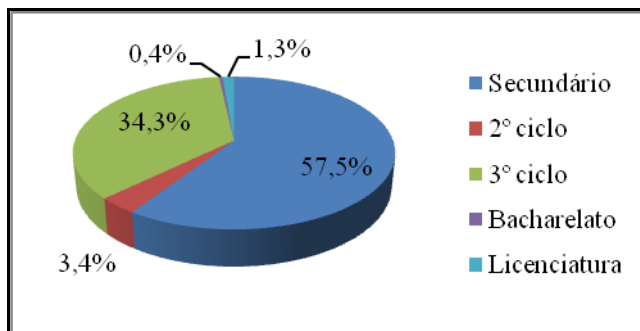
**Figura n.º 2 – Gênero**

Face aos dados apresentados na figura n.º 2, podemos verificar que a amostra é constituída na sua maioria por militares do género masculino (94,8%). O que diz respeito à proporção de militares do género feminino a amostra é constituída por 5,2%.



**Figura n.º 3 – Distribuição da idade**

No que respeita à idade, a classe que obteve maior número de reposta foi a classe dos 20 a 29 anos com uma proporção de aproximadamente 50%, como se pode ver na figura n.º 3.



**Figura n.º 4 – Habilitações literárias**

Relativamente às habilitações literárias verifica-se na figura n.º 4 que 57,5 % dos militares possui o secundário, pelo contrário verifica-se a existência de poucos militares com o 2º ciclo e ainda menos, com bacharelato e licenciatura.

**Tabela n.º 2 – Distribuição dos militares pelos DTer**

	Frequência	Percentagem
Póvoa de Lanhoso	42	18,0
Barcelos	57	24,5
Braga	43	18,5
Guimarães	91	39,1
Total	233	100,0

No que diz respeito ao número de respostas ao inquérito e de acordo com tabela n.º 2, o DTer de Guimarães foi o que apresentou mais respostas por parte dos inquiridos, com 91 respostas (39,1%) e o DTer da Póvoa de Lanhoso o que apresentou menos com 42 respostas (18,0%).

**Tabela n.º 3 – Distribuição dos militares pelos PTer**

	Frequência	Porcentagem
Amares	13	5,6
Barcelos	28	12,0
Braga	8	3,4
Cabeceira de Bastos	16	6,9
Caldas das Taipas	8	3,4
Celorico de Bastos	11	4,7
Esposende	9	3,9
Fafe	11	4,7
Gerês	10	4,3
Guimarães (S, Torcato)	15	6,4
Joane	10	4,3
Lordelo	20	8,6
Póvoa do Lanhoso	7	3,0
Prado	8	3,4
Riba de Ave	7	3,0
Rossas	3	1,3
Ruilhe	5	2,1
Sameiro	7	3,0
Terras de Bouro	5	2,1
Vieira do Minho	5	2,1
Vila Nova de Famalicão	5	2,1
Vila Verde	9	3,9
Vizela	13	5,6
Total	233	100,0

Relativamente à tabela n.º 3 verifica-se que o PTer em que se obteve mais respostas dos inquiridos foi o PTer de Barcelos com 28 respostas (12,0%), face às 3 respostas (1,3%) do PTer de Rossas.

#### **4.2.2. Análise dos resultados das respostas dos inquiridos**

Todas as respostas obtidas através do inquérito foram alvo de análise estatística. (Consistência interna) A análise de consistência interna foi efetuada com recurso ao coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach. O valor encontrado (0,749) pode ser considerado satisfatório (Hill, 2009). Este valor não melhoraria significativamente se

alguma das questões que compõem a escala fosse eliminada, conforme se pode observar na tabela n.º 4.

**Tabela n.º 4 – Consistência interna**

Cronbach's Alpha	N of Items
,749	23

Com o inquérito pretendeu-se analisar três grandes variáveis; condições dos quartéis (Q4 e Q6); perceção do serviço de atendimento por parte dos militares (Q5, Q7, Q8, Q9) e fatores motivacionais para o desempenho da tarefa de atendimento ao público (Q12, Q13, Q14).

De seguida será feita uma análise dos valores de estatística descritiva.

**Tabela n.º 5 – Línguas estrangeiras faladas pelos militares**

	Frequência	Percentagem
Inglês	122	37,5
Francês	70	21,5
Espanhol	55	16,9
Alemão	3	0,9
Nenhum	72	22,2
Outra	3	0,9
	325	100,0

Na tabela n.º 5 pode-se constatar que as línguas que o maior número de militares domina são a inglesa e francesa com 122 e 70 respostas dos inquiridos respetivamente. Verifica-se também que 22,2% dos militares não dominam nenhuma língua estrangeira.

**Tabela n.º 6 – Militares com formação específica em atendimento ao público**

	Frequency	Percent
Sim	25	10,7
Não	208	89,3
Total	233	100,0

No tocante ao número de militares com formação específica em atendimento ao público, a tabela n.º 6 mostra que só 25 militares (10,7%) tiveram acesso a esse tipo de formação.

**Tabela n.º 7 – Condições gerais da sala de atendimento ao público**

		Péssimas	Más	Adequadas	Boas	Excelentes	Total	Mode
		1	2	3	4	5		
Q4.1 Condições físicas	Freq.	40	61	67	51	14	233	3
	%	17,2	26,2	28,8	21,9	6,0	100,0	
Q4.2 Nível de conforto	Freq.	56	73	61	39	4	233	2
	%	24,0	31,3	26,2	16,7	1,7	100,0	
Q4.3 Condições de iluminação	Freq.	10	49	75	71	28	233	3
	%	4,3	21,0	32,2	30,5	12,0	100,0	
Q4.4 Condições de higiene	Freq.	24	34	81	67	27	233	3
	%	10,3	14,6	34,8	28,8	11,6	100,0	
Q4.5 Nível de segurança	Freq.	90	62	55	21	5	233	1
	%	38,6	26,6	23,6	9,0	2,1	100,0	
Q4.6 Nível de privacidade	Freq.	97	71	44	19	2	233	1
	%	41,6	30,5	18,9	8,2	0,9	100,0	
Q4.7 Condições para pessoas deficientes	Freq.	93	39	42	41	18	233	1
	%	39,9	16,7	18,0	17,6	7,7	100,0	

De acordo com a tabela n.º 7, relativamente às condições físicas do local onde é efetuado o atendimento, a maior parte dos inquiridos (132) considera adequadas, sendo a resposta que se repete mais vezes a 3 com um total de 67 repostas (28,8%).

No que diz respeito ao nível de conforto proporcionado ao cidadão a resposta modal é 2 com 73 respostas (31,3%), também se pode verificar que a maioria dos inquiridos (129) considera más as condições de conforto.

Relativamente às condições de iluminação a resposta que mais se repete é a 3 com 75 respostas (32,2%), verificando-se também que a maioria dos militares (174) considera que condições de iluminação são adequadas.

No que concerne às condições de higiene, os militares consideram que estas são adequadas como comprovam as 175 respostas (75,2%). De referir que a resposta que mais vezes foi dada pelos militares foi a 3 com 75 respostas (34,8%).

No tocante ao nível de segurança, a maioria dos militares (152) considera que o nível de segurança é mau, sendo que a resposta modal a esta questão é 1 com 90 respostas (38,6%).

Relativamente nível de privacidade, a maioria dos inquiridos (168) considera que a privacidade concedida ao cidadão está abaixo do desejável, sendo que a moda é 1 com 97 respostas (41,6%).

Por fim, no que diz respeito às condições para pessoas com deficiências a moda é 1 com 93 respostas (39,9%). De referir também que a maior proporção de militares (56,6%) considera que as condições proporcionadas a pessoas com deficiências são más.

**Tabela n.º 8 – Separação física entre atendimento presencial e telefónico**

	Nada importante 1	Pouco importante 2	Importante 3	Muito importante 4	Fundamental 5	Total	Mode
Q5 Count	35	30	59	39	70	233	5
Row N %	15,0%	12,9%	25,3%	16,7%	30,0%	100,0%	

De acordo com a tabela n.º 8, podemos verificar que perto da maioria dos inquiridos (109) considera muito importante o facto do atendimento presencial dever estar separado do atendimento telefónico, sendo a resposta modal 5 com 70 respostas (30%).

**Tabela n.º 9 – Material necessário para efetuar atendimento ao público**

	Nenhum material 1	Pouco material 2	Algum material 3	Material suficiente 4	Material adequado 5	Total	Mode
Q6 Count	7	42	74	84	26	233	4
Row N %	3,0%	18,0%	31,8%	36,1%	11,2%	100,0%	

No que respeita ao material disponível, de acordo com a tabela n.º 9, apenas 21,0% dos militares consideram que têm pouco material para efetuar atendimento ao público. A resposta que mais vezes foi dada pelos militares foi 4 com 84 respostas (36,1%).

**Tabela n.º 10 – Quantidade de funções que o militar de atendimento desempenha**

	Nenhumas funções 1	Poucas funções 2	Número de funções adequado 3	Muitas funções 4	Excesso de funções 5	Total	Mode
Count	4	6	66	83	74	233	4
Q7 Row N	1,7%	2,6%	28,3%	35,6%	31,8%	100,0%	
%							

De acordo com a tabela n.º 10, a maioria dos militares (157) considera que os militares de atendimento têm muitas funções a desempenhar quando estão de serviço, de referir que a moda é 4 com 83 respostas (35,6%).

**Tabela n.º 11 – Duração do turno de atendimento**

	Pouquíssimo tempo 1	Pouco tempo 2	Tempo adequado 3	Muito tempo 4	Excesso de tempo 5	Total	Mode
Count	1	4	108	61	59	233	3
Q8 Row N	0,4%	1,7%	46,4%	26,2%	25,3%	100,0%	
%							

Relativamente à duração do turno de atendimento e de acordo com a tabela n.º 11, só 2,1% dos inquiridos considera que este está abaixo do tempo adequado. Ainda de referir, que a resposta modal 3 com 108 respostas dos inquiridos (46,4%).

**Tabela n.º 12 – Apoio ao atendimento**

	Nada importante 1	Pouco importante 2	Importante 3	Muito importante 4	Fundamental 5	Total	Mode
Count	6	15	25	54	133	233	5
Q9 Row N	2,6%	6,4%	10,7%	23,2%	57,1%	100,0%	
%							

No que diz respeito à importância que os militares atribuem ao apoio ao atendimento, de acordo com a tabela n.º 12, 57,1% dos militares consideram fundamental o

apoio ao atendimento. O valor da escala que maior número de respostas obteve foi o 5 com 133 respostas (57,1%).

**Tabela n.º 13 – Tempo despendido para efetuar cada tarefa**

		< 5m	5-10m	> 10m	Total	Mode
Participação de acidente	Count	41	83	109	233	3
	Row N %	17,6%	35,6%	46,8%	100,0%	
Queixa	Count	2	19	212	233	3
	Row N %	0,9%	8,2%	91,0%	100,0%	
Participação de extravio	Count	30	137	66	233	2
	Row N %	12,9%	58,8%	28,3%	100,0%	
Levantamento de documento apreendido	Count	73	125	35	233	2
	Row N %	31,3%	53,6%	15,0%	100,0%	
Pedido de certidão	Count	64	106	63	233	2
	Row N %	27,5%	45,5%	27,0%	100,0%	
Ser ouvido no âmbito de um inquérito	Count	6	22	205	233	3
	Row N %	2,6%	9,4%	88,0%	100,0%	
Obrigação de apresentação periódica como arguido	Count	207	15	11	233	1
	Row N %	88,8%	6,4%	4,7%	100,0%	
Pedir uma informação	Count	145	75	13	233	1
	Row N %	62,2%	32,2%	5,6%	100,0%	

No que concerne ao tempo despendido a satisfazer as necessidades mais frequentes dos cidadãos quando se deslocam aos Pter do CTer de Braga, de acordo com a tabela n.º 13, temos a participação de acidente com 46,8%, a queixa com 91% e ser ouvido no âmbito de um inquérito 88% como os três pedidos onde é despendido mais tempo para realizar a tarefa (>10 min). Por outro lado, a grande maioria dos militares (88,8%) têm a perceção de que o tempo para a realização da tarefa “obrigação de apresentação periódica como arguido” e a tarefa “pedido de informações” (62,2%) têm um tempo de realização inferior a 5 minutos.

**Tabela n.º 14 – Nível de motivação aquando de serviço de atendimento**

	Nada motivado 1	Pouco motivado 2	Motivado 3	Muito motivado 4	Extremamente motivado 5	Total	Mode
Count	22	23	94	74	20	233	
Q11 Row N %	9,4%	9,9%	40,3%	31,8%	8,6%	100,0%	3

Tendo em conta a tabela n.º 14, observa-se que a maioria dos militares (188) quando efetuam atendimento ao público se encontram motivados. De referir que a resposta que mais vezes foi dada pelos militares foi que se encontrava motivado.

**Tabela n.º 15 – Importância do atendimento ao público para a boa imagem da GNR**

	Nada importante 1	Pouco importante 2	Importante 3	Muito importante 4	Fundamental 5	Total	Mode
Count	1	4	24	65	139	233	
Q12 Row N %	0,4%	1,7%	10,3%	27,9%	59,7%	100,0%	5

A tabela n.º 15 mostra que a maioria da população inquirida 59,7%, considera fundamental para fomentação de uma imagem positiva da GNR o atendimento ao público efetuado nos PTER e 87,6% dos inquiridos consideram o atendimento ao público muito importante para o fomento de uma boa imagem da GNR na população. De referir que a resposta que mais vezes se repetiu foi a 5 com 138 respostas dos inquiridos.

**Tabela n.º 16 – Recompensas<sup>19</sup> a militares pelo serviço de atendimento prestado**

	Nunca 1	Raramente 2	Pontualmente 3	Frequentemente 4	Sempre 5	Total	Mode
Count	167	45	15	5	1	233	
Q13 Row N %	71,7%	19,3%	6,4%	2,1%	0,4%	100,0%	1

<sup>19</sup> Referência elogiosa; Louvor Licença por mérito; Promoção por distinção (art.º 22.º Lei n.º 145/99 de 1 de setembro Regulamento de Disciplina da GNR)

No que respeita à tabela n.º 16 podemos constatar que a maioria dos militares (167) nunca teve conhecimento de terem sido concedidas recompensas aos militares por efetuarem um bom atendimento ao público. De referir que a resposta modal é 1.

#### **4.2.3. Análise da Hipótese 4**

Pretende-se explorar se existe alguma associação entre o facto de os militares possuírem algum tipo de formação específica de atendimento e a sua motivação para o desempenho do serviço de atendimento. De acordo com a tabela n.º 17, é possível constatar que a grande maioria dos militares (80,7%) relatou estar acima do nível de desmotivação para o serviço de atendimento, números que podem ser indicadores de uma motivação generalizada na população-alvo. Também podemos verificar que a menor percentagem de militares (8,6%), independentemente de ter formação específica ou não, considera estar “Extremamente motivado” para o desempenho das funções de atendimento.

No entanto, temos também de olhar para as diferenças dentro dos dois grupos estudados (militares com formação e militares sem formação). Nesta análise intergrupos verifica-se já uma similaridade nas respostas dos militares quanto à sua motivação. Dos militares com formação específica, 20 (80% do grupo) estão acima do nível mínimo de motivação mas não estão plenamente motivados (níveis 3 e 4) e, no grupo dos militares sem formação específica, 148 militares (71,1% do grupo) responderam no mesmo sentido.

O nível máximo de motivação encontra razoáveis diferenças de percentagem entre os militares que possuem formação específica (1,3% do total) e os que não possuem formação (7,3% do total), o que parece contrariar a ideia de que uma formação especializada leva a uma maior motivação.

Devido à enorme diferença entre o número de militares com formação (25) e o número de militares sem formação (208), não temos valores percentuais que sejam estatisticamente significativos para se aferir a associação, ou não, entre a existência de formação específica de atendimento e os níveis de motivação.

**Tabela n.º 17 – Formação Q11 tabulação cruzada**

		Q11					Total	
		Nada motivado	2	3	4	Extremamente motivado		
Formação	Sim	Contagem	1	1	8	12	3	25
		% dentro de Formação	4,0%	4,0%	32,0%	48,0%	12,0%	100,0%
		% do Total	0,4%	0,4%	3,4%	5,2%	1,3%	10,7%
	Não	Contagem	21	22	86	62	17	208
		% dentro de Formação	10,1%	10,6%	41,3%	29,8%	8,2%	100,0%
		% do Total	9,0%	9,4%	36,9%	26,6%	7,3%	89,3%
Total	Contagem	22	23	94	74	20	233	
	% dentro de Formação	9,4%	9,9%	40,3%	31,8%	8,6%	100,0%	
	% do Total	9,4%	9,9%	40,3%	31,8%	8,6%	100,0%	

Sendo assim, teremos que efetuar testes estatísticos, com recurso ao software *SPSS*, para melhor concluir sobre uma possível associação entre as variáveis a estudar. A tabela n.º 18 mostra os valores obtidos com o teste de independência do Qui-Quadrado. O nível de significância obtido ( $p\text{-value} = 0,283$ ), por ser superior ao nosso nível pré-definido ( $\alpha=0,05$ ), é estatisticamente significativo para se inferir na população que as variáveis “Formação” e “Níveis de motivação” são independentes. Ou seja, o facto de os militares possuírem formação específica não está associado às diferenças de motivação expressa pelos militares.

**Tabela n.º 18 – Testes de Qui-Quadrado**

	Valor	df	Sig. Assint. (2 lados)
Chi-quadrado de Pearson	5,046 <sup>a</sup>	4	,283*
Razão de probabilidade	5,233	4	,264
Associação Linear por Linear	4,033	1	,045
N de Casos Válidos	233		

\* $p\text{-value} > 0,05$

#### 4.2.4. Análise da Hipótese 5

A figura n.º 5 mostra uma distribuição quase idêntica nas respostas ao tempo dispensado para a realização das tarefas nas funções de atendimento. As respostas dos militares, para as tarefas que dispensam menos de 5 minutos e para aquelas que dispensam entre 5 a 10 minutos, equivalem 31% cada uma. Cada resposta corresponde a quase 1/3 do total de respostas. Interessa, então, saber até que ponto a formação específica está associada a um maior ou menor tempo de realização na generalidade das tarefas.

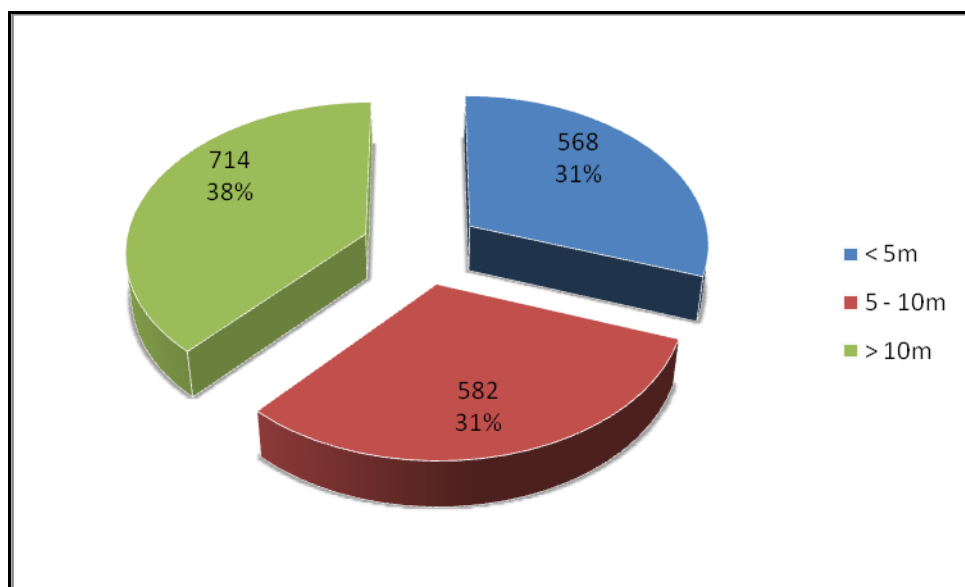


Figura n.º 5 – Distribuição dos tempos de realização das tarefas

Através de um teste de diferenças de médias entre os grupos analisados (militares com formação e militares sem formação) pretende-se demonstrar até que ponto a distribuição das respostas, referentes a cada um dos tempos de execução das tarefas, é igual entre os dois grupos. A tabela n.º 19 mostra os valores obtidos no teste de Mann-Whitney para as diferenças de médias entre grupos independentes com recurso ao SPSS.

**Tabela n.º 19 – Teste Mann-Whitney (resumo de teste de hipótese)**

	Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1	A distribuição de Totmenos5m é a mesma entre as categorias de Formação.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	0,648	Reter a hipótese nula
2	A distribuição de Tot5a10m é a mesma entre as categorias de Formação.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	0,647	Reter a hipótese nula
3	A distribuição de Totmais10m é a mesma entre as categorias de Formação.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	0,812	Reter a hipótese nula

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é 0,05

Os valores obtidos levam-nos a concluir que, em ambos os grupos (militares com formação e militares sem formação), o tempo dispensado para a execução das tarefas é igual. Ou seja, para as tarefas que os militares dispensam menos de 5 minutos, para aquelas que dispensam entre 5 a 10 minutos e naquelas que dispensam mais do que 10 minutos, a distribuição em torno da média de respostas é igual, quer estejam os militares formados ou não. Apesar de esta análise mostrar indícios de que a formação específica não tem associação com o tempo dispensado para a execução das tarefas, teremos que recorrer a um teste de verificação de associação entre as variáveis em estudo.

Como tal, usou-se um teste não paramétrico de correlação de Spearman que revelou os dados demonstrados na tabela n.º 20

Tabela n.º 20 – Correlações de Spearman

		Totmenos5m	Tot5a10m	Totmais10m	Formação	
Coef. de Spearman	Totmenos5m	Correlações de coeficiente	1,000	-0,356	-0,541	-0,030
		Sig. (2 extremidades)	.	0,000	0,000	<b>0,649*</b>
		N	233	233	233	233
	Tot5a10m	Correlações de coeficiente	-0,356**	1,000	-0,471**	-0,028
		Sig. (2 extremidades)	0,000	.	0,000	<b>0,675*</b>
		N	233	233	233	233
	Totmais10m	Correlações de coeficiente	-0,541	-0,471	1,000	0,016
		Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	.	<b>0,812*</b>
		N	233	233	233	233
	Formação	Correlações de coeficiente	-0,030	-0,028	0,016	1,000
		Sig. (2 extremidades)	0,649	0,675	0,812	.
		N	233	233	233	233

\*p-value > 0,05

Verifica-se, pela análise da tabela n.º 20, que não existe nenhuma correlação (p-value é sempre maior que o nível de significância pré-estabelecido de 0,05) entre nenhum dos tempos dispensados para a execução das tarefas e a existência de formação específica nos militares. Ou seja, o facto de os militares terem ou não uma formação específica, não está associado ao maior ou menor tempo dispensado para a execução da generalidade das tarefas.

#### 4.2.5. Análise da Hipótese 6

Pretende-se saber se a motivação, no desempenho da tarefa de atendimento, está associada ao tempo dispensado para a execução da mesma. Antes de verificar a existência ou não de uma associação entre estas variáveis, queremos observar a distribuição da motivação dos militares pelos diferentes tempos de realização dessas tarefas de atendimento. Para tal, recorreu-se a um teste de Mann-Whitney para as diferenças de médias entre grupos independentes com recurso ao *SPSS*.

Tabela n.º 21 – Teste de mann-Whitney (resumo de teste de hipótese)

Hipótese nula	Teste	Sig.	Decisão
1 A distribuição de Totmenos5m é a mesma entre as categorias de Motivação.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	0,215	Reter a hipótese nula
2 A distribuição de Tot5a10m é a mesma entre as categorias de Motivação.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	0,114	Reter a hipótese nula
3 A distribuição de Totmais10m é a mesma entre as categorias de Motivação.	Teste U de Mann-Whitney de amostras independentes	0,002	Rejeitar a hipótese nula

São exibidas significâncias assintóticas. O nível de significância é 0,05.

De acordo com a tabela n.º 21, verifica-se que as distribuições de respostas, entre os militares motivados e os desmotivados, são apenas iguais para os tempos menores de execução das tarefas. Nas tarefas que levam mais tempo a serem executadas, a distribuição não é a mesma, ou seja, poderá existir mais militares motivados que dispensem mais tempo na execução das tarefas, ou, pelo contrário, mais militares desmotivados e que dispensem mais tempo na execução das tarefas.

Para verificar esta situação, recorreu-se a um teste não paramétrico de correlação de Spearman, obtendo-se os valores descritos na tabela n.º 22.

Tabela n.º 22 – Correlação de Spearman

		Totmenos5m	Tot5a10m	Totmais10m	Motivação	
Rô de Spearman	Totmenos5m	Correlações de coeficiente	1,000	-0,356	-0,541	0,081
		Sig. (2 extremidades)	.	0,000	0,000	<b>0,215*</b>
		N	233	233	233	233
	Tot5a10m	Correlações de coeficiente	-0,356	1,000	-0,471	0,104
		Sig. (2 extremidades)	0,000	.	0,000	<b>0,114*</b>
		N	233	233	233	233
	Totmais10	Correlações de coeficiente	-0,541	-0,471	1,000	-0,203
		Sig. (2 extremidades)	0,000	0,000	.	<b>0,002**</b>
		N	233	233	233	233
Motivação	Correlações de coeficiente	0,081	0,104	-0,203	1,000	
	Sig. (2 extremidades)	0,215	0,114	0,002	.	
	N	233	233	233	233	

\* *p-value* > 0,05

\*\* *p-value* < 0,05

A tabela n.º 22, referente aos testes de associação (ou correlação) entre a motivação dos militares e os tempos dispensados para a execução das tarefas de atendimento, mostra então que existe uma associação (o valor de significância do teste – 0,002 – é menor que o nível de significância pré-estabelecido – 0,05) entre militares com desmotivação e um maior tempo dispensado na execução das tarefas. O valor da correlação (-0,203) mostra que a correlação é negativa, ou seja, se o militar está desmotivado a execução da tarefa está associada a um maior tempo. No entanto, para as tarefas que exigem menor tempo para a sua execução não se verificam correlações (*p-value* > 0,05).

### 4.3. Análise das entrevistas

De seguida, procede-se à apresentação e análise de cada uma das perguntas com base numa sinopse das respostas dos entrevistados. Assim será possível verificar se as opiniões são convergentes ou divergentes para o mesmo aspeto a ser analisado. Este método para além de permitir validar ou refutar as hipóteses, permite também de forma

particular, analisar pontos que não são abrangidos pelas hipóteses mas que mesmo assim, assumem particular importância.

### 4.3.1. Análise dos resultados obtidos com as entrevistas

O guião da entrevista tem como objetivo perceber qual a opinião dos oficiais, com funções de comando, sobre as condições em que é efetuado o atendimento ao público; de que forma/onde podem ser melhoradas essas condições; qual a sua importância para a imagem da instituição e de que forma pode este serviço mudar no futuro.

**Questão n.º 1** – No global, como classifica as condições físicas e de bem-estar, que os PTer s deste Comando Territorial/Destacamento Territorial proporcionam aos cidadãos?

A análise a esta pergunta leva a concluir que de forma unânime que a maior parte dos PTer têm as condições mínimas para se efetuar o atendimento ao público, sendo que o entrevistado n.º 3 as considera acima da média, no seu DTer, quando comparado com outras instalações da GNR, apenas se referem os PTer de Rossas e de Ruilhe com carências ao nível das condições para se efetuar atendimento ao público como refere o entrevistado n.º 1 de forma nominal e o entrevistado n.º 5 de forma genérica.

Quadro n.º 3 – Apresentação dos resultados da questão n.º 1

N.º Ent	RESPOSTA
1	- Regra geral, há condições mínimas de bom acolhimento das pessoas e de atendimento. - Em termos globais considero que a unidade dispõe de um mínimo de condições de bem-estar, físicas, de atendimento e de qualidade ao serviço dos cidadãos. - (...) do caso de Rossas, que está em estado de plena degradação. - (...) o PTer de Ruilhe, que funciona numa casa particular, cujos proprietários embora se esforcem para proporcionar o máximo de conforto, tal nunca tem sido conseguido.
2	- (...) temos feito um esforço para que tenhamos cada vez melhores condições para atender os cidadãos que nos procuraram(...) - (...) temos feito um esforço para ter um espaço acolhedor para o cidadão (...)
3	- (...) as condições físicas e de bem-estar são de um modo geral razoavelmente boas, embora, quando comparadas com os restantes PTer a nível nacional, considero-as acima da média.
4	- (...) no global os PTer s deste destacamento dispõem de boas condições, embora reconhecendo que nalguns casos poderiam e deveriam ser melhoradas.
5	- (...) há PTer s de muito boa qualidade e PTer s muito maus.

**Questão n.º 2** – Quais as principais limitações que os PTER s da GNR têm na forma como recebem e atendem o cidadão?

A análise a esta questão indica que as principais limitações de acordo com a maioria dos entrevistados, prendem-se com a gestão do espaço, ou seja, as salas de atendimento regra geral são pequenas, o que causa por vezes problemas na preservação da privacidade do cidadão que se desloca ao PTER da GNR como refere o entrevistado n.º 4. O entrevistado n.º 1 indica também as fracas condições de acessibilidade para pessoas deficientes em alguns PTER, como uma limitação a corrigir.

**Quadro n.º 4 – Apresentação dos resultados da questão n.º 2**

N.º Ent	RESPOSTA
1	- Aqui alguns dos constrangimentos são por ex. as acessibilidades a deficientes. - (...) alguns PTER s têm as salas de atendimento muito exíguas, mas isso são situações que estamos a procurar melhorar.
2	Julgo que não serem muitas. Por exemplo poder-se-ia colocar máquina para retirar senhas, disciplinando a ordem de entrada, mas julgo que não vale a pena, uma vez que temos um militar junto à entrada que mal as pessoas chegam as recebe e as encaminha de acordo com o que ela vem cá tratar.
3	- As principais limitações são ao nível do espaço. O facto de o cidadão não poder ser atendido estando sentado e o facto de não existir a possibilidade de retirar a barreira física, que é o balcão, separando o militar e o cidadão, são limitações que existem e que um dia terão de ser revistas.
4	- Uma das limitações que temos são as que se relacionam com as pessoas e os precários locais de espera onde as mesmas aguardam até serem atendidas. Esses locais nem sempre são os mais apropriados, por falta de privacidade, uma vez que ficam relativamente próximo das pessoas que estão sendo atendidas.
5	- O maior problema é o edifício que não está dimensionado para ter um atendimento como deve ser.

**Questão n.º 3** – Como Comandante deste Comando Territorial/Destacamento Territorial, existe algum impedimento formal que o limite a efetuar mudanças, caso necessário, nos locais de atendimento?

A análise à questão n.º 3 mostra que a principal limitação relativamente a mudanças no edifício prende-se, de acordo com a maioria dos entrevistados, com as instalações que pertencem a particulares, cuja responsabilidade de as efetuar é dos mesmos, mostrando-se eles por vezes não recetivos a as efetuá-las. De referir também as limitações financeiras e a

necessidade de autorização superior para efetuar obras, por vezes, como um entrave para a melhoria das condições dos PTer s.

**Quadro n.º 5 – Apresentação dos resultados da questão n.º 3**

N.º Ent	RESPOSTA
1	- Não vejo, salvo o caso das casas particulares onde pode surgir essa limitação, em regra não temos muitos impedimentos para fazer uma mudança - (...) as limitações financeiras tendo em conta a conjuntura económica atual, na execução de obras e mudanças na área de atendimento.
2	- Temos de respeitar a hierarquia e temos de respeitar as normas internas, sabendo que as normas referem que quaisquer obras que queiramos fazer têm de ser solicitadas através da hierarquia. Esta é uma lacuna, provocando, por vezes algumas limitações em pequenas mudanças nas infraestruturas, uma vez que, em certos casos poderíamos ter algumas parcerias, quer fosse com as autarquias ou com outras entidades,
3	- À exceção dos quartéis que não são da GNR, não encontro nenhuma limitação.
4	- Alterações à estrutura do edifício só o podemos fazer com autorização superior. - aspetos de ordem financeira, uma vez que ao destacamento não lhe é atribuída dotação financeira
5	- Nesse aspeto não temos problemas, uma vez que, se o edifício for da câmara, a mesma, perante solicitação da GNR concede autorização para a realização da obra. Se o edifício for de particular, eles também, têm o interesse de manter o contrato, tomando eles a iniciativa de realizar alguns melhoramentos e obras de conservação. Sabemos da existência de um ou outro PTer de particulares em que o dono do espaço não pretende fazer a obra.

**Questão n.º 4** – Qual a sua opinião sobre uma possível especialização do militar do atendimento?

A análise à questão n.º 4 permite verificar de forma unânime que a especialização do militar de atendimento não seria uma opção viável, devido ao número de efetivo existente como indicam os entrevistados n.º 2 e n.º 5 e também pelo facto de todos o militares deverem estar aptos a desempenhar mais de uma função de forma a ultrapassar as limitações de efetivo como indicam os entrevistados n.º 3 e n.º 4.

**Quadro n.º 6 – Apresentação dos resultados da questão n.º 4**

N.º Ent	RESPOSTA
1	- Não creio que a guarda vá caminhar para a especialização do militar do atendimento.
2	- Eu penso que não se deve seguir esse caminho. Os meios não são muitos e a escala não permite essa situação. Era importante que os militares tivessem mais formação. - Quanto à utilização dos militares existentes nos PTer s, reitero a ideia de que é complicado uma vez que a escala não permite essa especificação
3	- Na minha opinião todos os militares têm de estar prontos a atender pessoas, uma vez que o atendimento não se efetua só dentro do PTer mas sim em qualquer local em que sejamos abordados pelo cidadão. - (...) não vejo vantagens em partirmos para uma especialização do militar do atendimento.
4	- Por um lado, a ideia é boa e certamente iria garantir um atendimento mais personalizado e de maior qualidade. - - Por outro lado, caímos uma vez mais na especialização. Sendo que, em determinada altura, o militar a quem são atribuídas outras tarefas, o mesmo não estará capacitado para as cumprir. - Portanto, na minha opinião o aumento da qualidade passa mais pela formação do que por uma especialização do militar.
5	- O atendimento poderia ser um desses casos se não estivesse ligado á rotatividade de horários e de militares nos PTer s, sendo por isso inviável. - Seriam, neste caso necessários uns cinco ou seis militares especialistas o que implicaria um consumo muito grande de militares nessa tarefa, embora reconhecendo o respetivo benefício.

**Questão n.º 5** – Na sua opinião de que forma pode um atendimento ao público de qualidade melhorar a imagem da Guarda perante a sociedade?

A análise à questão n.º 5 indica que a unanimidade dos entrevistados considera que o atendimento ao público, quando bem feito como adverte o entrevistado n.º 3, é um fator importante para a formação de uma boa imagem da GNR por parte do cidadão.

**Quadro n.º 7 – Apresentação dos resultados da questão n.º 5**

<b>N.º Ent</b>	<b>RESPOSTA</b>
<b>1</b>	- Na minha opinião um atendimento ao público de qualidade melhora e bastante a imagem da Guarda na sociedade.
<b>2</b>	- Pode através da formação. - É importante que a imagem do atendimento melhore porque ela arrasta a consequentemente imagem da instituição
<b>3</b>	- Sendo bem feito claramente irá contribuir para uma melhor imagem da GNR
<b>4</b>	- Muito. Nós apesar de sermos uma força de segurança. O nosso produto, a nossa imagem de marca é o atendimento que prestamos ao cidadão. Um atendimento de qualidade certificará com nota alta a imagem da GNR na sociedade.
<b>5</b>	- Costuma-se dizer que os olhos são os primeiros a comer. E um cidadão quando chega a um PTer e olha em volta e não vê um bom enquadramento do atendimento vai logo condicionar a visão que ele tem sobre a GNR.

## **Capítulo 5**

### **Conclusões e Recomendações**

#### **5.1. Introdução**

Com a realização do presente trabalho pretendeu-se verificar quais as condições de atendimento proporcionadas ao cidadão quando este se dirigia a um PTER da GNR em Braga. Para tal, abordaram-se conceitos teóricos sobre os aspetos a ter em conta para a realização e um atendimento ao público de qualidade. Através de métodos e técnicas de investigação foi recolhida informação de forma a constatar em que condições era efetuado o atendimento ao público no CTer de Braga.

Após ter sido realizado o segundo capítulo que aborda a parte teórica, e o trabalho de campo, efetuou-se uma análise e discussão dos resultados obtidos, de modo a verificar se as hipóteses enunciadas na introdução se confirmam ou não.

Neste capítulo, procede-se à verificação das hipóteses, serão apresentadas as reflexões finais sobre o trabalho. Por último serão indicadas as limitações à investigação e as propostas para futuras investigações.

#### **5.2. Verificação das hipóteses**

As questões aplicadas aos entrevistados e as respostas ao inquérito aplicado permitem através da sua análise uma avaliação das hipóteses enunciadas.

Relativamente à hipótese **H1: “O atendimento ao público é um fator gerador de boa imagem da GNR”** foi totalmente verificada, tendo em conta as respostas à questão número 12 do inquérito “Considera que o atendimento ao público provoca uma boa imagem da GNR na população?”, visto que 87,6% dos inquiridos consideram o atendimento ao público muito importante para o fomento de uma boa imagem da GNR na população. A mesma opinião é partilhada pelos entrevistados, como se pode verificar pelas respostas à questão n.º 5 da entrevista “Na sua opinião de que forma pode um atendimento

ao público de qualidade melhorar a imagem da Guarda perante a sociedade?”, onde todos corroboram que o atendimento ao público pode melhorar a imagem da GNR junto da população, deste modo pode-se afirmar que esta hipótese foi confirmada totalmente.

Quanto à hipótese **H2 “A especialização do militar de atendimento é uma solução para o aumento da qualidade do atendimento ao público nos PTer do CTer de Braga”**, foi totalmente refutada pelas respostas de todos os entrevistados à questão n.º 4 “Qual a sua opinião sobre uma possível especialização do militar do atendimento?”, em que todos partilham a mesma opinião de que a especialização do militar de atendimento ao público não é uma solução viável para o aumento da qualidade do serviço prestado. O principal entrave a esta solução é a escassez de efetivos.

No que respeita à hipótese **H3 “Existem restrições aos responsáveis pela unidade e subunidades para efetuar alterações nas áreas de atendimento”**, foi confirmada totalmente, uma vez que através da análise às respostas dos entrevistados à questão n.º 3 “Como Comandante deste Comando Territorial/Destacamento Territorial, existe algum impedimento formal que o limite a efetuar mudanças, caso necessário, nos locais de atendimento?”, em que todos os entrevistados concordam que não depende só da sua vontade para se efetuarem mudanças nas áreas de atendimento. Sendo que os entrevistados apresentam como principais restrições, o facto de alguns quartéis serem de particulares e ser responsabilidade dos mesmos efetuar as obras necessárias; a necessidade de autorização superior e as limitações económicas inerentes à atual conjuntura económica.

Quanto à hipótese **H4 “A formação específica na área do atendimento ao público aumenta a motivação dos militares quando estão a efetuar atendimento ao público”**, esta hipótese refuta-se totalmente, uma vez que na população em estudo as variáveis “Formação” e “Níveis de motivação” são independentes. Ou seja, o facto de os militares possuírem formação específica não está associado às diferenças de motivação expressa pelos militares.

No que concerne à hipótese **H5 “Possuir formação específica na área de atendimento ao público diminui a perceção do tempo de execução da tarefa por parte dos militares”**, esta hipótese foi totalmente refutada, atendendo aos resultados obtidos através do cruzamento das questões n.º 2 e n.º 10 da segunda parte do questionário, que mostra que militares com ou sem formação específica demoram, de forma geral, o mesmo tempo a realizar as tarefas que lhe são pedidas pelos cidadãos.

No tocante à hipótese **H6 “A motivação diminui a perceção do tempo de execução da tarefa por parte dos militares”**, foi refutada parcialmente, tendo em conta

as questões n.º 10 e n.º 12 do questionário aplicado, os militares mais motivados e menos motivados apresentam regra geral o mesmo tempo na realização das tarefas menos demoradas (até 10 minutos). Porém, para tarefas com tempo de duração superior a 10 minutos, os militares que apresentam menor motivação demoram mais tempo a executar as tarefas que os militares que se apresentam mais motivados.

### **5.3. Resposta à pergunta de partida**

Depois de efetuado o estudo é agora possível responder à pergunta de partida: **“Qual a perceção dos militares relativamente ao serviço de atendimento ao público nos Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Braga?”**.

O atendimento ao público pode ser considerado o rosto da instituição, uma vez que a perceção do público face à instituição é, regra geral, materializada através do contato direto com os militares.

Do ponto de vista dos militares intervenientes no estudo, as condições de atendimento ao público podem ser consideradas como adequadas, tendo em conta a conjuntura atual e a especificidade do serviço. Devem-se salientar como aspetos a melhorar, mencionados pelos entrevistados e inquiridos, a questão da privacidade conferida ao cidadão e das condições de acesso para pessoas com deficiência.

Relativamente ao serviço de atendimento ao público, os militares, de uma forma geral, consideram este como sendo muito longo e com excessivas funções que lhes estão atribuídas. Os militares realçam ainda, como um fator importante o apoio ao atendimento. Através do qual o militar de atendimento é auxiliado pelo militar de apoio garantindo assim uma divisão das funções, reduzindo as tarefas que cada militar tem de efetuar. Desta forma, os militares prestam maior atenção ao cidadão que se dirige ao PTER e presta, deste modo, um serviço mais personalizado

Por fim, no que diz respeito à motivação dos militares para o serviço de atendimento, a maioria diz-se motivado para o efetuar. De realçar também, que a maioria corrobora da opinião de que o atendimento ao público pode ser um fator gerador da imagem da GNR, podendo o facto de se lhe reconhecer importância como um fator motivacional. Também os oficiais atribuem significativa importância ao atendimento ao público como um fator gerador da boa imagem da GNR na população. Importa referir que quando questionados os militares, na sua maioria, dizem não ter conhecimento de serem

concedidas recompensas pelo desempenho das funções de serviço de atendimento ao público, uma vez que estes não são alvo de recompensas pelos superiores hierárquicos (louvares, referência elogiosa; licença por mérito)

#### **5.4. Recomendações**

Atualmente verificam-se melhores condições de atendimento, fruto também da cada vez maior exigência do cidadão. Portanto este serviço tem de ser alvo de contínuas melhorias e aperfeiçoamento.

Melhorar as condições que se proporcionam aos cidadãos é uma necessidade principalmente ao nível da privacidade de forma a não existir constrangimento na hora em que estes apresentam os motivos que o levaram a deslocarem-se as instalações da GNR. Também o problema das condições de acessibilidade para pessoas com deficiências é uma questão importante, e que se torna neste caso de prioritária resolução.

Relativamente aos militares que efetuam atendimento ao público e numa ótica de rentabilizar os meios humanos existentes, a utilização dos civis que foram deslocados para a GNR no âmbito do programa mobilidade no atendimento ao público pode vir a ser uma solução futura que permitirá uma maior especialização do serviço e o aumento do número de militares disponíveis para a patrulha. Outra hipótese seria recorrer-se aos militares na reserva, a quem seria atribuídos um número de horas semanais em regime de voluntariado para efetuarem atendimento ao público, possibilitando desta forma disponibilizar mais militares para a patrulha e um afastamento gradual, dos militares que se encontram na reserva, da instituição.

#### **5.5. Limitações à investigação**

Com o desenrolar da investigação foram detetadas algumas limitações à investigação que inicialmente não o aparentavam ser.

Assim, a altura do ano letivo em que o trabalho é elaborado não se afigura o mais apropriado, uma vez que são as últimas semanas do TPO, devendo assim, dividir-se o tempo de execução exclusiva do trabalho em dois períodos de forma a possibilitar um melhor trabalho de campo. Por fim, e a principal limitação é a falta de formação ministrada

ao longo dos quatro anos anteriores na Academia Militar, não sendo ministrada formação no âmbito de metodologia nas ciências sociais e a falta de formação em *SPSS*, que em outros estabelecimentos de ensino chega a ter a duração de dois semestres.

### **5.6. Investigações futuras**

Sugere-se o estudo da utilização dos militares que se encontram na reserva, num regime de voluntariado, como militares de atendimento, no sentido de se analisar se é uma hipótese viável.

## Bibliografia

### Livros e Manuais

- Campenhoudt, L., & Quivy, R. (2008). *MANUAL DE INVESTIGAÇÃO EM CIÊNCIAS SOCIAIS* (5.<sup>a</sup> Ed). Lisboa: Gravidia.
- Departamento de Modernização Administrativa. (1998). *Atendimento ao Público - Ideias e Sugestões* (1.<sup>a</sup> Ed). Macau: Direção dos Serviços de Administração Pública e Função Pública.
- Estanqueiro, A. (2009). *Saber Lidar com as Pessoas* (17.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Presença.
- Fauque, J.-C. (1994). *Saber acolher os clientes*. (M. Gonçalves, Trad.) Mem Martins: Europa-América.
- Guarda Nacional Republicana. (2010). *Comunicação e Atendimento*. Queluz: Escola da Guarda.
- Hermano, C., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da investigação :guia para auto-aprendizagem* (2.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Universidade Aberta.
- Hill, A., & Hill, M. (2009). *Investigação por Questionário* (2.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Sílabo.
- Hille, C. (1993). *O acolhimento nas empresas e na administração pública*. (R. Ana, Trad.) Mem Martins: Europa-América.
- Instituto de Formação Tributária. (2002). *Qualidade no atendimento*. Lisboa: Administração Geral Tributária.
- Lassard-Hébert, M., Goyette, G., & Boutin, G. (1994). *INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA: FUNDAMENTOS E PRÁTICAS*. (M. Reis, Trad.) Lisboa: Intituto Piaget.
- Leão, I., Rei, & Pinto. (2000). *Dicionário de ciências da comunicação* (1.<sup>a</sup> Ed.). Porto: Porto Editora.
- Moreira, I. (2010). *A excelência no atendimento*. Lisboa: Lidel.
- Pereira, C. (2005). *Relações Públicas: Comunicação/Atendimento*. Queluz: EG.
- Pereira, C. (2009). *Serviço ao Cidadão: Atendimento – Caderno 2* (1.<sup>a</sup> Ed.). Lisboa: Comando da Doutrina e Formação – Direção de Formação.

- Rego, A. (1999). *Comunicação nas Organizações: Teoria e Prática* (1.ª Ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Reis, F. (2010). *Como Elaborar uma Dissertação de Mestrado Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Sarmiento, M. (2008). *Guia prático sobre a metodologia científica para a leaboração, escrita e apresentação de teses de doutoramento, dissertações de mestrado e trabalhos de investigação aplicada*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Silveira, L. (1998). *Código do Procedimento Administrativo*. Lisboa: Gráfica Jesus, Lda.
- Wilson, A. (2001). *Identidade Formação e Trabalho. Das culturas locais às estratégias identitárias dos enfermeiros*. Coimbra: Formasau Formação e Saúde Lda.

### **Legislação**

- Academia Militar – Direção de Ensino. (2011). Norma de Execução Permanente [NEP] n.º 520 de 30 de junho. Trabalho de Investigação Aplicada (TIA) e outros trabalhos de investigação.
- Decreto-Lei n.º 135/99. *Diário da República N.º 94/99 – 1.ª série – A*. Conselho de Ministros.
- Despacho n.º 10393/2010. *Diário da República N.º 119/10 – 2.ª série*, Guarda Nacional Republicana.
- Lei n.º 145/99. *Diário da República N.º 204/99 – 1.ª série – A*. Assembleia da República
- Norma de Execução Permanente n.º 3.43 de 14 de outubro de 1998. *Guarda Nacional Republicana*. Lisboa.

### **Documentos retirados da internet**

Dicionário Infopédia

Retirado: julho, 31, 2012, de <http://www.infopedia.pt/>.

## Apêndices

## Apêndice A

## Efetivo dos Postos Territoriais de Braga

Tabela n.º 23 – Efetivo dos PTer de Braga

PTer	Sargentos	Guardas	Total	CFS	Militares que efetuam Atendimento ao Público
Amares	1	25	26	1	24
Barcelos	3	74	77	2	72
Braga	2	33	35		33
Cabeceira de Bastos	1	24	25		24
Caldas das Taipas	1	26	27	2	24
Celorico de Bastos	1	24	25		24
Esposende	2	36	38		36
Fafe	2	41	43	1	40
Gerês	1	11	12		11
Guimarães (S, Torcato)	2	44	46		44
Joane	1	23	24		23
Lordelo	1	22	23		22
Póvoa do Lanhoso	1	24	25		24
Prado	1	24	25		24
Riba d'Ave	1	26	27	3	26
Rossas	0	4	4		3
Ruilhe	0	10	10		9
Sameiro	1	25	26	2	25
Terras de Bouro	1	14	15		14
Vieira do Minho	1	25	26		25
Vila Nova de Famalicão	2	43	45	6	37
Vila Verde	1	28	29	1	27
Vizela	1	24	25		24
Total	28	630*	658	18	615*

\*Comandantes dos Pter de Rossas e Ruilhe não fazem atendimento ao público embora não sejam sargentos

## Apêndice B

### Questionário aos Militares do Atendimento

#### Inquérito aos Militares do Atendimento

Este inquérito insere-se no âmbito de um Trabalho de Investigação Aplicada, tendo em vista a obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares na especialidade Segurança no estabelecimento de ensino superior público universitário militar Academia Militar, subordinado ao tema "O atendimento ao público nos Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Braga".

O presente inquérito tem como objetivo a recolha de dados relativos às condições em que é efetuado o atendimento ao público nos Postos Territoriais do Comando Territorial de Braga. Pretende-se que as respostas sejam dadas de acordo com a realidade presente do inquirido. Os dados recolhidos serão alvo de tratamento estatístico, estando salvaguardada a confidencialidade do respondente.

\*Obrigatório

#### Parte I (Universo em Estudo)

Pretende-se neste grupo de perguntas obter a caracterização sociodemográfica do inquirido.

##### 1. A qual Destacamento Territorial pertence?\*

Destacamento Territorial de Barcelos ▼

##### 1.1. Qual o posto onde está colocado?\*

Posto Territorial de Barcelos ▼

##### 2. Idade?\*

20 anos - 29 anos ▼

##### 3. Género?\*

- Masculino  
 Feminino

##### 4. Qual o seu grau académico?\*

- 5º ao 6º ano (2º ciclo)  
 7º ao 9º ano (3º ciclo)  
 10º ao 12º ano (Secundário)  
 Bacharelato  
 Licenciatura  
 Mestrado  
 Outra:

## Parte II

Conjunto de questões sobre as condições e forma em que é feito o atendimento ao público.

### 1. Que línguas estrangeiras domina?\*

- Inglês
- Francês
- Espanhol
- Alemão
- Nenhuma
- Outra:

### 2. Para além do curso de formação de guardas, fez mais alguma formação adicional (dentro ou fora da instituição) sobre atendimento ao público?\*

- Sim
- Não

### 3. Enquanto militar do atendimento, qual das seguintes expressões caracteriza melhor as pessoas que se deslocam ao posto para usufruir deste serviço?\*

(Indique apenas uma só resposta).

- Cidadão
- Utente
- Cliente
- Beneficiário
- Outra:

### 4. Como classifica o local onde é efetuado o atendimento ao público neste posto relativamente às:

(1 - Péssimas; 2 - Más; 3 - Adequadas; 4 - Boas; 5 - Excelentes).

#### 4.1. Condições físicas?

1 2 3 4 5

Péssimas      Excelentes

#### 4.2. Nível de conforto?\*

1 2 3 4 5

Péssimas      Excelentes

**4.3. Condições de iluminação?\***

1 2 3 4 5

Péssimas      Excelentes**4.4. Condições de higiene?\***

1 2 3 4 5

Péssimas      Excelentes**4.5. Nível de segurança para o militar do atendimento?\***

1 2 3 4 5

Péssimas      Excelentes**4.6. Quanto ao nível de privacidade?\***

1 2 3 4 5

Péssimo      Excelente**4.7. Condições para pessoas com deficiência? \***

1 2 3 4 5

Péssimas      Excelentes**5. Como classifica a separação física entre atendimento telefónico e atendimento presencial?\***

(1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Importante; 4 - Muito importante; 5 - Fundamental).

1 2 3 4 5

Nada importante      Muito importante**6. Existe o material necessário (por ex. impressora, computador, furador, agrafador, canetas, papel, etc.) no posto para poder efetuar as suas funções, enquanto militar do atendimento?\***

(1 - Nenhum material; 2 - Pouco material; 3 - Algum material; 4 - Material suficiente; 5 - Material adequado).

1 2 3 4 5

Nenhum material      Material adequado**7. Como classifica o número de funções que o militar do atendimento tem de efetuar quando esta de serviço?\***

(1 - Nenhunas funções; 2 - Poucas funções; 3 - Número de funções adequado; 4 - Muitas funções; 5 - Excesso de funções).

1 2 3 4 5

Nenhunas funções      Excesso de funções

**8. Como caracteriza a duração do período de serviço diário do militar de atendimento\***

(1 - Pouquíssimo tempo; 2 - Pouco tempo; 3 - Tempo adequado; 4 - Muito tempo; 5 - Excesso de tempo).

1 2 3 4 5

Pouquíssimo tempo      Excesso de tempo**9. Como classifica a questão do apoio ao atendimento?\***

(1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Importante; 4 - Muito importante; 5 - Fundamental).

1 2 3 4 5

Nada importante      Fundamental**10. Para cada um dos pedidos descreva o tempo que demora em média para satisfazer as necessidades do cidadão? \***

	<5 min	5 min a 10 min	>10 min
Participação de acidente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Queixa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participação de extravio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Levantamento de documento apreendido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedido de certidão	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ser ouvido no âmbito de um inquérito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Obrigação de apresentação periódica como arguido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedir uma informação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Como classifica o seu nível de motivação quando está de serviço ao atendimento?\***

(1 - Nada motivado; 2 - Pouco motivado; 3 - Motivado; 4 - Muito motivado; 5 - Extremamente motivado).

1 2 3 4 5

Desmotivado      Muito motivado**12. Considera que o atendimento ao público provoca uma boa imagem da GNR na população? \***

(1 - Nada importante; 2 - Pouco importante; 3 - Importante; 4 - Muito importante; 5 - Fundamental).

1 2 3 4 5

Nada importante      Fundamental

**13. Alguma vez teve conhecimento de recompensas relacionadas com o serviço prestado no atendimento ao público?\***

(1 - Nunca; 2 - Raramente; 3 - Pontualmente; 4 - Frequentemente; 5 - Sempre).

1 2 3 4 5

Nunca      Sempre

Enviar

## Apêndice C

### Nota introdutória do guião das entrevistas

Esta entrevista insere-se no âmbito de um Trabalho de Investigação Aplicada, tendo como objetivo a obtenção do Grau de Mestre em Ciências Militares na especialidade Segurança. Subordinado ao tema "O atendimento ao público nos Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Braga", deparamo-nos inicialmente com algumas dificuldades, que foram sendo ultrapassadas com alguma investigação de campo, por forma a responder às questões levantadas.

Este estudo tem como finalidade analisar prioritariamente as condições físicas dos quartéis, nomeadamente o local onde é efetuado o atendimento ao público no Postos Territoriais do Comando Territorial de Braga.

De modo a validar cientificamente este estudo, efetuaremos algumas entrevistas a Sua Excelência o Comandante do Comando Territorial de *Braga* e aos Comandantes dos Destacamentos Territoriais do Comando Territorial de Braga.

O conjunto das entrevistas terão o tratamento científico adequado e analisadas de forma qualitativa, pelo que consideramos fundamental para o seu resultado final, a resposta a todas as questões formuladas.

Com o objetivo de obter o máximo de informação e veracidade, entendemos salvaguardar a identidade dos entrevistados, optando pelo anonimato, sendo para isso identificados numericamente.

Concluída a entrevista, será a mesma devidamente transcrita e apresentada ao entrevistado, que procederá, se assim o entender a eventuais correções/alterações, confirmando e validando todas as suas respostas.

Grato pela sua preciosa colaboração.

Atenciosamente,

André Agostinho Rodrigues

Aspirante de Cavalaria

## **Apêndice D**

### **Guião da entrevista ao Comandante do Comando Territorial de Braga e aos Comandantes dos Destacamentos Territoriais.**

1. No global, como classifica as condições físicas e de bem-estar, que os postos deste Comando Territorial proporcionam aos cidadãos?
2. Quais as principais limitações que os postos da GNR têm na forma como recebem e atendem o cidadão?
3. Como Comandante deste Comando Territorial, existe algum impedimento formal que o limite a efetuar mudanças, caso necessário, nos locais de atendimento?
4. Qual a sua opinião sobre uma possível especialização do militar do atendimento?
5. Na sua opinião de que forma pode um atendimento ao público de qualidade melhorar a imagem da Guarda perante a sociedade?