



ACADEMIA MILITAR

O Atendimento ao Cidadão nos Postos Territoriais da Guarda Nacional Republicana: um Modelo de Abordagem pela Qualidade

Autor: Aspirante de Cavalaria da GNR Francisca dos Santos Soares de Albergaria

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria da GNR Gonçalo Carvalho

Coorientador: Tenente-Coronel de Cavalaria da GNR João Martinho

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2019



ACADEMIA MILITAR

O Atendimento ao Cidadão nos Postos Territoriais da Guarda Nacional Republicana: um Modelo de Abordagem pela Qualidade

Autor: Aspirante de Cavalaria da GNR Francisca dos Santos Soares de Albergaria

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria da GNR Gonçalo Carvalho

Coorientador: Tenente-Coronel de Cavalaria da GNR João Martinho

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, setembro de 2019

DEDICATÓRIA

*Aos meus pais, irmã e namorado,
por todos os ensinamentos e apoio.*

AGRADECIMENTOS

O Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA) é o culminar do Curso de Formação de Oficiais da Academia Militar. A realização deste relatório tornar-se-ia impossível sem as pessoas que estiveram ao meu lado e que de certa forma contribuíram para a realização desta etapa. Assim sendo, todos merecem o meu agradecimento público.

Ao Sr. Tenente-Coronel Gonçalo Carvalho, que na qualidade de orientador me guiou e aconselhou ao longo desta caminhada com a sua paciência e enorme sabedoria. Porque apesar de longe nunca deixou de procurar ajudar. Agradeço-lhe também como Diretor dos Cursos da GNR durante os três primeiros anos desta caminhada, pelos ensinamentos e pelas experiências ao nível operacional que sempre nos proporcionou e em tanto contribuíram para a nossa formação.

Ao Sr. Tenente-Coronel João Martinho, meu coorientador, que nos momentos de maiores incertezas soube sempre como ajudar. A sua dedicação e contributos contribuíram sem dúvida para a minha formação como mestre, como Oficial da Guarda Nacional Republicana, mas acima de tudo como pessoa.

Aos entrevistados, Sr Coronel Luís Branco, Sr. Tenente-Coronel Eduardo Silva, Sr. Capitão Diogo Chiote, Sr^a. Capitã Patrícia Almeida, Sr. Capitão Tiago Delgado, Sr. Capitão Carlos Canatário, Sr. Alferes André Lourenço, Sr. Primeiro-Sargento Hugo Fernandes e Sr. Primeiro-Sargento Luís Ferreira que partilharam comigo a sua sabedoria e o seu tempo em prol desta investigação.

Agradeço também ao Diretor dos Cursos da GNR, Sr. Tenente-Coronel Nuno Alberto, pela disponibilidade ao longo desta etapa.

Aos camaradas do XXIV, pelos momentos de glória partilhados, mas também pelas situações difíceis que juntos conseguimos ultrapassar.

À minha família, por acreditar que tudo isto era possível e por nunca me ter deixado desistir. Serão sempre o meu exemplo e a minha força.

Ao André por tudo que ele representa na minha vida.

A todos o meu sincero Obrigado.

RESUMO

Este trabalho de investigação é subordinado ao tema “O atendimento ao cidadão nos postos territoriais da Guarda Nacional Republicana: um modelo de abordagem pela qualidade” e pretende compreender, através do seu objetivo geral, de que forma a certificação em qualidade pode melhorar o serviço de atendimento que é prestado ao cidadão num posto territorial da Guarda Nacional Republicana.

O estudo foi desenvolvido de acordo com uma abordagem qualitativa, utilizando inquéritos por entrevista para recolher dados relativos à experiência e opinião dos militares envolvidos no projeto de “Certificação do Atendimento da Guarda Nacional Republicana ao Cidadão”. Estes dados, conjugados com a pesquisa bibliográfica e pesquisa em documentos oficiais da Guarda Nacional Republicana permitiu analisar o processo de implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e as principais vantagens e desvantagens inerentes a todo o projeto.

O estudo versa apenas sobre uma das três vertentes do projeto, a certificação do atendimento ao público. Esta é uma das áreas fundamentais para a criação de uma boa imagem da Guarda Nacional Republicana perante a sociedade, constituindo muitas das vezes o primeiro contacto do cidadão com a organização. Assim, a adoção de boas práticas, a postura correta e utilização de novos métodos na resolução de problemas do cidadão, constituem pontos-chave deste projeto, visando acima de tudo alcançar uma imagem de brio e proficiência do trabalho desenvolvido pelos militares da Guarda Nacional Republicana.

Foi possível concluir que com a adoção de estratégias da qualidade a Guarda Nacional Republicana se torna uma Força de Segurança mais moderna e capaz de satisfazer as necessidades do cidadão. A gestão da qualidade obriga as organizações a adotar um conjunto de requisitos que lhes permite abordar de forma sistemática e padronizada as suas atividades. Desta forma melhoram o desempenho interno da organização e conhecem e satisfazem as necessidades e expectativas dos clientes. É através desta fórmula que se pretende alcançar a satisfação dos cidadãos.

Palavras-chave: Guarda Nacional Republicana, atendimento ao público, qualidade, satisfação do cliente, sistema de gestão da qualidade.

ABSTRACT

This research work is subject to the theme "The citizen service in the territorial stations of the *Guarda Nacional Republicana*: an approach model by quality" and intends to make clear, through its general goal, in which way the quality certification can improve customer service that is provided to the citizen in a *Guarda Nacional Republicana* territorial station.

The study was developed in accordance with a qualitative approach, using interview surveys to collect data related to the experience and opinion of military personnel involved in the Certification project of the *Guarda Nacional Republicana's* service to the citizen. These data, in addition with the research of bibliographic and official *Guarda Nacional Republicana* documents, have allowed the analysis of the process of implementation of the Quality Management System and the main advantages and disadvantages inherent to the whole project.

The study approaches only one of the three strands of the project, the certification of customer service. This is one of the main areas to build *Guarda Nacional Republicana's* good image before society, establishing a lot of times the citizen's first contact with the organization. Thus, the adoption of good practice, the correct posture and application of new methods in solving the citizen's problems, are the key points of this project, aiming above all to achieve an image of pride and proficiency of the work carried out by the *Guarda Nacional Republicana's* military.

It was possible to conclude that with the adoption of quality strategies, the *Guarda Nacional Republicana* becomes a more modern Security Force and capable to meet the citizen's needs. Quality management requires organizations to adopt a set of requirements which enables them to deal with their activities with a systematically and standardized method. Therefore, improve the internal performance of the organization and get to know and meet the needs and expectations of customers. Through this formula it is intended to achieve the citizens' satisfaction.

Keywords: Guarda Nacional Republicana, customer service, quality, customer satisfaction, quality management system.

ÍNDICE GERAL

DEDICATÓRIA	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO.....	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE GERAL	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE QUADROS	viii
ÍNDICE DE TABELAS	ix
LISTA DE APÊNDICES E ANEXOS	x
LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS.....	xi
INTRODUÇÃO	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	5
CAPÍTULO 1. A QUALIDADE.....	5
1.1. Introdução.....	5
1.2. Qualidade.....	5
1.3. Qualidade em Serviços.....	7
1.4. Satisfação do Cliente	10
1.5. Modelos de Avaliação da Qualidade nos Serviços	10
1.5.1 Modelo SERVQUAL.....	10
1.5.2 Modelo Gronroos	13
1.5.3 Modelo Gummesson.....	14
1.6. Qualidade no Atendimento ao Público.....	15
1.7. Gestão da Qualidade	16
1.7.1. Norma ISO	16
1.7.2. Abordagem por processos	18
1.7.3. Sistema de Gestão da Qualidade.....	19
CAPÍTULO 2. CERTIFICAÇÃO EM QUALIDADE NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA.....	22
2.1. Introdução.....	22
2.2. A Guarda Nacional Republicana como Organização	22
2.3. Estratégia da Guarda 2020.....	24

2.4. O atendimento ao Público na Guarda Nacional Republicana	25
2.5. Projeto: Certificação do Atendimento ao Público.....	27
CAPÍTULO 3. METODOLOGIA E PROCEDIMENTO	30
3.1. Introdução.....	30
3.2. Modelo de Análise	30
3.3. Procedimento Metodológico.....	32
3.4. Técnicas de Recolha e Tratamento de Dados	33
3.4.1. Análise Documental	33
3.4.2. Inquérito por Entrevista.....	34
CAPÍTULO 4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	
.....	36
4.1. Introdução.....	36
4.2. Análise e Discussão dos Inquéritos por Entrevista	36
4.3. Análise SWOT	47
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
APÊNDICES	I
Apêndice A – Estrutura da Investigação Aplicada.....	II
Apêndice B – Carta de Apresentação.....	III
Apêndice C – Guião de Entrevista A.....	V
Apêndice D – Guião de Entrevista B	VI
Apêndice E – Caracterização dos Entrevistados.....	VII
Apêndice F – Modelo de Análise.....	VIII
Apêndice G – Segmentos das Entrevistas: Guião A.....	IX
Apêndice H – Segmentos das Entrevistas: Guião B.....	XIII

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura n.º 1: Dimensões da Qualidade em Serviços.	9
Figura n.º 2: Modelo SERVQUAL	12
Figura n.º 3: Níveis de Qualidade a Satisfazer	14
Figura n.º 4: Modelo dos 4 Q's	15
Figura n.º 5: Abordagem por Processos	19
Figura n.º 6: Estrutura Orgânica da GNR	23
Figura n.º 7: Estrutura da Investigação	II

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro n.º 1: Abordagens da Qualidade	6
Quadro n.º 2: Dimensões da Qualidade.....	7
Quadro n.º 3: Análise Comparativa dos Modelos SERQUAL e SERVPERF.....	13
Quadro n.º 4: Princípios da Qualidade	18
Quadro n.º 5: Caracterização dos Grupos de Entrevistados.....	32
Quadro n.º 6: Matriz SWOT	48
Quadro n.º 7: Caracterização dos Entrevistados	VII
Quadro n.º 8: Molde de Análise	VIII
Quadro n.º 9: Análise das Respostas à Questão n.º 1.....	IX
Quadro n.º 10: Análise das Respostas à Questão n.º 2.....	IX
Quadro n.º 11: Análise das Respostas à Questão n.º 3.....	IX
Quadro n.º 12: Análise das Respostas à Questão n.º 4.....	X
Quadro n.º 13: Análise das Respostas à Questão n.º 5.....	X
Quadro n.º 14: Análise das Respostas à Questão n.º 6.....	XI
Quadro n.º 15: Análise das Respostas à Questão n.º 7.....	XI
Quadro n.º 16: Análise das Respostas à Questão n.º 8.....	XII
Quadro n.º 17: Análise das Respostas à Questão n.º 1.....	XIII
Quadro n.º 18: Análise das Respostas à Questão n.º 2.....	XIII
Quadro n.º 19: Análise das Respostas à Questão n.º 3.....	XIII
Quadro n.º 20: Análise das Respostas à Questão n.º 4.....	XIV
Quadro n.º 21: Análise das Respostas à Questão n.º 5.....	XIV
Quadro n.º 22: Análise das Respostas à Questão n.º 6.....	XV
Quadro n.º 23: Análise das Respostas à Questão n.º 7.....	XV
Quadro n.º 24: Análise das Respostas à Questão n.º 8.....	XVI
Quadro n.º 25: Análise das Respostas à Questão n.º 9.....	XVI
Quadro n.º 26: Análise das Respostas à Questão n.º 10.....	XVI

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela n.º 1: Análise da Questão n.º 1 do Guião A e B.	37
Tabela n.º 2: Análise da Questão n.º 2 do Guião A e B..	37
Tabela n.º 3: Análise da Questão n.º 4 do Guião A.....	38
Tabela n.º 4: Análise da Questão n.º 3 do Guião A.	39
Tabela n.º 5: Análise da Questão n.º 5 do Guião A.....	39
Tabela n.º 6: Análise da Questão n.º 6 do Guião A.	40
Tabela n.º 7: Análise da Questão n.º 7 do Guião A.	41
Tabela n.º 8: Análise da Questão n.º 8 do Guião A.	41
Tabela n.º 9: Análise da Questão n.º 3 do Guião B.....	42
Tabela n.º 10: Análise da Questão n.º 10 do Guião B.....	43
Tabela n.º 11: Análise da Questão n.º 4 do Guião B.....	43
Tabela n.º 12: Análise da Questão n.º 5 do Guião B.....	44
Tabela n.º 13: Análise da Questão n.º 6 do Guião B.....	45
Tabela n.º 14: Análise da Questão n.º 7 do Guião B.....	46
Tabela n.º 15: Análise da Questão n.º 8 do Guião B.....	46
Tabela n.º 16: Análise da Questão n.º 9 do Guião B.....	47

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICES

Apêndice A	Estrutura da Investigação Aplicada
Apêndice B	Carta de Apresentação
Apêndice C	Guião de Entrevista A
Apêndice D	Guião de Entrevista B
Apêndice E	Caracterização dos Entrevistados
Apêndice F	Modelo de Análise
Apêndice G	Segmentos das Entrevistas: Guião A
Apêndice H	Segmentos das Entrevistas: Guião B

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS

AM	Academia Militar
APA	<i>American Psychological Association</i>
ASQC	<i>American Society for Quality Control</i>
AR	Assembleia da República
BPM	<i>Business Process Management</i>
Cfr.	Confrontar
Cmdt	Comandante
CTer	Comando Territorial
Cit. in	Citado em
DTer	Destacamento Territorial
EA	Entrevistado do Guião A
EB	Entrevistado do Guião B
et al.	“ <i>et aliae</i> ” - E outros (para pessoas)
EOQC	<i>European Organization for Quality Control</i>
FAI	Formação de Auditoria Interna
GNR	Guarda Nacional Republicana
h.	hora
IPQ	Instituto Português da Qualidade
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
LOE	Linha de Orientação Estratégica
LOGNR	Lei Orgânica da Guarda Nacional Republicana

MAI	Ministério da Administração Interna
min.	Minuto
n.º	Número
NEP	Norma de Execução Permanente
OE	Objetivo Específico
OG	Objetivo Geral
PD	Pergunta Derivada
PP	Pergunta de Partida
PTer	Posto Territorial
RCFTIA	Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada
RGSGNR	Regulamento Geral do Serviço da Guarda Nacional Republicana
SAMA	Sistema de Apoios à Modernização Administrativa Sistema de Gestão da Qualidade
SGQ	Strenghts Weaknesses Opportunities Threats
SWOT	
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TQM	<i>Total Quality Management</i>
U/O/S	Unidade/Órgão/Serviço
ZA	Zona de Ação

INTRODUÇÃO

O ciclo de estudos do Mestrado Integrado em Ciências Militares, na especialidade de Segurança da Guarda Nacional Republicana (GNR), ministrado na Academia Militar (AM), encerra com a realização de um Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada (RCFTIA). Neste sentido, a presente investigação é subordinada ao tema: “O atendimento ao cidadão nos postos territoriais da Guarda Nacional Republicana: um modelo de abordagem pela qualidade”.

Por ser uma temática nova na GNR, o tema adquire originalidade e demonstra ser bastante pertinente tanto para a instituição como para o cidadão, estudando a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) nos Postos Territoriais (PTer) na vertente do atendimento ao cidadão. A motivação para a escolha deste tema prende-se sobretudo com o objetivo de aprofundar os conhecimentos na área da Gestão da Qualidade, confirmar que a qualidade pode constituir um elemento diferenciador nos dias de hoje, como é proposto pela literatura, e acompanhar o projeto de Certificação do Atendimento da GNR ao Cidadão como a adoção de estratégias que visam a melhoria contínua. Este tema permite ao investigador conhecer e compreender melhor o funcionamento da Instituição à qual pertencerá, estudando a vertente do serviço policial que lida com o cidadão e com as suas necessidades e expectativas.

Dentro da organização, o tema surge de dois pontos: o primeiro ponto relaciona-se com um dos cinco princípios de atuação explanados no documento Estratégia 2020 – “Qualidade e Rigor” e o outro no programa de financiamento – Sistema de Apoios à Modernização Administrativa (SAMA). Reunidos estes dois aspetos e procurando implementar bases sólidas que apresentem uma maior eficiência operacional e uma melhoria da qualidade do serviço prestado ao cidadão, a GNR está a desenvolver um projeto de implementação de um SGQ nos PTer.

Nos dias de hoje, como consequência da globalização, a competitividade é cada vez maior, afetando o ambiente das organizações. O funcionamento, o desempenho e a rentabilidade são preocupações que levam as organizações a procurar melhorar a eficiência das suas operações. Esta necessidade leva a que sejam estabelecidos objetivos mais claros e adotadas estratégias que lhes garantam vantagem competitiva. A implementação de SGQ é um exemplo claro desse fenómeno.

O controlo da qualidade, segundo Mações (2017) refere-se a um conjunto de ações que asseguram que as operações produzam produtos ou serviços de acordo com os padrões de qualidade referidos. No entanto, de acordo com a área de atuação, o conceito de qualidade pode ser diferente. Como explica Marques (1998), a qualidade revela-se num conjunto de padrões que devem ser estabelecidos, mantidos e controlados. Estes padrões é que podem ser objetivos ou subjetivos, avaliados através das especificações técnicas de cada produto ou serviço. A forma das organizações demonstrarem o seu interesse na qualidade dos seus produtos ou serviços revela-se na procura de sistemas de certificação de qualidade. Entre os mais conhecidos, ISO 9000, ISO 14000 e ISO 19000, são desenvolvidas *pela International Organization Standardization (ISO)* e estabelecem diretrizes sobre os padrões da qualidade nas organizações (Mações, 2017).

Os SGQ têm como objetivo a aplicação de métodos e mecanismos de garantia da conformidade dos seus processos, e produtos ou serviços com padrões de qualidade previamente estabelecidos. Assim, revelam o compromisso das organizações junto dos seus clientes, garantindo a sua satisfação e reforçando a imagem institucional (Silva, 2009). Esta é então a principal vantagem da certificação e implementação de um SGQ, assegurar um processo de melhoria contínua, conferir maior reputação à organização, e garantir aos clientes a qualidade do produto oferecido ou do serviço prestado.

O desejo de adotar um SGQ no seio da GNR, foi concretizado através da candidatura ao SAMA, que aprovou o financiamento do Projeto de Certificação do Atendimento da GNR ao Cidadão. O projeto tem como objetivos atuar em duas vertentes independentes, sendo uma delas o programa e implementação do SGQ e certificação do posto e do atendimento, conseguindo assim melhorar a eficiência dos serviços prestados ao cidadão.

Para uma organização como a GNR, caracterizada por ser uma Força de Segurança de natureza militar, o atendimento ao cidadão representa uma particular importância, uma vez que é desta forma que se estabelece o primeiro contacto da instituição com o cidadão. O interesse em passar uma imagem positiva, de profissionalismo e eficiência, deve-se à vontade de aumentar o sentimento de segurança e a relação de proximidade entre o cidadão e as Forças de Segurança.

Desta forma, a investigação foi realizada com base no seu objetivo geral (OG): compreender de que forma a certificação em qualidade pode melhorar o serviço de atendimento prestado pela GNR ao cidadão, que levou à criação de objetivos mais específicos, capazes de limitar o estudo. Estes objetivos específicos (OE), que possuem um

caráter concreto e que permitem aplicar o estudo a situações particulares (Marconi & Lakatos, 2003), são os seguintes: i) conceptualizar o atendimento ao público num contexto de serviço prestado pelo Posto Territorial; ii) verificar se o atendimento ao público é ajustado às necessidades do cidadão; iii) identificar as vantagens e desvantagens da implementação do projeto até ao momento; e por fim iv) descrever o Projeto de Certificação do Atendimento da GNR ao Cidadão.

Apresentados os objetivos é estruturada a Pergunta de Partida (PP) que conduzirá toda a investigação e é definida por Quivy e Campenhoudt (2013, p.89) como “a abordagem ou a perspetiva teórica que se decide adotar”. Assim, para este estudo, a PP é: De que forma poderá a certificação em qualidade do atendimento ao público contribuir para a melhoria do serviço prestado pela GNR ao cidadão?

Assim, esta investigação, através do estudo da Certificação do Atendimento da GNR ao Cidadão, nos PTER de Azambuja e Fátima, propõe-se compreender de que forma a certificação em qualidade pode melhorar o serviço de atendimento ao cidadão.

A primeira parte do trabalho tem início com a “Introdução” e apresenta como objetivo expor de forma geral todo o trabalho. Neste sentido são abordados os seguintes pontos: motivação para a escolha do tema, pertinência da investigação no encerramento deste ciclo de estudos, objetivos gerais, objetivos específicos.

No que ao desenvolvimento da investigação diz respeito, esta divide-se em três partes principais: enquadramento teórico, prática e conclusões e recomendações. A parte I, enquadramento teórico, composta por dois capítulos, apresenta o entendimento conceptual do estado da arte da problemática em estudo, permitindo “orientar a investigação numa direção definida e ligar o tema de estudo ao estado atual dos conhecimentos” (Fortin, 2009, p.114). O primeiro capítulo apresenta a temática da qualidade relacionada com a prestação de serviços e com a satisfação do cliente. Os conceitos explanados neste capítulo tornam-se essenciais para a compreensão do tema e análise dos resultados. No segundo capítulo é apresentada a GNR como organização, enquadrando a temática da qualidade neste contexto organizacional. É também aqui que se define e enquadra o projeto de “Certificação do Atendimento da GNR ao Cidadão”.

A parte II inicia com uma descrição do modelo de análise da investigação, descreve o procedimento metodológico, apresenta e caracteriza o grupo de entrevistados e por último apresenta as técnicas de recolha e tratamento de dados utilizadas durante a investigação, constituindo assim o capítulo três. Segue-se o último capítulo do RCFTIA, capítulo quatro,

que diz respeito à “Apresentação, análise e discussão dos resultados”. Os dados obtidos com a realização dos inquéritos por entrevista são analisados através da identificação e contagem de categorias e subcategorias. Ainda neste capítulo é apresentada uma matriz SWOT como análise pormenorizada do impacto da implementação do SGQ na GNR.

Na parte III, “Conclusões e Recomendações”, são tecidas as conclusões gerais da investigação, respondendo às perguntas derivadas, e à pergunta de partida. É feita a confirmação dos objetivos pré-estabelecidos e apresentadas as limitações da investigação. A parte III termina com algumas recomendações relativas a eventuais investigações que possam surgir dentro da mesma área de estudo.

A redação do RCFTIA baseou-se nas Normas de Execução Permanente (NEP) número (n.º) 522/1ª (Academia Militar – Direção de Ensino, 2016), que definem orientações para a formatação do documento escrito. As referências bibliográficas seguiram a 6ª edição das normas APA (2010) nos momentos em que a NEP 522/1ª fosse omissa.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1. A QUALIDADE

“Tal como a beleza está nos ‘olhos’ de quem a vê, a qualidade está na mente do consumidor”

(Schneider & Bowen, 1995, p.22)

1.1. Introdução

A evolução permanente do mercado, associada ao fenómeno da globalização levou as organizações a procurar ferramentas de gestão interna que lhes acrescentasse valor. A gestão da qualidade surge como uma destas ferramentas tornando-se uma referência internacional para quem procura uma melhoria contínua do seu desempenho global.

De seguida apresenta-se uma revisão de literatura, onde são apresentadas definições gerais do conceito “qualidade” aplicado aos serviços. Segue-se uma explicação do serviço de atendimento ao público, da satisfação do cliente e de modelos para avaliar a qualidade nesses serviços. Por fim aborda-se o tema da gestão da qualidade enquanto se desenvolvem assuntos como a Norma ISO, a abordagem por processos ou os sistemas de gestão da qualidade.

1.2. Qualidade

A qualidade é um fenómeno complexo que não adquire uma definição global, surgindo ao longo dos tempos com diferentes abordagens e perspetivas. Por se relacionar diretamente com a perceção e expectativa de cada indivíduo, assume uma natureza subjetiva, que é influenciada por fatores como a cultura, o tipo de produto ou serviço, ou as necessidades, experiências e expectativas de cada um (Reeves & Bednar, 1994).

Para Genichi Taguchi, a qualidade relaciona-se com a diminuição das perdas geradas por um produto, desde a sua produção até à utilização por parte do consumidor. Para ele, a qualidade e o custo de um produto são determinadas maioritariamente pelo seu *design* e pelo processo de produção. Ficou ainda conhecido pela expressão de “qualidade robusta”, a única forma de satisfazer o cliente era criar um produto com essa característica (Carvalho & Paladini, 2012).

Joseph Moses Juran foi um dos grandes impulsionadores da qualidade após a 2ª Guerra Mundial. Apresentou em 1974 uma definição simples e sucinta da qualidade, caracterizando-a como a “aptidão para o uso” (Juran, 1974, cit. in Pires, 2007, p.24). Um produto ou serviço, para Juran, apresenta qualidade quando é adequado às exigências e expectativas dos utilizadores, ou seja quando os deixa satisfeitos.

Segundo Philip Bayard Crosby, a qualidade é alcançada quando a produção consegue gerar produtos que respeitassem os parâmetros estabelecidos pela administração (Davis, Aquilano & Chase, 2001). Esses parâmetros deveriam ser definidos com base nas necessidades do cliente e procurando aumentar a sua satisfação.

Para William Edwards Deming “a qualidade é um grau previsível de uniformidade e fiabilidade, a custo reduzido e adequado ao mercado” (Deming, 1982, cit. in, Saraiva & Teixeira, 2010, p.102). Na sua visão, a qualidade ajusta-se às especificações técnicas conferidas ao serviço ou produto no momento da sua conceção.

As associações *European Organization for Quality Control* (EOQC) e *American Society for Quality Control* (ASQC), definem qualidade como o conjunto de características de um produto ou serviço que tem como objetivo satisfazer as necessidades (Rocha, 2006).

Não é fácil a definição deste conceito e por isso terá de partir de alguns conceitos básicos e depois ser adaptada a cada caso individualmente, consoante o setor, a atividade, a área, o produto ou o serviço (Pires, 2007). Desta forma, alguns autores apresentaram diferentes definições que se materializam em cinco diferentes abordagens à qualidade.

Quadro n.º 1 – Abordagens da Qualidade

ABORDAGEM	DEFINIÇÃO
Transcendental	Qualidade é sinónimo de excelência inata. Não é medida de forma precisa, o seu reconhecimento ocorre pela experiência. Desperta emoções e sentimentos (António & Teixeira, 2009).
Baseada no Produto	A qualidade é uma variável precisa e mensurável. Reflete-se no conjunto de características e atributos de um produto que são requeridas pelo cliente. (Abbot, 1995)

ABORDAGEM	DEFINIÇÃO
Baseada na Produção	Baseia-se na produção e concentra-se no lado da oferta. Prevenir não conformidades é mais dispendioso do que corrigir o trabalho (Crosby, 1979).
Baseada no Valor	Relaciona conceitos de preço e qualidade. Grau de excelência a um preço aceitável, ou controlo da variabilidade a um custo reduzido (António & Teixeira, 2009).
Baseada no Utilizador	Capacidade de um bem ou serviço satisfazer ou exceder os desejos de um consumidor (Gronroos, 1983).

Fonte: Elaboração própria.

Para que fosse possível cumprir objetivos no que toca à questão da qualidade, era preciso uma nova forma de pensar por parte dos gestores, assim como a realização de estudos de mercado com o objetivo de identificar as necessidades dos clientes e satisfazê-las (Garvin, 1987). Neste sentido Garvin propôs oito dimensões críticas da qualidade que seriam a base para a realização de análises estratégicas:

Quadro n.º 2: Dimensões da Qualidade

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO
Desempenho	Capacidade de ser eficaz e eficiente. Corresponder à razão pela qual foi criado.
Característica	Especificação do produto/serviço conforme definido pelo fornecedor. Engloba também as características secundárias que acrescentam “algo mais” a cada produto.
Confiabilidade	Probabilidade de não ocorrência de falhas num determinado espaço de tempo, sob determinadas condições.
Conformidade	Grau de concordância entre as características do produto/serviço e o padrão pré-estabelecido.
Durabilidade	Vida útil do produto. Representa o tempo em que o produto/serviço mantém as suas características e o seu funcionamento.
Atendimento	Representa o poder de influência sob o cliente. Rapidez, cortesia, capacidade de resolução de problemas, são alguns exemplos do que pode levar um cliente a sentir-se mais confiante.
Estética	Aparência do produto e o sentimento que ele provoca.
Qualidade percebida	Relaciona-se com a confiabilidade e espelha a opinião do cliente.

Fonte: Adaptado de Garvin (1987)

1.3. Qualidade em serviços

Quando falamos de um bem ou produto, a qualidade reflete-se na sua conformidade com os requisitos pré-estabelecidos que satisfazem as exigências do cliente (Lopes, 2014). A definição de qualidade neste contexto de serviço revela-se muito mais distinta e abrangente.

A qualidade nos serviços é especialmente difícil de avaliar, uma vez que o serviço prestado diz-se de qualidade quando é capaz de confirmar as expectativas que levaram o cliente a adquiri-lo (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). Deste modo, a prestação de um serviço pode provocar uma heterogeneidade de opiniões que tendem a sofrer alterações, e cabe à organização acompanhar essas mudanças e ir ao encontro das expectativas do cliente (Crato, 2010).

Foi no início da década de 80 que a qualidade no setor de serviços começou a ser estudada mais em pormenor, quer no meio académico quer empresarial, procurando alcançar uma definição que abrangesse da mesma forma o cliente e a organização (Gummesson, 1994).

Alguns autores, como Groonroos (2000) e Fornell (2003) defendem que uma definição de qualidade deve demonstrar a visão do cliente, porque na realidade é a sua necessidade que queremos satisfazer. Deste modo, a qualidade do serviço adquiriu uma enorme relevância em praticamente todas as organizações, em particular aquelas que têm serviços de elevado contacto, ou seja, onde existe uma forte interação entre o colaborador e o utilizador (Chase, 1978).

Apesar de alguma divergência na literatura, a qualidade nos serviços desenvolve-se a partir das expectativas dos clientes, e conseqüentemente da avaliação da sua satisfação, por isso torna-se numa tarefa complexa. A subjetividade inerente à avaliação da qualidade de um serviço é agravada pelo simples facto de o cliente ser mais que um simples consumidor, integrando todo o processo produtivo (Corte, 2009). Assim, podemos constatar que a prestação de um mesmo serviço a diferentes clientes pelo mesmo prestador pode revelar uma diversidade de opiniões, uma vez que cada cliente é único e tem as suas próprias necessidades (Crato, 2010).

A partir das dimensões originais propostas por Garvin (1987), diversos autores definiram novos elementos de forma a adaptar a realidade da qualidade aos desafios que surgem com os serviços. Das oito dimensões propostas pelo autor, apenas duas se enquadram na natureza dos serviços. A primeira é o desempenho, como benefício primordial desejado pelo cliente e a segunda é a qualidade percebida, em que a prestação de um serviço exige a participação do cliente, provocando alguma instabilidade ao nível da qualidade da relação que se estabelece durante o processo de produção e utilização do serviço (Eberle, Milan, & Lazzari, 2011).

A percepção do cliente em relação à qualidade de um serviço divide-se em duas perspetivas: a técnica e a funcional (Gronroos, 1990). A perspetiva técnica prende-se com a qualidade dos resultados desejados pelos clientes, ou seja, o produto entre a sua interação com a organização. Por outro lado, a qualidade funcional refere-se ao desempenho do processo de prestação de serviço que é vivenciado pelo cliente (Parasuraman et al., 1985). Assim, o cliente não avalia apenas o resultado final do serviço, mas todo o processo de prestação.

No decorrer do processo de prestação de serviço, o cliente baseia a sua avaliação em critérios de qualidade, que devem ser definidos pela própria organização (Chowdhary & Prakash, 2007) de forma a estarem de acordo com as suas particularidades e com o seu próprio mercado.

Gronroos (2004) evidencia a necessidade de acrescentar a dimensão “onde”, que engloba o ambiente do processo e que influencia diretamente a percepção da perspetiva da qualidade funcional, incluída até agora na perspetiva funcional, como demonstra a figura seguinte:

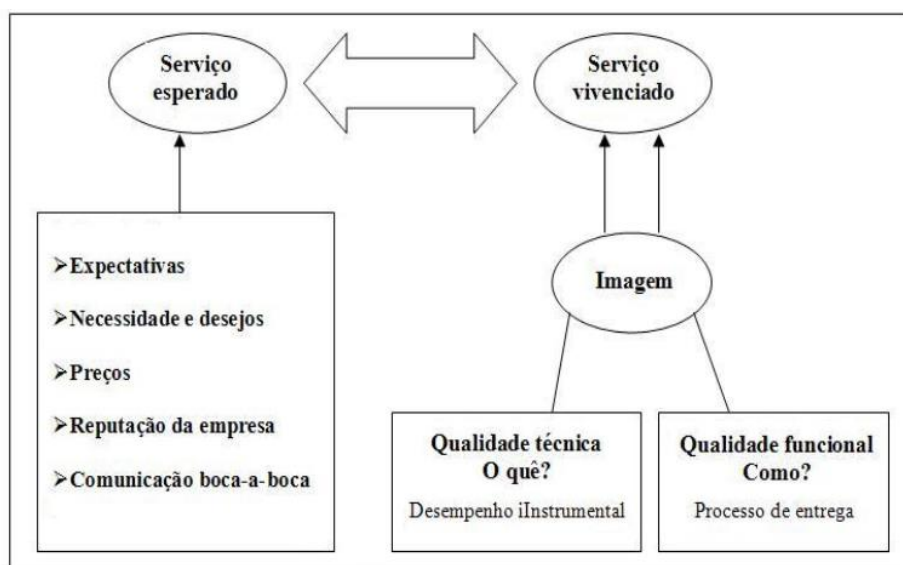


Figura n.º 1: Dimensões da Qualidade em Serviços

Fonte: Gronroos (1983, p. 54).

1.4. Satisfação do Cliente

A satisfação do cliente é, segundo Bansal e Taylor (1999), o julgamento avaliativo pós escolha, que se refere a uma especificação ou compra. É o resultado do que os clientes esperam receber e aquilo que recebem realmente. Pode ainda ser definida como um estado emocional gerado pela reação da interação com o produto ou serviço (Oliver, 1980).

Alguns autores defendem que a satisfação do cliente é um elemento essencial para a sobrevivência das organizações, surgindo como um fator que gera o seu sucesso (Anderson, Fornell, & Lehmann 1994; Oliver, 1997). Desta forma é importante recolher informação sobre o nível de satisfação do cliente, para que os objetivos das organizações vão ao encontro das expectativas dos clientes.

Boulding (1993) distingue a satisfação do cliente em dois conceitos: a satisfação específica que surge com a experiência de consumo e a satisfação cumulativa, que se refere ao conjunto de todas as experiências já vividas. Neste sentido podemos destacar alguns elementos que interferem na satisfação do cliente, tais como: (i) fatores básicos que são oferecidos; (ii) suporte do cliente; (iii) processos de reparação do produto; (iv) atendimento das necessidades individuais inerentes a cada cliente; (v) performance técnica; e (vi) nível de interação entre o cliente e a organização (Jones & Sasser, 1995).

O impacto que a satisfação do cliente tem sobre o desempenho das organizações, originou vários estudos sobre este fenómeno, identificando como principais fatores envolvidos no processo as expectativas prévias, a qualidade percebida, desejos pessoais, emoções, discrepância de expectativas, preço, valor e imagem. Desta forma, para Parasuraman et al. (1990), a satisfação do cliente deve ser medida constantemente, para que possam ser identificados pontos-chave na estratégia da organização, ao perceber o impacto do seu produto ou serviço no cliente. Esta avaliação pode ser feita tanto ao nível externo como interno, com a aplicação de inquéritos aos clientes ou aos próprios colaboradores.

1.5. Modelos de Avaliação da Qualidade nos Serviços

1.5.1 MODELO SERVQUAL

Grande parte dos modelos da qualidade aplicados aos serviços têm como base o paradigma da não confirmação, ou seja, surge do resultado da comparação entre a qualidade vivida e a qualidade esperada (Oliver, 1980).

Em 1988, com base nos estudos de 1985, Parasuraman, Zeithaml, e Berry propõem a SERVQUAL, um instrumento de medição da qualidade em serviços baseadas no modelo de satisfação de Oliver (1980), que até hoje continua o modelo mais utilizado para medir a qualidade em serviços (Abreu & Andrade, 2017). Concluíram que podem existir lacunas ou *gaps*¹ entre as expectativas do cliente e a percepção do serviço prestado na realidade, e por isso, o modelo pretende avaliar a qualidade do serviço a partir do ponto de vista do cliente.

Ao nível interno, o modelo revelou a existência de cinco *gaps* que se traduzem da seguinte forma:

Gap 1: Percepção dos Gestores, que representa a lacuna entre as expectativas do consumidor e a percepção das expectativas pelos gestores, refletindo-se na avaliação que os consumidores apresentam (Fitzsimmons, 2005).

Gap 2: surge da Discriminação da Qualidade e gera a lacuna entre a percepção dos gestores sobre as expectativas dos utilizadores e os padrões de qualidade definidos pela organização. Uma gestão eficaz e uma concreta definição de objetivos podiam suprimir esta lacuna.

Gap 3: desalinhamento na prestação do serviço consiste na discrepância que existe entre os padrões e as especificações das organizações e o que realmente é fornecido ao cliente (Miguel & Salomi, 2004). Este *gap* surge quando colaboradores não seguem as orientações, quando a tecnologia está desatualizada ou por má gestão dos recursos humanos.

Gap 4: Comunicação com o Mercado, isto é, determinar a diferença entre o serviço prometido e o serviço prestado. Esta lacuna surge quando a comunicação externa e a estratégia da organização não estão em sintonia, ou quando se promete o que não se pode cumprir (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1988).

Gap 5: Qualidade Percebida do Serviço, que se caracteriza pela diferença entre a qualidade dos serviços que o cliente esperava e a qualidade que efetivamente recebeu.

A Figura n.º 2 representa de forma esquematizada o Modelo de *Gaps* de Parasuraman, Zeithaml, e Berry (1985).

¹ *Gap* é um conceito inglês que em português significa espaço ou lacuna. Neste contexto *gap* é entendido como a discrepância, para o cliente, que existe entre a qualidade do serviço esperado e a qualidade do serviço percebido (Parasuraman et al., 1985).

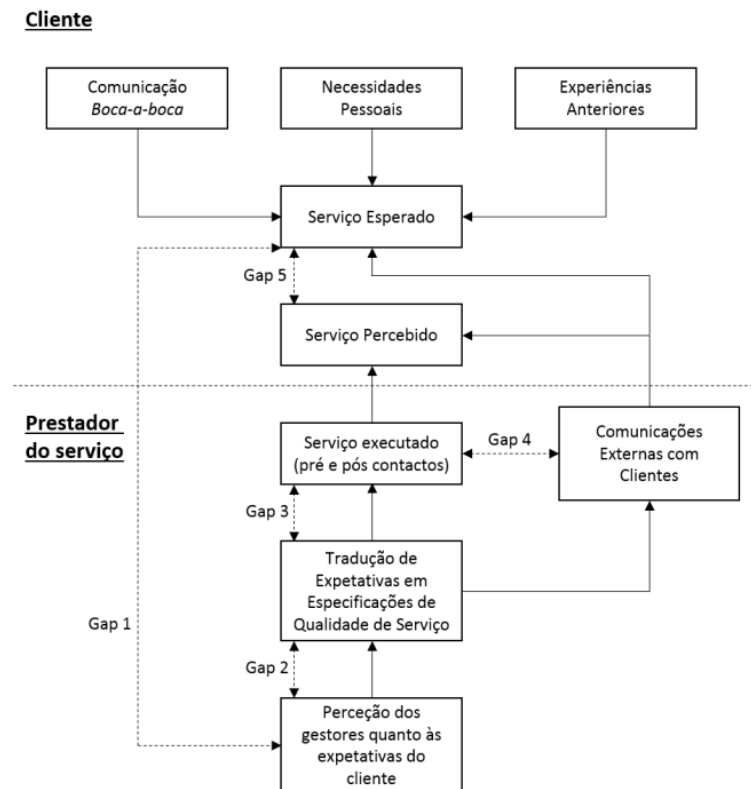


Figura nº 2: Modelo SERVQUAL
Fonte: Parasuraman et al. (1985)

Ao longo dos anos a escala sofreu algumas alterações, passou de 10 dimensões da qualidade para sete e finalmente a versão atual que contempla apenas cinco dimensões: **tangibilidade**, referente à imagem transmitida pela organização; **fiabilidade** corresponde à consistência dos resultados obtidos; **responsabilidade**, relacionada com a capacidade de resposta, disposição e rapidez dos colaboradores; **segurança**, capacidade de transmitir segurança; e por fim **empatia**, ou seja a relação criada entre o colaborador e o cliente que permite compreender as suas necessidades e exigências (Vecchi, 2000).

A utilização de uma escala que quantifique a qualidade sentida pelos utilizadores de um dado serviço é mais complexo no setor público, uma vez que para além de satisfazer as necessidades evidentes é necessário descobrir outro tipo de necessidades que não estão tão visíveis e a partir daí definir prioridades (Munhurrin, Bhiwajee & Naidoo, 2010).

A escala SERVQUAL demonstra eficiência em vários setores dos serviços, no entanto existem algumas críticas ao modelo. Muitos autores como por exemplo Carmen (1990), Finn e Lamb (1992) e Cronin e Taylor (1992), questionaram a aplicabilidade do modelo, questionando a fórmula “percepção – expectativa” e alegando não ser ideal para a

quantificação da qualidade de serviço (Souto & Correia-Neto, 2017). Outra crítica que é apontada a este modelo é a questão do tempo de aplicação dos questionários, uma vez que é aplicado em dois períodos distintos: primeiro para medir a expectativa e outra para medir a satisfação (Prado & Marchetti, 1997). Este intervalo de tempo torna a aplicação da escala uma tarefa complexa e cansativa para quem responde aos questionários.

Desta forma, Cronin e Taylor (1992), como dois dos grandes críticos a este modelo, desenvolveram uma ferramenta alternativa ao SERVQUAL, denominado de SERVPERF, que distinguia qualidade de serviço e satisfação do cliente. Os autores defendiam que a componente das expectativas devia ser eliminada, utilizando apenas a componente desempenho para medir a perceção da qualidade. A superioridade do SERVPERF em relação ao SERVQUAL baseia-se em duas áreas: a **escala** apresenta-se mais eficiente uma vez que apresenta um número mais reduzido de itens a avaliar e ainda porque apresenta maior **variância**² da qualidade do serviço (Carvalho, 2008). No quadro seguinte podemos verificar as vantagens e desvantagens inerentes aos dois instrumentos.

Quadro.º 3 – Análise comparativa dos modelos SERVQUAL e SERVPERF

	SERVQUAL	SERVPERF
VANTAGENS	Aplicável a todos os setores organizacionais. Identifica pontos essenciais da qualidade na perceção dos utilizadores. Validade convergente e discriminatória.	Aplicável a todos os setores organizacionais. Validade convergente e discriminatória. Menor tempo na recolha de dados. Menor custo.
DESVANTAGENS	Instabilidade ao longo do tempo. Maior tempo na recolha de dados.	Instabilidade ao longo do tempo.

Fonte: Adaptado de Souto e Correia-Neto (2017)

1.5.2 Modelo Gronroos

Segundo Gronroos (1983), a qualidade de um serviço revela-se na imagem que o consumidor tem da organização. Dividida em duas categorias, a qualidade pode apresentar uma dimensão técnica e outra funcional como vimos anteriormente: dimensão técnica - “o

² Variância é um conceito introduzido por Ronald Fisher em 1918 e é aplicado à análise estatística de dados. É uma medida de dispersão de uma variável aleatória que indica a distância geral entre valores reais e valores esperados (Gil, 1999).

quê” e dimensão funcional – “como”. Os vários níveis de qualidade surgem como pontos de equilíbrio entre as características funcionais e as características técnicas, espelhando os diferentes níveis de necessidades a satisfazer (Pires, 2007).

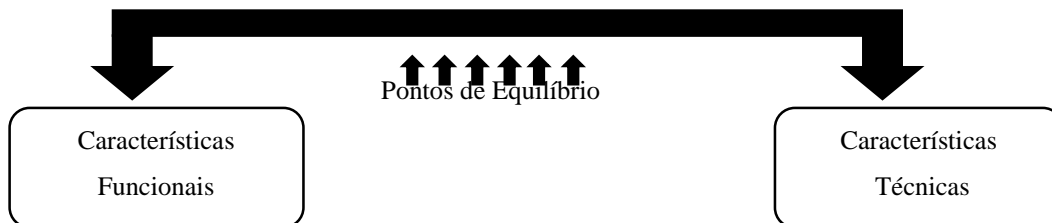


Figura n.º 3- Níveis de qualidade a satisfazer

Fonte: Pires (2007, p.22)

Uma vez que a percepção da qualidade é bastante influenciada pela imagem que o consumidor tem da organização, uma imagem positiva permite à organização cometer pequenos erros sem que acarretem grandes prejuízos. Por outro lado uma imagem negativa está mais propensa a receber reclamações por pequenos erros que possam ser cometidos pela organização (Gronroos, 2001). Desta forma, vários autores elegem a imagem que o consumidor tem da organização a dimensão da qualidade que mais influência tem na expectativa e na percepção da qualidade do serviço. O centro deste modelo é então, a análise do comportamento do consumidor no momento que se segue à utilização/consumo.

Neste modelo, estamos perante uma boa qualidade de serviços quando a qualidade experimentada corresponde à qualidade esperada. Para que se consiga alcançar esta meta, as expectativas do consumidor devem sempre tentar ser alcançadas ou superadas.

1.5.3 Modelo Gummesson

O modelo Gummesson, em 1993, foi criado pela grande indústria multinacional Ericsson³, e visava originalmente avaliar a qualidade dos bens. No entanto, para contemplar uma maior abrangência o modelo é também influenciado pelos serviços.

³ A Ericsson é uma empresa sueca que fornece Tecnologia de Informação e Comunicações para prestadores de serviços. Foi fundada em 1876 e é líder mundial no setor das telecomunicações. Cfr. <https://www.ericsson.com/en>, em 11 de abril 2019, pelas 10h55min.

Esta perspetiva segue a mesma linha de pensamento de Gronroos na medida em que a qualidade percebida corresponde ao nível de satisfação do cliente. No entanto, Gummesson, citado por Pires (2007), diz que o ponto de partida para atingir a qualidade é a identificação das necessidades do utilizador, e só depois se deve projetar a solução. A qualidade afirma-se com este autor como um assunto que não se relaciona com os processos produtivos, mas sim com a identificação das necessidades.

O autor identificou neste modelo quatro tipos de qualidade e satisfação do cliente: Qualidade de Projeto, onde os serviços são desenhados para corresponder às expetativas dos clientes; Qualidade de Produção, cumprir o projeto definido; Qualidade de Entrega, cumprir com os prazos, pontualidade e documentação correta; Qualidade Relacional, empatia criada durante o relacionamento dos clientes com os colaboradores. Apesar deste modelo se aplicar a bens, os serviços contribuem para cada um dos quatro tipos de qualidade.

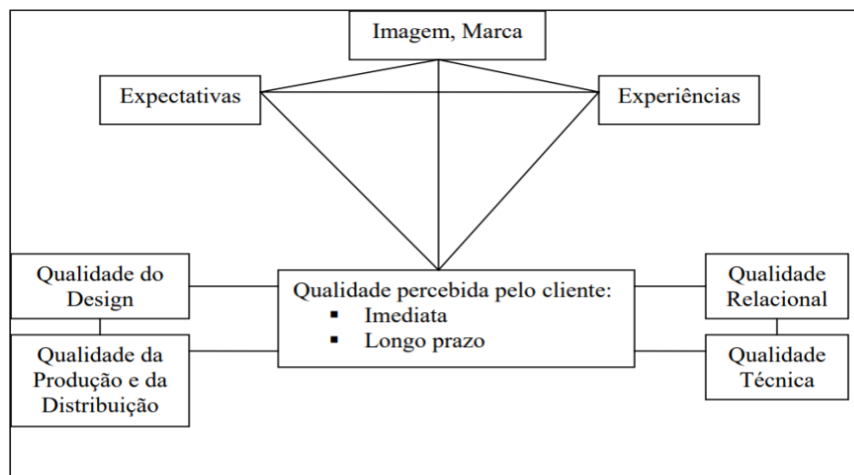


Figura.º 4- Modelo dos 4 Q's
Fonte: Gronroos (2001, p.71)

1.6. Qualidade no Atendimento ao Público

A prestação de um atendimento ao público de qualidade, não pode ser atribuído apenas a um setor específico da organização, muito pelo contrário, deve ser encarada como uma “porta de entrada” para a organização que exige o empenho de todos (Moreira, 2010).

A qualidade no atendimento apresenta-se para o cliente como a imagem de credibilidade da organização pela perceção da qualidade nos serviços prestados. Depende diretamente da capacidade de se comunicar com o público e da mensagem transmitida (Moreira, 2010), procurando sempre a satisfação de necessidades.

Numa organização, o atendimento pode acontecer de diversas formas, tais como através do telefone, via Internet, ou presencial, transformando-se por vezes numa tarefa complexa e multifacetada (Moreira, 2010).

Oferecer um atendimento de qualidade implica que haja uma boa gestão dos recursos humanos, adquirindo a missão de manter os colaboradores satisfeitos, motivados e com elevado espírito de iniciativa (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2008). Em cada interação que acontece entre um colaborador e um cliente ocorrem episódios onde o cliente forma uma opinião em relação à qualidade do serviço (Carlzon, 2005), gerados através da empatia e da comunicação.

As organizações atribuem enorme relevância à atuação dos colaboradores dentro de determinados parâmetros, procurando conhecer as expectativas dos seus clientes e oferecer-lhes um serviço de qualidade e excelência, incutindo no colaborador a importância da sua tarefa para a organização. Para isso, os profissionais do atendimento devem ter um conhecimento amplo do funcionamento da organização, identificando os setores responsáveis por cada tarefa, podendo assim esclarecer o seu cliente e prestar-lhe um melhor serviço (Moreira, 2010).

Na visão de Martin (1998), existem quatro pontos essenciais para alcançar a qualidade no atendimento ao público. Em primeiro lugar devemos transmitir uma atitude positiva. A atitude é um estado de espírito influenciado por sentimentos e por essa razão a atitude que transmitimos ser-nos-á retribuída. Em segundo lugar, devemos identificar as necessidades do cliente, necessidade de ser compreendido, necessidade de ser bem recebido, necessidade de se sentir importante e a necessidade de se sentir confortável. O próximo passo é satisfazer as quatro necessidades básicas do cliente elencadas anteriormente. Por último, assegurar a fidelidade do cliente satisfazendo as suas exigências com eficiência.

Num mundo em que a sociedade se concentra no cliente, na qualidade e na excelência, a qualidade no atendimento tornou-se um fator diferenciador na estratégia das organizações.

1.7. Gestão da Qualidade

1.7.1. Norma ISO

A criação da organização ISO surge com o objetivo de facilitar a coordenação e a união dos padrões internacionais, promovendo normas que traduzem o consenso dos

diferentes países no mundo, facilitando o comércio internacional e melhorando a qualidade de produtos e serviços. Situa-se em Genebra e visa eliminar barreiras que causem entrave ao comércio. Assim, a organização desenvolve, publica e promove normas e padrões que exprimem o consenso de diferentes países, facilitando o comércio mundial (Pinto, 2010).

As normas de gestão da qualidade surgem como uma “imposição dos grandes compradores e detentores dos sistemas complexos (...), como forma de obterem a confiança adequada de que os sistemas complexos operariam bem o serviço” (Pires, 2007, p.44). Segundo o Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2005), a norma é um documento criado por consenso e aprovado por um organismo reconhecido que fornece regras e características, garantindo um nível elevado de coordenação e organização.

A ISO publicou um conjunto de quatro normas internacionais para a gestão da qualidade. O seu objetivo é orientar a implementação de um sistema de gestão da qualidade em organizações independentemente do seu setor, tipo ou dimensão (Pinto, 2010). A família das normas ISO 9000 é composta por:

ISO 9000 - Fundamentos e vocabulário: especifica os fundamentos do SGQ e apresenta a sua terminologia;

ISO 9001 – Sistemas de gestão da qualidade: apresenta os requisitos do SGQ para assegurar a capacidade de organização em fornecer produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos clientes;

ISO 9004 – Sistemas de gestão da qualidade: guia para melhorar a *performance*, sugere diretrizes da implementação do sistema que inclui processos de melhoria contínua para satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes;

ISO 9011 – Auditorias internas da qualidade e do ambiente: apresenta orientações para a realização de auditorias no âmbito da qualidade e ambiente.

As normas ISO 9000 são baseadas num conjunto de princípios fundamentais que se têm adaptado ao longo dos tempos. Com a nova revisão da norma ISO 9001:2015 podemos enunciar sete princípios da qualidade, que se encontram explanados no Quadro n.º 4 (Instituto Português da Qualidade [IPQ], 2015):

Quadro n.º 4 - Princípios da Qualidade

Princípio	Definição
Foco no cliente	O centro da gestão da qualidade é a satisfação do cliente e por isso a organização deve conhecê-lo, compreender as suas necessidades e fornecer-lhe um produto ou serviço que o satisfaça.
Liderança	O líder cria condições para que exista comprometimento em atingir os objetivos estabelecidos pela organização, criando condições para que isso seja possível.
Comprometimento das pessoas	A competência, habilitação e empenho das pessoas melhora a capacidade de criar e proporcionar valor.
Abordagem por processos	As atividades devem ser compreendidas e geridas como processos inter-relacionados, originando resultados mais consistentes, previsíveis, eficazes e eficientes.
Melhoria	A melhoria deve ser constante e é fulcral no sucesso das organizações, uma vez que com melhores produtos e serviços aumenta a satisfação dos clientes.
Tomada de decisão baseada em evidências	Decisões tomadas com base na análise e avaliação de dados e informação são mais suscetíveis de produzir os resultados esperados.
Gestão das relações	As organizações interagem entre si e é essencial identificar objetivos comuns que permitam estabelecer parcerias, partilhar recursos, aumentando a criação de valor para ambas as partes.

Fonte: Adaptado de Pinto, 2010

1.7.2. Abordagem por processos

A abordagem por processos, como vimos, é um dos princípios da gestão da qualidade e foi proposto pela ISO 9001:2000. Um processo pode ser definido como “um conjunto de atividades relacionadas entre si (inter-relacionadas ou interatuantes) e que utilizam recursos para transformar entradas (*inputs*) em saídas (*outputs*), acrescentando valor durante essa transformação (IPQ, 2015). Segundo Hooper, (2003) é necessário identificar os processos necessários para o SGQ, definir a sua sequência e interação, para depois se determinar as responsabilidades referentes à gestão e ao desempenho dos próprios processos. Para que o processo seja eficaz deve ser implementado de forma sistémica e contínua, permitindo uma constante evolução e melhoria. A Figura n.º 5 representa esquematicamente todo este processo.

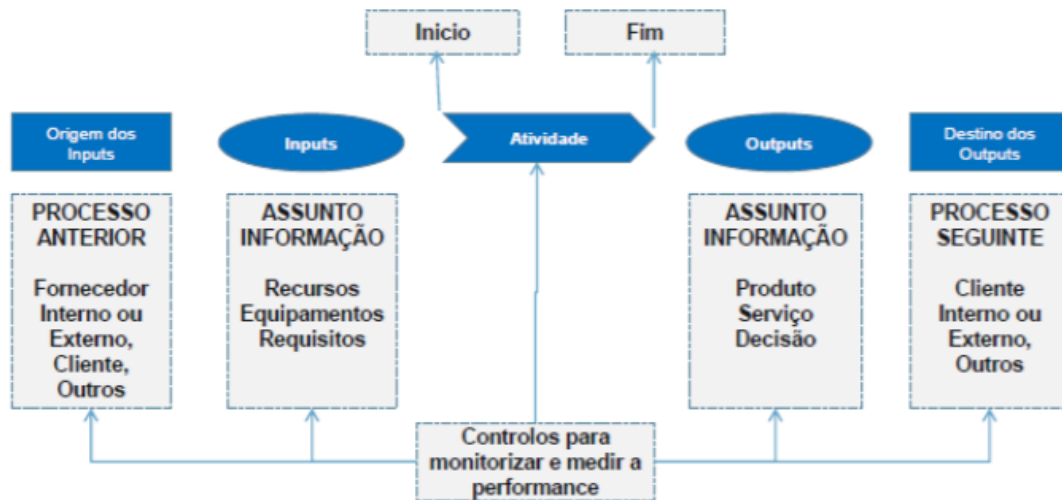


Figura n.º 5: Abordagem por processos
 Fonte: Adaptado de página da internet⁴

1.7.3. Sistema de Gestão da Qualidade

A ISO 9001 foi criada pelo comité técnico *Quality Management and Quality Assurance* e como vimos anteriormente, é a norma que certifica os SGQ e define os requisitos para a sua implementação.

A decisão de implementar um SGQ é uma decisão estratégica da gestão de topo da organização, e por isso necessita do seu empenho, envolvimento e liderança. O SGQ é um conjunto de elementos interligados e integrados na organização da empresa, que servem para orientar uma organização no que respeita a matéria de qualidade (IPQ, 2015). O processo de implementação do sistema desenvolve na organização uma cultura de qualidade, contribuindo para a eficácia e melhoria contínua da satisfação das necessidades e expectativas do cliente. Assim, um SGQ visa sistematizar o processo de análise das necessidades do cliente e definir processos que satisfaçam essas mesmas necessidades. De uma forma resumida e tendo por base o pensamento de Pires (2007) podemos reconhecer num SGQ três objetivos: realizar uma abordagem sistemática de todas as atividades que possam afetar a qualidade do produto ou serviço, analisando o processo desde a conceção à assistência pós-venda; dar primazia às atividades de prevenção em detrimento da inspeção; e por último fornecer uma evidência objetiva de que a qualidade foi alcançada.

⁴ Cfr <http://www.abqualidade.org.br/destaque-abq.php?id=61>, acedido em 12 de abril de 2019, pelas 10h51min.

Para a implementação de um SGQ é perentório que se executem 13 etapas, cumprindo-se assim os requisitos da norma ISO 9001 (Pinto & Soares, 2010).

- 1) Comprometimento da gestão: essencial para a determinação dos objetivos a atingir e para a criação de condições que permitam aos colaboradores alcançar os objetivos propostos. Quer a implementação quer a fase de manutenção e revisão deve ser liderado pela gestão de topo;
- 2) Identificação do contexto organizacional: de acordo com a ISO 9001:2015, as organizações devem especificar o seu contexto profissional de forma a garantir um SGQ apropriado;
- 3) Seleção da equipa de projeto: deve ser criado um grupo de trabalho com colaboradores da organização que participem de uma forma mais direta no projeto que deve ser liderada pelo gestor do SGQ.
- 4) Elaboração e divulgação da política de qualidade: a política de qualidade deve expressar o comprometimento da organização com os princípios da qualidade e deve ser comunicada a todos os colaboradores.
- 5) Definição e divulgação dos objetivos: os responsáveis pelo projeto devem estabelecer objetivos ambiciosos, realistas e mensuráveis com os quais a organização se compromete a atingir.
- 6) Definição do plano de qualidade: baseado nos objetivos, o plano é elaborado pelo gestor do SGQ e deve ser aprovado pela administração.
- 7) Formação: as possíveis alterações de métodos de trabalho podem exigir formação de alguns colaboradores.
- 8) Elaboração da documentação do SGQ: a colaboração dos funcionários é importante nesta etapa, uma vez que devem garantir que a documentação produzida seja utilizada.
- 9) Auditorias da qualidade: para a tarefa de monitorizar e rever o SGQ é necessário a elaboração de auditorias internas e por isso formar auditores internos que possam cumprir essa tarefa.
- 10) Consulta aos colaboradores: procura situações que podem ser melhoradas e fomenta o compromisso de todos com a qualidade.
- 11) Implementação das melhorias e ações corretivas: permite a melhoria contínua do SGQ, melhorando a imagem da organização e conseqüentemente obtendo o retorno do investimento feito no projeto.

- 12) Revisão do SGQ: realizada após o ciclo de gestão pelos gestores de topo, onde se estabelecem novos objetivos do SGQ para o próximo ciclo.
- 13) Seleção da entidade certificadora: cumprindo todos os objetivos traçados, a organização decide contratar uma entidade certificadora do SGQ, que assegura que os processos decorrem de forma controlada e de acordo com o planeado.

Com a implementação do SGQ e a posterior certificação em qualidade, a organização apresenta vantagens internas e externas. Internas na medida em que há melhorias no funcionamento devido ao fator motivador da certificação, que exige a colaboração de todos e instala uma nova cultura de melhoria contínua da qualidade na organização. Externas devido à imagem institucional que aumenta a confiança dos clientes e credibiliza a organização (Pinto & Soares, 2010).

CAPÍTULO 2.

CERTIFICAÇÃO EM QUALIDADE NA GUARDA NACIONAL REPUBLICANA

“A cultura organizacional de excelência é fortalecida e desenvolvida através do alinhamento dos valores corporativos com a missão e visão da GNR”.

(Guarda Nacional Republicana [GNR], 2017).

2.1. Introdução

São inúmeras as definições de organização no mundo académico e apesar disso conseguimos verificar que para além das diferenças todas se complementam. Scott (1992, p.22) define as organizações como “coletividades orientadas para a procura de objetivos específicos e comuns, as quais exibem estruturas sociais como uma formalização relativamente elevada”, Parsons (1967, p.44, cit. in Schultz, 2016) acrescenta que uma organização deve possuir “uma estrutura descritível, em duas dimensões: a cultural e institucional como padrão de valores do sistema”.

2.2. A Guarda Nacional Republicana como organização

A Guarda Nacional Republicana teve a sua origem na Guarda Real da Polícia no princípio do séc. XIX. Adquiriu várias denominações ao longo dos tempos e no seguimento da Implantação da República a 3 de maio de 1911, por decreto, foi criada a Guarda Nacional Republicana. Nos termos da Lei n.º 63/2007, de 6 de novembro, que aprovou a nova Lei Orgânica da GNR (LOGNR), esta é definida como “uma força de segurança de natureza militar, constituída por militares organizados num corpo especial de tropas e dotada de autonomia administrativa” com jurisdição em todo o território nacional e no mar territorial (Assembleia da República [AR], 2007).

A sua missão define o objetivo central da organização, a sua essência (Cunha, Rego & Cunha, 2007), e por isso deve ser clara e compreendida por todos os militares. Desta forma a LOGNR, no seu n.º 2, artigo 1.º (AR, 2007) prevê no âmbito dos sistemas nacionais de

segurança e proteção, a missão da GNR. Compete-lhe como Força de Segurança, assegurar a legalidade democrática, garantir a ordem, segurança interna e os direitos dos cidadãos bem como colaborar na execução da política de defesa nacional, nos termos da Constituição e da Lei. Divididas em categorias, podemos dizer que a GNR executa missões no âmbito policial, proteção e socorro, honorífica e de representação de estado, militar e internacional.

Em relação à sua estrutura orgânica, a GNR compreende três grandes categorias, a Estrutura de Comando, as Unidades e o Estabelecimento de Ensino. A Estrutura de Comando é composta pelo Comando da Guarda e por três Comandos Funcionais (que corresponde às áreas operacional, administração de recursos internos e doutrina e formação). No que toca às Unidades, esta estrutura reúne 20 Comandos Territoriais de âmbito Distrital e Regiões Autónomas (Madeira e Açores), as Unidades Especializadas (Unidade de Controlo Costeiro, Unidade de Ação Fiscal e Unidade Nacional de Trânsito, a Unidade de Representação (Unidade de Segurança e Honras de Estado) e a Unidade de Intervenção e Reserva (Unidade de Intervenção). Do Estabelecimento de Ensino faz parte a Escola da Guarda juntamente com os dois polos, em Portalegre e Figueira da Foz. (AR, 2007).



Figura n.º 6: Estrutura orgânica da GNR
Fonte: GNR (2011a)

Nesta investigação importam as Unidades Territoriais, que se distinguem pela ocupação de todos os distritos do território nacional. Em cada distrito encontra-se um Comando Territorial (CTer), onde são executadas todas as tarefas necessárias de comando, instrução, operacionais e logísticas na área à sua responsabilidade, constituindo a estrutura

base do dispositivo da Guarda para cumprimento da sua missão geral. Cada Comando Territorial (CTer) divide-se em Destacamentos Territoriais (DTer), que agrupa um número variável de Postos Territoriais (PTer) ou em alguns casos Subdestacamentos (AR, 2007).

O PTer é responsável pela prossecução da missão da GNR na Zona de Ação (ZA) que lhe está confiada e a sua principal missão é o desenvolvimento de atividades de polícia geral (Guarda Nacional Republicana [GNR], 2011b). O efetivo de cada posto desenvolve duas vertentes: serviço interno que se resume às atividades essenciais para a segurança das unidades, serviço diário orgânico e serviço diário; e o serviço externo a que correspondem as atividades desenvolvidas no exterior do PTer, fazendo parte o patrulhamento e a patrulha às ocorrências. Esta última está direcionada para as ocorrências que carecem de intervenção rápida, implicando um permanente estado de alerta (Ministério da Administração Interna [MAI], 1999).

2.3. Estratégia da Guarda 2020

Tendo como referência o largo espectro de intervenção da GNR, refletido nas atribuições legais e na área de responsabilidade policial, emerge a necessidade de agir ao encontro da especialização técnica e científica dos recursos, ao nível da atualização da vertente tecnológica, da reformulação dos modelos de intervenção e da aposta em novos modelos de cooperação e coordenação (GNR, 2014). Neste sentido e como forma de resposta aos desafios diários com que a GNR se depara, surge o documento “Estratégia da Guarda 2020” onde são explanadas as Linhas de Orientação Estratégicas para a instituição durante o período compreendido entre 2015 e 2020.

De forma a que o olhar atento dos cidadãos possa comprovar a melhoria contínua e a vontade de fazer mais e melhor com menos (GNR, 2015), é definido um conjunto de objetivos estratégicos, de onde se salientam os seguintes: otimizar a capacidade do dispositivo operacional visando assegurar a adequação do serviço prestado às necessidades e expectativas das populações; fomentar e potenciar uma maior interação entre os militares e os cidadãos; promover a simplificação e racionalização de procedimentos; apostar na qualificação e certificação de processos e procedimentos ao nível da atividade operacional e da formação (GNR, 2014).

A conduta institucional procura guiar-se por um conjunto de cinco princípios de atuação entre os quais surge a “Qualidade e Rigor”. É com base neste princípios que a organização procura a “competência do serviço público de proximidade e permanente aprofundamento de conhecimento, constante avaliação de resultados e divulgação de boas práticas de prevenção e pro-atividade em busca da sublimidade” (GNR, 2014, p.58).

Desta forma inserido no objetivo de “aumento da qualidade nos serviços prestados ao cidadão”, concretiza-se, em dezembro de 2017, a Carta da Qualidade, documento que vem representar a política de qualidade prosseguida pela instituição, contribuindo para a construção de um futuro melhor e mais seguro para os cidadãos (GNR, 2017a).

2.4. O atendimento ao público na Guarda Nacional Republicana

O atendimento ao público é um serviço que funciona vinte e quatro horas por dia, todos os dias do ano, onde os militares são escalados para desempenhar essa função (GNR, 2010). O serviço de atendimento ao público prestado pela GNR assenta num conjunto de comportamentos ao nível da comunicação verbal e não-verbal, formal e informal, que acontecem num determinado contexto situacional e que se refletem na imagem da Guarda (Pereira, 2009a).

O militar que desempenha a função de atendimento, segundo o n.º 4 do Artigo 40.º do Regulamento Geral do Serviço da GNR (RGSGNR), é inseparável do quartel e compete-lhe receber e tratar queixas que lhe sejam prestadas de forma presencial ou telefónica. Prevê ainda no seu Artigo 168.º que deve dar conhecimento ao Comandante de Posto de todas as entradas e saídas de patrulhas e de ocorrências graves. Em situações de visitas de altas entidades, deve prestar as devidas deferências através da execução de sinais de apito e realizar a respetiva apresentação, como explanado no n.º 2 do Artigo 228.º do RGSGNR (GNR, 2010).

Para Pinheiro (2010), a criação do valor de uma empresa para a sociedade surge a partir da imagem e da reputação que apresenta perante a opinião pública. Desta forma, o militar que desempenha a função de atendimento deve dominar não só os conhecimentos técnicos inerentes à sua atividade como também dominar técnicas de comunicação interpessoal, prestando um serviço com elevados padrões de qualidade (Pereira, 2009b). Deve, em todo o momento, propiciar um acolhimento agradável, mostrar interesse e

disponibilidade, ser educado e delicado, cuidar da sua apresentação, saber ouvir e sobretudo resolver o problema que levou o cidadão a dirigir-se àquele lugar.

O processo de atendimento contempla quatro fases:

- i) **Acolhimento ao cidadão:** momento em que se inicia o contacto, sendo fundamental causar boa impressão, para que o cidadão se sinta realmente acolhido na organização;
- ii) **Exploração da pretensão do cidadão:** momento de análise diagnóstica onde se esclarece o pedido do cidadão e se recolhe a respetiva informação;
- iii) **Resolução ou encaminhamento da pretensão do cidadão:** fase de resposta ou caso não exista uma resposta imediata propor alternativas;
- iv) **Finalização do atendimento:** término do processo de atendimento com a situação solucionada.

Com este tipo de atendimento, pretende-se diagnosticar ao máximo a situação que o cidadão quer ver resolvida de modo a obter informação suficiente para se poder encaminhar o cidadão para outro profissional ou noutro caso para responder eficazmente à sua situação (Pereira, 2009).

No PTER da GNR podemos diferenciar dois tipos de atendimento: telefónico e presencial. O atendimento telefónico está integrado num conjunto de serviços da organização, e é um recurso que pode ter um enorme peso na satisfação do cidadão, através de um atendimento rápido que consiga transmitir “uma imagem profissional de eficácia, eficiência e capacidade organizacional” (Moreira, 2010, p.84). Neste tipo de atendimento, os militares devem ter em conta a linguagem utilizada, ou seja, manter um discurso simples e claro, manter o tom de voz sereno, tomar nota de toda a informação que lhe está a ser transmitida, aconselhar, dar indicações e por fim agradecer o contacto.

Por outro lado, no atendimento presencial os cuidados são outros. O militar que se encontra neste serviço deve prezar pela boa apresentação, adotar uma postura correta com uma adequada expressão corporal⁵, ser cordial no primeiro contacto, prestar atenção ao nome do interlocutor, e transmitir calma e confiança através do seu discurso. É também importante que durante este processo o militar preste atenção aos sinais corporais que o cidadão pode transmitir, tornando-se muitas das vezes em informações importantes para a resolução do problema. Numa situação mais específica, ao abordar um cidadão vítima de crime é

⁵ A expressão corporal adequada pode ser exemplificada da seguinte forma: não roer as unhas, não encolher os ombros, não cruzar os braços, não se espreguiçar, entre outros.

importante que este se sinta acolhido e protegido, que os militares respeitem os seus direitos e deveres e que sobretudo exista um lugar reservado que lhe proporcione alguma privacidade (Pereira, 2009).

No que ao espaço diz respeito, este deve estar de acordo com as propostas do Ministério da Administração Interna, seguindo os critérios para as instalações e medidas de acessibilidade: possuir local de espera, assegurar a limpeza, conter informação relevante para o cidadão exposta, possuir local mais reservado, e deve estar preparado para receber pessoas com mobilidade reduzida.

2.5. Projeto: Certificação do Atendimento ao Público⁶

A adoção de uma estratégia de qualidade no seio da GNR surge com a premissa “Qualidade e Rigor” explanada no documento “Estratégia da Guarda 2020, uma Estratégia de Futuro”. O projeto é realizado no âmbito do Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública (SAMA) e denominado de “Projeto de Certificação do Atendimento da GNR ao Cidadão”. O seu objetivo assenta na implementação de Linhas de Orientação Estratégicas (LOE), afirmando os princípios de atuação de Qualidade da GNR:

- i) Reforçar a confiança dos cidadãos na organização;
- ii) Otimizar os recursos criando valor;
- iii) Modernizar, inovar, e simplificar, mantendo a eficiência dos processos;
- iv) Fomentar a cooperação com outras entidades e organismos procurando sempre melhorar a qualidade do serviço.

De forma a cumprir estas LOE, realizou-se um estudo prévio de diagnóstico que permitiu tanto a identificação de lacunas como a identificação de competências em declínio na organização. Deste processo emergem seis áreas de melhoria na atividade operacional, onde se destacam a aplicação de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) aos serviços prestados ao cidadão e promover um serviço de excelência segundo os princípios de *Total Quality Management*⁷ (TQM).

⁶ Todo este subcapítulo foi realizado com base no Anexo Técnico da candidatura ao Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública - SAMA 2020.

⁷ *Total Quality Management* em português Gestão da Qualidade Total é um termo inspirado nos trabalhos de William Edwards Deming e Joseph Moses Juran nos anos 50. Tornou-se uma mais valia para os gestores americanos e europeus após o seu sucesso na implementação de empresas japonesas como a Toyota,

É destas áreas de melhoria que surge, como um dos objetivos globais do projeto, a “Certificação do Atendimento ao Cidadão”, incidindo maioritariamente no atendimento telefónico e na capacidade de resposta em situações de emergência. Este projeto culminará com a obtenção da Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) segundo a norma ISO 9001.

Este projeto engloba um conjunto de alterações nos processos e serviços, que se reflete na qualidade de atendimento ao cidadão. O processo com relevância para esta investigação incide no “Processo de atendimento ao cidadão no PTer”, apresentando os dois objetivos seguintes: i) estreitamento da relação institucional entre a GNR e o cidadão, atuando ao nível da comunicação interna e externa, diminuindo o tempo de residência do cidadão no PTer e implementação de canais de comunicação modernos que agilizem a atividade diária; ii) racionalização e simplificação de processos, que se traduz numa redução da utilização de papel, maximizar as potencialidades das TIC e aumentar a interoperabilidade entre sistemas de informação e infraestruturas tecnológicas.

A implementação do projeto contempla cinco atividades; nomeadamente:

1. Certificação de dois Postos Territoriais Piloto (PTer Azambuja e PTer Fátima);
2. Replicação da certificação para outros Postos;
3. Certificação do processo de formação e gestão do conhecimento;
4. Documentação e divulgação das iniciativas e dos resultados; e
5. Avaliação final e monitorização dos resultados.

Na atividade 1, a GNR pretende implementar a Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade segundo a norma NP EN ISO 9001 nos PTer de Azambuja e de Fátima. A escolha destes dois PTer foi feita de modo a abranger duas realidades totalmente distintas testando a resiliência dos processos nas duas áreas. Esta é a atividade que envolve uma maior realização de procedimentos e subdivide-se em seis subtarefas de acordo com a metodologia ISO 9001:2015:

- i) Delinear um plano abrangente de sensibilização e envolvimento inicial, que passe pela criação de um Grupo de Trabalho que comunique aos *stakeholders*⁸ o processo de certificação;

Canon e Honda, que ganharam uma reputação internacional devido à qualidade dos seus produtos (Mações, 2017)

⁸ *Stakeholders* que em português significa atores sociais é um termo criado pelo filósofo Robert Edward Freeman. Faz referência a indivíduo ou grupo de indivíduos que influencia ou é influenciado pela

- ii) Análise diagnóstica aos PTer para identificar e validar os processos relativamente ao seu funcionamento;
- iii) Elaborar um plano do SGQ para definir e comunicar à organização a política e os objetivos da Qualidade;
- iv) Construir o SGQ para o PTer de Fátima e de Azambuja: desenvolver manual da Qualidade e dos processos obrigatórios referentes à implementação do SGQ;
- v) Implementar o SGQ nos dois PTer: capacitação dos militares e realização de auditoria interna para verificar conformidade com a norma;
- vi) Contratar entidade externa para a certificação ISO 9001.

Após concluída esta atividade prevê-se uma replicação destes processos para outros PTer. O projeto termina com a realização das restantes atividades e representa uma mais-valia para a GNR, na medida em que melhora a eficiência interna e potencia a proximidade do cidadão com a organização, aumentando a sua satisfação.

organização. Num sentido mais estrito refere-se a um conjunto de pessoas dos quais a organização depende para sobreviver (Freeman, 1984).

PARTE II – PRÁTICA

CAPÍTULO 3.

METODOLOGIA E PROCEDIMENTO

“Para o espírito científico, todo o conhecimento é resposta a uma pergunta. Se não há pergunta, não pode haver conhecimento científico.”

(Bachelard, 1996, p.18)

3.1. Introdução

Aplicada a uma determinada investigação, a metodologia permite “que o investigador seja capaz de conceber e de pôr em prática um dispositivo para a elucidação do real, isto é, no seu sentido mais lato, um método de trabalho (...) como um percurso global do espírito que exige ser reinventado para cada trabalho” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p.15).

No presente capítulo apresenta-se o modelo de análise, a descrição dos métodos de abordagem empregues, as técnicas, procedimentos e meios utilizados para alcançar os objetivos propostos e, ainda, os procedimentos e ferramentas utilizados para a recolha e análise dos dados.

No Apêndice A encontra-se o esquema da estrutura da investigação.

3.2. Modelo de análise

Para Marconi e Lakatos (2003, p.83) o método é o “conjunto de atividades sistémicas e racionais que (...) permite alcançar o objetivo”, ou então na visão de Quivy e Campenhoudt (2013, p.150) “o prolongamento natural da problemática, articulando de forma operacional os marcos e as pistas que serão finalmente retidos para orientar o trabalho de observação e de análise”.

Assim, surge a necessidade da elaboração de uma fórmula muito eficaz: a Pergunta de Partida (PP). Esta tem como objetivo enunciar o projeto de investigação através da qual

o investigador consiga exprimir da forma mais clara o que pretende estudar, saber, compreender melhor (Quivy & Campenhoudt, 2013).

Seguindo a linha de pensamento destes autores, formulou-se como base para esta investigação a seguinte Pergunta de Partida: *De que forma poderá a certificação em qualidade do atendimento ao público contribuir para a melhoria do serviço prestado pela GNR ao cidadão?*

Seguidamente e como forma de operacionalizar a PP, foram elaboradas Perguntas Derivadas (PD), que segundo Fortin (2009) devem ser interrogativas precisas, que incluem uma ou duas variáveis limitando e conduzindo a investigação:

PD1 – *Qual o normativo de referência e quais os procedimentos internos estabelecidos para o serviço de "Atendimento ao Público" na GNR?*

PD2 – *O atual modelo de funcionamento do "Atendimento ao Público" proporciona um serviço de excelência aos cidadãos de acordo com as experiências da GNR?*

PD3 – *De que modo a certificação em qualidade poderá melhorar os procedimentos do serviço de "Atendimento ao Público"?*

PD4 – *De que forma está a ser implementado o Projeto de Certificação do Atendimento da GNR ao Cidadão?*

A qualidade é uma realidade atual da estratégia da GNR e por isso, o processo de certificação em qualidade representa uma prioridade que traz consequências diretas no cidadão. A normalização de procedimentos, o estabelecimento de regras e a avaliação das características no PTER implica alterações de comportamentos e métodos para “assegurar a capacidade da organização em fornecer serviços que satisfaçam as expectativas dos clientes” (Pinto, 2017, p.3).

A problemática subjacente à presente investigação consiste em perceber o processo de implementação do SGQ e enunciar os seus benefícios para o cidadão, segundo a perspetiva dos militares que estão diretamente relacionados com os PTER em estudo (Cmtd DTER e Cmtd PTER) assim como, segundo os militares que desempenham um papel maioritariamente de gestão e coordenação do projeto.

3.3. Procedimento metodológico

O presente trabalho foi desenvolvido recorrendo ao método de investigação científica, classificado por Seaman (1987, cit., in, Fortin, 2009, p.5) como “um processo sistemático de colheita de dados observáveis e verificáveis no mundo empírico, isto é, no mundo que é acessível aos nossos sentidos, com vista a descrever, explicar, predizer ou controlar fenómenos”.

Numa fase inicial utilizou-se o método histórico que, segundo Sarmiento (2013, p.5) “analisa os fenómenos ou processos em estudo”, concretizando-se na revisão de literatura onde foi descrito a evolução da “qualidade”, a sua aplicabilidade nos serviços e demonstrada a sua importância no atendimento ao público. Esta “estrutura abstrata formada por uma ou várias teorias ou conceitos, que são reunidos (...) devido às relações que eles têm com o problema de investigação” (Fortin, 2009, p.114) tem o objetivo de contextualizar o tema para uma interpretação de resultados posterior.

Na fase seguinte, foi utilizada uma abordagem qualitativa que ao contemplar um carácter exploratório tem como finalidade “descrever, descodificar, traduzir certos fenómenos sociais que se produzem mais ou menos naturalmente” (Deslauriers, 1997, cit. in, Guerra, 2006, p.11). Esta abordagem apresenta uma análise compreensiva, onde as variáveis assumem um papel de causa e efeito devido à sua interdependência com os fenómenos sociais (Guerra, 2006). Desta forma, as entrevistas incidiram sobre dois diferentes grupos de interlocutores, que se distinguem pelo contributo que podem dar ao projeto, inerente à função que desempenham ou desempenharam recentemente, levando à criação de dois Guiões de Entrevista, como explicado no sub capítulo 3.4.2 – Inquérito por entrevista.

Quadro n.º 5- Caracterização dos Grupos de Entrevistados

Grupo de Entrevistados	Perfil
A	Nunca desempenharam função de comando em unidades territoriais na ZA dos projetos piloto.
B	Desempenham ou desempenharam função de comando em unidades territoriais na ZA dos projetos piloto.

Fonte: Elaboração própria

Segundo Guerra (2006, p.23) “a metodologia compreensiva privilegia o contexto de descoberta como terreno de partida de uma investigação” e está associado a um raciocínio indutivo na medida em que se caracteriza como um “processo lógico que consiste em partir do concreto para passar ao abstrato identificando as características centrais do fenómeno” (Deslaurier, 1997, cit in Guerra, 2006, p.23). Com este raciocínio, e através do trabalho realizado por um projeto piloto procurou-se generalizar o projeto de certificação aos restantes Pter da GNR, avaliando a qualidade do serviço prestado pela GNR ao cidadão, descrevendo os normativos de referência do atendimento ao público e depreendendo se estes normativos estão ajustados às necessidades do cidadão.

3.4. Técnicas de recolha e tratamento de dados

De forma desenvolver uma abordagem empírica, ou seja conhecer o estado atual dos conhecimentos na comunidade científica, foi realizada uma revisão de literatura inicial, baseada em obras de referência e depois uma revisão de literatura sistemática que permitiu uma análise mais detalhada e uma redação mais cuidada da informação (Fortin, 2009). Esta recolha de informação permite dar a sustentação teórica para toda a investigação. Numa outra fase foram realizados inquéritos por entrevista a militares da GNR, de forma a compreender as motivações da organização e perceber as dificuldades sentidas na implementação do projeto e saber a opinião de cada um em particular.

A análise de conteúdo teve como base a diversidade e a saturação. Segundo Guerra, “a diversidade relaciona-se com a garantia de que a utilização das entrevistas se faz tendo em conta a heterogeneidade dos sujeitos ou fenómenos a estudar” (2006, pp. 40, 41). A saturação é definida também por Guerra como o momento durante a recolha de dados que se verificam excertos continuados com a mesma informação. Este momento é atingido quando “depois de um certo número de entrevistas, o investigador (...) tem a noção de nada receber de novo quanto ao objeto de pesquisa” (Guerra, 2006, p.42).

3.4.1. Análise documental

Na análise documental, foram analisados maioritariamente fontes primárias, ou seja documentos que provêm do próprio autor, também apelidados de documentos originais.

Dessa seleção foram analisadas obras de literatura que representam a base do conhecimento nesta área, artigos científicos, dissertações de mestrado e doutoramento, legislação, documentos internos entre outros.

As obras literárias de autores como Taguchi, Juran, Deming e Garvin foram a base inicial do enquadramento teórico, ajudando a definir conceitos e apresentar diferentes abordagens. Ao relacionar o conceito “qualidade” definido anteriormente com a área organizacional, em concreto com os serviços e com o atendimento ao público, a análise documental incidu sobre artigos científicos, e algumas dissertações de mestrado e doutoramento. No último capítulo de enquadramento teórico houve necessidade de se definir a GNR como uma organização, caracterizando o serviço dos militares no atendimento ao público e apresentando a origem e planeamento do projeto de certificação em qualidade dos PTer. Para tal, foram analisados vários tipos de documentos: legislação, documentos internos e algumas obras literárias sobre organizações. Em concreto, foram abordados documentos internos como a *Estratégia da Guarda 2020: uma estratégia de futuro* ou a *Carta da Qualidade*, algumas normas e também manuais de apoio, utilizados na formação dos militares da GNR, para ajudar a enquadrar o tema dentro da GNR.

3.4.2. Inquérito por entrevista

Para que seja possível “circunscrever o campo das análises empíricas no espaço, geográfico e social, e no tempo” (Quivy & Campenhoudt, 2013, p. 157) torna-se imprescindível determinar a população alvo de entrevistas. Neste estudo, a amostra foi escolhida tendo por base as funções desempenhadas pelos interlocutores dentro e fora do projeto.

Posto isto, o inquérito por entrevista foi dirigido ao conjunto de elementos que compõem o Grupo de Trabalho e o Grupo de Gestão e Coordenação do Projeto de Certificação na GNR. Este grupo de entrevistados é composto por 10 militares das categorias oficiais e sargentos que partilham características comuns na investigação em causa (Fortin, 2009). Devido às funções que desempenham, o grupo⁹ foi dividido em duas partes: A e B, sendo o elemento diferenciador o desempenho, ou não, de uma função numa das Unidades Territoriais onde se desenvolve o projeto piloto. Os militares do Grupo A adquirem uma

⁹ Cfr Apêndice E: Caracterização dos Entrevistados.

posição maioritariamente de gestão e coordenação, quanto que o Grupo B se encarrega da implementação e da prática do projeto no terreno. Por essa razão foram elaborados dois guiões de entrevista¹⁰ diferentes. Os inquéritos decorreram no período entre 02 de abril e 03 de maio de 2019.

O método de recolha de dados através da entrevista “distingue-se pela aplicação dos processos fundamentais de comunicação e de interação humana”, que permitem ao investigador “retirar das entrevistas informações e elementos de reflexão muito ricos e matizados” (Quivy, 1995, p.191). As entrevistas presenciais foram realizadas no Comando-Geral da GNR para o Entrevistado n.º 2 do Guião B (EB2) e no PTer de Fátima para o (Entrevistado n.º 3 do Guião A) EA3. No caso das entrevistas não presenciais a recolha de dados foi efetuada através de *email* para os restantes entrevistados (EA1, EA2, EA4, EA5, EB1, EB3, EB4 e EB5).

Relativamente ao modelo estrutural das entrevistas, todas seguiram o modelo estruturado, onde a natureza das questões, a sua formulação e a ordem por que são apresentadas é previamente determinado. Desta forma, todas as entrevistas se desenrolam da mesma forma, o que permite efetuar uma comparação entre dados e entre os entrevistados (Fortin, 2009). As questões são formuladas de acordo com os objetivos da investigação¹¹ e previamente testadas, de forma a assegurar a sua clareza. São na sua maioria questões gerais e abertas que favorecem a livre expressão do entrevistado, permitindo uma análise profunda da sua resposta.

A análise das entrevistas recorre às ideias-chave das respostas dos entrevistados para contrapor as suas diferentes perspetivas. Esta análise é segundo Guerra (2006, p.73) uma “síntese dos discursos que contêm a mensagem essencial da entrevista e são fíéis, inclusive na linguagem, ao que disseram aos entrevistados” A síntese¹² foi conseguida através da elaboração de sinopses das entrevistas, fazendo corresponder uma súmula das respostas de cada um dos entrevistados a cada questão. Através da análise dos segmentos são identificadas categorias e subcategorias para cada questão, que com a sua contabilização permitem analisar e compreender melhor o seu conteúdo tornando-se assim na base da análise e discussão dos resultados.

¹⁰ Cfr. Apêndice C: Guião de Entrevista A e Apêndice D: Guião de Entrevista B.

¹¹ Cfr Apêndice F: Modelo de Análise.

¹² Cfr Apêndice G: Segmentos das Entrevistas do Guião A e Apêndice H: Segmentos das Entrevistas do Guião B.

CAPÍTULO 4.

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

“The greatest enemy of knowledge is not ignorance, it is the illusion of knowledge.”

(Boorstin, 1994, p.7)

4.1. Introdução

No presente capítulo, são apresentadas as matrizes de análise de conteúdo realizadas a partir das sinopses das entrevistas. Recorrendo à identificação e contagem das categorias e subcategorias foi possível retirar ilações e encontrar a resposta para as PD e para a PP que serão apresentadas nas “Conclusões e Recomendações”.

Numa fase seguinte e com os dados recolhidos foi realizada uma matriz SWOT¹³, que permitiu analisar em pormenor a influência da implementação do SGQ na GNR.

4.2. Análise e discussão dos inquéritos por entrevista

Analisando a primeira questão de ambos os guiões, e tendo em conta os dois grupos principais deste projeto, Grupo de Gestão e Coordenação e Grupo de Trabalho podemos concluir que sete dos entrevistados fazem parte do Grupo de Trabalho. Este último tem como missão estudar, conceber e implementar a certificação do atendimento da GNR ao cidadão, competindo-lhes ainda executar as tarefas delineadas pelo Grupo de Gestão e Coordenação. Este Grupo de Trabalho é coordenado pelo Tenente-Coronel da GNR João Martinho (EA2). Por outro lado, o Grupo de Gestão e Coordenação é coordenado pelo Coronel da GNR Luís Branco (EA1) e tem como objetivo efetuar a gestão, coordenação, acompanhamento e supervisão dos trabalhos desenvolvidos no âmbito do projeto. Cabe também a este grupo fazer a ligação entre a empresa de consultadoria, entre o Grupo de Trabalho e entre todas as Unidades, Órgãos ou Serviços (U/O/S) necessárias para a realização dos trabalhos. A relação entre os entrevistados e a função que desempenham no projeto está explanada na tabela seguinte.

¹³ Acrónimo inglês que se refere a um conjunto de quatro palavras: *strengths, weakness, opportunities* e *threats*. Em português as palavras significam: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A sua criação é atribuída a Kenneth Andrews e Ronald Christensen e é considerada uma ferramenta que permite realizar um diagnóstico estratégico de uma empresa avaliando a sua posição no mercado. Cfr. <https://blog.luz.vc/o-que-e/como-desenvolver-uma-matriz-ou-analise-swot-fofa/>, em 1 de maio de 2019 pelas 14h56min.

Capítulo 4. Apresentação, análise e discussão dos resultados

Tabela n.º 1: Análise da Questão n.º1 do Guião A e B.

Questão 1. Qual a sua função neste projeto?												
Categoria	Subcategoria	Entrevistados										Total de Referências
		A					B					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Função no Projeto	Grupo de Gestão e Coordenação	X			X	X						3
	Grupo de Trabalho		X	X			X	X	X	X	X	7

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à segunda questão (igual para os dois guiões), podemos constatar através da Tabela n.º 2, que oito dos entrevistados possuem formação na área da qualidade. Os três tipos de formação apresentados foram proporcionados pela GNR e ministrados ao logo do projeto.

Tabela n.º 2: Análise da Questão n.º 2 do Guião A e B.

Questão 2. Tem ou está a receber alguma formação em “Qualidade”?												
Categoria	Subcategoria	Entrevistados										Total de Referências
		A					B					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Tipo de Formação	SGQ – ISO 9001		X	X				X		X	X	5
	BPM	X	X	X			X		X			5
	FAI	X		X					X			3
	Não tem formação				X	X						2

Fonte: Elaboração própria.

A formação SGQ – ISO 9001 surgiu no início do projeto e foi dirigida pela Agência Portuguesa da Qualidade, que serviu para enquadrar e dar a conhecer alguns dos requisitos da Norma ISO 9001 aos militares envolvidos no projeto. As duas outras formações “visam diferentes fases do procedimento necessário para a certificação” - como afirma EB3. A Formação em Business Process Management (BPM) está relacionada com a construção de processos em linguagem de fluxograma, de forma a traduzir a atividade da GNR em tarefas bem definidas e hierarquizadas. Alguns dos militares receberam também uma Formação de Auditoria Interna (FAI), tendo em vista a criação de uma bolsa de auditores internos que ajude a consubstanciar a certificação. Esta categoria da formação dos militares está

Capítulo 4. Apresentação, análise e discussão dos resultados

diretamente relacionada com um dos princípios da qualidade da norma ISO 9001:2015, o comprometimento das pessoas, onde a habilitação das pessoas se relaciona diretamente com a capacidade criar e proporcionar valor.

A adoção de estratégias do âmbito da “qualidade” no seio da GNR é completamente novo, como podemos concluir pela análise da Tabela n.º 3. Esta é a razão pela qual a formação representa um momento essencial no desenrolar de todo o projeto.

Tabela n.º 3: Análise da Questão n.º 4 do Guião A.

Questão 4. Existiu alguma vez na GNR um SGQ?							
Categoria	Subcategoria	Entrevistados					Total de Referências
		EA1	EA2	EA3	EA4	EA5	
Existência de SGQ anteriormente	Não		X	X	X	X	4
	Não sei	X					1

Fonte: Elaboração própria.

O facto de dois elementos EA4 e EA5 não possuírem qualquer tipo de formação nesta área é explicada pela recente integração no projeto, como afirma EA5, «integrei o projeto apenas no início de janeiro de 2019, pelo que não recebi até ao momento formação no âmbito da “qualidade”». As movimentações no seio da GNR provocam uma alteração na função desempenhada ou até na U/O/S em que se encontram, levando à substituição constante de elementos quer do Grupo de Trabalho, quer do Grupo de Gestão e Coordenação. Apenas EA1, EA2, EA3, EB4 e EB5 fazem parte do projeto desde a sua criação como consta nos Despachos n.º 92/18 e 93/18 da Criação e Gestão do Funcionamento dos Grupos de Trabalho.

Como foi referido no enquadramento teórico, a adoção de estratégias da qualidade nas organizações representa a preocupação do momento, e a GNR não é exceção. Uma organização que se afirma como “humana, próxima e de confiança” tem de garantir a satisfação dos seus clientes. Observamos neste caso a presença de mais um dos princípios da qualidade, a liderança. Este princípio deve atuar de forma a que seja possível atingir os objetivos estabelecidos pela organização. Assim, como consta na Tabela n.º 4, as razões que na opinião dos entrevistados tiveram maior relevância no desenvolvimento deste SGQ são o desejo de melhorar a qualidade do serviço prestado e a certeza de que se conseguirá um serviço operacional mais eficaz.

Capítulo 4. Apresentação, análise e discussão dos resultados

Tabela n.º 4: Análise da Questão n.º 3 do Guião A.

Questão 3. O que levou a Guarda Nacional Republicana (GNR) a desenvolver e implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) no Posto Territorial (PTer)?							
Categoria	Subcategoria	Entrevistados					Total de Referências
		EA1	EA2	EA3	EA4	EA5	
Razões para implementação	Melhorar qualidade do serviço prestado			X		X	2
	Implementar bases sólidas	X					1
	Maior eficiência operacional	X			X		2
	Adotar estratégia de qualidade		X			X	2

Fonte: Elaboração própria.

Estes dois aspetos corporizam como afirma EA1 «um verdadeiro compromisso de “Qualidade e Rigor”», elencados no documento da Estratégia da Guarda 2020.

Desta forma a implementação de um SGQ procura acrescentar valor ao serviço que é prestado ao cidadão, e sobretudo direcioná-lo melhor, centrando a sua atividade no cidadão. Estes foram os fatores elencados com mais frequência na Questão n.º 5. A certificação do atendimento, das infraestruturas ou do processo de formação são inerentes à implementação do SGQ em si, não deixando de ser referenciados como uma mais-valia para o cidadão. Outras das consequências da implementação identificadas pelos entrevistados são a identificação e mapeamento de processos, levando a uma normalização, uniformização e simplificação de procedimentos.

Tabela n.º 5: Análise da Questão n.º 5 do Guião A.

Questão 5. A implementação de um SGQ no PTer da GNR acrescenta valor ao serviço prestado ao cidadão?							
Categoria	Subcategoria	Entrevistados					Total de Referências
		EA1	EA2	EA3	EA4	EA5	
Valor acrescentado ao cidadão	Certificação do atendimento	X		X			2
	Certificação das infraestruturas	X		X			2
	Certificação da formação	X		X			2
	Assertividade na prestação de serviço		X		X	X	3
	Identificar e mapear processos		X				1
	Rentabilização dos recursos humanos		X		X		2
	Normalizar processos e procedimentos					X	1
	Uniformização de procedimentos		X				1
	Simplificação de procedimentos					X	1
	Centrar atividade no cidadão	X	X			X	3

Fonte: Elaboração própria.

Capítulo 4. Apresentação, análise e discussão dos resultados

Com a questão n.º 6 procurámos perceber a razão da escolha do PTer de Fátima e do PTer de Azambuja para integrarem o projeto piloto, no entanto, constatámos que essa é uma informação que poucos conhecem, como se pode observar na Tabela n.º 6. As justificações apontadas pelos EB1 e EB3 centram-se no sucesso do projeto. Para eles a escolha destes dois PTer para integrar o projeto piloto procura, ao apresentar duas realidades distintas, testar a resiliência dos processos e procedimentos, garantindo condições para alcançar o sucesso do projeto. Como afirma Pires (2007, p.234) “o sucesso de um programa está, estritamente, relacionado com o nível de envolvimento e a motivação conseguidos”, acrescentando que “uma forma adequada de ajudar a vencer a resistência sempre existente, e portanto, predispor as pessoas para um envolvimento maior é a de aplicar algumas ferramentas numa área, ou caso piloto, que pelas suas características possa servir de exemplo a toda a organização”.

Tabela n.º 6: Análise da Questão n.º6 do Guião A.

Questão 6. Por que razão foram escolhidos os PTer de Fátima e Azambuja para integrar o Projeto Piloto?							
Categoria	Subcategoria	Entrevistados					Total de Referências
		EA1	EA2	EA3	EA4	EA5	
Escolha dos PTer Piloto	Apresentam realidades distintas	X					1
	Testar resiliência dos processos e procedimentos	X					1
	Garantia condições para alcançar sucesso do projeto			X			1
	Não sei		X		X	X	3

Fonte: Elaboração própria.

A questão n.º 7 procura identificar as razões pela qual a qualidade importa no “Atendimento ao Público” na GNR. Como era de esperar o fator mais evidenciado pelos entrevistados é a satisfação do cliente, uma vez que é esse o objetivo principal da implementação de um SGQ. Este objetivo é alcançado quando se consegue organizar processos, uniformizar procedimentos e por fim desburocratizar tarefas, tornando o ato de atendimento muito mais simples e acessível, quer para o cidadão, quer para o próprio militar. Como afirma Parasuraman et al. (1985) o cliente não avalia apenas o resultado final do serviço, mas todo o processo de formação, realçando a importância das subcategorias apresentadas pelos entrevistados.

Todos os aspetos elencados na Tabela n.º 7 são benefícios da adoção de estratégias da qualidade e concorrem para os outros fatores referidos pelos entrevistados, como é o caso

Capítulo 4. Apresentação, análise e discussão dos resultados

da melhoria interna e contínua, outro dos princípios da qualidade, que permite por fim satisfazer o cliente, reforçar a imagem, a reputação, a confiança e a credibilidade da GNR.

Tabela n.º 7: Análise da Questão n.º 7 do Guião A.

Questão 7. No seu entender qual a importância da “qualidade” no Atendimento ao Público na GNR?							
Categoria	Subcategoria	Entrevistados					Total de Referências
		EA1	EA2	EA3	EA4	EA5	
Importância da qualidade no atendimento ao público	Reforçar imagem, reputação, confiança e credibilidade	X					1
	Satisfação do cliente		X	X		X	3
	Melhoria contínua				X		1
	Análise contínua das atividades				X		1
	Desburocratizar tarefas				X	X	2
	Uniformização de procedimentos	X				X	2
	Organização de processos	X				X	2
Melhoria interna	X	X				2	

Fonte: Elaboração própria.

A última questão do Guião A foca-se na capacitação dos militares que efetuam o serviço de atendimento ao público. Como descrito por quatro dos entrevistados, a formação é a forma mais viável para se instruírem os militares que desempenham esta tarefa. Durante a sua formação inicial, os militares são capacitados com formação nesta área através da disciplina “Comunicação e Atendimento”, no entanto, esta formação devia ser contínua e regular de modo “a que tenham sempre conhecimento das melhores práticas e ações a desenvolver” como afirma o EA5. A par com a formação, poderia existir regulamentação interna que detalhasse procedimentos neste serviço.

Tabela n.º 8: Análise da Questão n.º 8 do Guião A.

Questão 8. De que forma poderemos capacitar melhor os nossos militares para garantir “Excelência” no “Atendimento ao Público”?							
Categoria	Subcategoria	Entrevistados					Total de Referências
		EA1	EA2	EA3	EA4	EA5	
Formas de capacitação de militares	Formação		X	X	X	X	4
	Certificação do processo de formação e gestão de conhecimento	X					1
	Regulamentação interna			X			1
	Melhoria das condições de trabalho				X		1

Fonte: Elaboração própria.

Capítulo 4. Apresentação, análise e discussão dos resultados

A melhoria das condições de trabalho foi também um dos fatores elencados, uma vez que nem todas as infraestruturas da GNR estão capazes de oferecer as melhores condições aos militares ou cidadãos, este poderá ser um fator determinante na motivação dos militares. Esta informação está espelhada na Tabela n.º 8, acima apresentada.

Relativamente às questões do Guião de Entrevista B, estas dirigiram-se a oficiais e sargentos que estão diretamente relacionados com um dos dois PTer escolhidos para integrar o projeto piloto. Estes militares, devido à função que desempenham estão mais despertos para as questões operacionais, uma vez que lidam diariamente com o cidadão e com os militares que desempenham a função de Atendimento ao Público. Para se perceber a forma como o atendimento se desenvolve nas ZA de Fátima e Azambuja questiona-se a classificação do Atendimento ao Público no PTer onde desempenham funções. Como podemos extrair da Tabela n.º 9, todos os entrevistados descrevem o Atendimento ao Público no seu PTer como bom ou adequado. Em relação às declarações prestadas pelo EB2, podemos concluir que o PTer de Fátima é um pouco diferente da restante realidade institucional ao possuir um efetivo que lhe permite colocar dois militares no serviço de atendimento ao cidadão, diminuindo assim o tempo de espera e aumentando a capacidade de resposta. Em relação ao PTer de Azambuja, EB5 realça o facto de o PTer não ter infraestruturas adaptadas que permitam receber pessoas com mobilidade reduzida.

Tabela n.º 9: Análise da Questão n.º 3 do Guião B.

Questão 3. Como classifica o Atendimento ao Público neste Posto Territorial?							
Categoria	Subcategoria	Entrevistados					Total de Referências
		EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	
	Bom/Adequado	X	X	X	X	X	5
Inacessível para utentes com mobilidade reduzida				X		1	

Fonte: Elaboração própria.

Esta análise da classificação do atendimento ao cidadão está também relacionada com a temática apresentada na questão n.º 10 que é a quantidade de reclamações. Como podemos observar na tabela seguinte a resposta entre os entrevistados foi unânime, recebem poucas reclamações. Este será um fator de peso na qualificação do atendimento, uma vez que a reclamação por norma manifesta desagrado em relação a uma determinada situação.

Capítulo 4. Apresentação, análise e discussão dos resultados

Tabela n.º 10: Análise da Questão n.º 10 do Guião B.

Questão 10. Recebem muitas reclamações no “Atendimento ao Público” no PTer?							
Categoria	Subcategoria	Entrevistados					Total de Referências
		EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	
	Poucas	X	X	X	X	X	5

Fonte: Elaboração própria.

Nas respostas à questão n.º 4, podemos afirmar que no entender de EB2 e EB3 existe esse modelo de funcionamento, o modelo é representado por um conjunto de normas, regras e alguns documentos internos como é o caso de circulares e NEP. Para os restantes, que afirmam não existir modelo de funcionamento destacam o facto de esse procedimento ser estipulado pela hierarquia, dependendo sempre do DTer onde se encontram, como afirmam EB2, EB3 e EB4. Na sua entrevista, EB2 deixou clara a sua opinião ao revelar a importância para a GNR deste tipo de doutrina, “era importante para nós termos doutrina com detalhe, com determinado tipo de procedimentos e detalhes para o militar que está de serviço no atendimento (...)”. Contrariamente a esta opinião, EB5 acrescenta que “atendendo às diferentes ZA, com as especificidades de cada uma delas, (...) não será adequado padronizar a forma de realizar o serviço de atendimento presencial”.

Tabela n.º 11: Análise da Questão n.º 4 do Guião B.

Questão 4. Existe algum modelo de funcionamento de “Atendimento ao Público”?							
Categoria	Subcategoria	Entrevistados					Total de Referências
		EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	
Modelo de Funcionamento	Não existe	X			X	X	3
	Existe		X	X			2
	Conjunto de normas	X	X				2
	Diretivas por parte da cadeia de comando		X	X	X		3
	NEP/Circulares	X			X		2

Fonte: Elaboração própria.

No que diz respeito à questão n.º 5, procurou-se elencar o conjunto de atividades que são desenvolvidas pelo militar que se encontra no Atendimento ao Público. De acordo com o n.º 4 do Artigo 40.º do RGSGNR, o militar de atendimento não pode abandonar as instalações do quartel e desempenha entre outras funções, a de receber e tratar queixas. Esta foi a tarefa mais vezes elencada pelos entrevistados, a par da prestação de apoio às patrulhas. O militar de atendimento é o “elo de ligação operacional entre as patrulhas no terreno e a

Capítulo 4. Apresentação, análise e discussão dos resultados

Sala de Situação¹⁴, realizando a transmissão e o registo de ocorrências de forma bilateral”, como referiu o EB3. Esta informação é também partilhada pelo EB1 ao destacar o “apoio às patrulhas através da consulta e inserção de dados nas bases de dados”.

Tabela n.º 12: Análise da Questão n.º 5 do Guião B.

Questão 5. Que tipo de tarefas realiza um militar no “Atendimento ao Público”?							
Categoria	Subcategoria	Entrevistados					Total de Referências
		EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	
Tarefas Atendimento	Receber queixas/reclamações	X		X	X	X	4
	Prestar informações	X			X	X	3
	Prestar apoio às patrulhas	X		X	X	X	4
	Segurança das instalações/material	X	X			X	3
	Utilização SIGAOp		X	X	X		3

Fonte: Elaboração própria.

Três dos cinco entrevistados elencaram também como tarefa do militar de atendimento a segurança das instalações e do material, a utilização dos SIGAOp¹⁵ (sistemas de informação, gestão e apoio à atividade operacional) e a partilha de informações com o cidadão.

A questão n.º 6 deste guião assemelha-se à questão n.º 7 do Guião A. Procura enunciar os benefícios que, na opinião dos entrevistados, o projeto de Certificação do Atendimento da GNR ao Cidadão trará. A grande vantagem enunciada por quatro dos entrevistados é a uniformização de procedimentos. Este acontecimento vai permitir ao cidadão receber um serviço uniforme em qualquer parte do país, que se tornará menos burocrático como afirmam EB2 e EB3 e mais eficiente como enunciam EB3 e EB5. Outra das vantagens exposta é a organização do serviço, que ao estipular todos os procedimentos ajuda a nortear o processo de atendimento focando-se apenas no essencial que é resolver o problema no mais curto espaço de tempo. Esta última subcategoria espelha mais um dos princípios da qualidade, o foco no cliente. Este conjunto de procedimentos permite a criação de um modelo global para

¹⁴ A Sala de Situação é um órgão de apoio ao comando e controlo operacional, que se encarrega de garantir a monitorização, coordenação e apoio à atividade operacional, bem como assegurar a mobilização de recursos para controlo de incidentes críticos de segurança ou situações de emergência na sua área de responsabilidade (GNR,2016).

¹⁵ Os SIGAOp são uma plataforma de Sistema de Informação que é utilizada como ferramenta para apoiar a decisão e controlar os meios disponíveis. Neste sistema é registada toda a atividade operacional (GNR, 2016)

o atendimento como refere EB1 e a partir daí, a satisfação das necessidades do cidadão será alcançada.

Tabela n.º 13: Análise da Questão n.º6 do Guião B.

Questão 6. Que vantagens o “Projeto de Certificação do Atendimento ao Público” trará para o cidadão?							
Categoria	Subcategoria	Entrevistados					Total de Referências
		EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	
Vantagens do projeto para o cidadão	Uniformização de procedimentos	X	X	X		X	4
	Organização do serviço		X				1
	Satisfazer necessidades do cidadão				X		1
	Serviço eficiente			X	X		2
	Criação modelo atendimento	X					1
	Desburocratização do serviço		X	X			2

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar as respostas à questão n.º 7 foram identificados sete fatores que influenciam negativamente a construção deste projeto. De uma forma geral, estes aspetos estão relacionados com os principais atores da implementação. Todos os militares que fazem parte do Grupo Alargado (união dos elementos do Grupo de Trabalho e do Grupo de Gestão e Coordenação), continuam a desempenhar a sua função orgânica no dispositivo, tornando difícil por vezes a reunião dos Grupos. Este facto justifica a principal dificuldade enunciada pelos entrevistados – disponibilidade, referenciada por quatro dos cinco.

Com a alteração de procedimentos e da rotina, o “choque cultural” como afirma EB2 pode trazer dificuldades na aceitação de novas medidas como também no cumprimento dos quesitos da norma. Este fator é identificado como “aceitação dos militares” e é referido por EB2 e EB5. A formação volta a ser mencionada, no entanto desta vez refere-se à formação dos próprios membros dos grupos. Para Pires (2007) as organizações envolvidas neste tipo de projetos devem apostar em três grandes áreas, formação, inovação tecnológica e investigação e desenvolvimento. Assim a formação dos militares envolvidos constitui um meio para que sejam alcançados os objetivos estabelecidos. De seguida são também referidas as dificuldades ao nível dos recursos humanos e financeiros, que muito podem influenciar este processo. Por fim, destacado pelo EB1 e EB3, a orientação desajustada, que “causou problemas ao Grupo de Trabalho numa fase inicial”, como afirmou EA1 e que se materializou na “falta de *guidelines* concretas acerca do processo”, como disse EA3.

Apenas pelo EA3 é também referido o facto da difícil conciliação entre os dois grupos.

Capítulo 4. Apresentação, análise e discussão dos resultados

Tabela nº 14: Análise da Questão n.º 7 do Guião B.

Questão 7. Quais os principais constrangimentos na implementação do Projeto?							
Categoria	Subcategoria	Entrevistados					Total de Referências
		EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	
Dificuldades na implementação do projeto	Formação	X		X			2
	Disponibilidade	X	X	X	X		4
	Aceitação dos militares		X			X	2
	Falta de recursos humanos			X		X	2
	Falta de recursos financeiros			X		X	2
	Orientação desajustada	X		X			2
	Conciliação entre os GT e o GGC			X			1

Fonte: Elaboração própria.

Em relação à imagem institucional, esta é definida por Rodrigues (2003) como um instrumento estratégico com vista a atingir determinados objetivos específicos, ou seja pode ser caracterizada pelo “conjunto de significado pelo qual uma organização é conhecida e através dos quais as pessoas se lembram e se relacionam com esta” (Ruão, 2000, p.6). Desta forma, percebemos a importância que a imagem tem numa Força de Segurança como a GNR. Na visão dos entrevistados, como exposto na Tabela n.º 1, a certificação do Atendimento ao Cidadão melhora exponencialmente a imagem que o cidadão tem da GNR. A uniformização de procedimentos foi o elemento mais referido pelos entrevistados, permitindo que o cidadão receba o mesmo tipo serviço em qualquer PTer da GNR. Este argumento provoca uma rentabilização dos recursos humanos e materiais, tornando o serviço mais direcionado para o cidadão e sobretudo mais eficaz como afirmam EA2, EA4 e EA5.

Tabela n.º 15: Análise da Questão n.º 8 do Guião B.

Questão 8. De que forma a “Qualidade” no “Atendimento ao Público” pode melhorar a imagem da GNR?							
Categoria	Subcategoria	Entrevistados					Total de Referências
		EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	
Melhoria da imagem institucional	Serviço eficaz		X		X	X	3
	Uniformização de procedimentos	X	X		X	X	4
	Força de segurança moderna		X	X			2

Fonte: Elaboração própria.

Por último e apenas com duas referências surge o parâmetro da modernização, que nos remete para a origem deste projeto, Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da

Administração Pública. Como afirma EB3, esta medida “poderá aproximar-se do cidadão enquanto força disponível e voltada para o cidadão, cumprindo desta forma as orientações estratégicas que constam na Estratégia da Guarda 2020”.

Ainda em análise a imagem institucional, a questão n.º 9 versa sobre a população das ZA onde se situam os PTER do projeto piloto. Na opinião de EB2, a GNR devia apostar numa forma científica de auscultar a população para saber o que mais a preocupa, a que dão mais valor e o que pensam do serviço da GNR. Afirma ainda que “é muito difícil quando se presta um serviço, avaliar a qualidade do que estamos a fazer, e não existe outra forma de o fazer senão auscultar a população que é o destinatário do nosso serviço”. A prestação de um serviço provoca um conjunto de opiniões muito diversificadas e como afirmava Crato (2010), cabe à organização acompanhar essas mudanças e ir ao encontro das expectativas do cliente. Desta forma, podemos constatar que as respostas dos entrevistados são apenas baseadas na sua perceção e pode não refletir a realidade.

Contudo, é de salientar que todos os entrevistados consideraram que a população local tem uma boa imagem da GNR e está satisfeita com o seu serviço. EB2 dizia que de acordo com o *feedback* que lhe chegava “das diversas instituições (...), do público, das autoridades locais”, a imagem era bastante positiva. Confiança e proficiência foram subcategorias mencionados pelo EB5 para definir a imagem que a população tem do serviço da GNR.

Tabela n.º 16: Análise da Questão n.º9 do Guião B.

Questão 9. Qual a imagem que a população tem do Serviço da GNR na sua Zona de Ação?							
Categoria	Subcategoria	Entrevistados					Total de Referências
		EB1	EB2	EB3	EB4	EB5	
Sentimento da população pela GNR	Confiança					X	1
	Satisfação	X	X	X	X	X	5
	Proficiência					X	1

Fonte: Elaboração própria.

4.3. Análise SWOT

Terminada a análise dos inquéritos por entrevista é possível com a informação recolhida realizar uma matriz SWOT. Esta análise constitui uma ferramenta utilizada por organizações para fazer um diagnóstico estratégico, com o objetivo de definir as relações

existentes entre os pontos fortes (*Strengths*), pontos fracos (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) num contexto interno e externo.

Esta ferramenta de gestão é uma das mais conhecidas, e contrariando a modernidade que lhe é atribuída, teve origem em Sun Tzu, com o seu livro A Arte da Guerra, escrito aproximadamente há 2500 anos antes de Cristo (Rosado, 2015), que dizia: “concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” (Tzu, 2009, p.72).

Nesta análise, os pontos fortes correspondem às vantagens internas da organização, considerando os benefícios que a implementação acarreta, uma vez que os pontos fracos simbolizam as desvantagens internas do processo de implementação do SGQ na organização (Soares, Pinho, Couto & Moreira, 2008). Na análise dos fatores externos à GNR, foram enunciadas as oportunidades e as ameaças inerentes ao projeto de implementação.

Quadro n.º 6: Matriz SWOT

	Fatores positivos	Fatores negativos
Fatores internos	Pontos Fortes (<i>Strengths</i>)	Pontos Fracos (<i>Weaknesses</i>)
	<ul style="list-style-type: none"> – Promover a organização e a uniformização de procedimentos; – Aumento da eficiência operacional; – Rentabilização dos recursos humanos; – Desburocratização do sistema; – Criação de um modelo global de atendimento ao cidadão. – Implementar uma filosofia de “melhoria contínua”. 	<ul style="list-style-type: none"> – Disponibilidade dos membros dos Grupos de Trabalho para trabalhar no projeto devido à acumulação de funções; – Dificil coordenação entre o Grupo de Trabalho e Grupo de Gestão e Coordenação; – Falta de recursos humanos; – Falta de recursos financeiros; – Resistência à mudança.
Fatores externos	Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
	<ul style="list-style-type: none"> – Potenciar a proximidade ao cidadão e a sua satisfação; – Melhoria da imagem institucional; – Maior valor atribuído ao serviço; – Desburocratização do sistema; – Imagem de uma instituição moderna. 	<ul style="list-style-type: none"> – Dificuldade em auscultar a opinião do cidadão; – Formação exigida;

Fonte: Elaboração própria.

O quadro n.º 6 foi realizado com base nas entrevistas realizadas e espelha aquilo que é a perceção dos entrevistados em relação a todo o processo de implementação. A matriz

apresenta uma análise qualitativa e deve ser constantemente atualizada de forma a “conjugar o melhor possível os pontos fortes (...) com as oportunidades com que se deparam, mitigando, em simultâneo, as ameaças detetadas e minimizando, tanto quanto possível, os efeitos negativos adstritos aos pontos fracos das organizações que lideram” (Rosado, 2015, p.119).

Uma análise mais pormenorizada da matriz ajuda-nos a compreender a importância que este projeto representa na GNR, demonstrando o conjunto de benefícios e externalidades positivas, acarretando também benefícios para a economia nacional, ao nível da modernização dos processos e estruturas da GNR e ao nível da racionalização dos recursos humanos e materiais.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Terminado o enquadramento teórico, a metodologia e a apresentação, análise e discussão de resultados, chega o momento de tecer algumas conclusões acerca do tema em análise nesta investigação.

Neste momento do trabalho são apresentadas as respostas às perguntas derivadas que cumprem a sua missão de orientar a resposta final para a pergunta de partida. Segue-se a confirmação dos objetivos previamente estabelecidos e as conclusões que decorrem da análise e discussão dos resultados feita anteriormente. Posteriormente são tecidas as reflexões finais do trabalho e apontadas as limitações encontradas ao longo da investigação. Por último elencam-se algumas propostas e sugestões relativas a investigações futuras que possam surgir dentro da mesma temática.

Para dar resposta às perguntas derivadas, são considerados todos os elementos apresentados na revisão de literatura e no trabalho de campo.

PD1: “Qual o normativo de referência e quais os procedimentos internos estabelecidos para o serviço de “Atendimento ao Público” na GNR?”. O serviço de Atendimento ao Público é realizado pelo militar escalado para desempenhar essa função e executa tarefas relacionadas diretamente com o cidadão e o atendimento, mas também relacionadas com o apoio à atividade operacional. Não existe na GNR um normativo que regule de forma clara como deve ser realizada esta função, ficando na maioria das vezes ao encargo da cadeia de comando – Comandantes de PTer e DTer. São eles que determinam na sua ZA como deve ser feito o Atendimento ao Público, emanando referências para a imagem do local do atendimento, para o atendimento telefónico, para o controlo do serviço interno e para a utilização dos SIGAOp. Este tipo de informação deveria estar ao encargo da instituição e das suas orientações estratégicas para que em qualquer PTer do país o cidadão possa usufruir do mesmo tipo de atendimento.

A PD2: “O atual modelo de funcionamento do "Atendimento ao Público" proporciona um serviço de excelência aos cidadãos de acordo com as experiências da GNR?” foi respondida com base nos dois PTer que fazem parte do projeto. Desta forma, existem três fatores que conseguem ajudar a responder a esta questão. De acordo com o número reduzido de reclamações que os PTer recebem, de acordo com a boa imagem que a população local demonstra ter pelo serviço prestado pela GNR e de acordo com a boa avaliação que foi feita

sobre o Atendimento ao Público nos PTER de Fátima e Azambuja, podemos concluir que esta forma de realizar o atendimento é adequada e vai ao encontro das expectativas do cidadão. No entanto enquanto existirem reclamações há sempre algo a melhorar e uma das formas de capacitar melhor os militares é apostar na formação regular e contínua, que permita um conhecimento atualizado das melhores práticas e ações a desenvolver.

Tendo em conta a PD3: “De que modo a certificação em qualidade poderá melhorar os procedimentos do serviço de "Atendimento ao Público"?", podemos considerar que a resposta é afirmativa. A Certificação do Atendimento da GNR ao Cidadão é uma medida que tem como objetivo primordial aumentar a proximidade entre a GNR e as populações, satisfazendo as suas necessidades. A alteração de comportamentos, a adoção de estratégias da qualidade e o envolvimento de todos os colaboradores permitirão um serviço de atendimento mais organizado, mais focado no cidadão e mais capaz de resolver os seus problemas. Este conjunto de acontecimentos vão sem dúvida potenciar o serviço de atendimento ao público no PTER e deixar o cidadão cada vez mais satisfeito.

Por fim, a PD4: “De que forma está a ser implementado o Projeto de Certificação do Atendimento da GNR ao Cidadão?”, foi respondida com base na pesquisa documental. Foi possível constatar que em traços gerais o Projeto está a ser elaborado por um conjunto de militares que se dividem entre um “Grupo de Trabalho” e o “Grupo de Gestão e Coordenação”. A implementação contempla cinco atividades e nesta investigação foi apenas estudada a atividade 1: certificação piloto de dois PTER. Esta atividade subdivide-se em 6 subtarefas de acordo com a metodologia ISO e neste momento o projeto encontra-se na finalização da quarta subtarefa: desenvolvimento do manual da qualidade e dos processos obrigatórios referentes à implementação do SGQ e ao funcionamento do PTER.

Respondidas as perguntas derivadas, estamos agora em condições de responder à pergunta que deu início a toda esta investigação: “De que forma poderá a certificação em qualidade do atendimento ao público contribuir para a melhoria do serviço prestado pela GNR ao cidadão?”.

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 contacto direto com os militares. A certificação do atendimento ao público vai permitir que sejam criadas novas formas de trabalho, mais eficientes e mais direcionadas para o cidadão. A adoção de estratégias da qualidade permite: reforçar a perceção das necessidades do cidadão melhorando os níveis de serviço e de atendimento; aumentar a acessibilidade aos serviços e

aos postos, reduzindo o tempo de espera; promover a organização e a uniformização de processos atingindo um desempenho mais consistente e melhores níveis de serviço; por fim, reduzir a necessidade de deslocação dos cidadãos em virtude de uma oferta melhorada de serviços. Desta forma podemos aferir que o serviço de atendimento ao público em muito vai melhorar com a implementação do SGQ, beneficiando sem qualquer dúvida o cidadão.

Importa agora referir que todos os objetivos, geral e específicos, propostos no início da investigação foram cumpridos. No decorrer do trabalho foi possível conceptualizar o serviço de atendimento ao público que é prestado num PTER da GNR, verificar se o atendimento ao público está ajustado às necessidades do cidadão, descrever em traços gerais como se está a desenvolver o projeto e por fim identificar as vantagens e desvantagens do processo de implementação do SGQ. Tudo isto concorrendo para o alcance do OG de compreender de que forma a certificação em qualidade pode melhorar o serviço de atendimento prestado pela GNR ao cidadão.

De forma conclusiva podemos afirmar que a opinião da população é bastante importante para que se possa aferir a sua verdadeira satisfação com o serviço prestado pela GNR. Muitas das vezes como primeira imagem, o militar do atendimento deve presar pela boa apresentação, adotar um discurso coerente e acolhedor de forma a que o cidadão se sinta confortável e acolhido pela instituição. O SGQ atua ao nível dos procedimentos em si. Ao determinar especificamente o que deve ser feito numa determinada situação e como deve ser feito, a probabilidade de erro diminui, o tempo de espera diminui e o sistema simplifica o ato do atendimento. Desta forma conseguem alcançar-se benefícios internos como uma melhor gestão de recursos ou uma desburocratização do sistema e também benefícios externos como é o caso da satisfação do cidadão culminando na melhoria da imagem institucional. A adoção deste sistema de gestão, faz da GNR uma Força de Segurança mais moderna e mais capaz de enfrentar os desafios da sua missão.

Como limitações da investigação, é importante referir que inicialmente a intenção era estudar a realidade dos PTER antes e depois da implementação do SGQ, permitindo efetuar uma comparação. Contudo, devido ao período de tempo em que foi feita a investigação e ao atraso do processo de implementação, foi impossível estudar essa vertente. Outra das limitações refere-se à amostra estudada. Teria sido muito importante para esta investigação conseguir recolher informação junto da população, observando sua perspetiva em relação à GNR e a esta nova abordagem do serviço de atendimento ao público. Salienta-se ainda o facto de haver necessidade de obter o maior número de respostas possíveis do público-alvo

no menor espaço de tempo possível e existir uma compreensível demora, fruto das necessidades de trabalho operacional.

Consumada esta investigação, e como constitui um tema novo para a organização abre-se a porta para uma imensidão de estudos dentro desta temática. Sugere-se então desenvolver um estudo comparativo entre um PTer com o SGQ implementado e um PTer sem o SGQ, permitindo analisar e identificar as principais diferenças. Seria também pertinente realizar um estudo semelhante ao deste RCFTIA sob o prisma do cidadão, permitindo que a população se pronuncie acerca da GNR e sobre como, na sua opinião, se manifesta a qualidade no serviço de atendimento ao público.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abbott, J. (1995). SEQ 2001: Quality Strategic planning for south east Queensland. *Australian Planner*, 32(3), 135-138.
- Abreu, A. A., & Andrade, D. M. (2017). Tudo começa na SERVQUAL: análise bibliométrica sobre o tema qualidade em serviços. *Seminários em Administração (SEMEAD)*, XX, São Paulo (SP), 8-10 Nov.
- Academia Militar - Direção de Ensino. (2015). Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 520/4ª de 11 de maio: Trabalho de Investigação Aplicada.
- Academia Militar - Direção de Ensino. (2016). Normas de Execução Permanente (NEP) n.º 522/1ª de 20 de janeiro: Normas para a Redação de Trabalhos de Investigação.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- António, N. S., & Teixeira, A. (2007). *Gestão da qualidade: de Deming ao modelo de excelência da EFQM*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Assembleia da República [AR]. (2007). Lei n.º 63/2007 de 6 de novembro: Lei Orgânica da GNR. *Diário da República*, 1ª série, n.º 213, 8043-8051
- Bachelard, G. (1996). *A formação do espírito científico*. (7ª Edição) Rio de Janeiro: Contraponto.
- Bansal, H. S. & Taylor, S. F. (1999) The service provider switching model (SPSM). *Journal of Service Research*. 2(2), 200-218.
- Boorstin, D., L. (1994) *Os Descobridores. De como o homem procurou conhecer-se a si mesmo e ao mundo*. Gradiva.
- Borges, L. (2013) *Homepage*. Acedido a 1 de maio de 2019 em: <https://blog.luz.vc/o-que-e/como-desenvolver-uma-matriz-ou-analise-swot-fofa/>
- Boulding, A. (1993). A dynamic process model of service quality: from expectations to behavioural intentions. *Journal of Marketing Research*, February, 7- 27.
- Carlzon, J. (2005). *Hora da verdade: o clássico sobre liderança que revolucionou a administração das empresas*. (5ª Edição). Rio de Janeiro: Sextante.
- Carvalho, M. D. & Paladini, E. P. (2012). *Gestão da qualidade. Teoria e casos 2*. (2ª Edição). Campus.

- Carvalho, C. S. M. de. (2008). A Qualidade do Serviço Público: O Caso da Loja do Cidadão. Universidade do Porto. Acedido a 12 de Abril de 2019: <http://www.carlosmelobrito.com/wpsite/wpcontent/uploads/2011/05/Tese-D-Claudia-Carvalho.pdf>
- Chase, R. (1978), “Where Does the Customer Fit in a Service Operation – What do You Have to Give Up in Order to Let the Customer Have it His Way?”, *Harvard Business Review*, November-December, 137-143.
- Chowdhary, N., & Prakash, M. (2007). Prioritizing service quality dimensions. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(5), 493-509.
- Corte, M.R. (2009). *A Qualidade dos Serviços Hoteleiros na Ilha do Porto Santo*. (Dissertação de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia industrial, Funchal, Portugal). Disponível: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/1434/1/TFM%20Romana%20Corte>.
- Crato, C. (2010). *Qualidade: Condição de Competitividade*. Porto: SPI – Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Cronin, J.& Taylor, S. (1992) Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, v. 56, n. 3, p. 55-68.
- Crosby. P. B. (1979). *Quality is Free*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, M. M., Chase, R. B., & Aquilano, N. J. (2001). *Fundamentos da administração da produção*. Bookman.
- Eberle, L., Milan, G. S. & Lazzari, F. (2011) Identificação das dimensões da qualidade em serviços: um estudo aplicado em uma instituição de ensino superior. *RAE-eletrónica*, 9(2), 1-32.
- Fitzsimmons, J. A. & Fitzsimmons, M. J. (2005). *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação*. (4ª Edição). Porto Alegre: Bookman.
- Fornell, C. (2003). Boost stock performance, nation's economy. *Quality Progress*, 36(2), 25.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Perspective*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Garvin, D. A. (1987). Competing on the eight dimensions of quality. *Harvard Business Review*. 65(6), 101-110.
- Gil, A.C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. (5ª Edição). São Paulo: Atlas.
- Gronroos, C. (1983). An applied service marketing theory. *European journal of*

- marketing*, 16(7), 30-41.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexington Books y Macmillan Inc.
- Gronroos, C. (2001). *Service Management and Marketing – A customer relationship management approach*. (2ª Edição) Edition, Wiley, West Sussex, England.
- Gronroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of business & industrial marketing*, 19(2), 99-113.
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2011a). Endereço eletrónico da Guarda Nacional Republicana. Acedido a 9 de abril de 2019, em http://www.gnr.pt/InstrumentosGestao/2011/BS_GNR_2011.pdf
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2011b). NEP 3.43. - Serviço Diário nos Subdestacamentos e Postos Territoriais. Lisboa: Guarda Nacional Republicana
- Guarda Nacional Republicana [GNR] (2016). Norma de Execução Permanente/GNR 3.01.03 de 26 de fevereiro. Lisboa: Comando Operacional.
- Guarda Nacional Republicana [GNR], (2017a). Carta de Qualidade. Lisboa: Divisão de Planeamento Estratégico e Relações Internacionais.
- Guarda Nacional Republicana [GNR], (2017b). Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública: SAMA 2020. Anexo Técnico.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2010). Despacho n.º 10393/2010, de 22 de junho: Regulamento geral do serviço da Guarda Nacional Republicana. *Diário da República*. 2.ª série, n.º 119, 33856-33891.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2014). *Estratégia da Guarda 2020: uma estratégia de futuro*. Lisboa: Divisão de Planeamento Estratégico de Relações Internacionais.
- Guarda Nacional Republicana [GNR]. (2015). *Relatório de Atividades*. Lisboa: Divisão de Planeamento Estratégico de Relações Internacionais.
- Guerra, I. C. (2006). Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso. Príncípa Editora, Lda.
- Gummesson, E. (1994). Service management: an evaluation and the future. *International Journal of Service Industry Management*, v. 5, n. 1, p. 77-96.
- Hooper, H. (2003). A abordagem de processo na nova ISO 9001.
- Instituto Português da Qualidade [IPQ] (2000). *NP EN ISO 9001:2000 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Linhas de Orientação para Melhoria do Desempenho*. IPQ – Instituto Português da Qualidade.

- Instituto Português da Qualidade [IPQ] (2005). *NP EN ISO 9000:2005 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Fundamentos e Vocabulário*. IPQ – Instituto Português da Qualidade.
- Instituto Português da Qualidade [IPQ] (2015). *NP EN ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestão da Qualidade. Requisitos*. IPQ – Instituto Português da Qualidade.
- Jones, T.O. & Sasser, W.E. (1995) *Why satisfied customers defect*, Harvard Business Review, 73(6), 88-102.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J. Dionísio, P. & Rodrigues, J. (2008). *MERCATOR XXI: Teoria e prática do Marketing*. Dom Quixote.
- Lopes, J. C. D. C. (2014). *Gestão da qualidade*. Relatório de Mestrado em Estratégia Empresarial, Universidade Europeia, Lisboa.
- Mações, A. R. M. (2017). *Operações, Qualidade e Controlo de Gestão*. (7ª Edição) Conjuntura atual editora.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª Edição). São Paulo: Editora Atlas
- Prado, P.H.M., & Marchetti, R. (1997). “Excelência em supermercados: a dimensão da satisfação do consumidor”. *Revista de Administração*, São Paulo, Vol. 32, nº2, p.58-64.
- Marques, A. P. (1998). *Gestão da Produção: Diagnóstico, Planeamento e Controlo*. Texto Editores, Lisboa.
- Martin, W. B. (1998). *Qualidade no serviço ao cliente*. Lisboa: Monitor – Projectos e Edições, Lda.
- Miguel, P. A. C., & Salomi, G. E. (2004). Uma revisão dos modelos para medição da qualidade em serviços. *Revista Produção*, 14(1), 12-30.
- Ministério da Administração Interna [MAI] (1999). *Policimento de Proximidade - Técnicas de proximidade (Texto de Apoio A)*. Lisboa: Gráfica Peres.
- Moreira, I. (2010). *A Excelência no Atendimento* (4ª Edição). Lisboa: Lidel
- Munhurrun, P. R., Bhiwajee, S. D. L. & Naidoo, P. (2010). Service quality in the public service. *International Journal of Management and Marketing Research*. 3(1), 37-50.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, v. 17, n. 4, p. 460-469, Nov.
- Oliver, R. L. (1997), *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGrawHill, Inc., New York
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64.

- Parasuraman, A., Zeithmal, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, Vol. 49, p. 41- 50.
- Pereira, C. (2009a). *Manual de apoio à disciplina comunicação e atendimento: comunicação interpessoal* (1ª ed.). Lisboa: Comando de Formação e Doutrina da GNR.
- Pereira, C. (2009b). *Manual de apoio à disciplina comunicação e atendimento: serviço ao cidadão atendimento* (1ª ed.). Lisboa: Comando de Formação e Doutrina da GNR
- Pinheiro, C. (2010) Imagem da Organização: Boa Comunicação gera boa imagem. Artigo publicado em 28/11/10.
- Pinto, A. (2017). *ISO 9001:2015 Guia Prático*. Lisboa: Lidel: edições técnicas.
- Pinto, A. & Soares, I. (2010). *Sistemas de Gestão da Qualidade – Guia para a sua implementação*. Lisboa. (1.ª Edição). Edições Sílabo.
- Pires, A. R. (2007). *Qualidade: sistemas de gestão da qualidade*. (3ª Edição) Edições Sílabo, LDA.
- Proença, T. A. (2011). *O Processo de Certificação de um Sistema de Gestão de Qualidade e Ambiente - Hotel Tryp Coimbra* (Relatório de Estágio Curricular, Universidade de Coimbra). Disponível: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/17888?mode=full>
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (2013) *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (6.ª Edição). Lisboa: Gradiva
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of management Review*, 19(3), 419-445.
- Rocha, J. (2006). *Gestão da Qualidade – Aplicação aos Serviços Públicos*. Lisboa. Escolar Editora.
- Rodrigues, A. (2003). Um estudo sobre a contribuição da comunicação de marketing na formação de imagem de destinos turísticos. Lisboa: ISCTE.
- Rosado, D. P. (2015) *Sociologia da Gestão e das Organizações*. (1ª. Edição) Gravidia Publicações, S. A.
- Ruão, T., & Farhangmer, M. (2000). A imagem de marca: análise das funções de representação e apelo no marketing das marcas. Um estudo de caso. Actas do I seminário de Marketing Estratégico e Planeamento. Braga: Universidade do Minho.
- Saraiva, M., & Teixeira, A. (2010). *TQM Qualidade: A qualidade numa perspetiva multi e interdisciplinar*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Sarmiento, M. (2013). *Guia Prático sobre Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrado e*

- Trabalhos de Investigação Aplicada* (3ª edição). Lisboa: Universidade Lusíada.
- Schneider, B., & Bowen, D. (1995). *Winning the service game*. Boston: Harvard Business School Press.
- Schultz, G. (2016). *Introdução à gestão de organizações (DERAD103)*. Plageder.
- Scott, W. R. (1992). *Organizations: Rational, natural, and open systems* (3ª Edição). New Jersey: Prentice Hall.
- Silva, C. A., Saraiva, M., & Teixeira, A. (2010). *A Qualidade numa perspetiva multi e interdisciplinar*. (1ª Edição). Edições Sílabo, Lisboa.
- Silva, M. Â. (2009). *Desenvolvimento e implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal). Disponível: <http://hdl.handle.net/10773/1715>
- Soares, I., Pinho C., Couto J. e Moreira, J. (2008) *Decisões de Investimento - Análise financeira de projetos*. Lisboa: Edições Sílabo
- Souto, C. M. R., & Correia-Neto, J. S. (2017). Qualidade de Serviços: Uma análise comparativa entre SERVQUAL e SERVPERF. *Journal of Perspectives in Management – JPM*, 1(1), p. 63-73.
- Tzu, S. (2009) *A Arte da Guerra – Prefácio de Lidell Hart*. Relógio D'Água Editores.
- Vecchi, A. J. S. (2000). *As consequências comportamentais da qualidade em serviços*. Dissertação de Mestrado em Administração. Escola de Administração. Programa de Pós-graduação em Administração, Rio Grande do Sul.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A. & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.

APÊNDICES

Apêndice A – Estrutura da investigação aplicada

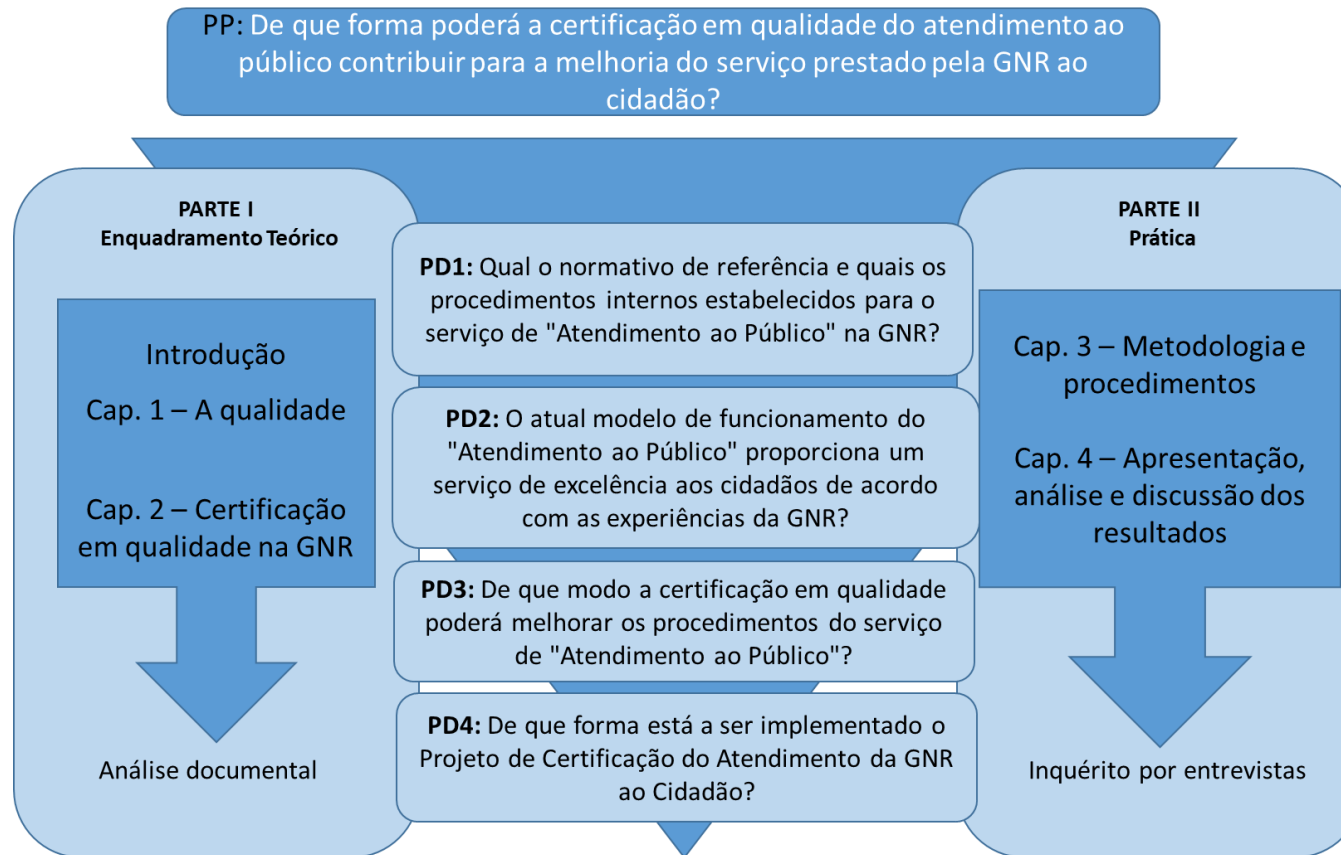


Figura n.º 7: Estrutura da Investigação

Apêndice B – Carta de apresentação



ACADEMIA MILITAR

**O atendimento ao cidadão nos postos territoriais da
Guarda Nacional Republicana: um modelo de
abordagem pela qualidade**

Autor: Aspirante de Cavalaria da GNR Francisca dos Santos Soares de Albergaria

Orientador: Tenente-Coronel de Infantaria da GNR Gonçalo Carvalho

Coorientador: Tenente-Coronel de Cavalaria da GNR João Martinho

Mestrado Integrado em Ciências Militares, na Especialidade de Segurança

Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada

Lisboa, maio de 2019

CARTA DE APRESENTAÇÃO

A Academia Militar é um Estabelecimento de Ensino Superior Público Universitário Militar que tem como missão formar oficiais destinados aos quadros permanentes do Exército e da Guarda Nacional Republicana (GNR), habilitando-os ao exercício das funções que estatutariamente lhes são cometidas. Esta missão visa, ainda, conferir as competências adequadas ao cumprimento das missões do Exército e da GNR e promover o desenvolvimento individual para o exercício de funções de comando, direção e chefia.

No âmbito do Relatório Científico Final do Trabalho de Investigação Aplicada, com vista à obtenção do grau académico de Mestre em Ciências Militares, na especialidade de Segurança, surge a necessidade de realizar diversas entrevistas com o intuito de recolher informações para a investigação subordinada ao tema **“O atendimento ao cidadão nos postos territoriais da Guarda Nacional Republicana: um modelo de abordagem pela qualidade”**.

Elencados na Estratégia da Guarda 2020 a Qualidade e o Rigor fazem parte dos princípios que se pretendem adotar e que alicerçado a um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) podem fomentar e potenciar uma maior e melhor interação do militar da Guarda com o cidadão. A qualidade relaciona-se com a satisfação de expectativas e requisitos dos clientes, tornando-se uma realidade na sociedade competitiva de hoje.

Face ao exposto, venho por este meio solicitar a Vossa Excelência que me conceda uma entrevista, uma vez que o seu contributo é muito importante para que se atinjam os objetivos propostos na investigação em decurso.

Grata pela sua atenção e disponibilidade.

Atenciosamente,

Francisca dos Santos Soares de Albergaria

Aspirante de Cavalaria da GNR

Apêndice C – Guião de entrevista A

ENTREVISTA

Nome:	
Posto:	
Função:	

As suas respostas são essenciais para atingir os objetivos da presente investigação, como tal, torna-se fundamental que as mesmas sejam o mais assertivas possível. Todas as respostas servirão apenas como objeto de estudo para a investigação e, se necessário, serão classificadas.

Generalidades sobre o Projeto de Certificação

1. Qual a sua função neste Projeto?
2. Tem, ou está a receber, alguma formação no âmbito da “Qualidade”?
3. O que levou a Guarda Nacional Republicana (GNR) a desenvolver e implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) no Posto Territorial (PTer)?
4. Existiu alguma vez na GNR um SGQ?
5. A implementação de um SGQ no PTer da GNR acrescenta valor ao serviço prestado ao cidadão?
6. Por que razão foram escolhidos os PTer de Fátima e Azambuja para integrar o Projeto Piloto?

Certificação do Atendimento ao Cidadão

7. No seu entender qual a importância da “qualidade” no Atendimento ao Público na GNR?
8. De que forma poderemos capacitar melhor os nossos militares para garantir “Excelência” no “Atendimento ao Público”?

Apêndice D – Guião de entrevista B

ENTREVISTA

Nome:	
Posto:	
Função:	

As suas respostas são essenciais para atingir os objetivos da presente investigação, como tal, torna-se fundamental que as mesmas sejam o mais assertivas possível. Todas as respostas servirão apenas como objeto de estudo para a investigação e, se necessário, serão classificadas.

Generalidades sobre o Projeto de Certificação

1. Qual a sua função neste Projeto?
2. Tem, ou está a receber alguma formação em “Qualidade”?

Certificação do Atendimento ao Cidadão

3. Como classifica o “Atendimento ao Público” neste PTER?
4. Existe algum modelo de funcionamento do “Atendimento ao Público”?
5. Que tipo de tarefas realiza um militar no “Atendimento ao Público”?
6. Que vantagens o “Projeto de Certificação do Atendimento ao Público” trará para o cidadão?
7. Quais os principais constrangimentos na Implementação do Projeto?
8. De que forma a “Qualidade” no “Atendimento ao Público” pode melhorar a imagem institucional da GNR?
9. Qual a imagem que a população tem do Serviço da GNR na sua Zona de Ação?
10. Recebem muitas reclamações no “Atendimento ao Público” no PTER?

Apêndice E – Caracterização dos entrevistados

Quadro n.º 7: Caracterização dos Entrevistados

	Caracterização dos Entrevistados			Caracterização da Entrevista		
	Nome	Posto	Função	Local	Modo	Data
EA1	Luís António Moreira Branco	Coronel	Inspetor-Adjunto	–	E-mail	24.09.2019
EA2	João Paulo dos Santos Martinho	Tenente Coronel	Chefe SRLF e SEPNA no CTer Faro	–	E-mail	03.05.2019
EA3	Eduardo M. Silvério da Silva	Tenente Coronel	Inspetor-Adjunto	Pter Fátima	Presencial	22.04.2019
EA4	Diogo Linhares Chiote	Capitão	Chefe da Repartição de Coordenação Criminal	–	E-mail	24.04.2019
EA5	Patrícia Loureiro Almeida	Capitão	Chefe da Repartição de Estudos e Cooperação Interinstitucional na Direção de Informações	–	E-mail	02.04.2019
EB1	Tiago Miguel Diogo Delgado	Capitão	Cmdt DTer de Tomar	–	E-mail	21.04.2019
EB2	Carlos Manuel de Almeida Canatário	Capitão	Adj do Chefe da Repartição de Comunicação da DCRP	CG	Presencial	05.04.2019
EB3	André Filipe Figueiredo Lourenço	Alferes	Cmdt Dter de Alenquer	–	E-mail	04.04.2019
EB4	Hugo Manuel dos Santos Fernandes	Primeiro Sargento	Adj Cmdt Pter de Fátima	–	E-mail	10.04.2019
EB5	Luís Armando Meneses Ferreira	Primeiro Sargento	Cmdt Pter Azambuja	–	E-mail	04.04.2019

Apêndice F – Modelo de análise

Quadro n.º 8: Molde de análise

TEMA		O atendimento ao cidadão nos postos territoriais da Guarda Nacional Republicana: um modelo de abordagem pela qualidade.				
Objetivo Geral		Compreender de que forma a certificação em qualidade pode melhorar o serviço de atendimento prestado pela GNR ao cidadão.				
Objetivos Específicos		Pergunta de Partida		De que forma a certificação em qualidade do atendimento ao público contribuir para a melhoria do serviço prestado pela GNR ao cidadão?		
		Perguntas Derivadas		Questões entrevista		Técnicas de Recolha de Dados
				Guião A	Guião B	
OE1	Conceptualizar o atendimento ao público num contexto de serviço prestado pelo Posto Territorial	PD1	Qual o normativo de referência e quais os procedimentos internos estabelecidos para o serviço de "Atendimento ao Público" na GNR?		4. Existe algum modelo de funcionamento do "Atendimento ao Público"?	Entrevista e Pesquisa documental
					5. Que tipo de tarefas realiza um militar no "Atendimento ao Público"?	
OE2	Verificar se o Atendimento ao Público é ajustado às necessidades do cidadão.	PD2	O atual modelo de funcionamento do "Atendimento ao Público" proporciona um serviço de excelência aos cidadãos de acordo com as experiências da GNR?	8. De que forma poderemos capacitar melhor os nossos militares para garantir "excelência" no "Atendimento ao Público"?	3. Como classifica o "Atendimento ao Público" neste PTER?	Entrevista
					9. Qual a imagem que a população tem do Serviço da GNR na sua Zona de Ação?	
					10. Recebem muitas reclamações no "Atendimento ao Público" no PTER?	
OE3	Identificar as vantagens e desvantagens da implementação do projeto até ao momento.	PD3	De que modo a certificação em qualidade poderá melhorar os procedimentos do serviço de "Atendimento ao Público"?	3. O que levou a GNR a desenvolver e implementar um SGQ no Posto Territorial?	6. Que vantagens o "Projeto de Certificação do Atendimento ao Público" trará para o cidadão?	Entrevista
				5. A implementação de um SGQ no PTER da GNR acrescenta valor ao serviço prestado ao cidadão?	7. Quais os principais constrangimentos na Implementação do Projeto?	
				7. No seu entender qual a importância da "qualidade" no Atendimento ao Público na GNR?	8. De que forma a "Qualidade" no "Atendimento ao Público" pode melhorar a imagem institucional da GNR?	
OE4	Descrever o Projeto de Certificação do Atendimento da GNR ao Cidadão.	PD4	De que forma está a ser implementado o Projeto de Certificação do Atendimento da GNR ao Cidadão?			Pesquisa documental e Entrevista

Apêndice G – Segmentos das entrevistas: guião A

Resultados primeira questão:

Quadro n.º 9 Análise das Respostas à Questão n.º 1.

Q.1. Qual a sua função neste projeto?	
EA1	“ Coordenador do Grupo de Gestão e Coordenação do Projeto de Certificação do Atendimento da GNR ao Cidadão.”
EA2	“Coordenador do Grupo de Trabalho do Projeto de Certificação do Atendimento (PCA) da Guarda Nacional Republicana (GNR) ao Cidadão.”
EA3	“ Faço parte do Grupo de Trabalho. ”
EA4	“ (...) representar o Comando Operacional, especificamente a Direção de Investigação Criminal, dando contributos para o projeto na temática de investigação criminal.”
EA5	“ A função neste projeto tem sido colaborar no desenvolvimento dos processos operacionais (...) referentes à organização do Posto Territorial, com a identificação de análise de riscos para cada processo e desenvolvimento de documentação conexas.”

Resultados segunda questão:

Quadro n.º 10: Análise das Respostas à Questão n.º 2.

Q.2. Tem ou está a receber alguma formação em “Qualidade”?	
EA1	“Sim (...) foi ministrada a formação em BPM (Business Process Management) e a formação de Auditores Internos da Qualidade. ”
EA2	“ No âmbito do PCA da GNR participei nas seguintes ações de formação: (i) Programa de Formação - Ação ISO 9001: 2015; e (ii) Curso de Auditores de Qualidade ISO 9001: 2015 ”
EA3	“ Sim nós recebemos duas formações no âmbito da qualidade: Business Process Management e Curso de Auditores Internos.”
EA4	“Não e não.”
EA5	“ Integrei o grupo de trabalho deste projeto apenas em início de JAN19, pelo que não recebi até ao momento formação no âmbito de “Qualidade”.

Resultados terceira questão:

Quadro n.º 11: Análise das respostas à Questão n.º 3.

Q.3. O que levou a GNR a desenvolver e implementar um SGQ no Posto Territorial?	
EA1	“ (...) a GNR pretende implementar bases sólidas que permitam materializar uma maior eficiência operacional , na melhoria da qualidade do serviço prestado ao Cidadão. Importa referir a este propósito, que a “Estratégia da Guarda 2020” corporiza um verdadeiro compromisso de “Qualidade e Rigor” no relacionamento da GNR com o Cidadão e um esforço de melhoria contínua.”
EA2	“(...) ficou a dever-se essencialmente ao desiderato do Comandante-Geral da GNR plasmado no plano estratégico 2015-2020 e, posteriormente, reforçado pela publicação da Carta da Qualidade. ”
EA3	“(...) Portanto, os fundos comunitários através da agência AMA disponibilizaram dinheiro para que os organismos que concorrem visem a melhoria das suas condições dos serviços prestados ao cidadão (...)”
EA4	“ (...) é uma boa ferramenta para a gestão de qualquer organismo na medida em que organiza e define as atividades e tarefas essenciais para o desempenho de qualquer processo operacional.”
EA5	“A necessidade adotar uma estratégia de qualidade na Instituição, em sintonia com a Visão e Estratégia da GNR. (...) ao nível do Posto Territorial, desenvolver os seus processos, no serviço prestado à sociedade, garantindo mecanismos de uma melhoria contínua, concretamente através do modelo previsto no âmbito da norma ISO 9001.”

Resultados quarta questão:

Quadro n.º 12: Análise das Respostas à Questão n.º 4.

Q.4. Existiu alguma vez na GNR um SGQ?	
EA1	“Desconheço.”
EA2	“Que seja do meu conhecimento a GNR nunca considerou uma gestão por processos, neste caso em qualidade, como um ativo estratégico em termos de organização interna do serviço.”
EA3	“ Nos moldes em que está a ser implementado, esta é a primeira vez. No entanto já existiu uma formação contínua, difundida em cassetes e revistas (formação a distância), desenvolvida pelo MAI.”
EA4	“ Que seja do meu conhecimento, não. Creio que é a primeira vez.”
EA5	“Não, que eu conheça.”

Resultados quinta questão:

Quadro n.º 13: Análise das Respostas à Questão n.º 5.

Q.5. A implementação de um SGQ no PTer da GNR acrescenta valor ao serviço prestado ao cidadão?	
EA1	“Indiscutivelmente, aliás o foco deste Projeto é o Cidadão. (...) a GNR apresentou, no âmbito deste Projeto, três Objetivos Globais (OG): OG1: Certificação do atendimento ao Cidadão com base em referenciais de competências dos militares afetos a tarefas de atendimento direto ao público (...); OG2: Certificação das infraestruturas (e dos sistemas informáticos) de gestão e de apoio ao atendimento do Cidadão; OG3: Certificação do processo de formação da GNR (...) tendo como objetivo final a qualidade e respetiva certificação do atendimento ao Cidadão. ”
EA2	“ Sim. A implementação de um SGQ no PTer vem criar a necessidade de identificar e mapear os processos core inerentes ao serviço diário desta tipologia de subunidade (...) permite, ainda, uma uniformidade de procedimentos internos que poderão ir desde áreas policiais, logísticas, financeiras, formativas, entre outras. Cientes de que os efetivos nunca serão o desejado pelos Comandantes dos PTer, um SGQ poderá significar um “arranjo” organizativo interno célere possibilitador de um foco mais assertivo na prestação do serviço ao cidadão. “
EA3	“ Claro, senão não o estaríamos a fazer. Tudo o que mexe com o cidadão, seja na parte do atendimento ou outra, toda a gente quer estar certificada. Independentemente da área, a certificação é sempre uma mais-valia.”
EA4	“ Sim, não só ao cidadão, mas também a qualquer militar desse posto (nesta fase inicial).”
EA5	“ normalizar processos e procedimentos ao nível da atividade operacional e ao nível da formação dos recursos humanos , requalificando o serviço operacional e de apoio Permite o recurso a novas tecnologias de informação e de comunicação, desmaterializando atos e simplificando procedimentos , garantindo a própria monitorização e avaliação do âmbito do SGQ. (...) permite centrar a atividade da GNR naquilo que é o centro de gravidade da sua missão , e na forma de a cumprir, de encontro à Visão presente na Estratégia da GNR, de ser “uma Força de Segurança humana, próxima e de confiança”.

Resultados sexta questão:

Quadro n.º 14: Análise das Respostas à Questão n.º 6.

Q.6. Por que razão foram escolhidos os PTER de Fátima e Azambuja para integrar o Projeto Piloto?	
EA1	“(…) estes dois PTER, localizados na região NUTS II Alentejo e Centro, foram escolhidos por conterem realidades substancialmente distintas (Ex. NUTS II distintos, população urbana vs. rural), o que permite testar a resiliência dos processos e procedimentos conexos com a certificação ISO 9001 :O PTER Fátima onde se assiste a uma forte sazonalidade de ocorrências de grande dimensão em função do turismo religioso e que (...) obriga a um grande empenhamento operacional; O PTER Azambuja serve um concelho com uma dualidade de cenários, nomeadamente, 42% da população é urbana, sendo que 93% da sua área territorial é rural. Por outro lado, a dispersão ao nível demográfico em que se verifica que 18% da sua população encontra-se entre os 0-19 anos, 25% entre os 20-39, 36% entre os 40-64 e 21% tem mais de 65 anos. Estes fatores acarretam serviços de segurança especiais para alguns dos segmentos da população.”
EA2	“ Desconheço de que forma recaiu o(s) critério(s) para a elegibilidade de tais subunidades.”
EA3	“ No âmbito do concurso do SAMA, as percentagens de comparticipação só abrangiam as NUTS II e III . As NUT I ficaram logo de fora. (...) Daí terem sido escolhidos perto de Lisboa, Postos que garantissem uma certificação, que tivessem condições para que o projeto certificação tivesse sucesso. ”
EA4	“Não sei.”
EA5	“Não disponho dessa informação.”

Resultados sétima questão:

Quadro n.º 15: Análise das Respostas à Questão n.º 7.

Q.7. No seu entender qual a importância da “qualidade” no Atendimento ao Público na GNR?	
EA1	“(…) reforçar a imagem, a reputação, a confiança e a credibilidade da GNR , porquanto vai permitir uma perceção das necessidades do Cidadão face à atuação da GNR. Mas, mais ainda, vai proporcionar uma organização e uniformização de processos tendo como objetivo proporcionar um desempenho mais consistente e melhorar os níveis de serviço que é prestado (...)”
EA2	“ É comumente aceite que a certificação da qualidade (ISO 9001:2015) nas organizações se traduz numa mais valia quer em termos internos da própria organização, quer externos quanto ao produto e/ou serviço que presta . No caso da GNR, falamos fundamentalmente da “qualidade” quanto ao serviço que presta ao cidadão diariamente, sendo, entre outros, o fator humano crítico para o sucesso deste desiderato . Assim, importa que o patrulheiro e o Comandante de PTER sejam intervenientes ativos no seu SGQ criando as dinâmicas necessárias ao sucesso da estratégia da GNR quanto a um serviço de “qualidade”. ”
EA3	“ É de máxima importância , isto porque a qualidade no atendimento visa essencialmente a satisfação do que o cliente quer . Muitas vezes, a Guarda, assim como qualquer outro organismo, nem sempre pode ir de encontro à expectativa que o cidadão tem quando se dirige ao atendimento, mas se a pessoa vai ao posto para fazer uma participação, ou para realizar outra tarefa, a Guarda deve ter a capacidade para responder a esses objetivos. No caso de não ser da responsabilidade da Guarda, devemos saber indicar quem poderá tratar desse assunto. ”
EA4	“(…) prende-se com o pensamento de melhoria contínua que qualquer organização de topo deve ter no seu ambiente de trabalho. Não só se deve conseguir prestar um melhor atendimento mas também analisar continuamente as atividades e verificar em que medida se pode desburocratizar tarefas, redefinindo caminhos e melhorar o rendimento das mesmas , ficando a ganhar o cidadão e o militar.”
EA5	“Permite centrar ou orientar o serviço para as pessoas, para o cidadão, organizando, desburocratizando e uniformizando procedimentos , de forma a que se distinga pela excelência no domínio da segurança.”

Resultados oitava questão:

Quadro n.º 16: Análise das Respostas à Questão n.º 8.

Q.8. De que forma poderemos capacitar melhor os nossos militares para garantir “Excelência” no “Atendimento ao Público”?	
EA1	“ Investindo, também, na certificação do processo de formação e gestão do conhecimento da GNR.”
EA2	“A componente formativa é essencial para um bom desempenho de qualquer atividade profissional e a componente de “Atendimento ao Público” não é exceção. Pese embora no alistamento da GNR os militares frequentem uma disciplina orientada para esta temática, acaba por ser no dia a dia da atividade diária do Pter que os militares “desenvolvem” estas competências. (...) penso que no alistamento poderíamos aumentar mais alguns tempos letivos a esta temática que, de facto, é a “cara” da GNR junto do cidadão.”
EA3	“(…), a regulamentação interna que deve estar de acordo com a legislação. Portanto, estar escrito como é que são feitas as coisas, mapeamento dos processos e depois a sensibilização de todos os militares envolvidos... ”
EA4	“(…) passará inicialmente pela melhoria das condições de trabalho dos militares , de forma a que se sintam mais motivados e com melhores ferramentas de trabalho. (...) deve ser dada formação contínua e regular para que tenham sempre conhecimento das melhores praticas e ações a desenvolver.”
EA5	“Além dos aspetos referidos, sobre a normalização e simplificação dos procedimentos, a formação do efetivo é também um fator igualmente determinante para alcançar a desejada “qualidade” no atendimento ao público.”

Apêndice H – Segmentos das entrevistas: guião B

Resultados primeira questão:

Quadro n.º 17: Análise das Respostas à Questão n.º 1.

Q.1. Qual a sua função neste projeto?	
EB1	“Sou Membro do Grupo de Trabalho criado para o Projeto de Certificação do Atendimento da GNR ao Cidadão.”
EB2	“(…) comandante do DT de Tomar que abrangia o PT de Fátima e como um dos Postos selecionados fiz parte deste projeto (…) ficou decidido que o Cmdt e Adj do CT e do PT deveriam trabalhar em conjunto no projeto”.
EB3	“Aquando a aprovação do Projeto Certificação do Atendimento da GNR ao Cidadão, foram criados dois Grupos, um de Gestão e Coordenação e outro de Trabalho (…) de acordo com a minha atual função orgânica, fui nomeado para integrar o Grupo de Trabalho (…) cuja missão abarca a concessão da forma de implementação desta certificação, tendo em conta, naturalmente, a experiência do terreno alinhada com os requisitos na Norma ISO 9001:2015.”
EB4	“Membro do Grupo de Trabalho.”
EB5	“Faço parte do grupo de trabalho em que no modelo de trabalho de dinâmica de grupo, se vão mapeando os processos definidos no projeto.”

Resultados segunda questão:

Quadro n.º 18: Análise das Respostas à Questão n.º 2.

Q.2. Tem ou está a receber alguma formação em “Qualidade”?	
EB1	“Tenho. Foi-me ministrada uma formação em “ <i>Business Process Management</i> ” na Escola da Guarda.”
EB2	“(…) no início do projeto recebemos formação sobre os Sistemas de Gestão de Qualidade (SGQ) e sobre a Norma ISO 9001 de 2015. Fomos acompanhados pela Agência Portuguesa da Qualidade que nos dava formação (…)”
EB3	“(…) tive dois momentos de formação que visam diferentes fases do procedimento necessário para a certificação nesta matéria (...): Formação em Business Process Management (BPM) que consiste na construção de processos em linguagem de fluxogramas por forma a traduzir a nossa atividade com as tarefas bem definidas e hierarquizadas e Formação de Auditoria Interna que traduz a necessidade de a GNR formar uma bolsa de auditores interna de modo a consubstanciar a certificação (…)”
EB4	“Recebemos uma formação acerca da norma ISO9001.”
EB5	“(…) formação inicial onde foram apresentados alguns dos quesitos da norma ISO9001:2015.”

Resultados terceira questão:

Quadro n.º 19: Análise das Respostas à Questão n.º 3.

Q.3. Como classifica o Atendimento ao Público neste Posto Territorial?	
EB1	“Classifico o Atendimento ao Público no Posto de Fátima como adequado.”
EB2	“(…) o PTer de Fátima é diferente de todos os outros Posto da Guarda; Fátima é o local do país mais visitado, depois porque tem boas condições e por fim porque apresenta um efetivo que permite (….) ter um militar de apoio ao atendimento (….)”. “Parece-me que a qualidade da resposta ao cidadão no atendimento no PTer de Fátima é de qualidade, é positiva, é boa. ”
EB3	“(…) sem prejuízo da subjetividade adjacente à questão, e não estando enquadrado com nenhuma escala, é na minha opinião bom. ”
EB4	“O Atendimento ao público neste PTER é adequado , prestando um serviço adequado ao cidadão, a nível da estrutura física do local de atendimento ao público não está adequado para receber pessoas de mobilidade reduzida. ”
EB5	“O “Atendimento ao Público” compreende toda a interação entre os militares da instituição e o cidadão independentemente do que motiva essa interação. Contudo, dando um especial enfoque ao “Atendimento” nas instalações deste PTer, classifico como um serviço habitualmente tranquilo. ”

Resultados quarta questão:

Quadro n.º 20: Análise das Respostas à Questão n.º 4.

Q. 4. Existe algum modelo de funcionamento de “Atendimento ao Público”?	
EB1	“Não existe um modelo de funcionamento do “Atendimento ao Público”. O que existe é um conjunto de normas, as quais se encontram divididas entre o Regulamento Geral do Serviço da GNR, e várias Circulares e Normas de Execução Permanente. ”
EB2	“Existe. Não sei se lhe chamarei um modelo de funcionamento, existe um conjunto de regras que estão estipuladas e naquele caso estão estipuladas para o DT (Tomar) todo, não é apenas para o PTer de Fátima.” “ (...) estabelecemos uma determinação sobre aquilo que os militares devem fazer, onde são elencados todos os procedimentos com que devem trabalhar, porque o atendimento tem 5 grandes áreas. Isto é algo que devia estar estipulado em termos doutrinários na Guarda e não está.” “ (...) era importante para nós (Guarda) termos doutrina com detalhe, com determinados tipos de procedimentos e detalhes para o militar que está de serviço no atendimento, ou neste caso para os militares que estão no atendimento.”
EB3	Existem “ (...) algumas ferramentas que visam o Serviço de Atendimento, quer sejam um Manual de Atendimento ao Cidadão, bem como a Formação de atendimento no Curso de Formação de Guardas” “o funcionamento do Atendimento partirá sempre daquilo que é a intenção da cadeia de comando, sem prejuízo das diretrizes que decorrem dos normativos legais.”
EB4	“Neste momento não existe (...) existe uma NEP que define o serviço dos Posto Territoriais, mas não é definido nenhum modelo de atendimento. Existem alguns comandantes de Destacamento e ou Posto que fazem determinações das funções do militar de atendimento (...)”.
EB5	“Que eu seja conhecedor, não se pode afirmar que exista propriamente um modelo. Existem apenas algumas referências acerca de como deve ser desempenhado (isto falando apenas acerca do Serviço de Atendimento ao Público (SAP) presencial), feitas nas disciplinas da vertente de “Comunicação e Atendimento” e similares, cujos conteúdos são lecionados nos cursos de formação da GNR. Contudo, e atendendo às diferentes ZA com as especificidades de cada uma delas, na minha humilde opinião, não será adequado padronizar a forma de realizar o SAP.”

Resultados quinta questão:

Quadro n.º 21: Análise das Respostas à Questão n.º 5.

Q.5. Que tipo de tarefas realiza um militar no “Atendimento ao Público”?	
EB1	“ (...) têm várias tarefas, as quais se podem dividir em dois grupos: um grupo com as tarefas relacionadas com o atendimento ao cidadão propriamente dito e outro grupo de tarefas relacionadas com o apoio à atividade operacional. No primeiro grupo podem ser destacadas as seguintes tarefas: receber queixas/reclamações e prestar informações. No segundo grupo podem ser destacadas: prestar apoio às patrulhas através da consulta e inserção de dados nas bases de dados em uso na GNR e segurança das instalações/material. ”
EB2	“As 5 grandes áreas são: atendimento ao público (diretamente, presencial), utilização dos SIGAOP, utilização das comunicações, atendimento ao público via telefone e controlo do serviço interno no que diz respeito ao levantamento e entrega de determinado material.”
EB3	“ (...) o militar de atendimento é inseparável do quartel, competindo-lhe receber e tratar queixas quer seja de forma presencial quer através do telefone , entre outras.” “ (...) o militar de atendimento dar conhecimento ao Comandante de Posto da entrada e saída de patrulhas e de ocorrências graves. ” “Deve ainda (...) prestar as deferências devidas através da execução de sinais de apito e respetiva apresentação.” “Para além das previstas em normativos internos, o militar de atendimento é o elo de ligação operacional entre as patrulhas no terreno e a Sala de Situação , cabendo-lhe a transmissão e registo de ocorrências de forma bilateral. ” “ (...) é também exigido que trate e encaminhe documentação administrativa, na sua maioria referente à tramitação de expediente elaborado pela instituição.”
EB4	“Podemos dividir as tarefas do militar de atendimento em dois grandes grupos. O atendimento ao cidadão , através de contacto telefónico ou presencial, dando informações, esclarecimentos, receção/entrega de documentos e receção de queixas. O apoio a atividade Operacional (Patrulhas), efetua pesquisas nas plataformas, recolhe e compila informações para apoiar a patrulha no terreno, efetua contactos com outros órgão da GNR ou outras instituições.”
EB5	“ (...)o militar nomeado para o SAP, faz o atendimento presencial e telefónico dos cidadãos. No atendimento presencial, recebe e/ou encaminha os cidadãos consoante o motivo da presença da pessoa. Processa a formalização de queixas-crime, recebe requerimentos para emissão de documentos, certifica apresentações de documentos, etc...Tem ainda como missão, encaminhar a patrulha conforme as solicitações dos cidadãos, controlar as comunicações rádio e telefónicas, para além da missão primordial, que é a de manter a segurança às instalações do quartel.”

Resultados sexta questão:

Quadro n.º 22: Análise das Respostas à Questão n.º 6.

Q. 6. Que vantagens o “Projeto de Certificação do Atendimento ao Público” trará para o cidadão?	
EB1	“(…) criação de um modelo de “Atendimento ao Público”, garantindo uma uniformização de procedimentos em toda a GNR e definindo concretamente as tarefas dos militares da execução daquele serviço. ”
EB2	“ Organização do serviço. A grande vantagem deste projeto, na minha opinião, vai-nos obrigar a “arrumar a casa” em termo de procedimentos.” “ (...) o SGQ do funcionamento do PTer vai perceber tudo o que um PTer faz e estipular todos os procedimentos. Perceber as necessidades que nos chegam diariamente para montar um sistema que permita elencar tudo o que deve ser feito e de que forma se vai registar, de que forma deve ser controlado e de que forma é que vamos avaliar para melhorar.” “ (...) a única coisa que o sistema vai trazer é facilitar a tarefa a toda a gente, estipulando quem é que deve fazer o quê, constituindo um fator facilitador do treino e da formação dos militares.”
EB3	“ (...) o alinhamento dos militares para o serviço desejado, com a definição concreta de como devem ser os procedimentos e a forma com que se deve desempenhar o serviço. ” “ (...) o cidadão sairia beneficiado naquilo que me parece serem as naturais preocupações, ver o seu problema resolvido, no mais curto espaço de tempo de forma a que não exija novas intervenções e a desburocratização do sistema (...) ”
EB4	“O cidadão vai receber por parte da GNR um serviço uniforme em todos os Postos Certificados, e acima de tudo um serviço mais eficiente e de qualidade. ”
EB5	“ (...) este projeto tem como principal vantagem a uniformização de procedimentos. ” “ (...) consoante as Unidades e mesmo Subunidades, existem determinados procedimentos “personalizados” a uma determinada forma de trabalho dos respetivos Comandantes que pode ser ajustada de uma ou de outra forma sem que com isso se pratique alguma ilegalidade, aproveitando a margem nas diversas legislações. Com este projeto tornado realidade, acredito que a tal uniformização possa ser real (...)”

Resultados sétima questão:

Quadro n.º 23: Análise das Respostas à Questão n.º 7.

Q. 7. Quais os principais constrangimentos na implementação do Projeto?	
EB1	“O facto de o âmbito do Projeto não estar bem definido criou algumas dificuldades ao Grupo de Trabalho, numa fase inicial (...) Outro grande constrangimento foi a disponibilidade para o projeto, pois todos os elementos do GT executam esta missão em acumulação com as suas funções normais, não sendo por esse motivo, fácil reunir o GT. Por último, o pouco conhecimento das Normas ISO. ”
EB2	“ (...) não colocámos os militares a trabalhar exclusivamente nisto, ou seja um projeto desta natureza é um projeto estratégico, que na minha opinião, é bem-vindo e tem espaço para ser bem implementado.” “A forma como o sistema está a ser desenhado e montado tinha de ser uma consultora a fazê-lo, que esteja habituada a isto, que seja experiente, que tenha formação em implementação de SGQ que nos dizia o que tínhamos de fazer para montar o SGQ, enquadrada por nós, ajustando as tarefas à realidade da nossa instituição.” “Outra que eu presumo que possa haver é o choque cultural que isso possa trazer. Porque um sistema bem criado e bem montado vai exigir determinadas respostas ao mais diversos escalões.”
EB3	“A definição do que é o atendimento, enquanto atividade transversal da atividade da GNR que não se cinge única e exclusivamente no serviço de atendimento ao público;” “A formação necessária e exigida, bem como a conciliação necessária dos elementos que constituem ambos os grupos; ” “A orientação desajustada feita pela estrutura de Comando da Guarda na definição deste Procedimento, faltando guidelines concretas acerca do processo; ” “(…) existem meios (ativos da GNR) que oferecerão resistência à implementação plena do Projeto, destacando os recursos humanos que na minha opinião ainda não se encontram com a formação devida neste campo, e os recursos materiais, que de forma não generalizada, ainda são desajustados e dissonantes daquilo que depreendo ser um serviço de atendimento de “Qualidade” ao Cidadão.”
EB4	“(…) a disponibilidade de tempo para dedicar ao projeto em virtude de desempenharmos as funções normais acumulando com estas o projeto de certificação e constrangimentos na dificuldade de aprovação superior do trabalho que vamos produzindo. ”
EB5	“(…) modelação de mentalidades, de forma a que seja dado real cumprimento aos quesitos da norma.” “Outro é a capacidade orçamental da instituição (...) continuamos a ter dificuldades em assegurar todos os serviços de forma autónoma 24h/dia, por falta de efetivos e meios materiais adequados.”

Resultados oitava questão:

Quadro n.º 24: Análise das Respostas à Questão n.º 8.

Q.8. De que forma a “Qualidade” no “Atendimento ao Público” pode melhorar a imagem institucional da GNR?	
EB1	“(…) este projeto irá permitir que fiquem definidas sem margem para dúvidas quais as tarefas do militar que executa serviço de atendimento. ”
EB2	“De forma quase total, porque se olharmos para o atendimento ao público numa perspetiva macro, em que entendemos que o atendimento ao público é tudo, seja no interior do quartel, seja ao telefone, seja via internet, seja na rua, a forma como nós interagimos com as pessoas, a nossa disponibilidade, a forma de aborda, a educação, a cortesia, com firmeza e com capacidade de resposta (...) vai influenciar sem dúvida nenhuma a imagem que as pessoas têm da instituição”
EB3	“(…) creio que a GNR, para além do facto de poder beneficiar do incremento do reforço positivo no seio da opinião pública como uma força de segurança moderna e pioneira neste setor , poderá aproximar-se do cidadão enquanto força disponível e voltada para o cidadão, cumprindo desta forma aquilo que são as orientações estratégicas e constantes no Guarda 2020.”
EB5	“Se o serviço prestado ao cidadão for mais eficaz e uniforme em todos os locais de atendimento, garantidamente o cidadão vai ficar mais satisfeito , logo a imagem da instituição GNR sai fortalecida.”
EB5	“Numa dupla vertente. Por um lado, conforme já referido, através da uniformização de procedimentos . Por outro lado, a nossa sociedade cada vez mais dá mais valor a títulos (...), o que irá certamente fazer com que os cidadãos vejam a instituição (...) como que dotada de mais eficiência e profissionalismo. ”

Resultados nona questão:

Quadro n.º 25: Análise das Respostas à Questão n.º 9.

Q.9. Qual a imagem que a população tem do Serviço da GNR na sua Zona de Ação?	
EB1	“A população de Fátima tem uma boa imagem da atuação do serviço da GNR.”
EB2	“(…) tendo por base aquilo de que me ia apercebendo e o feedback que me chegava era bastante positivo , das diversas instituições com quem trabalhávamos, do público, das autoridades locais, era muito positivo (...)”“(…) a Guarda, na minha humilde opinião, devia seriamente apostar nisso, porque nós temos que conseguir cientificamente auscultar as pessoas para saber com o que elas mais se preocupam, ao que dão mais valor ou de que forma elas acham que estamos a fazer o serviço.” “É muito difícil quando se presta um serviço, avaliar a qualidade do que estamos a fazer, e não existe outra forma de fazer senão auscultar a população que é o destinatário do nosso serviço.”
EB3	“A opinião da população nem sempre é fácil de auscultar, (...) atendendo ao relacionamento não só com os cidadãos que expressam de forma clara a sua opinião, bem como com outras entidades parceiras, o feedback é positivo. ”
EB4	“O feedback que vamos tendo da população é bastante positivo , tendo uma imagem bastante boa do serviço prestado pela GNR na nossa ZA.”
EB5	“(…) de uma forma geral, e pelo feedback que tenho, a maior parte da população tem confiança no efetivo deste PTer e está agradado, considerando-nos proficientes. ”

Resultados décima questão:

Quadro n.º 26: Análise das Respostas da Questão n.º 10.

Q. 10. Recebem muitas reclamações no “Atendimento ao Público” no PTer?	
EB1	“A grande maioria das reclamações chega através do Atendimento ao Público, uma vez que é lá que se encontra o Livro de Reclamações. Apesar disso, também recebemos reclamações por outras vias, nomeadamente, carta, e-mail ou telefone, as quais têm tratamento semelhante.”
EB2	“Não existem muitas, existem algumas. Uma delas começa a ganhar alguma expressão é o facto de a Guarda como um todo, ter perdido alguma visibilidade e capacidade de resposta, e isso relaciona-se com os recursos humanos.”
EB3	“Não obstante outro tipo de reclamações, e considerando aquelas que são exaradas no Livro de Reclamações como de melhor perceção, o Posto Territorial não tem grande afluência de reclamações , sendo na sua maioria resultantes de atuações dos militares.”
EB4	“Existe uma média de mais ou menos 4 reclamações por ano, e normalmente todas elas relacionadas com fiscalização rodoviária. A maior parte destas reclamações não estão relacionadas com um serviço não conforme pelos militares, mas apenas com a revolta do cidadão por ter sido atuado.”
EB5	“Desde que fui cá colocado (02JAN17), temos recebido 2 a 3 reclamações por ano. ”