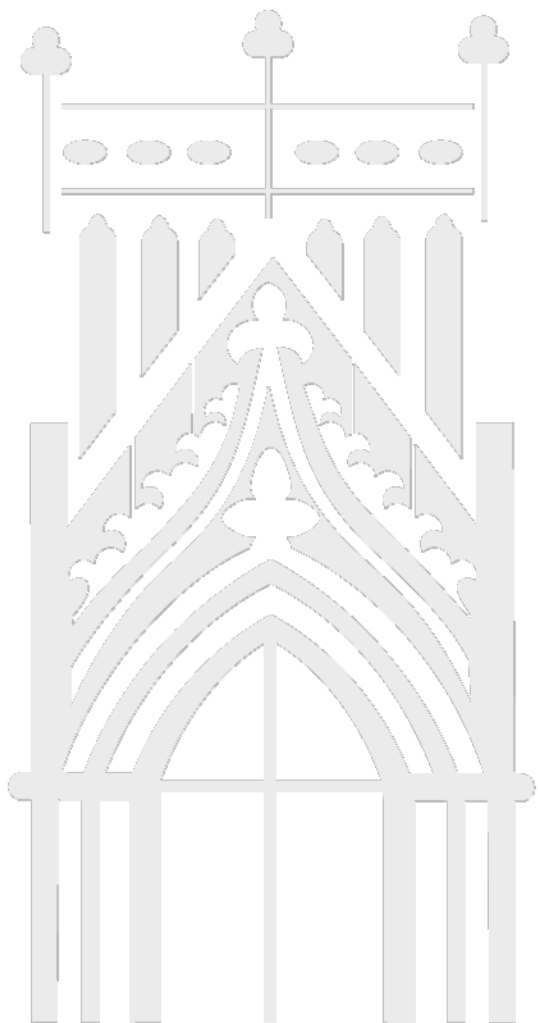


Mestrado em Gestão
Administração Pública

Qualidade dos Serviços na Administração Pública:
Caso de Estudo Direção Geral de Migração e
Fronteiras - Guiné-Bissau

Ayrton da Rosa Pinto Gomes Fafé

setembro | 2021





Mestrado em Gestão

Administração Pública

Qualidade Dos Serviços Na Administração Pública:

Caso De Estudo Direção Geral De Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Ayrton da Rosa Pinto Gomes Fafé

Setembro 2021



Escola Superior
da Tecnologia e Gestão



Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Instituto Politécnico da Guarda

**QUALIDADE DOS SERVIÇOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA:
CASO DE ESTUDO:
DIREÇÃO GERAL DE MIGRAÇÃO E FRONTEIRAS – GUINÉ-BISSAU**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO PARA OBTENÇÃO DO
GRAU DE MESTRE EM GESTÃO – RAMO ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

AYRTON DA ROSA PINTO GOMES FAFÉ

**ORIENTADORA: PROFESSORA DOUTORA ASCENSÃO MARIA
MARTINS BRAGA**

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha família, em particular aos meus mais novos, e em especial ao meu pai Eng. Libertano Fafé, e aos colegas e amigos que me apoiaram e me deram forças e partilha de ideias durante esta missão.

Agradecimentos

Agradeço a Deus pela saúde e força que me deu como: Dedicção, Orgulho, Prazer e Entretenimento (DOPE) para que este sonho se torne realidade.

Recompenso todos a aqueles que me apoiaram nos momentos de desânimo em especial como: Amélia Pereira Té, Ludmila de Sousa e Lúgia Bancessi.

Reconheço à minha orientadora Professora Doutora Ascensão Maria Martins Braga, a dedicação e paciência para me “aturar” e que eu não deixava “dormir” com as minhas chamadas telefónicas durante a realização deste trabalho.

Epígrafe

Não reze por uma vida fácil,
reze para suportar uma difícil.

By: Bruce Lee

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Resumo

A preocupação com a questão da qualidade nos serviços é fundamental para o sucesso de qualquer Organização. Esta investigação tem como objetivo avaliar as perceções que os utentes têm relativamente à qualidade de serviço prestado pela Direção Geral de Migração e Fronteira (DGMF) da Guiné-Bissau, baseado no modelo ServQual/Servfect nas suas cinco dimensões.

Com o trabalho de campo desenvolvido verificou-se que os níveis mais elevados de concordância com as questões colocadas estão nas dimensões “Fiabilidade” e “Confiança” e os menores níveis de concordância, na dimensão Tangibilidade. Não se verificam diferenças significativas nas perceções dos inquiridos sobre a qualidade dos serviços, com exceção da dimensão “Empatia” onde se encontra maior grau de concordância do género feminino comparativamente com o masculino. As variáveis idade, atividade profissional, estado civil e razões que levaram a requerer a emissão do passaporte têm influência nas perceções dos inquiridos sobre a qualidade dos serviços prestados na DGMF, em algumas dimensões.

Palavras – Chave: Serviços Públicos, Qualidade nos Serviços; ServQual/Servperf; Direção Geral de Migração e Fronteira

Abstract

Concerns about service quality issues are fundamental to the success of any Organization. This research aims to assess the perceptions that users have regarding the quality of service provided by the General Directorate of Migration and Borders (DGMF) of Guinea Bissau, based on the ServQua/ServPerf model in its five dimensions.

Based on the field work developed, it was found that the highest levels of agreement with the various questions posed occur in the Reliability and Trust dimensions and that the lowest levels of agreement in the Tangibility dimension. In turn, there are no significant differences in the perceptions of users about the quality of services, with the exception of the Empathy dimension, where there is a greater degree of agreement between females compared to males. The variables age, professional activity, marital status and reasons that led to requesting the issuance of the passport influence the perceptions of users about the quality of services provided at the DGMF, in some dimensions.

Key Words: Public Services, Quality of Services; ServQual/ServPerf; General Directorate of Migration and Borders.

Índice Geral

Dedicatória	i
Agradecimentos	ii
Epígrafe	iii
Resumo	iv
Índice de abreviaturas e siglas	vii
Índice de figuras	viii
Índice de tabelas	viii
Índice de gráficos	viii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1- REVISÃO DA LITERATURA	3
1.1. Conceito de qualidade.....	3
1.2. Gestão da Qualidade Total - O novo paradigma da Qualidade.....	7
1.3. A Qualidade nos Serviços.....	9
CAPÍTULO 2 - QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	11
2.1. Gestão da qualidade na Administração Pública.....	11
2.2. Modelos de Gestão da Qualidade.....	14
2.2.1. Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management.....	14
2.2.2. Modelo Common Assessment Framework.....	17
2.2.3. Modelo Balanced Scorecard.....	18
2.2.4. Modelo Normas ISO 9000.....	20
CAPÍTULO 3- AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS	22
3.1. Modelo ServQual.....	23
3.2. Modelo ServPerf.....	26
3.3. Governo Eletrónico.....	28
CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA	31
4.1. Metodologia Utilizada.....	31
4.2. Direção Geral de Migração Estrangeiros e Fronteiras.....	35
CAPÍTULO 5- ANÁLISE DOS RESULTADOS	41
5.1. Caracterização da Amostra dos inquiridos da DGMF.....	41
5.2. Avaliação das Perceções inquiridos Dos Serviços da DGMF.....	44
5.2.1. Análise das Perceções Global dos inquiridos por Dimensão.....	44
5.2.2. Análise das Perceções dos inquiridos <i>por Dimensão/Pergunta</i>	46
5.2.3. Testes estatísticos dos inquiridos por Dimensão de dados sociodemográficos.....	51

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS	59
Anexos	68
Anexo A: Procedimento ético	69
Anexo B: Questionário	70
Parte I- Avaliação de serviço de modelo ServPerf escala de 1 a 5	71
Parte II- Caracterização sociodemográfico	72
Anexo C: Percentagem de respostas por dimensões	73

Índice de abreviaturas e siglas

AP – Administração Pública

BSC–*Balanced Scorecard*

CAF– *Common Assessment Framework*

DGAEP– Direção-Geral da Administração e Emprego Público

DGMF – Direção Geral de Migração e Fronteira

EFQM – *European Foundation for Quality Management*

GQT– Gestão da Qualidade Total

ISO– *International Organization for Standardization*

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TQM– *Total Quality Management*

Índice de figuras

Figura 1: Trilogia de Juran	6
Figura 2: Ciclo de Deming PDCA ou Ciclo Shewert	8
Figura 3: Modelo de Excelência FQM.....	16
Figura 4: Mapa da Guiné-Bissau	35

Índice de tabelas

Tabela 1: As cinco dimensões e respetivo agrupamento de questões de modelo ServQual	24
Tabela 2: Os 22 itens de modelo ServQual	25
Tabela 3: Avaliação das perceções dos inquiridos sobre os serviços da DGMF	46
Tabela 4: Influência do Género na perceção dos inquiridos: dimensão Empatia	52
Tabela 5: Influência da Idade na perceção dos inquiridos: dimensões Confiança e Empatia....	53
Tabela 6: Influência do Estado Civil na perceção dos inquiridos: dimensões Prontidão, Confiança e Empatia	54
Tabela 7: Influência da Atividade Profissional na perceção dos inquiridos: dimensões Confiança e Empatia.....	55
Tabela 8: Influência do Motivo da Emissão de Passaporte na perceção dos inquiridos: dimensão Confiança	56

Índice de gráficos

Gráfico 1: Género, Idade e Estado Civil da amostra	42
Gráfico 2: Atividade Profissional da amostra	42
Gráfico 3: Motivo do pedido de passaporte da amostra.....	42
Gráfico 4: Número de deslocações da amostra à DGMF e conhecimento do livro de reclamações.	44

INTRODUÇÃO

A preocupação com as questões de qualidade não é recente. Ao longo do tempo, as empresas e instituições têm vindo a dedicar “mais tempo” à qualidade dos seus produtos/serviços, não só para se diferenciarem, mas também porque os clientes/utentes começaram a dar mais importância a esta questão e a tornaram-se mais exigentes.

Num ambiente onde não há competição, a preocupação com a qualidade não é tão visível, como é o caso de algumas instituições públicas. Neste sentido, no desenvolvimento deste trabalho, procurou estudar-se um caso particular, a Direção Geral de Migração e Fronteira (DGMF). Esta é uma organização da responsabilidade do governo, a única a emitir o passaporte no país e sem descentralização de poder para outras cidades, existindo um único departamento com a responsabilidade da emissão de passaporte situado em Bissau. De acordo com Miranda (2002 *apud* Andrade, 2013), o passaporte é um fio condutor que permite ao cidadão viajar de um país para outro “conhecer além-mar e terras”.

A Instituição da DGMF está situada na capital da República da Guiné – Bissau, na Avenida Combatentes da Liberdade da Pátria. É um departamento do Ministério de Interior com atribuição na superfície da investigação criminal na matéria administrativa nos domínios da entrada e afastamento de estrangeiros e nos domínios previstos na lei guineense no território nacional. Também se encarrega da emissão do passaporte comum e de atuar na base da sua atribuição no que confere a lei nº 9/2010

Este tema foi escolhido devido à situação em que se encontra a DGMF- emissão de passaporte, onde existe muitas queixas e reclamações de cidadãos que qualificam a qualidade deste serviço como péssima, na medida em que os cidadãos tinham de esperar muitos dias para serem atendidos. Deste modo, os objetivos deste trabalho são:

- **Objetivo central:** identificar e avaliar as perceções que os utentes têm do serviço prestado pela DGMF, nomeadamente o serviço da emissão de passaporte e propor sugestões de melhoria.
- **Objetivos específicos:** saber qual é o nível de satisfação que os utentes da DGMF têm do serviço prestado; saber se as variáveis: género, idade, estado civil, atividade profissional e razões que levam ao pedido de emissão de passaporte têm influencia nas perceções dos

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

utentes deste serviço, sobre a prestação do serviço da DGMF, nomeadamente o da emissão de passaporte.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos: no capítulo um, apresenta-se uma revisão da literatura sobre a qualidade e qualidade nos serviços; no capítulo dois aborda - se a questão da Qualidade na Administração Publica bem como os modelos de gestão da qualidade; o capítulo três é dedicado à avaliação da qualidade dos serviços públicos e os Modelos ServQual/ServPerf; no capítulo quatro apresenta-se a Metodologia usada nesta investigação e no capítulo cinco apresenta-se a análise dos resultados, a que se segue uma conclusão onde são apresentadas algumas sugestões de melhoria para a prestação de um serviço de qualidade na DGMF.

CAPÍTULO 1- REVISÃO DA LITERATURA

A preocupação com a qualidade tem sido uma constante na sociedade humana. Os cuidados com a qualidade já se faziam sentir antes da Revolução Industrial (quando a produção estava focalizada na customização) e posteriormente na nova era produtiva, com a padronização da característica da produção em grande escala. Mas é na década de vinte do século XX que esta preocupação assume maior peso e a qualidade aparece associada a atividades de inspeção, com Shewart (1994), seguida das atividades de controlo estatístico da qualidade, garantia da qualidade e da gestão da qualidade total, desenvolvidas pós II Guerra Mundial. Esta trajetória evolutiva é resultado do contributo de diversos autores como Deming (1990), Juran e Feigenbaum (1994) Ishikawa (1985), entre outros, e de diversas teorias de gestão do século XX (Serrazina, 2018).

1.1. Conceito de qualidade

A qualidade é um tema que acompanha a história da humanidade e o seu conceito é muito abrangente e complexo, podendo ser usado em diversos contextos. Em consequência de todo um contexto de mudança, foi evoluindo ao longo dos tempos, assumindo diversas definições em função dos requisitos (Juran, 1988), da adequação ao seu uso (Crosby, 1979) da satisfação dos clientes, da inexistência de defeitos ou zero defeitos (Mendes, 2012).

Se é verdade que a qualidade é um valor conhecido por todos também é verdade que nem todos a definem da mesma maneira. A qualidade é definida de forma diferenciada por diferentes grupos da sociedade e mesmo dentro de cada grupo, porque as percepções são diferentes consoante as necessidades, os gostos, as experiências e as expectativas de cada um. Há autores como Carpinette (2006 *apud* Baptista, 2020) que defendem que a qualidade pode ser definida pela satisfação do cliente relativamente a um serviço/produto e que dependerá da sua expectativa sobre os mesmos e sobre a sua percepção ao adquiri-los, pelo que existirá satisfação quando a percepção superar a expectativa e logicamente insatisfação quando ocorrer o contrário.

São os clientes que qualificam a qualidade dos produtos /serviços, a partir das suas exigências e de acordo com os seus desejos ou expectativas. É por isso que as organizações se baseiam nas exigências dos seus clientes para melhorar as suas ofertas.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Na opinião de Campos (1994) e Aguiar (2014) um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo à necessidade do cliente. Para Parasuraman, *et al.* (1985), a qualidade é uma construção mental, indescritível e sem definição. E varia de indivíduo para indivíduo e em função da perspectiva em que este a vê, cliente ou produtor do produto/serviço (Sharma, 2010; Novaes, *et al.*, 2015).

A qualidade consiste nas características dos produtos que vão ao encontro das necessidades dos clientes, e dessa forma proporcionam satisfação em relação ao produto. Segundo Juran (1988) e Filho (1991) a qualidade é “ausência de falhas, é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto que seja sempre mais económico, mais útil e que satisfaça o consumidor.” De acordo com Ishikawa (1985 *apud* Feigenbaum, 1994 *apud* Alves, 2014) a qualidade é a correção dos problemas e de suas causas ao longo de toda a série de fatores relacionados com marketing, projetos, engenharia, produção e manutenção, que exercem influência sobre a satisfação do usuário.

Almeida e Muniz (2005 *apud* Lyra e Gomes, 2009) defenderam a existência de um novo paradigma da qualidade, a Gestão da Qualidade Total, assumindo-se como uma nova abordagem da gestão focalizada na qualidade global dos produtos e dos serviços e na melhoria contínua transversal a todas as partes interessadas na organização, e que se traduz na “satisfação de todos os intervenientes (*stakeholders*) na organização e na excelência da organização”.

A evolução da qualidade pode-se sintetizar-se em quatro eras segundo Garvin (1988 *apud* Viola, 2015):

- Era da Inspeção, onde eram examinados os atributos do produto, de forma visual, separando os que tinham defeito dos que não tinham, com o objetivo de garantir a qualidade uniforme em todos os produtos. Não havia ainda uma preocupação com as causas do problema ou dos defeitos. Esta inspeção tinha como objetivo a eliminação dos erros e a retificação dos produtos antes de saírem da fábrica para o consumo.

- Era do Controlo Estatístico da Qualidade (início da década de trinta do século XX), centrada nas atividades de monitorização e análise dos desvios. Havia a preocupação com o combate à ineficiência da inspeção através da eliminação da amostragem a 100%, baseados nos padrões da qualidade.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

-Era da Garantia da Qualidade (meados da década de cinquenta do século XX) centrada mais nas atividades de prevenção em detrimento da deteção das falhas. Estas atividades são planeadas e sistemáticas e ao serem encaradas de forma integrada contribuem para o alcance da qualidade e também para a solução dos processos que é fundamental para alcançar a qualidade do produto.

- Era da Gestão da Qualidade (anos setenta do século XX) cuja preocupação é a satisfação das necessidades dos clientes, que envolve toda a administração da qualidade, começando nas operações, na estratégia da qualidade, no trabalho de equipa, no desenvolvimento de empregados e por fim no envolvimento dos consumidores com a redução dos custos.

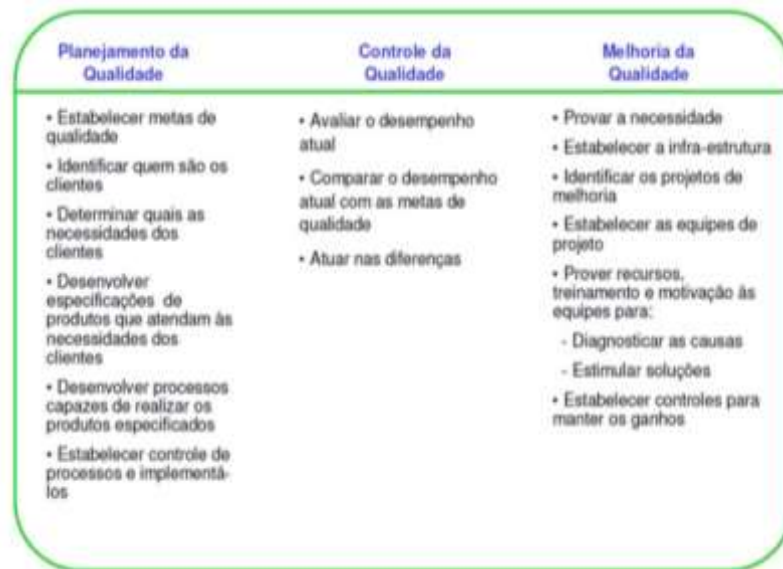
Juran (1988), foi o primeiro guru a aplicar a qualidade à estratégia empresarial e não apenas à estatística ou aos métodos de controle total da qualidade. Para este autor a qualidade pode ser definida segundo uma ótica de resultados, assente nas características do produto que satisfazem as necessidades do cliente e que geram lucros, ou segundo uma ótica de custos em que a qualidade é a ausência de defeitos ou erros de fabrico.

A evolução do conceito de qualidade foi acompanhada pela evolução dos métodos da gestão da qualidade, que Juran divide em três pontos fundamentais, que constituem a trilogia de Juran: planeamento da qualidade, controle da qualidade e melhoria da qualidade. Estes foram evoluindo com o mercado, para que as empresas pudessem acompanhar essa mudança reorganizando-se de forma a antecipar as necessidades dos clientes (Figura 1).

Em todo este percurso o foco está em enfatizar a importância da gestão da qualidade que “não é mais uma função isolada, independente, dominada por especialistas, a qualidade hoje, saiu da fábrica e entrou na sala da alta gerência. A consequente mudança de perspectiva é crucial para se entender o pensamento moderno sobre qualidade” (Garvin, 1992).

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Figura 1: Trilogia de Juran



Fonte: Juran (1999)

Em toda esta trajetória, há que fazer uma referência especial a Cowling e Newman (1995 *apud* Teixeira, 2013) que demonstraram a importância dos recursos humanos nas organizações (eles são os responsáveis pela qualidade a partir do seu trabalho, no sentido de os motivar e fazê-los sentir responsáveis pela qualidade) e defendeu um sistema de gestão de qualidade que seria o resultado do esforço de toda organização onde todos eram responsáveis.

Assim, apesar das várias definições que possam ser atribuídas à qualidade, não há unanimidade ao admitirem que se baseia numa filosofia de mudança que exige a envolvimento de toda a organização para se atingir a excelência. - Era da Gestão da Qualidade (anos setenta do século XX) cuja preocupação é a satisfação das necessidades dos clientes, que envolve toda a administração da qualidade (Noro, 2012).

Nos anos 80 intensificam-se as preocupações com a qualidade que deixam de estar somente na produção para se estender a todos os níveis da gestão. Surge o conceito de Gestão pela Qualidade Total (GQT) ou *Total Quality Management*- TQM) uma filosofia de gestão, com foco na qualidade global dos produtos e dos serviços, permitindo a satisfação de todas as partes interessadas na organização.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

1.2. Gestão da Qualidade Total - O novo paradigma da Qualidade

A Gestão da Qualidade Total (GQT) é a mais recente fase do desenvolvimento do conceito de qualidade, que se diferencia das outras fases, essencialmente por considerar estruturas descentralizadas e flexíveis, por oposição às estruturas rígidas em que o centro de decisão estava no topo da hierarquia. Olhar para a qualidade da organização como um todo. A decisão ocupa todos os níveis hierárquicos, o foco no cliente, o trabalho em equipa, as decisões baseadas nos factos e nos dados, e a melhoria continua assumem-se como princípios fundamentais Rocha (2009 *apud* Sousa, 2007). A melhoria continua coloca ênfase no cliente na melhoria dos processos e no envolvimento total.

De entre vários teóricos que deram o seu contributo para a melhoria da qualidade, Deming (1990) ficou conhecido como o criador da gestão da qualidade total, que exige uma nova maneira de pensar a gestão, uma nova filosofia de gestão que requer mudança de atitudes de comportamentos. As relações internas são mais participativas, as estruturas mais descentralizadas, num sistema de auto- controle e onde existe a valorização dos recursos humanos das organizações numa procura permanente para a resolução dos problemas e para a redução de erros. Defende-se uma mudança ao nível de gestão (Carapeto e Fonseca, 2011) e enfatiza-se uma abordagem sistemática da organização com envolvimento e a responsabilização de todos, numa perspectiva de melhoria continua.

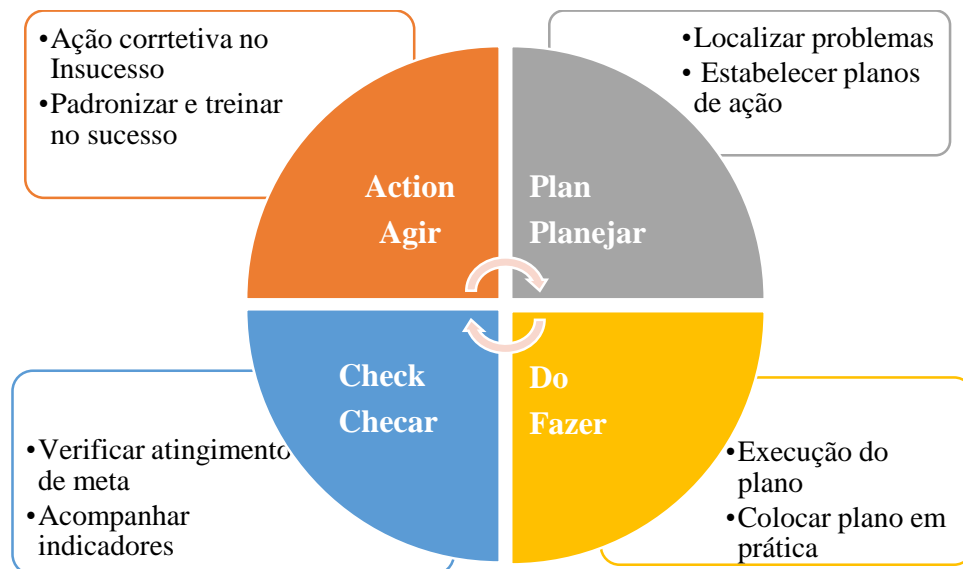
As organizações procurarão produzir bens e serviços de elevada qualidade e a baixo preço para se manterem no mercado cada vez mais global, exigente e competitivo. Para autores como Slack *et al.* (1997 *apud* Zaghera, 2009), a Gestão da Qualidade Total é uma atividade de gestão científica utilizada nas organizações para administrar o esforço de qualidade que é realizada com a participação de todos centrada na qualidade e tem por finalidade assegurar a satisfação dos clientes.

Conforme Azevedo (2017), Deming criou o ciclo PDCA ou ciclo *Shewhart* para suportar a sua teoria, assumindo -se como uma ferramenta de gestão que favorece as mudanças positivas, num ciclo continuo que procura o aperfeiçoamento dos processos produtivos. O principal foco deste processo é a qualidade onde se aperfeiçoam os processos da organização (figura 2). Este ciclo é composto por quatro etapas: Planeamento (P), Execução (D), Verificação (C) e a Ação Corretiva

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

(A). De acordo com Falconi (1992) o Planeamento, consiste no estabelecimento de metas sobre os itens de controle e o método para atingir o objetivo fixado; a Execução, consiste na execução das tarefas exatamente como previstas no plano e recolha de dados para a verificação do processo; a Verificação, consiste na comparação entre o resultado alcançado e a meta planeada e a Atuação Corretiva consiste na detenção dos desvios e atuação para fazer as correções definitivas.

Figura 2: Ciclo de Deming PDCA ou Ciclo Shewart



Fonte: Adaptado de Deming (1990)

Esta nova filosofia de gestão não foi desenvolvida por todos de igual forma. Na década de noventa nos países ocidentais os seus principais críticos não aderiram a esta filosofia, alegadamente por considerarem que o principal objetivo da Gestão da Qualidade Total não ser a qualidade em si, mas apenas o incremento da produtividade das organizações, e também porque as empresas implementam sistemas de qualidade como um imperativo de competitividade no mercado e não por desejarem a melhoria contínua dos processos ou melhoria dos recursos humanos.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

1.3. A Qualidade nos Serviços

Para Campos (1994 *apud* Azevedo, 2017) um produto/serviço de qualidade é aquele que atende de forma confiável, acessível, segura e no tempo certo às necessidades do cliente.

As atividades dos serviços, de um modo geral, têm vindo a conquistar terreno e a assumir um papel de extrema importância na economia. Os serviços possuem características distintas dos produtos pelo que o tema da qualidade no sector dos serviços foi largamente discutido e passou a ser um elemento presente da investigação nos anos oitenta Parasuraman *et al.*, (*apud* 1985 Silva, 2011) em resultado quer da crescente competitividade entre as organizações, quer da procura por maiores níveis de rentabilidade. Deste modo, a qualidade do serviço ganhou relevância em todas as organizações e a medição dessa qualidade é bem mais complexa do que a medição da qualidade dos produtos, pois envolve as perceções dos clientes sobre os serviços e as perceções que os indivíduos têm dos vários elementos do serviço, como sejam a qualidade da interação, a qualidade do ambiente física e a qualidade dos resultados alcançados.

A complexidade desta medição advém das características dos serviços como sejam a intangibilidade que tem consequências na subjetividade das perceções pelos diferentes indivíduos; a simultaneidade da produção e do consumo do serviço, a perecibilidade e heterogeneidade que faz com que cada processo de produção seja único. Neste sentido, os serviços são processos e não objetos, pelo que o desafio está em medir a qualidade de processos interativos, com uma grelha de análise própria ou seja, especificar a qualidade do serviço significa mensurar a satisfação do cliente (Fitzsimmons e Fitzsimmons, 2005 *apud* Martins e Trindade, 2012).

Por sua vez Parasuraman, *et al.*, (1999 *apud* Fadel e Filho, 2009) defendem que a qualidade é percebida pelos clientes como a comparação da percepção do serviço prestado em relação à expectativa do serviço desejado. Por sua vez Zeithaml e Bitner (2003 *apud* Baptista, 2020) defendem que o cliente no julgamento da qualidade dos serviços tem presente um conjunto de dimensões: Tangibilidade; Fiabilidade; Prontidão; Confiança e a Empatia.

Tangibilidade- ambiente e instalações da organização e como se apresenta no mercado.

Confiabilidade - habilidade para executar o serviço com confiança e precisão, de acordo com o previamente combinado;

Atendimento - disposição da organização em atender os clientes de forma rápida;

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Segurança - capacidade da empresa para atender o cliente de forma confiável e confidencial;

Empatia- habilidade de tratar cada cliente de forma personalizada, com empenho em atender os seus desejos.

Sendo a qualidade dos serviços indissociável das percepções dos indivíduos sobre o processo da prestação dos serviços, os níveis de qualidade superior são determinantes para a preferência por determinados prestadores de serviços em detrimento de outros. Deste modo, a luta pela permanência do mercado faz com que não só as entidades privadas mas também as públicas invistam em aquisições dos equipamentos modernos e instalações físicas da instituição para as melhorias qualitativas nos serviços oferecidos/prestados aos cidadãos.

Em mercados cada vez mais competitivos, com diversidade de oferta e com clientes cada vez mais exigentes, com necessidades em constante mutação, a qualidade do serviço assume um papel preponderante no sucesso das empresas o que leva as organizações a postarem na qualidade e na inovação de novos produtos e serviços (Ferreira 2009 *apud* Sá, 2012)

Para Dias *et al.* (2014 *apud* Baptista, 2020) a procura de qualidade nas Instituições é atualmente uma necessidade que está presente na gestão dos serviços dos diversos setores inter-relacionados. E se a qualidade é a capacidade de satisfazer uma necessidade de acordo com as exigências ou desejo de alguém, logo o serviço com qualidade é aquele que deixa o cliente/cidadão satisfeito (Azevedo, 2007 *apud* Barros, 2012).

CAPÍTULO 2 - QUALIDADE NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Viveu-se numa época de mudança, em que a Administração Pública (AP) baseada no poder, está a dar lugar à Administração prestadora de serviços (Sousa, 2007). Com as mudanças provocadas pela globalização das economias e do desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação deu-se uma crescente expansão de atividades relacionadas com a produção de serviços o que, em resultado das crescentes exigências dos clientes e da concorrência, despertou a necessidade de produção de serviços capazes de aumentar a eficácia e eficiência dos serviços prestados. Dado o aumento da oferta e a diversidade de bens e serviços ao dispor dos clientes, os aspetos relacionados com a qualidade e a satisfação passaram a ganhar uma nova importância nas tomadas de decisão.

2.1. Gestão da qualidade na Administração Pública

Sendo a Administração Pública o principal prestador de serviços, um dos importantes desafios que enfrenta é a criação de valor para os cidadãos e empresas com a oferta de qualidade. Segundo Carapeto e Fonseca (2011 *apud* Silveira, 2011) a qualidade apesar de nem sempre ser explícita, está desde há muito tempo presente nas preocupações das Administrações Públicas.

Qualidade na AP é a satisfação da expectativa ou desejo dos cidadãos. Quando eles estão satisfeitos com os serviços oferecidos significa que o serviço tem boa qualidade, caso contrário eles reclamam para se melhorar. É por isso que as Organizações Públicas se preocupam cada vez mais com a qualidade e melhoria da vida da população, com a redução do preço pago pelos utilizadores dos serviços e com a melhoria continua dos processos focalizados na prestação de um serviço de qualidade. Segundo Sousa (2007) o serviço publico vê-se obrigado, como qualquer um outro tipo de organização mergulhar no cultivo da qualidade e a aumentar a sua preocupação com o desempenho e com as características do serviço que presta.

Para Ferreira (1999) todos os processos de uma organização possuem elementos críticos comuns que devem ser muito bem identificados e analisados a fim de poder alcançar bons níveis de qualidade. São eles: as pessoas da organização; as instalações e equipamentos; os procedimentos, padrões e os sistemas organizacionais.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

É bem claro que a partir de um plano bem elaborado, bem executado e bem controlado, esses elementos influenciam muito a qualidade com o objetivo de prestar um bom serviço. Assim, para que isso se torne numa realidade é preciso ter muito rigor com as pessoas das organizações nos seus trabalhos, com os procedimentos, com os padrões e sistemas organizacionais e acompanhar com as atualizações das instalações e equipamentos.

Por mais que esses elementos sejam bons numa organização, ainda serão melhores para o êxito da qualidade: as pessoas na organização; as instalações e equipamentos; os procedimentos, padrões e sistemas organizacionais:

a) Pessoas da organização

Ribeiro (2006 *apud* Bernini, 2012) defende que a área de Recursos Humanos deve preocupar-se em ajudar a organização a alcançar os seus objetivos e a realizar as suas missões tornando-a competitiva. Deve também treinar e motivar os funcionários desenvolvendo e mantendo a qualidade de vida no trabalho. As pessoas numa organização devem ser tratadas como responsáveis pelo sucesso da organização como uma forma de os motivar a fim de poderem desenvolver o seu máximo potencial nas diferentes atividades da organização, indispensável para obter o resultado da equipa em prol dos objetivos das organizações.

Ter as pessoas qualificadas na organização é uma mais-valia para a qualidade nos serviços. Deste modo, é preciso criar e desenvolver lideranças para a qualidade, criar um programa de gestão de pessoas bem organizado, capacitar os pessoais, promover um ambiente estável no seio de trabalho, responsabilizar os colaboradores e valorizar o trabalho se for preciso, ter boa capacidade para corrigir os erros no decorrer de trabalho, fazer sentir confiança os colaboradores no seu trabalho.

b) Instalações e equipamentos

No que toca aos equipamentos, Denton (1990) ressalta que a utilização inteligente das tecnologias de informações (TICs) melhora o atendimento em termos de rapidez e facilidade em registar, organizar, criar e procurar os arquivos registados num serviço, podendo ser acrescentada também, a ideia de que a tecnologia agiliza a prestação do serviço, principalmente quando relacionando com a informação.

As instalações seguras e confortáveis atraem as pessoas da organização, e por sua vez convidam os utentes a serem clientes da organização, sendo claro que os estes relacionam o ambiente físico

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

com a qualidade de serviço que é prestado acontecendo que, só pela aparência os clientes criam as expectativas do serviço/produto que pode ser oferecido. Além disso, uma instalação segura e confortável para a realização de trabalho com melhor qualidade de vida minimiza o cansaço e influencia mais a produção.

c) Procedimentos, padrões e sistemas organizacionais

Um sistema de qualidade, na visão de Feignbaun (1994) é uma rede de procedimentos e controles necessários à produção de bens ou serviços que vão ao encontro dos padrões de qualidade especificados e são capazes de serem entregues dentro desses padrões.

A aplicabilidade das técnicas de gestão privada ao setor público, nomeadamente a introdução do conceito da qualidade na AP, não deixou de suscitar dificuldades e de ser alvo de discussão entre especialistas (Carapeto e Fonseca, 2005).

Foram traduzidos novos instrumentos da gestão para o setor público, no seio do qual a gestão da qualidade passou a ocupar um lugar de destaque (Rocha, 2001). No entanto, a perceção da qualidade é muito difícil de medir, porque varia de acordo com a necessidade de cada utente. O que satisfaz um utente não significa que também satisfaz igualmente todos os outros, por mais que o serviço ou produto tenha qualidade. Como o setor público se focaliza no atendimento aos utentes, o Estado para responder às necessidades dos consumidores é obrigado a introduzir a aplicação da qualidade para apoiar no desejo dos seus consumidores. Esta complexidade associada à medição da qualidade fez com que cada vez se tornasse mais importante para os serviços públicos.

De acordo com Carapeto e Fonseca (2005) existem três fases na evolução da qualidade no sector público: a primeira associada à conformidade com as normas e procedimentos formais; a segunda associada à difusão da gestão por objetivos, em que a qualidade é equiparada à eficácia, ausência de erros e ligação ao objetivo da organização (anos sessenta do século XX). Por fim, a terceira fase, a qualidade corresponde à satisfação do cliente, integrando o conceito de qualidade total (década de 80, do século XX). É nesta fase que encontram os modelos de gestão da qualidade mais adotados na Administração Pública em toda a Europa.

2.2. Modelos de Gestão da Qualidade

O setor público é responsável pela oferta de grande quantidade de bens e serviços aos cidadãos e como tal um grande empregador. Segundo Drucker (2016) “os níveis mais baixos de produtividade acontecem na administração pública. No entanto, por todo o mundo, as administrações públicas são o maior empregador no sector de serviços”.

Como vimos anteriormente, a Gestão de Qualidade Total é uma nova forma de gestão nas organizações, onde o elemento humano é valorizado pela sua capacidade em resolver problemas no momento em que ocorrem e assente na procura permanente da perfeição. Consiste numa nova filosofia de gestão, de uma nova forma de gestão que arrasta consigo mudanças nas atitudes e nos comportamentos, assentes numa melhoria continua em que há uma gestão mais participativa, mais criativa e responsável, estruturas mais descentralizadas e novos sistemas de controle.

O assunto da gestão e qualidade nos serviços públicos só recentemente tem sido estudado. Nas novas formas de gestão pública o cidadão tem vindo a assumir um papel privilegiado na avaliação do desempenho dos serviços públicos. Deste modo é importante investigar como as perceções e a satisfação dos cidadãos passam a estar relacionadas com as medidas de desempenho da AP. Há trabalhos que sugerem que, paralelamente aos programas de medição de desempenho, os resultados da satisfação do cidadão são de grande utilidade ao gestor público para avaliar a qualidade do serviço público (Swindell e Kelly, 2000)

2.2.1. Modelo de Excelência da European Foundation for Quality Management

O modelo de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM) é um modelo utilizado na Europa na gestão de qualidade, para poder melhor avaliar a qualidade dos serviços prestados nas organizações privadas, assim como nas públicas. É uma estrutura mundialmente reconhecida para ajudar as organizações no seu processo de transformação para alcançar o seu objetivo, dando apoio na identificação e na correção de lacunas e consequente estímulo ao desenho de soluções que visem uma melhoria continua. A EFQM é a entidade responsável pelo Modelo de Excelência e tem sido uma estrutura de suporte para organizações desenvolverem uma cultura de excelência, melhorando significativamente o seu desempenho e melhorarem os seus resultados. Está focalizada na liderança, na melhoria continua e na satisfação do cidadão/ cliente.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

O EFQM é um instrumento elaborado em 1992, inicialmente para suportar a premiação europeia da qualidade. O objetivo da fundação europeia de qualidade é aumentar a competitividade das organizações e suportar o desenvolvimento sustentável da economia.

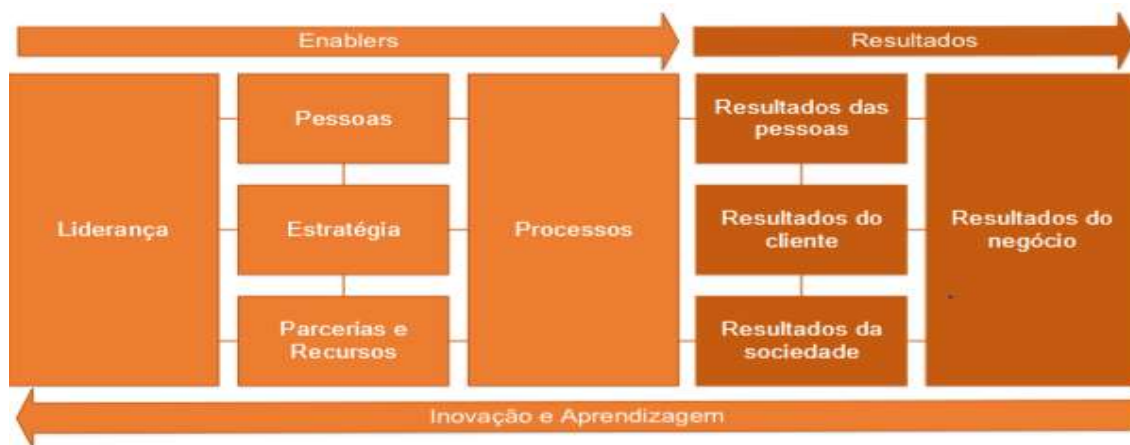
Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005 *apud* Limberger e Mendes, 2015) os clientes baseiam-se em cinco dimensões para avaliar a qualidade nos serviços: confiabilidade, responsabilidade, segurança, empatia e aspetos tangíveis. A confiabilidade é a capacidade de cumprir o que foi prometido com confiança e exatidão. A responsabilidade diz respeito à forma de como atender ou auxiliar um cliente na prestação no serviço para não o deixar à espera sem motivo aparente. Confiança é a capacidade de prestador do serviço transmitir segurança e confiabilidade ao cliente. Empatia é o atendimento personalizado, demonstração de interesse em prestar um determinado serviço. Os aspetos tangíveis são as aparências que o cliente pode ver ou tocar, como a limpeza, os equipamentos, materiais de comunicação e demais instalações físicas.

Para os autores Gemoets *et. al* (2010 *apud* Guerra, 2018) o modelo EFQM é composto por nove critérios, que ajudam a avaliar o estado da organização em termos da sua gestão da qualidade total. Esses critérios são agrupados em duas grandes áreas: **Facilitadores e Resultados**, a primeira analisa como a organização planeia e realiza as suas atividades e a segunda refere-se aos seus resultados.

Os Facilitadores fazem referência à gestão de: liderança, estratégias, pessoas, parcerias, recursos e processos, produtos e serviços. **Quanto aos Resultados**, o modelo considera quatro critérios que medem o impacto causado pela atividade da organização, nomeadamente: resultados das pessoas, resultados dos clientes, resultados da sociedade e resultados do negócio. Cada um desses critérios tem uma determinada importância no modelo EFQM, designado por peso ou ponderação que é vulgarmente apresentado através de percentagem. Este modelo pode ser visualizado na Figura 3. Reforçam ainda que, independentemente do tipo de organização, o modelo EFQM é genérico e é aplicável a todas organizações sem fins lucrativos.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Figura: 3 Modelo de Excelência FQM



Fonte: Simões (2011) Adaptado

EFQM (1999 *apud* Simões, 2011) refere oito conceitos fundamentais que apresentado pelo modelo EFQM e que constituem a excelência de uma organização.

- **Orientação para os resultados** – a excelência consiste em alcançar resultados que satisfaçam plenamente todos as partes interessadas *stakeholders* da organização;
- **Focalização no cliente** - excelência consiste em criar valor sustentável para o cliente.
- **Liderança e constância de propósitos** – a excelência consiste na liderança visionaria e motivadora associada a uma persistência de propósitos da organização;
- **Gestão por processos e por factos** - Excelência é gerir a organização por meio de um conjunto de sistemas, processos e factos interdependentes e interrelacionado;
- **Desenvolvimento e envolvimento das pessoas** – a excelência á maximizar a contribuição dos funcionários através do seu desenvolvimento e envolvimento;
- **Aprendizagem, inovação e melhoria continua** – a excelência é desafiar a condição (*Status quo*) tornar a mudança efetiva, utilizando a aprendizagem para desencadear inovação e oportunidade de melhoria;
- **Desenvolvimento de parcerias** – a excelência é desenvolver e manter parcerias suscetíveis de acrescentar valor.
- **Responsabilidade social corporativa**- excelência é exceder as exigências legais mínimas em que opera a organização e desenvolver esforços que permitam compreender e dar resposta às expectativas dos *stakeholders* na sociedade

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

2.2.2. Modelo Common Assessment Framework

A Estrutura Comum de Avaliação (Common Assessment Framework ou CAF) é uma ferramenta de Gestão da Qualidade Total inspirada no modelo da excelência (*European Foundation for Quality Management* ou EFQM), no Modelo da *speyer* (Universidade Alemã de Ciências Administrativas). O CAF impulsiona as organizações públicas a fazerem a avaliação interna e externa numa organização partindo de uma das ferramentas de modelo da Gestão da Qualidade Total (GQT).

De acordo com Silveira (2011 *apud* Veiga, 2014), CAF é uma ferramenta de Gestão da Qualidade focalizada na auto - avaliação nas Instituições Públicas, a fim de identificar os pontos fortes e os pontos fracos, para que possam criar uma estratégia e melhorar o seu potencial, bem como fazer um desenho estratégico para melhorar os pontos fracos, baseado na perspetiva da melhoria continua com o objetivo principal de impulsionar as organizações da Administração Pública a utilizar os princípios da Gestão da Qualidade Total na perspetiva de Planear, Executar, Rever, Ajustar (PDCA) (DGAEP, 2003 *apud* Raposo, 2012). Isto faz-se com um objetivo de melhorar mais a eficácia e a eficiência partindo de uma boa tomada de decisão, resultado da autoavaliação da organização com um conjunto de processos de Liderança, Planeamento e Estratégia, Gestão de Pessoas, Parcerias e Recursos Gestão dos Processos e da Mudança, a fim de poder prestar um melhor serviço aos clientes.

De acordo com a Direção-Geral da Administração e Emprego Público (DGAEP) (2010 *apud* Raposo, 2012) o modelo tem quatro objetivos para ajudar as organizações públicas a chegar mais perto dos objetivos traçados:

1. Introduzir na Administração Pública os princípios da Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management/TQM) e orientá-la progressivamente, através da utilização e compreensão da autoavaliação, da atual sequência de atividades «Planear-Executar» para um ciclo completo e desenvolvido» PDCA - Planear (fase de projeto); Executar (fase da execução); Rever (fase da avaliação) e Ajustar (fase da ação, adaptação e correção);
2. Facilitar a autoavaliação das organizações públicas com o objetivo de obter um diagnóstico e um plano de ações de melhoria,
3. Servir de ponte entre os vários modelos utilizados na gestão da qualidade;
4. Facilitar a melhor aprendizagem «*benchlearning*» entre organizações do setor público.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Um estudo realizado em 2003, nas Administrações Públicas europeias, que utilizam o CAF, identificou um conjunto de melhorias a diversos níveis: sistema de gestão; conhecimento real da organização; seus pontos fortes e fracos; partilha de informação; criação de indicadores de controlo de qualidade, definição de orientação estratégica a nível internacional; sistematização de tarefas e compreensão da sua importância no âmbito da organização; aumento da sensibilização para o tema da qualidade (Carapeto e Fonseca 2005 *apud* Silveira, 2011).

Não obstante as melhorias associadas à aplicação deste modelo, ele é um modelo simplificado de modelo EFQM. Estes modelos CAF e EFQM definem indicadores para medir a qualidade da organização, identificam áreas onde existem oportunidades de melhoria implementando-as, numa perspectiva de melhoria contínua e permitem medir o progresso alcançado em termos de qualidade. Mas se a organização pública pretender uma análise mais detalhada com a aplicação de princípios da qualidade total em toda a sua profundidade será necessário aplicar modelos mais desenvolvidos.

A CAF tem por base uma estrutura com nove critérios: cinco dizem respeito aos meios que determinam o que a organização faz e como realiza as suas atividades de forma a alcançar os resultados que deseja; e quatro estão associados aos resultados, que medem as perceções dos clientes e da sociedade relativamente à organização. As medições são realizadas através de um sistema de pontuação que permite determinar os pontos críticos que possam ser melhorados e os pontos fortes que possam ser reforçados de sucesso, através de um plano de ação de melhorias com vista a aumentar o desempenho organizacional DGAEP 2007.

2.2.3. Modelo Balanced Scorecard

O modelo Balanced Scorecard (BSC) é um modelo de gestão estratégica que foi desenvolvido pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton nos anos da década de 90 do século XX com o objetivo de dar respostas aos clientes e ao processo de melhoria contínua. Com os objetivos apontados pelo BSC vem auxiliar as Instituições nos processos de tomada de decisão nos assuntos financeiros tradicionais, como ajudar a melhorar as Organizações a fazerem uma projeção mais precisa a partir dos seus recursos, como atingir os seus objetivos estipulados na busca da maximização do resultado. O modelo foi criado para apoiar a Gestão da

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Qualidade Total (Santos, 2008) destinado aos setores privado, mas dada a sua eficácia as Organizações Públicas acabaram por o introduzir nas suas atividades da qualidade.

Kaplan e Norton (1992 *apud* Gomes 2006) indicaram dois motivos essenciais para o desenvolvimento deste modelo de avaliação de desempenho e de gestão estratégica.

Primeiro, a incorporação de um conjunto de medidas de desempenho interligados entre si que se encontra na estratégia organizacional, mesmo existindo outros sistemas para examinar medidas financeiras, mas que não podem ser misturados com as medidas financeiras, justificando que o BSC é a criação de um sistema que estabelece um conjunto de relações de causa-efeito entre as medidas incorporadas no modelo e a estratégia.

Em segundo lugar, esta importância dos ativos intangíveis e a sua dificuldade de avaliação do valor criado por estes ativos, essenciais à criação de vantagens competitivas de qualquer organização.

O nome Balanced Scorecard (BSC) reflete o balanço estabelecido entre objetivos de diferentes naturezas: curto prazo; e longo prazo; financeiros e não financeiros; indicadores lagging e leading e perspetivas de desempenho interno e externo. (...) O Balanced Scorecard materializada a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objetivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspetivas diferentes: financeira, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento (...) com R. Kaplan e D. Norton (1996, p. 28 apud Castro, 2011)

Neste sentido, é necessário definir cada perspetiva para poder estruturar e aplicar a respetiva estratégica e os métodos a executar a fim de atingir os objetivos definidos.

Na perspetiva do cliente- na criação de cada Organização privada assim como na pública o cliente é o referencial de toda a sua atividade, e nas privadas, mesmo o objetivo do lucro é indissociável da satisfação do cliente. Nas públicas, procura-se cada vez mais concretizar a sua missão que é melhorar a vida dos seus utentes, sem fins lucrativos.

Na perspetiva financeira- no setor privado, as empresas procuram as estratégias para a satisfação dos acionistas que procuram cada vez mais lucro, com os indicadores financeiros que fazem atenção na gestão dos resultados no curto prazo. No setor público, os resultados dos indicadores financeiros vão permitir às organizações manejar bem as atividades financeiras para melhorar a

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

oferta aos clientes com a aquisição de equipamentos que vão permitir a execução das tarefas com mais qualidade, virando a sua atividade para a satisfação dos clientes (cidadãos).

Na perspetiva do processo interno- esta perspetiva está ligada a satisfação do cliente com o valor a ser pago por serviços ou produtos, isto pode ajudar ou prejudicar a estratégia delineada. Para determinar o valor aos clientes são necessários processos internos para determinar o valor para o cliente. É importante escolher os processos que derivam normalmente dos objetivos e indicadores escolhidos na perspetiva do cliente.

Perspetiva da Aprendizagem e Crescimento - neste campo os setores privados assim como os públicos, quase tem uma linha orientadora para o sucesso, que consiste em aperfeiçoar os seus processos, que depende da habilidade de cada organização em função da capacidade dos seus gestores. Com um plano bem desenhado, executado para a expectativa dos clientes bem no limite financeiro da organização, isso provoca êxito nas restantes perspetivas do BSC no setor privado assim como no público.

2.2.4. Modelo Normas ISO 9000

Na gestão da qualidade, as Normas *International Organization for Standardization* (ISO 9000) são um grupo de normas, que podem ser aplicadas a um conjunto diversificado de organizações, apoiando-as na implementação e gestão de sistemas da qualidade eficazes. São baseadas num conjunto de princípios de gestão da qualidade onde consta o forte foco no cliente, a motivação e envolvimento da Administração, a abordagem do processo e a interiorização da melhoria contínua. As organizações que aplicarem estas normas beneficiarão de maior credibilidade junto dos seus clientes e concorrentes.

A série de normas ISO 9000 surgiu em 1987 e foram revistas no ano 2000. A norma ISO 9000:2000 identifica os oito princípios de gestão da qualidade, que podem ser usados pela alta administração para conduzir a organização num processo de melhoria contínua do seu desempenho, tomando em consideração as necessidades de todos os *stakeholders*:

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Foco no cliente: as organizações dependem de seus clientes e, portanto, é recomendável que atendam às necessidades atuais e futuras do cliente, aos seus requisitos e procurem exceder as suas expectativas.

Liderança: os líderes estabelecem o propósito e o rumo da organização, pelo que devem criar um ambiente interno, no qual os funcionários se sintam ativamente envolvidos no propósito de atingir os objetivos da organização.

Envolvimento de pessoas: Pessoas de todos os níveis hierárquicos são a essência de uma organização e o seu total envolvimento possibilita que as suas habilidades sejam usadas para o benefício da organização.

Abordagem por processos: um resultado desejado é alcançado mais eficientemente quando as atividades e os recursos relacionados são geridos como um processo.

Abordagem da gestão como um sistema: identificar, entender e garantir os processos inter-relacionados como um sistema contribui para a organização atingir os seus objetivos com eficácia e eficiência.

Melhoria contínua: a melhoria contínua do desempenho global da organização deve ser um seu objetivo permanente.

Abordagem fatural para tomada de decisão: decisões eficazes são baseadas na análise de dados e informações.

Relações mutuamente benéficas com fornecedores: as relações interdependentes benéficas entre a organização e seus fornecedores, potencia a aptidão para criar valor para ambas as partes.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade, cumprindo as normas ISO pode dar origem à emissão de certificado de conformidade com os requisitos das referidas normas.

CAPÍTULO 3- AVALIAÇÃO DA QUALIDADE NOS SERVIÇOS PÚBLICOS

A avaliação da qualidade nos serviços públicos é um fenómeno que vem desde os anos noventa do século vinte. Os gestores de serviços públicos preocupam-se em saber como estão a ser consumidos os seus serviços o que, pela sua intangibilidade, se torna muito difícil de avaliar dado que os utilizadores do serviço público apresentam aspetos diferentes em relação à avaliação da qualidade: aspetos subjetivos e objetivos de cada utilizador. É nessa mesma linha de pensamento que os obrigam a fazer a avaliação da qualidade dos serviços oferecidos.

Para Reeves e Bednar, (1994 *apud* Novaes, *et al.*, 2015) são autores para quem a avaliação da qualidade na organização de serviços públicos procura identificar o conceito de qualidade que mais influencia a perceção dos usuários quanto à qualidade de um serviço público, tendo por base os conceitos qualidade como excelência, qualidade como valor, qualidade como confirmação de especificações, qualidade como atendimento e/ou superação das expectativas dos clientes. A qualidade como excelência, não passa de uma prestação de serviço ou produto de acordo com a expectativa de cliente ou consumidor, no que toca à qualidade de valor, isto tem a ver com a prestação de serviço ou o valor que é pago pelo consumidor de acordo com a sua expectativa.

De acordo com Blythe e Marson (1999 *apud* Coutinho, 2000) a sugestão para a avaliação dos serviços públicos é a mensuração do desempenho dos serviços públicos. Para estes autores a avaliação é componente essencial do novo modelo administrativo e baseia-se, sobretudo, na prestação de contas *accountability* dos resultados obtidos, isto é, na cobrança e na responsabilização de servidores e gerentes públicos por alguma parte do serviço prestado ao cidadão.

Segundo Miguel (2000 *apud* Rocha, 2011) *accountability* diz respeito à capacidade que o cidadão tem de impor sanções aos governantes, reconduzindo ao cargo aqueles que exerceram bem os seus mandatos e distinguindo aqueles que não o fizeram. E concentra que o exercício da *accountability* se dá pelo controle mútuo entre os poderes, mas sobretudo, por meio da prestação de contas que os representantes devem à sociedade e submetendo-se periodicamente à sua decisão. Neste sentido, Blythe e Marson (1999 *apud* Coutinho, 2000) mencionaram oito propostas para avaliar os serviços públicos que gere a prestação de conta:

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

1. Estabelecer metas anuais para os serviços prestados e comparar o desempenho atual da organização com essas metas;
2. Medir as dificuldades nos serviços oferecidos, em termos de satisfação dos usuários;
3. Informar todos os servidores e agentes sobre as metas anuais estabelecidas e transferir o poder e os recursos necessários para alcançá-las;
4. Medir o nível de satisfação dos servidores e gerentes com o desempenho obtido;
5. Comunicar todas as iniciativas dos serviços e *stakeholders*;
6. Estabelecer resultados um e forte controle sobre os resultados;
7. Associar sistemas de recompensa, compensações e reconhecimento de servidores e gerentes públicos à avaliação de resultados;
8. Garantir que os sistemas de avaliação de desempenho dos serviços públicos serão sempre positivos e não punitivos.

A maioria dos modelos da qualidade dos serviços tem por base o paradigma da não confirmação das expectativas criadas com um serviço, que é o resultado da diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada. De entre esses modelos destacam-se dois: o modelo ServQual (Parasuramam, 1988) e o modelo ServPerf (Cronim e Taylor, 1994)

3.1. Modelo ServQual

No início da década de oitenta do século vinte, Parasuraman, *et al.* (1988 *apud* Correia 2015) dedicaram-se ao desenvolvimento de um modelo para avaliar a qualidade da prestação dos serviços públicos, assente no conceito de qualidade percebida avaliada pelos clientes, nomeadamente o modelo ServQual. Para estes autores, a qualidade dos serviços é a diferença entre as perceções e as expectativas que o cliente tem do serviço. Assim, quando as expectativas superarem as perceções significa que a qualidade do serviço não é satisfatória, ou seja, as expectativas do cliente não foram satisfeitas. Por sua vez, se as perceções superarem as expectativas, significa que o cliente fica satisfeito com o serviço.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Dado a dificuldade em medir a qualidade da prestação de um serviço, estes autores desenvolveram uma escala psicométrica das dimensões da qualidade, com a designação de Service Quality (ServQual) também conhecido como modelo de cinco colunas ou cinco *GAPs* cada um desses *GAPs* representa uma dimensão: a tangibilidade, a fiabilidade, prontidão, confiança e a empatia, com o objetivo de ajudar as organizações a perceber algo mais sobre as expectativas dos clientes dos serviços públicos e privados. Esta escala conta com a participação do Marketing Science Institute (MSI).

Este modelo é composto por um questionário com quarenta e quatro questões dividido em duas partes. A primeira parte relativa às expectativas dos clientes sobre o serviço e a segunda parte relativa às perceções que os clientes retiveram do serviço prestado. Cada uma destas partes contem vinte e dois itens organizadas em cinco dimensões da qualidade do serviço (ver Tabela 1 e 2) que pretendem avaliar aspetos específicos, como referem (Parasuraman *et al.* 1988).

Tabela 1 - As cinco dimensões e respetivo agrupamento das questões de modelo ServQual

Dimensão	Questões
Tangibilidade	1 a 4
Fiabilidade	5 a 9
Prontidão	10 a 13
Confiança	14 a 17
Empatia	18 a 22

Fonte: Adaptado de Parasuraman, Berry e Zeithmal (1993, *apud* Correia, 2015)

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Tabela 2 - Os 22 itens de modelo ServQual

Nº	Questões
1	Equipamentos Com Aspeto Moderno
2	Instalações Físicas Visualmente Atraentes
3	Boa Apresentação Dos Colaboradores
4	Elementos Tangíveis Atrativos
5	Cumprimento Das Promessas
6	Interesse Na Resolução Dos Problemas
7	Confiabilidade Da Empresa
8	Realização Do Serviço No prazo prometido
9	Não Cometer Erros
10	Informação Sobre Horário De Utilização
11	Colaboradores Rápidos
12	Colaboradores Dispostos a Ajudar
13	Colaboradores Que Respondem
14	Colaboradores Que Transmitem Confiança
15	Clientes Seguros Com Os Colaboradores
16	Colaboradores Amáveis
17	Colaboradores Com Boa Formação
18	Atenção Individualizada Ao Formação
19	Atenção Personalizada Ao Cliente
20	Compreensão Pelas Necessidades Dos Clientes
21	Preocupação Pelos Interesses Dos Clientes
22	Horários Convenientes

Fonte: adaptado de Parasuraman *et al* (1993, *apud* Correia, 2015)

Para Parasuraman *et al* (1988) “os consumidores dão valor aos serviços recebidos, contando com alguns critérios relacionados que eles esperam ao receber de um serviço” e esses critérios podem ser subdivididos em cinco dimensões de sentimento que o cliente espera para classificar um serviço. Todos os critérios juntos num serviço resultam na interpretação total da qualidade do serviço.

Essas cinco dimensões contam com a Tangibilidade (aspetos físicos relacionados com a atividade de prestação de serviço, como instalações, equipamentos e aparência dos funcionários), Fiabilidade (capacidade de prestar o serviço proposto de forma segura e precisa), a Prontidão (disposição em ajudar os clientes, além de fornecer o serviço com presteza e prontidão), a Confiança (conhecimento e cortesia dos funcionários e sua habilidade em demonstrar confiança) e a Empatia (grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes) (Miguel, 2017).

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Na aplicação do modelo, os inquiridos dispõem de uma escala de *Likert*, de um a sete, desde o “discordo totalmente” ao “concordo totalmente”, respetivamente, para classificar o que esperavam do serviço e como o perceberam. A pontuação total da qualidade do serviço resulta das diferenças encontradas entre o que os indivíduos esperavam e o que realmente alcançaram, havendo qualidade ideal quando as expectativas do indivíduo forem excedidas. Mas existem três possibilidades neste binómio: expectativas e perceções (Slack, 1997):

- Expetativa < perceções: A qualidade percebida é boa
- Expetativas = perceções: A qualidade percebida é aceitável
- Expetativa > perceções: A qualidade percebida é pobre

Deste modo, quando as perceções do serviço são superiores às expetativas do cliente pode-se afirmar que a qualidade é boa, contrariamente se as expetativas forem superiores a perceção do serviço, pode - dizer que existe uma lacuna no serviço, assim há margem para melhorar o serviço. Este modelo é aplicável em todo o tipo de serviço (Berlezzi *et al.*, 2011).

O modelo ServQual, não obstante ser um dos modelos mais utilizados para avaliar as expetativas dos clientes e as suas perceções sobre a qualidade dos serviços, não ficou imune a críticas, por parte de autores que o contestaram bem como a escala que foi usada. Cronin e Taylor (1994) identificam problemas de validade e confiança, de confusão entre a medida de satisfação e a medida de qualidade, bem como a escala utilizada, tendo proposto um modelo alternativo: ServPerf. Defendem que a qualidade do serviço é igual ao desempenho, isto é, sem a medição das expetativas. Para Lovelock e Weigth (2001) essas cinco dimensões de sentimento que o cliente espera para classificar um serviço, proporcionam às empresas a correção dos lapsos dos seus serviços, a fim de poder responder à expetativa dos clientes, ou seja, cada vez mais próximo de oferecer o serviço perfeito. A partir do resultado de cada critério avaliado, podem fazer um novo esquema para superar os pontos mais fracos.

3.2. Modelo ServPerf

Este modelo desenvolvido por Cronin e Taylor (1994) é uma alternativa ao modelo ServQual. Estes autores são defensores que a qualidade do serviço deve ser determinada em função do

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

desempenho da organização e não do duvidar das expectativas. Deste modo, a medição da qualidade deve assentar nas perceções dos clientes sobre o desempenho do prestador do serviço e não na diferença entre a perceção do desempenho e as expectativas.

Deste modo, uma abordagem alternativa ao modelo ServQual em que os conceitos de qualidade do serviço e satisfação, apesar de estarem relacionados, não são equivalentes, a primeira precede a segunda e é a satisfação que influencia a intenção de compra ou fidelização do cliente. A qualidade do serviço é vista como um conceito de longo prazo, enquanto a satisfação resulta de cada prestação individual (Cronin e Taylor, 1994). Teoricamente, estes autores sugeriram para a medição da qualidade percebida, a eliminação da componente expectativa, usando apenas a componente desempenho.

Por sua vez Cronin e Taylor (1994 *apud* Souto e Neto, 2017) defendem que o modelo ServPerf é baseado no modelo ServQual com um conjunto de questões de vinte e dois itens do modelo ServQual com uma escala de *Likert* de cinco ou de sete pontos com as noções *Discordo Totalmente* até *Concordo Totalmente*. Cada um dos itens representa um *Gap*.

Os *Gaps* dividem-se em duas partes: quando assinala que a perceção é menor que a expectativa dos clientes é considerado *Gap* negativo e quando o serviço esperado é superior à expectativa do cliente é considerada *Gap* positivo. Para os autores Cronin e Taylor (1994) o ServPerf é formado por duas partes: a primeira onde se avalia a performance de serviço e a segunda onde se avalia a qualidade de serviço e a satisfação de consumidor na intenção de compra. Adicionalmente apresentam três perguntas para compreender melhor o ServPerf:

- 1) Como a qualidade do serviço deve ser conceituada e medida?
- 2) Qual é a ordem de causa da relação entre a qualidade do serviço e a satisfação do cliente?
- 3) Quais os impactos da qualidade do serviço e da satisfação do cliente nas intenções de compra?

Essas perguntas vêm para melhorar a investigação e a medição da qualidade de serviço em relação à satisfação do usuário. No entanto, os autores fizeram essas perguntas para compreender melhor os serviços que não estão a favor dos clientes ou os clientes que não têm a intenção de compra. Uma organização pode ter um serviço de qualidade excelente, mas, simultaneamente, pode acontecer que os compradores tenham pouco interesse na compra e levá-los a qualificar o serviço de péssima qualidade. Enfim, o modelo veio para fazer a relação entre a qualidade do

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

serviço, a satisfação do usuário e as intenções de compra (Cronim e Taylor 1994 *apud* Gouveia, 2019).

Resumidamente, o ServQual e o ServPerf, apesar de analisarem as mesmas dimensões da qualidade, a avaliação da qualidade de um serviço é feita de forma diferente. O ServQual utiliza quarenta e quatro itens para avaliar a discrepância entre as expectativas e as percepções, metade para cada, enquanto o ServPerf recorre apenas a 22 itens para avaliar a qualidade do serviço assente nas percepções dos clientes.

3.3. Governo Eletrónico

Governo eletrónico está relacionado com o uso das tecnologias da informação e da comunicação na Administração Pública combinando a mudança organizacional e as novas habilidades com o intuito de melhorar os serviços públicos e os processos democráticos bem como fortalecer o suporte às políticas públicas. *Commission of the European Committes* (2010 *apud* Dias, 2006). É a troca *on-line* de informação e a prestação de serviços por parte do Governo aos cidadãos, empresas e outras agências governamentais ou, é o conjunto de linhas de orientação e estratégias definidas pelo Governo por forma a dinamizar, modernizar e apoiar a gestão na AP.

À medida que a utilização das TICs se tornou generalizada, têm vindo a assumir-se progressivamente como um importante fator de excelência no desenvolvimento da economia e um determinante fator de criação de valor, baseado no processo de mudança na Administração Pública, onde os cidadãos e as empresas têm acesso a informações e a processos, aproximando os cidadãos ao governo e às autarquias locais. Atualmente o Governo Eletrónico (E-GOV) está a ser cada vez mais evidente na Administração Pública, graças à disseminação da internet.

Existe um conjunto de vantagens resultantes da introdução das TIC na AP, nomeadamente: a transformação da Administração, ficando mais eficiente e transparente; o aumento na qualidade dos serviços prestados; a redução da burocracia; a melhoria da recetividade e resposta das instituições públicas e as necessidades dos cidadãos; a melhoria dos processos de prestação de contas; o fomento da participação dos cidadãos nos debates políticos; e a restituição da confiança dos cidadãos nas diversas Instituições (Marques 2016).

As Instituições públicas e quase o resto do mundo tem evoluindo devido aos desenvolvimentos das tecnologias de informação e comunicação. Entretanto antes da introdução destas, todos os

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

serviços públicos eram um pouco mais lentos, com grandes filas de espera para atendimento dos cidadãos. A introdução das TIC também permitiu a redução dos arquivos físicos dos documentos, uma redução dos efetivos e uma qualificação da mão de obra para o melhor uso dessas TIC.

Por conseguinte, cabe ao Governo a responsabilidade de orientar o local E- Government através da oferta de uma diversidade de informação, serviços, inter-relações, que vão ao encontro das necessidades dos cidadãos das respetivas áreas de abrangência e que as leva a adotar novas ferramentas de comunicação, quer ao nível interno da organização quer ao nível externo. Trata-se de um processo de transformação de atuação do Estado que tem como suporte as TICs tornando a prestação dos serviços públicos mais eficiente e direcionada para os cidadãos e com custos mais baixos. Por sua vez, segundo Silveira (2001 Bitencourt Filho, 2000 *apud* Borges, 2005) é importante a permanente preocupação com a utilização de uma linguagem simples na oferta de informação de forma a facilitar a comunicação entre o Governo e os cidadãos, nomeadamente:

- Foco no interesse e necessidade do cidadão, considerando a diversidade de usuários: o excluído digital, o deficiente físico, o usuário com necessidade especiais, etc.;
- Disponibilização de meios de contacto na forma convencional (telefone, fax, endereço) e a partir de meios eletrónicos (e-mail, *chats*);
- Linguagem impecável, de forma direta, simples e com sentenças curtas;
- Formato acessível, em interface amigável, design atraente e de fácil navegação;
- Organização das informações de forma simples e coerente e com sistemas de busca,
- *Sites* funcionais, evitando-se *layouts* pesados;
- Atualização constante, tanto das informações no *site*, quanto dos *links*;
- Disponibilização de mecanismos de interação e *feedback*.

Com todas essas ações, a Administração Pública alcançou a melhoria da prestação de serviços e informações ao cidadão, por meio da internet, e a integração entre os sistemas de rede e os bancos de dados da Administração Pública, assim como a redução de custos e um controle social das ações do Governo. Com tudo isso a cidadania em termos de opiniões, críticas e demais, ajuda o

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Governo a melhorar os seus serviços oferecidos e faz também com que a população se torne cada vez mais ativa e próxima de poder público.

O estabelecimento de sites governamentais adequadamente construídos representa um passo inicial para reduzir ou mesmo eliminar a burocracia. A consolidação da democracia e da cidadania passa pela existência de canais que permitam ao cidadão expressar seus desejos e opiniões. O acesso às informações gerenciadas pelo setor público é, sem dúvida, vital para ampliar este nível de transparência das ações dos governos Bittencourt Filho (2000 p. 73)

O uso das TICs no campo de atuações de E-GOV no sector público influencia a melhoria de uma boa governação com todos os colaboradores de AP nas suas quatro vertentes de interação. As boas interligações entre elas farão da Administração Pública um ator fundamental no desenvolvimento económico e social de um país:

Government-to-Business (G2B) – canal de comunicação bidirecional entre Governo e empresas;

Government-to-Citizens (G2C) – canal online onde o Governo presta os seus serviços públicos aos utentes, disponibiliza informação de interesse do cidadão, facilita a promoção da cidadania e o controlo das ações do governo para uma excelência na *accountability*;

Government-to-Employee (G2E) – compreende as ferramentas necessárias para reestruturar e manter a organização interna da Administração Pública, facilitando o relacionamento entre Governo e os seus funcionários;

Government-to-Government (G2G) – compreende as relações intergovernamentais e intragovernamentais.

CAPÍTULO 4 – METODOLOGIA

Metodologia deriva do latim *methodus* que significa “caminho ou a via para a realização de algo”. Assim, ao longo deste capítulo apresentam-se os métodos utilizados no desenvolvimento da presente investigação, assentes na revisão teórica anteriormente apresentada e guiada pelos objetivos previamente definidos.

Metodologia é o caminho a percorrer para a realização de um trabalho científico e não científico de uma pesquisa, de um estudo de caso. E é feito de uma forma mais clara e detalhada podendo-se utilizar, por exemplo, questionários ou entrevistas. Segundo Fiorese (*apud* 2003 Gomes e Araujo, 2005) o Método (metodologia) é o conjunto de processos pelos quais se torna possível desenvolver procedimentos que permitam alcançar um determinado objetivo. Para Lakatos e Marconi (2003 *apud* Bonat, 2009) a pesquisa é um procedimento formal e prático de produção de conhecimento, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Existem várias metodologias de investigação mas, na presente investigação é utilizada uma metodologia de estudo de caso na medida em que segundo Yin (1994) *apud* Coutinho e Henrique, 2002) é a mais adequada quando se pretende estudar fenómenos atuais dentro de seu contexto e quando o investigador tem pouco (ou nenhum) controle sobre as ocorrências que vão ser investigadas.

A parte empírica desta investigação decorreu na Direção Geral de Migração e Fronteiras (DGMF) da Guiné-Bissau. E a questão genérica da presente investigação prende-se com o saber qual a perceção e o nível de satisfação que os utentes têm sobre a qualidade dos serviços prestados por este organismo público.

4.1. Metodologia Utilizada

Com o intuito de dar um suporte teórico a esta investigação, começou-se por fazer uma revisão da literatura sobre o tema de estudo. De seguida, na pesquisa de campo desencadeada, foram utilizados métodos quantitativos sustentados por técnicas estatísticas para obter dados com maior

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

firmeza e fiabilidade. Segundo Fara et al. (2013) a metodologia quantitativa é utilizada para quantificar as opiniões e informações de certo estudo.

A técnica de recolha de dados usada neste estudo foi o inquérito por questionário, normalmente usada nas pesquisas que requerem uma análise quantitativa dos dados, dado que possui uma estrutura padronizada quer nas questões quer na sua ordem Borg e Gall (1989). De acordo com Malhotra e Peterson (2006), o questionário é o principal instrumento na recolha de dados quantitativos primários, permitindo uma rápida recolha dos dados, que por sua vez aumenta a precisão e facilita o processamento dos mesmos. E ao possibilitar uma recolha padronizada *standardizada* dos dados, garante-se a consistência e a coerência interna da análise realizada.

Esta investigação pretende avaliar as perceções que os inquiridos têm sobre o serviço prestado pela DGMF e centra-se na avaliação da qualidade do serviço prestado na emissão de passaportes, na perspectiva dos inquiridos. A escolha do serviço de emissão de passaporte prende-se com o facto de ser um serviço que é muito solicitado pelos inquiridos e que se encontra centralizado, não havendo por isso capacidade de resposta suficiente face à procura existente.

A recolha de dados foi feita com base no modelo ServQual, desenvolvido pelos autores Parasuraman *et al.* (1988). Na avaliação da qualidade dos serviços é preciso ter por base um dos modelos de avaliação da qualidade, para poder situar o nível da prestação do serviço. O modelo ServQual tem sido usado várias vezes em muitos países para avaliar as Instituições Públicas no que tange à qualidade de serviço, para compreender as diferenças existentes entre as perceções e as expectativas dos usuários. No entanto, Cronin e Taylor (1994) propuseram o modelo ServPerf como alternativa para a melhoria do ServQual, no sentido de saber a perceção dos inquiridos sobre a qualidade do desempenho dos serviços prestado pela organização. Este modelo tem sido utilizado quer em Instituições Públicas quer em Instituições Privadas.

Na presente investigação foi usado o modelo ServPerf para avaliar as perceções dos utentes sobre o serviço prestado pela DGMF. Partiu-se das questões originais do ServQual e introduziram-se algumas alterações. Foi usada uma escala de um a cinco em que “1” corresponde a *Discordo Totalmente* e “5” corresponde a *Concordo Totalmente*. Isto significa que o número cinco na escala corresponderia à melhor expectativa do serviço prestado a favor aos inquiridos.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Antes de iniciar a recolha dos dados foi solicitada autorização à DGMF, via email, para a realização dos questionários aos clientes (ver anexo A). Esta autorização foi concedida sujeita a promessa de conhecimento à DGMF dos resultados obtidos deste estudo a fim de propor

sugestões de melhoria. Todos os inquiridos, imediatamente antes do preenchimento dos questionários, foram informados dos objetivos do estudo bem como lhes foram garantidos o anonimato e a confidencialidade dos dados, sendo só utilizados para este estudo.

A última fase do estudo consiste no tratamento e análise dos dados recolhidos tendo em vista os objetivos do estudo. Depois das recolhidos os dados, estes foram sujeitos a uma avaliação estatística com o auxílio de programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e Microsoft Office (Excel) que servem para avaliar as perceções dos inquiridos de acordo com os serviços que são oferecidos pela DGMF aos seus utilizadores. Foi realizado o teste do Qui Quadrado, para perceber se existe influência das variáveis sociodemográficas na perceção do desempenho de qualidade dos serviços nas diferentes dimensões em análise. Seguindo o trabalho de outros autores como McDougall e Levesque (2000), Vinagre e Neves (2008) e (Andreassen e Lindestad, 1998) foram definidas um conjunto de hipóteses, que a seguir se apresentam

Para saber se as homens e mulheres tinha opiniões diferentes sobre o serviço prestado, foi definida a como 1ª hipótese:

H1- A variável género têm influência nas perceções dos inquiridos sobre a qualidade dos serviços, nas diferentes dimensões.

Para saber se os inquiridos pertencentes a diferentes escalões etários tinham opiniões diferentes sobre o serviço prestado, foi definida a como 2ª hipótese:

H2- A variável idade tem influência nas perceções dos inquiridos sobre a qualidade dos serviços, nas diferentes dimensões.

Como a escalão idade tem influência no estado civil, este foi considerado como 3ª hipótese:

H3- A variável estado civil têm influência nas perceções dos inquiridos sobre a qualidade dos serviços, nas diferentes dimensões;

Considerou-se importante conhecer em que medida a atividade profissional poderia trazer diferentes perspectivas de opinião sobre a qualidade dos serviços. Assim, definiu-se como 4ª hipótese:

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

H4- A variável atividade profissional tem influência nas percepções dos inquiridos sobre a qualidade dos serviços, nas diferentes dimensões.

Considerando que no desempenho da atividade profissional, os inquiridos podem necessitar, por diversos motivos, a emissão de passaporte, definiu-se como 5ª hipótese:

H5- As razões que levam a pedir a emissão do passaporte têm influência dos inquiridos sobre a qualidade dos serviços, nas diferentes dimensões.

Para este estudo de caso realizado na DGMF escolheu-se aleatoriamente uma amostra de entre os utentes do serviço da emissão de passaportes, que se deslocam presencialmente às instalações deste Organismo. De acordo com os objetivos da investigação desenvolveu-se um questionário fundamentado no modelo ServQual conforme explicado anteriormente com as questões fechadas de acordo com a teoria do modelo para facilitar a estatística do estudo.

Pode ser visualizado no anexo B, o questionário de trabalho que está dividido em duas partes. Na primeira parte, é feita a recolha da opinião dos inquiridos sobre a percepção que têm sobre o desempenho dos prestadores de serviços e que se resume no modelo da qualidade Servperf em cinco dimensões: *Confiabilidade, Atendimento, Segurança, Empatia, Tangibilidade*. A segunda parte se consigna na recolha de dados dos inquiridos com as características sociodemográficos e que permitem caracterizar a amostra.

A recolha de dados ocorreu ao longo de 10 dias uteis, entre o dia 03/05/2021 e o dia 14/05/2021, de segunda a sexta-feira, entre as 09 h horas e as 16h horas. Todos os questionários foram autoadministrados aos utentes do serviço de emissão de passaporte da DGMF na Guiné-Bissau de forma aleatória e imediatamente após o serviço ser prestado.

No total recolheu-se cento e onze questionário que constituem a amostra da presente investigação.

Com o intuito em avaliar a adequabilidade do questionário, foi realizado um pré-teste do mesmo, a um total de nove inquiridos que não fizeram a parte dos centos e onze da amostra. Através do pré-teste, procurou-se saber se os inquiridos vão ter as dificuldades na interpretação das questões, o que aconteceu e mediante as dificuldades apresentadas foram realizadas pequenas alterações para facilitar a sua compreensão.

Contudo, a duração de preenchimento dos questionários varia entre 10 e 15 minutos pois depende da disponibilidade de cada inquirido, disposição e flexibilidade em responder às questões. Na recolha de dados foi detetada alguma dificuldade na compreensão do português, razão pela qual

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

o inquiridor optou por ler as questões, ajudando a interpretá-las para tornar o processo mais simples e prático e não ocupar muito tempo aos inquiridos.

Como foi referido anteriormente, a recolha dos dados ocorreu ao longo de 10 dias uteis, com maior incidência de respostas no início de cada semana.

4.2. Direção Geral de Migração Estrangeiros e Fronteiras

A República da Guiné-Bissau é um país tropical que se situa no continente africano da costa ocidental e faz fronteira, ao norte com o Senegal, ao sul e ao leste com a Guiné e a Oeste com o atlântico (Figura 4).

Figura 4: Mapa da Guiné-Bissau



Fonte: Danfá ; Coelho (2010)

O primeiro navegador e explorador europeu a chegar à costa da antiga Guiné Portuguesa, que é a atual Guiné-Bissau, foi o português Nuno Tristão, em 1446. Aí foram instaladas diversas feitorias, ao longo da costa da Guiné-Bissau com o objetivo de trocar o vinho, os cereais, o azeite e o sal português pelo ouro, pela malagueta e pelo marfim africano. A colonização só teve início em 1558, com a alicerce da vila de Cacheu. A princípio somente as margens dos rios e o litoral foram exploradas e a colonização no interior só se deu a partir do século XIX. No séc. XVII, foi instituída a Capitania- Geral da Guiné Portuguesa.

A vila de Bissau foi fundada em 1697, como fortificação militar e entreposto de tráfico de escravos. Posteriormente elevada a cidade, tornar-se-ia a capital em 1941, estatuto que manteve após a independência da Guiné-Bissau.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

A Guiné-Bissau fazia parte do Reino de Gabu, bem como parte do Império do Mali. Partes deste reino persistiram até o século XVIII, enquanto algumas outras estavam sob domínio do Império

Português desde o século XVI. No século XIX, a região foi colonizada e passou a ser referida Guiné Portuguesa e mais tarde, durante o Estado Novo de Salazar, a colónia passaria a ter o estatuto de província ultramarina.

Apesar da morte do seu líder, a luta pela independência prosseguiu e o partido para a independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC) declarou unilateralmente a sua independência da Guiné-Bissau em 24 de setembro de 1973. Nos meses que seguiram, o ato foi reconhecido por vários países e um ano mais tarde (10 de setembro de 1974) é reconhecida por parte da comunidade internacional, após o reconhecimento de Portugal como um país independente. O nome da sua capital, Bissau, foi dado ao nome do país para evitar caos com a Guiné (a antiga Guiné Francesa) e a Guiné Equatorial (antiga Guiné Espanhola). Tendo sido a primeira colónia portuguesa no continente africano a ter a independência reconhecida por Portugal. O seu Hino nacional: *Esta é a Nossa Pátria Bem Amada*.

O território desta república abrange 36 125km² com a população estimada de 1 792 338 indivíduos (Censos, Estimativa para 2017). Situada aproximadamente a meia distância entre o Equador e o Trópico de Câncer, a Guiné-Bissau tem clima tropical, caracteristicamente quente e húmido com duas estações distintas: a estação das chuvas e a estação seca. O território insular é composto por mais de 80 ilhas, sendo 20 delas habitadas. As áreas protegidas da Guiné-Bissau incluem várias tipologias de conservação, destacando-se a Reserva da Biosfera do Arquipélagos de Bijagós, classificada pela UNESCO em 1996. E ainda, na zona norte, com baixas planícies com largos esteiros é uma região semi- pantanosa, o interior é composto por zona planáltica pouco elevada, de onde se destacam os planaltos de Bafatá e de Gabú, com as maiores altitudes a situarem-se na região do Boé, com cerca de 300 metros de altitude.

A população da Guiné-Bissau é etnicamente diversa e tem muitas línguas, costumes e ordenações sociais distintas. As etnias são divididas pelos seguintes grupos étnicos: *fulas* e os povos da língua mandinga, que constitui a maior parte da população, concentrados no norte e nordeste do território; os *balantas*, que habitam nas regiões costeiras do Sul; e os *manjacos*, que vivem nas áreas costeiras do Norte. A maioria dos restantes são mestiços, com ascendência mista de portugueses e africanos, além de uma maioria proveniente de Cabo Verde (Cruz, 2007).

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

O Ministério do Interior da Guiné-Bissau é um departamento governamental que tem por missão formular, coordenar, executar e avaliar as políticas de segurança interna, do controlo de fronteiras, de proteção e socorro e de segurança rodoviária.

Tem como atribuições: garantir e manter a ordem, tranquilidade e a segurança das pessoas e seus bens; prevenir e reprimir a criminalidade; controlar a entrada, permanência e residência, saída e afastamento de estrangeiros; controlar as atividades importação, fabrico, armazenamento, comercialização, licenciamento, detenção, uso e transporte de armas, munições e substâncias explosivas; regular, fiscalizar e controlar a atividade de segurança privada; prevenir catástrofes e acidentes graves e prestar proteção e socorro às populações sinistradas; promover a segurança rodoviária e assegurar o controlo do trânsito.

As forças e serviços de segurança são compostas por: Polícia da Ordem Pública; Guarda Nacional; Serviço de Proteção Civil e Bombeiros e Comissão Nacional para Refugiados e Deslocados Internos.

A Direção Geral de Migração Estrangeiros e Fronteiras é uma parte integrante do Comando Operacional dos Órgãos Superiores de Comando e Direção do Comando Geral da Guarda Nacional da Guiné-Bissau.

No panorama das políticas públicas da segurança interna do país no que concerne a garantia da segurança no país às populações, tem como objetivos principais: garantir o controlo das pessoas nas fronteiras e combate à imigração ilegal e a prevenção de combate à criminalidade e ao tráfico de seres humanos; controlar a entrada das mercadorias e dos negócios no território nacional; administrar os documentos de viagens dos nacionais e dos estrangeiros no país, administrar e controlar a identificação, estadia e as atividades dos estrangeiros no território nacional; comandar, coordenar e executar as atividades na área da sua atuação.

Missão

A Direção Geral de Migração Estrangeiros e Fronteira de acordo com o artigo 1º, nº 2º, lei 08/2010, de 22 de junho Lei Orgânica Guarda Nacional “tem por missão, no âmbito dos sistemas nacionais de segurança e proteção, assegurar a legalidade democrática, garantir a segurança interna e dos direitos dos cidadãos, bem como colaborar na execução da política da defesa nacional, nos termos da constituição e lei.”

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Visão

A Direção Geral de Migração Estrangeiros e Fronteira de acordo com o artigo 1º, nº 2º, lei 08/2010, de 22 de junho Lei Orgânica Guarda Nacional tem como visão “construir um serviço de segurança da proximidade aos cidadãos, estar ativo e eficaz na administração dos fluxos migratórios e na edificação do espaço alargado de liberdade, segurança e justiça”.

Valores

A Direção Geral de Migração Estrangeiros e Fronteira de acordo com o artigo 1º, nº 2º, lei 08/2010, de 22 de junho Lei Orgânica Guarda Nacional tem como valores “a salvaguarda do interesse publico e a Proximidade com os cidadãos estrangeiros”.

A estrutura orgânica da Direção Geral de Migração Estrangeiros e Fronteiras é hierarquizada verticalmente, apesar de fazer parte da Guarda Nacional. De acordo com a lei 08/2010, a DGMF, está sob a dependência do Ministério do Interior, com a sua autonomia administrativa e compreende os seguintes departamentos: Diretoria Geral, Diretoria Geral Adjunto, Inspeção Geral, Direção de Serviço de Estrangeiros, Direção de Serviço de Fronteiras e Direção de Serviço da Administração, Finanças e Património.

Os Órgãos e Serviços da DGMF compreendem a Secretaria-geral, departamento fronteira marítima, departamento de fronteira aérea, departamento de fronteira terrestre, departamento de recursos humanos, de logística e finanças e de emissão de passaportes.

Os beneficiários da atuação da DGMF podem ser internos ou externos, os Beneficiários internos são, essencialmente os Cidadãos Guineense de Bissau e os cidadãos estrangeiros residentes no país, os Órgãos da Soberania e a Administração pública:

- Cidadãos:

Guineense da Guiné-Bissau e nacionais de Estados-Membros da comunidade Internacional e dos países terceiros.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

- Órgãos da Soberania:

Governo (Primeiro-Ministro, Ministério do Interior, e outros Ministérios, especialmente da Justiça e dos negócios Estrangeiros).

- Administração Pública:

Outras forças e serviços de segurança Polícia da Ordem Pública, Guarda Nacional.

Os Beneficiários Externos (Internacional) são basicamente os organismos internacionais: Organização das Nações Unidas (ONU), Organização Mundial do Comércio (OMC), Comunidade dos Países da Língua Portuguesa (CPLP), União Africana (UA) e a Comunidade Económica dos Estados da África Ocidental.

A nível internacional a DGMF é um parceiro da comunidade internacional, que representa o Estado da Guiné-Bissau, nos assuntos que lhe compete.

Considerando ser um serviço integrante de uma força de segurança a Guarda Nacional, que de acordo com o artigo 6º Lei 08/2010, e dos seus deveres gerais e específicos de colaboração, que, sem prejuízo das prioridades legais da sua atuação, coopera com as demais forças e serviços de segurança. Neste particular é de realçar que além das suas relações com os seus congéneres da Sub-Região, no âmbito da cooperação, está ligada ao Gabinete da INTERPOL.

Os serviços prestados pela DGMF da Guiné-Bissau compreendem:

- ✓ Controlo de entrada, permanência e saída;
- ✓ Autorização e verificação a entrada de pessoas;
- ✓ Investigação Criminal;
- ✓ Emitir parecer relativamente a pedido de vistos;
- ✓ Instaurar, instruir e decidir processos de expulsão;
- ✓ Controlo de fronteiras;
- ✓ Emissão de passaportes.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

De entre os diversos serviços prestados pela DGMF, foi escolhido o serviço de emissão de passaporte para ser alvo de estudo, cuja análise dos dados recolhidos e discussão dos resultados será apresentado no capítulo seguinte.

CAPÍTULO 5- ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a recolha dos dados é necessário proceder ao seu tratamento e análise. Este capítulo tem como objetivo apresentar, analisar os resultados obtidos com esta pesquisa.

5.1. Caracterização da Amostra dos inquiridos da DGMF

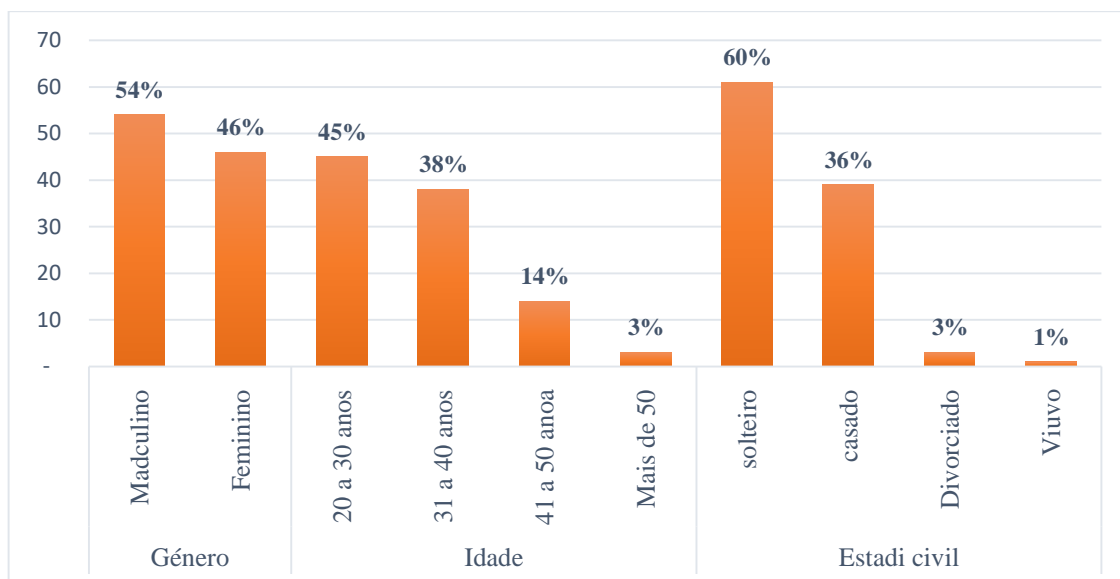
No processo de recolha dos dados verificou-se que foi mais “proveitoso” a recolha às segundas-feiras, correspondendo a 22% do total dos questionários recolhidos, seguido das terças-feiras, com 21%, as quartas-feiras com 20% e as quintas-feiras com 19% e as sextas-feiras com 18%. Também se verificou que era durante o período da manhã que as pessoas se deslocavam a este serviço com maior frequência, 62% da parte da manhã e 38% da parte da tarde.

Com base nos dados recolhidos nesta pesquisa, foi feita a caracterização social dos utilizadores da DGMF nas seguintes variáveis sociais: Género, Idade, Estado Civil e Atividade Profissional.

A recolha de dados recaiu sobre uma amostra de centos e onze indivíduos, maioritariamente do género masculino 54 % a 46% do género feminino. Em termos de idades, sobressai a classe etária entre os 20 a 30 anos 45 %, seguida da classe etária entre os 31 a 40 anos 38% com menor expressão aparece a classe entre 41 a 50 anos 14% e por último com um valor bastante residual 3% aparecem os maiores de 50 anos. Dos inquiridos da amostra em estudo, que fizeram o pedido de passaporte, 61% são solteiros; e 35 % são casados, sendo os restantes (divorciado ou viúvo) com valores residuais (Gráfico 1). Só foram considerados neste estudo os indivíduos com mais de 20 anos, por se considerar que é a partir desta idade que se pode ter maior perceção sobre a qualidade dos serviços.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

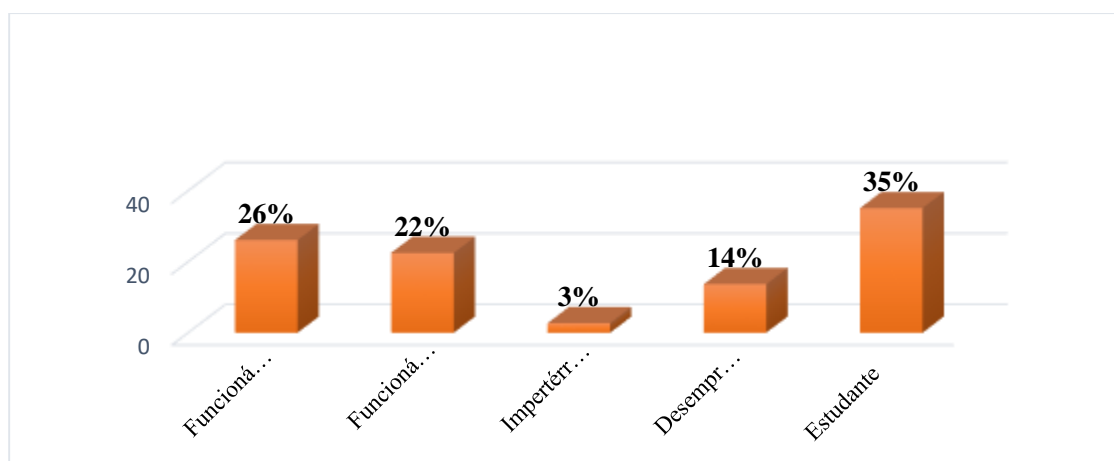
Gráfico 1- Género, Idade e Estado Civil da amostra



Fonte: Elaboração própria

As atividades profissionais dos inquiridos que fizeram parte deste estudo foram divididas em 5 categorias: funcionário público; funcionário do setor privado; impertérito reformado¹; desempregado e estudante. E a atividade “Estudante” que apresenta maior percentagem com 35%, contra 26% do “Funcionário Público” que ocupou a segunda posição, em seguida na terceira posição estão os “Funcionários de Setor Privado” com 22%, os “Desempregados” com 14% e, por último, os “Impertéritos Reformados” com apenas 3% (Gráfico2).

Gráfico 2- Atividade Profissional da amostra



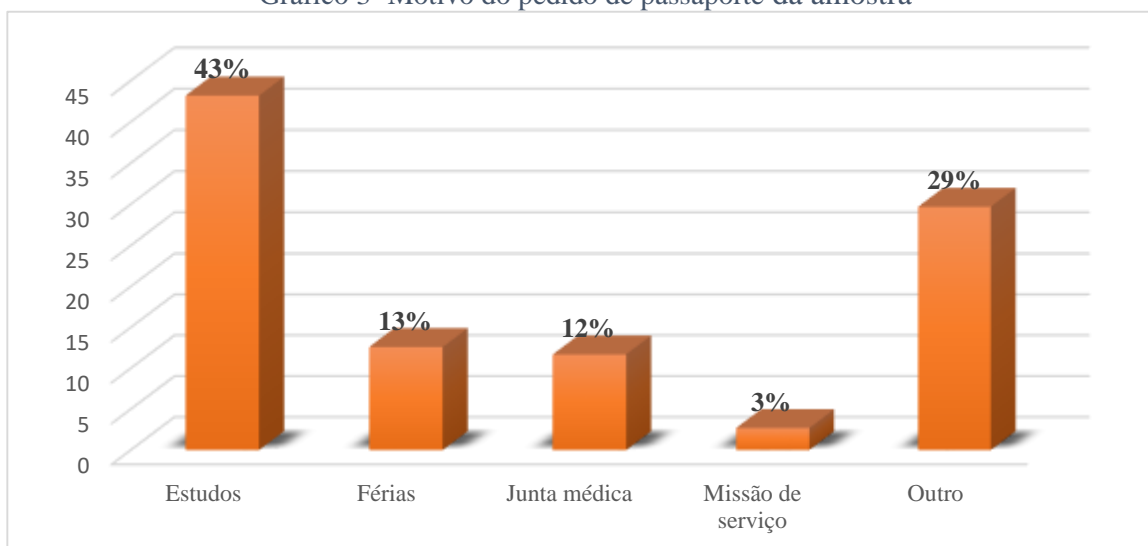
Fonte-Elaboração própria

¹ Os incapazes de exercer a atividade profissional.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Também é importante saber quais os principais motivos que levaram os inquiridos a pedir a emissão do seu passaporte e que se agruparam em cinco categorias: Estudos, Férias, Junta Médica, Missão de Serviço e Outro. De acordo com o Gráfico 3, do total dos inquiridos o motivo “Estudos” ocupa maior peso com 43%, a segunda maior procura inclui a categoria dos “Outros” com 29%, na terceira posição está o motivo “Férias” com 13%, na quarta posição o motivo “Junta Médica” com 12%, e por fim o motivo com menos procura “Missão de Serviço” com 3%. Na categoria “Outros” estão englobados os motivos de emigração, casamento, cambio de atividade escolar.

Gráfico 3- Motivo do pedido de passaporte da amostra

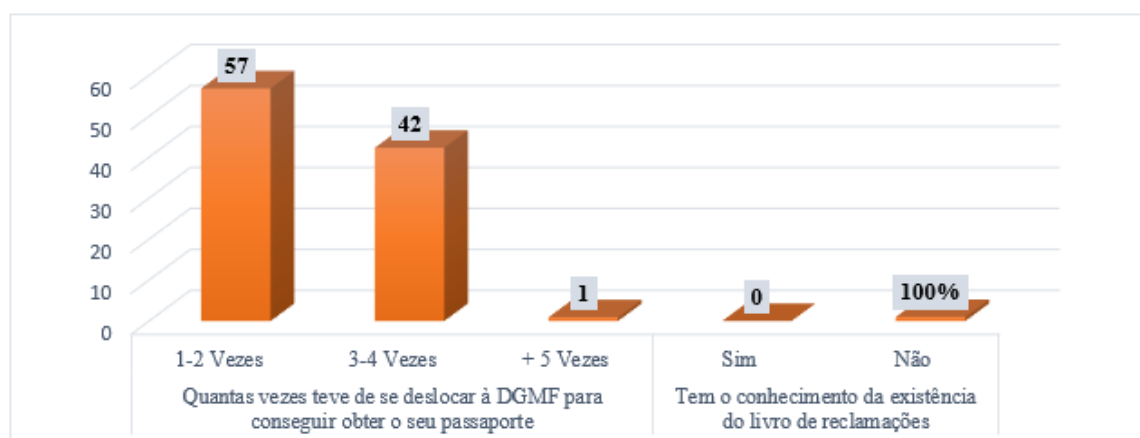


Fonte: Elaboração própria

Foi importante saber quantas vezes os inquiridos tiveram de se deslocar às instalações da DGMF para conseguir obter o seu passaporte. Da análise dos dados resulta que 57% teve de se deslocar aquelas instalações entre uma a duas vezes e 42% deslocaram-se três a quatro vezes. Os que foram mais de cinco vezes tem um peso insignificante (1%) (Gráfico 4). No mesmo gráfico é possível constatar que nenhum dos inquiridos sabe da existência de livro de reclamações na DGMF.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Gráfico 4- Número de deslocações da amostra à DGMF e conhecimento do livro de reclamações.



Fonte: Elaboração própria

5.2. Avaliação das Perceções inquiridos Dos Serviços da DGMF

Com o objetivo de identificar e avaliar as perceções dos inquiridos sobre o serviço prestado na DGMF do departamento da emissão de passaporte, utilizou-se o modelo ServPerf nas suas cinco dimensões. Optou-se a fazer 22 perguntas do modelo, usando uma escala de avaliação *Likert* de 1-5 com alterações que se enquadra no serviço da DGMF. Começa-se por apresentar a análise ao nível global, por dimensão (Tangibilidade; Fiabilidade; Prontidão; Confiança; e Empatia) e posteriormente é efetuada uma análise mais detalhada, por questão.

5.2.1. Análise das Perceções Global dos inquiridos por Dimensão

Como é possível verificar na Tabela 3 e no anexo C, olhando para as diferentes dimensões percebe-se que os inquiridos apontam a Fiabilidade e a Confiança como as que apresentam maior nível de concordância e a dimensão Tangibilidade é a que apresenta menor nível de concordância.

Analisando individualmente cada dimensão, constata-se que na dimensão Tangibilidade, os inquiridos apontam com menor nível de concordância o facto *das instalações físicas da DGMF têm uma aparência moderna* e com maior nível de concordância o facto de que *os funcionários/colaboradores da DGMF têm apresentação cuidada e profissional*.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Tabela 3 - Avaliação das percepções dos inquiridos sobre os serviços da DGMF

Dimensão	Perguntas	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
Tangibilidade	P1: A DGMF dispõe de equipamentos modernos.	111	1,0	5,0	3,117	0,9414
	P2: As instalações físicas da DGMF têm uma aparência moderna.	111	1,0	5,0	2,784	0,9284
	P3: Os funcionários/colaboradores da DGMF têm apresentação cuidada e profissional.	111	1,0	5,0	3,279	0,9739
	P4: As instalações da DGMF possuem uma sala de espera confortável e limpa para os clientes	111	1,0	5,0	2,838	0,9297
		111	1,5	4,5	3,024	0,6484
Fiabilidade	P5: Os serviços são prestados nos prazos estipulados.	111	1,0	5,0	3,901	1,1116
	P6: Os funcionários mostram-se empenhados na resolução dos problemas dos utentes.	111	1,0	5,0	3,982	1,0268
	P7: Há confiança nos serviços prestados.	111	1,0	5,0	4,342	0,8146
	P8: A DGMF mantém os registos de forma correta.	111	1,0	5,0	4,514	0,7962
	P9: A DGMF mostra interesse em melhorar o serviço.	111	1,0	5,0	3,216	1,1314
		111	2,0	4,8	3,991	0,5389
Prontidão	P10: Existe prontidão na prestação dos serviços.	111	1,0	5,0	3,216	1,1940
	P11: Os funcionários são recetivos e prestativos.	111	1,0	5,0	3,901	0,8734
	P12: Os funcionários informam sobre quando os serviços serão realizados.	111	1,0	5,0	3,306	1,0685
	P13: Os funcionários estão sempre disponíveis para responder às solicitações dos clientes.	111	1,0	5,0	3,703	0,8377
		111	1,8	5,0	3,559	0,6701
Confiança	P14: Os funcionários transmitem confiança.	111	1,0	5,0	3,838	0,9394
	P15: Os clientes sentem segurança na prestação do serviço.	111	1,0	5,0	3,973	0,8470
	P16: Os funcionários são respeitosos e educados.	111	1,0	5,0	4,009	0,8474
	P17: Os funcionários são competentes no seu trabalho.	111	1,0	5,0	4,027	0,8682
		111	1,8	5,0	3,986	0,6107
Empatia	P18: Os clientes recebem atenção individual.	111	1,0	5,0	3,730	0,8733
	P19: Os funcionários têm conhecimento das necessidades específicas dos clientes.	111	1,0	5,0	3,387	0,9832
	P20: A DGMF tem como prioridade os interesses dos utilizadores/clientes.	111	1,0	5,0	3,090	1,0229
	P21: Os funcionários esforçam-se por perceber e resolver os problemas dos clientes.	111	1,0	5,0	3,712	1,0903
	P22: O horário de funcionamento da DGMF corresponde às necessidades dos clientes.	111	1,0	5,0	3,153	1,1217
		111	1,8	5,0	3,414	0,6047

Fonte: Elaboração própria

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Na dimensão *Fiabilidade*, os inquiridos apontam menor nível de concordância com o facto de a *DGMF mostra interesse em melhorar o serviço*, e com maior nível de concordância o facto de que a *DGMF mantém os registos de forma correta*.

Na dimensão *Prontidão*, os inquiridos apontam menor nível de concordância com o facto de *existe prontidão na prestação dos serviços* e maior nível de concordância o facto de os funcionários serem *recetivos e prestativos*.

Na dimensão *Confiança* todas as questões apresentam um nível médio de concordância acima de 3,8 (numa escala de *Likert* de 1 a 5).

Na dimensão *Empatia*, os inquiridos apontam com menor nível de concordância o facto de que *os clientes recebem atenção individual* e com maior nível de concordância o facto de que a *DGMF tem como prioridade os interesses dos utilizadores/clientes*.

5.2.2. Análise das Perceções dos inquiridos por Dimensão/Pergunta

❖ Tangibilidade

P1- *A DGMF dispõe de equipamentos modernos:*

Dos cinco níveis apresentados como opção, é a posição neutral (não concordo nem discordo) a mais escolhida com 41% das respostas, seguida das que têm uma perceção positiva (concordam + concordam totalmente) com 33%. Uma perceção negativa (Discordo + Discordo Totalmente) corresponde a 26% das respostas.

P2: *As instalações físicas da DGMF têm uma aparência moderna*

Cerca de 37% dos entrevistados têm uma opinião neutra sobre a aparência das instalações da DGMF, 41% consideram que as instalações não são modernas e 22% consideram-nas modernas.

P3- *Os funcionários/colaboradores da DGMF têm apresentação cuidada e profissional*

Para 44% dos entrevistados, os funcionários/colaboradores da DGMF apresentam-se de forma cuidada e profissional, existindo 20% que manifestaram opinião contrária. Os restantes não têm opinião.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

P4: *As instalações da DGMF possuem uma sala de espera confortável e limpa para os clientes?*

Existe uma percentagem considerável de entrevistados que consideram que a sala de espera da DGMF não tem condições aceitáveis em termos de conforto e limpeza 42%. Apenas 25% têm opinião contrários e os restantes têm uma opinião neutra.

Em síntese, a perceção geral dos inquiridos relativamente às instalações é negativa (Estado dos equipamentos e aspeto das instalações) em contraste com a apreciação feita aos funcionários do serviço, cujo relacionamento é valorizado e a boa apresentação reconhecida.

A dimensão da *Tangibilidade* fica assim atingida por esta clara divisão operada pelos respondentes: de um lado, as instalações e a falta de conforto; do outro lado a boa atenção e apresentação dos funcionários do serviço.

❖ *Fiabilidade*

P5: *Os serviços são prestados nos prazos estipulados?*

Assentando o grau de satisfação do serviço prestado na previsibilidade e poupança de tempo, 70% dos inquiridos afirmam que os serviços são prestados nos prazos estipulados. Opinião contrária está presente em 16% dos inquiridos e os restantes não têm opinião.

P6: *Os funcionários mostram o empenho na resolução dos problemas de utentes*

Pela análise dos dados constata-se que 71% dos inquiridos mostram uma perceção positiva sobre o empenho dos funcionários da DGMF na resolução dos problemas dos utentes. Cerca de 20% têm uma opinião neutra e 9% têm uma perceção negativa.

P7: *Há confiança nos serviços prestados*

Existe uma forte confiança nos serviços prestados pela DGMF, na opinião de 86% dos inquiridos. Uma perceção neutra está presente em 11% dos inquiridos e 3% discordam que exista confiança nos serviços prestados.

P8: *A DGMF mantém os registos de forma correta*

Para a maioria dos inquiridos (91%), a DGMF mantém de forma correta os seus registos. Os restantes têm opinião contrária ou neutra.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

P9: *A DGMF mostra interesse em melhorar o serviço*

Do total de inquiridos, 39% considera que a DGMF tem interesse em melhorar o serviço, 36% tem uma opinião neutra e 25% mostra discordância.

Os resultados obtidos no inquérito com a dimensão da *Fiabilidade* permitem concluir que existe confiança na capacidade de serviço salvaguardar a integridade dos dados, sendo de notar que as percentagens de concordância descem relativamente aos sinais de “interesse em melhorar o serviço”. Os valores obtidos para o cumprimento dos prazos constituem um indicador valioso para a satisfação de uma expectativa central neste tipo de serviços.

A celeridade com que os processos são tratados é da maior importância para a vida dos inquiridos.

❖ Prontidão

P10: *Existe prontidão na prestação dos serviços*

Em 42% das respostas encontra-se uma opinião favorável a que na DGMF existe prontidão na prestação dos serviços, por sua vez 34% têm opinião contrária e os restantes (24%) têm opinião neutra.

P11: *Os funcionários são recetivos e prestativos*

Nesta questão a maioria dos utentes (70%) são de opinião de que os funcionários são recetivos e prestativos para com os utentes. Existem 24% que não têm opinião favorável ou desfavorável e os restantes (6%), têm opinião desfavorável.

P12: *Os funcionários informam sobre quando os serviços serão realizados*

A percepção de que os funcionários dão informação sobre a previsão da data em que os serviços serão realizados está presente em 41% dos inquiridos. Existem 37% que têm uma opinião neutra e 22% têm uma percepção oposta, ou seja, os funcionários não informam quando os serviços serão prestados.

P13: *Os funcionários estão sempre disponíveis para responder às solicitações dos clientes*

As percepções dos inquiridos relativamente à disponibilidade dos funcionários da DGMF são muito positivas, em 68% das respostas, o que indica que os funcionários estão disponíveis para

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

responder às solicitações dos utentes. As posições de neutralidade são 24% e o das discordâncias 8%.

Acentua-se, neste caso, o já verificado em dimensões anteriores, expressando os inquiridos um claro agrado com as qualidades relacionais do pessoal do serviço, aderindo em percentagens significativamente elevadas ao somatório das concordâncias. As perceções positivas flutuam da ordem dos 40% (para a “prontidão” e a informação sobre os prazos) para 68% e 70% (para a disponibilidade dos funcionários e recetividade e prestabilidade, respetivamente).

Tal como observado anteriormente, volta a sublinhar-se aqui a avaliação positiva que os inquiridos fazem do pessoal, sem deixar de olhar mais criticamente (menos positivamente) para as questões relacionadas com cumprimento de prazos e grau de prontidão.

❖ *Confiança*

P14: *Os funcionários transmitem confiança*

A perceção de que os funcionários do serviço transmitem confiança é positiva em 67% das respostas. No entanto existem 26% de respostas neutras e 7% de respostas discordantes com a transmissão de confiança por parte dos funcionários da DGMF

P15: *Os clientes sentem segurança na prestação do serviço*

A perceção de que os utentes sentem segurança nos serviços prestados é muito positiva na maioria dos inquiridos (76%). Opinião oposta acontece em apenas 4% dos inquiridos. Os restantes têm uma opinião neutra.

P16: *Os funcionários são respeitosos e educados*

A perceção que os inquiridos têm do respeito e a educação aos funcionários prestadores de serviço é muito positivo em 77% das respostas. Apenas 4% não concordam que os funcionários sejam respeitosos e educados. Os restantes (19%) têm opinião neutra.

P17: *Os funcionários são competentes no seu trabalho*

A perceção de que os funcionários são competentes no seu trabalho é muito viva, na medida em que está presente em 77% das respostas. Apenas 6% discordam e 17% não concordam nem discordam.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Indicando níveis elevados de confiança (67%), segurança (76%), respeitabilidade e boa educação e competência (77%), as somas das concordâncias, a dimensão da *confiabilidade* merece elevados graus de aprovação da maioria dos inquiridos.

Em qualquer dos índices, mais de dois terços dos respondentes manifestam que as suas expectativas são grandemente correspondidas no funcionamento destes serviços.

❖ *Empatia*

P18: *Os clientes recebem atenção individual.*

Na Dimensão da Empatia, a maioria dos utentes do serviço (64%) consideram que recebem uma atenção individual por parte dos funcionários da DGMF. O mesmo não acontece em 8% dos utentes, que discordam, e em 28% que têm uma opinião neutra.

P19: *Os funcionários têm conhecimento das necessidades específicas dos clientes*

A percentagem de concordância com o facto de os funcionários terem conhecimentos das necessidades dos utentes acontece em metade das respostas. Na outra metade, 35% não têm opinião e 15% são discordantes.

P20: *A DGMF tem como prioridade os interesses dos utilizadores/clientes*

A percentagem dos utentes que consideram que a DGMF tem como prioridade o interesse dos inquiridos é igual à percentagem dos que têm opinião neutra, ou seja, 36%. Os restantes 28% não concordam que os interesses dos clientes sejam a prioridade.

P21: *Os funcionários esforçam-se por perceber e resolver os problemas dos clientes*

O número de inquiridos que concordam com o facto de os funcionários do serviço se esforçarem em resolver os problemas dos utentes é igual ao dos que não tem opinião, representando 36%. Existem 28% dos inquiridos que são de opinião que os funcionários não se esforçam por resolver os problemas dos utentes que recorrem aos serviços da DGMF.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

P22: *O horário de funcionamento da DGMF corresponde às necessidades dos clientes*

O horário de funcionamento do serviço não é muito consensual, na medida em que as concordâncias (37%) e os valores neutrais (30%) dividem em partes quase iguais a distribuição. Estes resultados sugerem que o horário é de facto um tópico crítico para os utentes inquiridos

Na dimensão da Empatia, a leitura dos resultados acusa variações que põem a uma diversidade de pontos de vista dos inquiridos, apontando para pontos críticos, em comparação com os resultados mencionados nas restantes dimensões os Horários de funcionamento, a eficiência na resolução de problemas, a orientação para as necessidades sentidas pelos utentes e a prioridade da sua satisfação, recebem somas de concordância mais baixas das que atribuíram a outras dimensões já referidas. Há aqui, por certo, uma chamada de atenção crítica que o serviço deverá integrar futuramente nas correções a introduzir na gestão superior do serviço.

5.2.3. Testes estatísticos dos inquiridos por Dimensão de dados sociodemográficos

Com o objetivo de analisar se existe influencia das variáveis sociodemográficas na perceção que os inquiridos têm sobre a qualidade dos serviços prestados pela DGMF do departamento da emissão de passaporte, nas cinco Dimensões do ServPerf e para dar resposta às hipóteses definidas inicialmente neste trabalho, efetuou-se uma análise estatística, nomeadamente o teste do Qui Quadrado e que a seguir se apresenta. Nas tabelas seguintes serão apresentados os resultados por Dimensão e por característica Sociodemográfica.

H1- A variável género têm influência nas perceções dos inquiridos sobre a qualidade dos serviços, nas diferentes dimensões

Com base na análise efetuada, nas Dimensões *Tangibilidade*, *Fiabilidade*, *Prontidão* e *Confiança*, não há diferenças significativas nas perceções dos inquiridos do género masculino e feminino. Apenas na Dimensão *Empatia* há diferenças com significância estatística ($p < 0,05$), constatando-se que o género feminino se encontra com maior grau de concordância do que o masculino (Tabela 4).

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Tabela 4- Influência de Género na percepção dos inquiridos: dimensão Empatia

	Anova				
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Tangibilidade	0,569	1	0,569	1,357	0,247
Fiabilidade	45,676	1	0,058	0,197	0,658
Prontidão	46,244	1	0,324	2,447	0,121
Confiança	0,058	1	0,293	0,868	0,354
Empatia	31,893	1	1,709	4,839	0,030

Género		Empatia
Masculino	Média	3,30
	N	60
	Desvio Padrão	0,590
Feminino	Média	3,55
	N	51
	Desvio Padrão	0,600

Fonte: Elaboração própria

H2- A variável idade tem influência nas percepções dos inquiridos sobre a qualidade dos serviços, nas diferentes dimensões.

Da análise por escalão de idades presente na Tabela 5 há diferenças estatísticas significativas nas Dimensões, *Confiança* e *Empatia*, constatando-se que os inquiridos com mais idade são os mais satisfeitos na dimensão *Confiança* e os inquiridos com escalão de idade, entre 41 e os 50 anos, são o que apresentam maior grau de concordância na dimensão *Empatia*.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Tabela 5- Influência da Idade na percepção dos inquiridos: dimensões Confiança e Empatia

ANOVA					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Tangibilidade	1,584	3	0,528	1,265	0,290
Fiabilidade	2,219	3	0,740	2,661	0,052
Prontidão	1,154	3	0,385	0,854	0,468
Confiança	5,149	3	1,716	5,119	0,002
Empatia	6,696	3	2,232	7,125	0,000
Escalão de Idade			Confiança	Empatia	
Entre os 20 e os 30 anos	Média	3,79		3,14	
	N	50		50	
	Desvio Padrão	0,704		0,645	
Entre os 31 e os 40 anos	Média	4,04		3,63	
	N	42		42	
	Desvio Padrão	0,443		0,482	
Entre 41 e os 50 anos	Média	4,31		3,66	
	N	16		16	
	Desvio Padrão	0,467		0,466	
Mais de 51 anos	Média	4,70		3,53	
	N	3		3	
	Desvio Padrão	0,361		0,416	

Fonte: Elaboração própria

H3- A variável estado civil têm influência nas percepções dos inquiridos sobre a qualidade dos serviços, nas diferentes dimensões

Na análise por Estado Civil constante na verifica-se que há diferenças estatísticas significativas nas dimensões *Prontidão*, *Confiança* e *Empatia*, constatando-se que os inquiridos casados são os mais satisfeitos nas dimensões *Prontidão* e *Confiança* e os clientes/utentes da DGMF divorciados são o que apresentam maior grau de concordância na dimensão *Empatia* (Tabela 6).

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Tabela 6- Influência do Estado Civil na percepção dos inquiridos: dimensões Prontidão, Confiança e Empatia

	Anova				
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Tangibilidade	1,552	3	0,517	1,239	0,299
Fiabilidade	1,653	3	0,551	1,946	0,127
Prontidão	3,974	3	1,325	3,121	0,029
Confiança	5,571	3	1,857	5,604	0,001
Empatia	6,842	3	2,281	7,312	0,000

Estado civil		Prontidão	Confiança	Empatia
Solteiro(a)	Média	3,5074	3,8662	3,2853
	N	68	68	68
	Desvio Padrão	0,73653	0,63425	0,59482
Casado(a)	Média	3,6923	4,2333	3,6308
	N	39	39	39
	Desvio Padrão	0,46191	0,45902	0,47359
Divorciado(a)	Média	3,6000	4,0000	4,0667
	N	3	3	3
	Desvio Padrão	0,69282	0,50000	0,75719
Outro	Média	1,8000	2,5000	1,8000
	N	1	1	1
	Desvio Padrão ²			

Fonte: Elaboração própria

H4- A variável atividade profissional tem influência nas percepções dos inquiridos sobre a qualidade dos serviços, nas diferentes dimensões.

A análise estatística efetuada para verificar a influencia da Atividade Profissional nas percepções dos inquiridos sobre o serviço prestado na DGMF, presente na Tabela 7, permite afirmar que há diferenças estatísticas significativas nas dimensões *Empatia*, *Fiabilidade* e *Confiança*, constatando-se que os funcionários do setor privado são os mais satisfeitos nas dimensões *Confiança* e *Empatia* e os menos satisfeitos os Estudantes. Por sua vez, são estes (os Estudantes) são os mais satisfeitos na dimensão *Fiabilidade*.

² O Desvio Pdrão aparece sem valores por só haver só um registo na categoria “Outro”

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Tabela 7- Influência da Atividade Profissional na percepção dos inquiridos: dimensões Confiança e Empatia

ANOVA					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Tangibilidade	0,806	4	0,201	0,47	0,758
Fiabilidade	3,376	4	0,844	3,131	0,018
Prontidão	2,788	4	0,697	1,585	0,184
Confiança	3,882	4	0,97	2,769	0,031
Empatia	3,597	4	0,899	2,603	0,04
Atividade profissional			Confiança	Empatia	Fiabilidade
Funcionário público	Média		4,0793	3,469	3,043
	N		29	29	29
	Desvio Padrão		0,63829	0,69339	0,219
Funcionário de setor privado	Média		4,236	3,608	3,123
	N		25	25	25
	Desvio Padrão		0,59783	0,59014	0,2916
Impertérito reformado	Média		3,9333	3,5333	3,021
	N		3	3	3
	Desvio Padrão		0,11547	0,23094	0,3895
Desempregado	Média		4	3,5733	3,071
	N		15	15	15
	Desvio Padrão		0,41404	0,49493	0,4127
Estudante	Média		3,7564	3,1795	3,312
	N		39	39	39
	Desvio Padrão		0,62273	0,54444	0,5901

Fonte: Elaboração própria

H5- As razões que levam a pedir a emissão do passaporte têm influência dos inquiridos sobre a qualidade dos serviços, nas diferentes dimensões.

Existem diversos motivos que movem os inquiridos a efetuar o pedido de emissão de Passaporte. Será que os diferentes motivos têm influência no nível de percepção que os inquiridos têm sobre o serviço que é prestado na DGMF? Para isso efetuou-se o teste do Qui Quadrado que se apresenta na Tabela 8 de onde se conclui que nas diversas razões que levam a pedir a emissão do Passaporte existem diferenças com significado estatístico apenas na dimensão *Confiança*, constatando-se que os inquiridos em *Missão de serviço* são os mais satisfeitos nesta dimensão e

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

os inquiridos que solicitam passaporte para *Estudos* são o que apresentam menor grau de concordância nesta dimensão.

Tabela 8- Influência do Motivo da Emissão de Passaporte na perceção dos inquiridos: dimensão Confiança

ANOVA					
	Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
Tangibilidade	2,447	4	0,612	1,481	0,213
Fiabilidade	2,629	4	0,657	2,376	0,057
Prontidão	1,571	4	0,393	0,871	0,484
Confiança	3,663	4	0,916	2,597	0,04
Empatia	2,999	4	0,75	2,135	0,081
Efeito de passaporte					Confiança
Estudos				Média	3,7896
				N	48
				Erro Desvio	0,68331
Férias				Média	4,2357
				N	14
				Erro Desvio	0,39342
Junta Médica				Média	4,2154
				N	13
				Erro Desvio	0,61488
Missão de serviço				Média	4,1
				N	3
				Erro Desvio	0,17321
Outros				Média	4,0667
				N	33
				Erro Desvio	0,5248

Fonte: Elaboração própria

CONCLUSÃO

Um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente de forma confiável, acessível e segura e no tempo certo a necessidade do cliente. Os utentes de qualquer serviço esperem elevados níveis de qualidade, pelo que as Instituições são obrigados a oferecer serviços com qualidade para poder deixar satisfeitos os seus clientes/utentes. Nesse sentido, é muito importante fazer avaliações aos serviços prestados a fim de poder corrigir os erros do passado para melhorar o presente e o futuro.

O presente trabalho de investigação desenvolvido na Direção Geral de Migração e Fronteira da Guiné-Bissau, nomeadamente no serviço de emissão de passaporte, teve como objetivo geral analisar as perceções que os utentes que recorrem a esse serviço, têm da prestação do mesmo. Para isso foi usado o modelo ServQual/ServPerf, nas suas cinco dimensões de avaliação da qualidade dos serviços.

Da análise às perceções dos inquiridos sobre este serviço, tendo por base as cinco dimensões do modelo utilizado, verificou-se que os níveis mais elevados de concordância com as diversas questões colocadas, acontecem nas dimensões *Fiabilidade* e *Confiança* e que os menores níveis de confiança estão na dimensão *Tangibilidade*.

Por sua vez, os objetivos específicos definidos (saber se as variáveis: género, idade, estado civil, atividade profissional e as razões do pedido de emissão de passaporte têm influencia nas perceções dos inquiridos, sobre a prestação do serviço da DGMF) foram traduzidos em cinco hipóteses, que após análise estatística resultaram em: na variável género, não se verificam diferenças significativas nas perceções dos inquiridos sobre a qualidade dos serviços, nas diferentes dimensões em estudo, com exceção da dimensão *Empatia* onde se encontra maior grau de concordância no género feminino comparativamente com o género masculino.

Constatou-se que a variável idade tem influência nas perceções dos utentes sobre a qualidade dos serviços, verificando-se que é na dimensão *Confiança*, que os inquiridos com mais idade estão mais satisfeitos e é na dimensão *Empatia* que os inquiridos com idade compreendida entre 41 e 50 anos apresentam maior grau de concordância.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

A variável, estado civil apresenta diferenças estatísticas significativas nas dimensões *Prontidão*, *Confiança* e *Empatia*, sendo que os casados são os mais satisfeitos nas dimensões *Prontidão* e *Confiança* e os divorciados os mais satisfeitos na dimensão *Empatia*.

A atividade profissional também tem influência nas perceções dos inquiridos sobre a qualidade dos serviços prestados na DGMF, nomeadamente nas dimensões *Confiança* e *Empatia*, sendo que são os funcionários do setor privado os mais satisfeitos e os estudantes os mais insatisfeitos.

Relativamente aos motivos que levam a requer a emissão do passaporte as diferenças nas perceções ocorrem na dimensão *Confiança*, cujo motivo Missão de serviço são os mais satisfeitos e o motivo estudos, os menos satisfeitos.

No meu modesto entender são deixadas umas sugestões à DGMF: permitir a intervenção da cidadania de uma forma direta ou indireta através da divulgação do livro de reclamações e sensibilizar os utentes para o seu uso e a sua importância para ambas as partes; fazer avaliação anual da perceção da qualidade de serviços prestados aos utentes/clientes da DGMF para melhorar a tomada de decisão; criar e disponibilizar a marcação de pedido da emissão de passaporte por via digital; melhorar a qualidade de vida e segurança no trabalho; investir em equipamentos modernos das TICs de forma a facilitar o trabalho.

No entanto, de acordo com o que foi possível constatar aquando da realização dos questionários, verificou-se que nos últimos anos existiram algumas melhorias na prestação do serviço da DGMF, o que se traduziu em perceções mais favoráveis sobre este serviço.

No decorrer de trabalho encontraram-se algumas dificuldades, nomeadamente na pesquisa de bibliografia relacionada com a temática em estudos, devido à pandemia de COVID19, onde as bibliotecas se encontravam fechadas e a impossibilidade de ter contato pessoal com a orientadora. Também surgiram dificuldades relacionadas com a recolha dos dados, e com o uso do programa SPSS, numa fase inicial, mas que depois acabei por ter uma perceção normal.

Como pistas de investigações futura seria interessante aplicar o modelo ServQual na sua globalidade fazendo a comparação entre as expectativas e as perceções dos utentes/utentes da qualidade dos serviços prestados na DGMF.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

REFERÊNCIAS

- Aguiar, E. d. (2014). Ferramenta de consultoria para diagnostico nas organizações. *Universidade Estadual de Marangá, Centro de Ciências Sociais de Aplicadas, Departamento de Administração*. Obtido em 11 de 08 de 2021, de https://publicacoes.fafire.br/diretorio/lumen/lumen_v23n1_a10.pdf
- Alencar, T. C., Micaelle, N. D., & Jeanne, F. S. (2018). Qualidade de Atendimento no Serviço Público. *Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP)*. Obtido em 19 de 11 de 2020, de http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_324_30026.pdf
- Almeida, A., & Muniz, M. A. (2005). A construção da reputação organizacional como recurso estratégico: o papel dos gestores e a percepção dos stakeholders. *Anpad*.
- Álvares, A. K. (2016). Análise da Qualidade dos Serviços Oferecidos em uma Loja de Automóveis. *Universidade Federal do Rio Grande do Norte*, pp. 27,28. Obtido em 04 de 01 de 2021, de http://monografias.ufrn.br:8080/jspui/bitstream/123456789/5020/1/AnaliseDaQualidade_Alvares_2016.pdf
- Alves, A. Y. (2014). Qualidade no atendimento como diferencial competitivo: um estudo de caso na empresa AlôCell. *Biblioteca Digital da Universidade Estadual da Paraíba*, p. 16. Obtido em 13 de 08 de 2021, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53201934/PDF_-_Anderson_Yuri_Dantas_Alves-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1628862856&Signature=Et-8zNsvkeUgb6YReKqtsUTiJHA6jomNSwd66H9o9O0ek2s5p1qNJ14OeIY-qL5tOIr-P9-VXMtL3g9kceXLe0NNh7TykgGrBs1XOIbDvjsv-uV1x3bf~zn6LK
- Andrade, R. K. (2013). Passaporte: Um livro de Viagens. *Universidade Federal de Rio Grande do Sul: Instituto de Artes, Departamento de Artes Visuais*, p. 8. Obtido em 25 de 08 de 2021, de <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/114818/000949378.pdf?sequence=1>
- Andreassen, W. T., & Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, No. 1, 7–23.
- Azevedo, R. S. (2017). Aplicação da Metodologia Japonesa A3 para detectar causas e elaborar contramedidas em Fornecedor. *Universidade de Taubaté*, pp. 11-28. Obtido em 13 de 08 de 2021, de <http://repositorio.unitau.br/jspui/bitstream/20.500.11874/1238/1/Rafael%20Soares%20Azevedo.pdf>
- Baptista, T. F. (2020). Qualidade de Serviço na Administração Pública Caso de Estudo: Hospital Dr. Baptista de Sousa, São Vicente – Cabo Verde. *Instituto Politécnico da Guarda (IPG)*, pp. 5-7. Obtido em 15 de 07 de 2021, de <http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/5022/1/G%20AP%20-%20Teresa%20F%20Baptista.pdf>
- Barros, I. H. (2012). Qualidade de Atendimento prestado na Administração Pública Cabo Verdiana Estudo de caso: casa do cidadão. *ENG – Escola de Negócios e Governança*, p. 6. Obtido em 12 de 08 de 2021, de <https://core.ac.uk/reader/38681320>
- Berlezi, F. L., Faostin, Z., & Alpha, M. (Agosto de 2011). Aplicação do modelo SERVQUAL em restaurantes fast food de São Paulo: Um estudo da qualidade de serviços. *Revista da micro e pequena empresa*, 3-20.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Bernini, K. M. (Julho de 2012). Gestão e Controladoria. *Revista FEMA*, 110. Obtido em 10 de 01 de 2021

Bittencourt, J. C. (2000). A Economia da Informação e os Serviços Públicos Digitais na Internet. 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração. UFBA, Salvador. Obtido em 05 de 05 de 2022

Blythe, M., & Marson, B. (1999). “Good Practices in Citizen-Centred Service” Citizen-Centred Service Network and Canadian Centre for Management. *Document World*.

Bonat, D. (2009). Metodologia da Pesquisa. Em D. Bonat, *Metodologia da Pesquisa* (p. 09). Brasil: IESD BRASIL S.A.

Borg, W., & Gall, M. (1989). Educational research - an introduction. *Nova York: Longman*. Obtido em 05 de 05 de 2022

Borges, J. (2005). Inclusão Digital e Governo Eletrónico: conceitos ligados pelo acesso à informação. *Universidade Federal da Bahia– UFBA*, pp. 72-73. Obtido em 01 de 01 de 2021, de <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8171/1/Dissertação%20Jussara%20Borges.pdf>

Brown, T. (1993). Research note: improving the measurement of service quality. *Journal of Retailing* , p. 69 .

Campos, V. F. (1994). Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). *Revista Produção*. Obtido em 05 de 02 de 2021

Carman, J. M. (1990). “Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions. *European Journal of Marketing* , pp. 33-5. .

Carneiro, R., Menicucci, & Gonçalves, T. M. (2011). Gestão Pública no séc. XXI: As reformas Pendentes. *Econstor Make Your Publications Visible.*, p. 8. Obtido em 07 de 01 de 2021, de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/91084/1/718525795.pdf>

Carpinette, L. C. (2006). Gestão da Qualidade: Conceitos e Ferramentas. *Universidade de São Paulo- Escola de Engenharia de São Carlos Departamento de Engenharia de Produção*. Obtido em 04 de 02 de 2022, de http://repositorio.eesc.usp.br/bitstream/handle/RIEESC/6212/Faesarellalvete_GestaoQualidade.pdf?sequence=1

Carrapeto, C., & Fonseca, F. (2011). Administração Pública. Em H. Macedo, *Modernização, Qulaidade e Inovação*. Edições Sílabo.

Carvalho, C. S. (2008). Qualidade de Serviço Público: o caso da loja de cidadão. *Universidade do Porto*, p. 18. Obtido em 9 de 01 de 2021, de [http://repositorio.uportu.pt:8080/xmlui/bitstream/handle/11328/443/Tese%20Doutoramento%20-%20Claudia%20Carvalho%20\(2\).pdf?sequence=2](http://repositorio.uportu.pt:8080/xmlui/bitstream/handle/11328/443/Tese%20Doutoramento%20-%20Claudia%20Carvalho%20(2).pdf?sequence=2)

Castro, S. I. (2011). Avaliação da Qualidade em Agrupamento de Escolas- Aplicação de modelo CAF. *Centro de Estudos Superiores da Universidade de Coimbra – Alcobaca*, p. 28. Obtido em 03 de 03 de 2021, de https://eg.uc.pt/bitstream/10316/18112/1/Dissert_SusCard_Final.pdf

Communités, C. o. (2010). A European Information Society for growth and employment. Brussels: Commission of the European Communities, the European Parliament, the European Economic

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

and Social Committee and the Committee of the Region.

http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/index_en.htm>.

Cordeiro, J. V. (2004). Reflexão sobre a Gestão de Qualidade Total: Fim de mais um modismo ou incorporação de conceito por meio de novas ferramentas de Gestão. *Revista da FAE*, p. 20.

Obtido em 17 de 08 de 2021, de

<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/viewFile/431/327>

Correia, B. M. (2019). Avaliação da Qualidade em Serviços Públicos: um Modelo para Serviços Digitalizados, Presenciais e parcialmente digitalizados (BRASP). *Universidade de Brasília Faculdade UnB Gama*, pp. 17-18. Obtido em 07 de 01 de 2021, de

https://ria.ua.pt/bitstream/10773/16431/1/Avaliação%20da%20qualidade%20em%20serviços%20públicos_o%20modelo%20SERVQUAL.pdf

Coutinho, C. P., & Henrique, J. C. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 224. Obtido em 03 de 08 de 2021, de

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/492/1/ClaraCoutinho.pdf>

Coutinho, M. J. (2000). Administração Pública Voltada para o Cidadão: Quadro teórico-conceitual.

Revista do Serviço Público, pp. 51-52. Obtido em 16 de 02 de 2021, de

[https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-](https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Administra%C3%A7%C3%A3o+p%C3%BAblica+voltada+para+o+cidad%C3%A3o%3A+quadro+te%C3%B3rico-conceitual&btnG=)

[BR&as_sdt=0%2C5&q=Administra%C3%A7%C3%A3o+p%C3%BAblica+voltada+para+o+cidad%C3%A3o%3A+quadro+te%C3%B3rico-conceitual&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Administra%C3%A7%C3%A3o+p%C3%BAblica+voltada+para+o+cidad%C3%A3o%3A+quadro+te%C3%B3rico-conceitual&btnG=)

Coutinho, M. J. (Setembro de 2000). Administração Pública voltado para cidadão: Quadro teórico conceitual. *Revista do Serviço Público (RSP)*, 63- 64. Obtido em 03 de 09 de 2021, de

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2007/1/RSP%202000%203.pdf>

Cowling, A., & Newman, K. (1995). “Banking on people: TQM, service quality, and human resources” . *Personnel Review*, p. 24.

Cronin, J., & Taylor, J. (janeiro de 1994). reforming performance based and perceptions minus

expetations of service quality. *Journal of Marketing*, 125- 131. Obtido em 05 de 05 de 2022

Crosby, P. B. (1979). Quality is Free: The Art of Making Quality Certain. *New York: New American Library*. Obtido em 05 de 05 de 2022

Cruz, J. M. (2007). Programa de ajustamento estrutural na República de Guiné Bissau: Uma avaliação política e ética. *Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa*. Obtido em 25 de 08 de 2021, de Em linha na: <http://lusotopia.no.sapo.pt/indexGBEtnias.html>. Visitado em 14-10-2007.

Danfá, S., & Coelho, G. (2010). Distribuição espacial de valores prováveis de precipitação pluvial para períodos quinzenais, em Guiné-Bissau. *Revista Brasileira de Engenharia Agrícola e Ambiental*, p. 68. Obtido em 04 de 02 de 2022, de

<https://www.scielo.br/j/rbeaa/a/pPrqb56D6ryzcRv6GcSmNYv/?format=pdf&lang=pt>

Deming, W. E. (1990). Qualidade: a revolução da Administração. In: Qualidade:.. *Revista de*

Administração do Unifatea - RAF. Obtido em 05 de 05 de 2022

Denton, K. (1990). Qualidade em serviços: o atendimento ao cliente como fator de. *Makron Books*.

Dias, C. A. (2006). Méteodo de avaliação de programas de governo eletrônico sob a ótica do cidadão-cliente. *Universidade de Brasília - Faculdade de Economia, Administia, Contabilidade e Ciência*

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

- da Informação e Documentação- Departamento de Ciência de Informação* E DOCUMENTAÇÃO, p. 35. Obtido em 29 de 01 de 2021, de <https://pt.scribd.com/document/290592970/2006-E-gov>
- Dias, T. O. (2015). Avaliação das Manifestação de Usário de um Hospital Público como Ferramenta de Gestão na Busca pela Melhoria da Qualidade do atendimento. *Universidade de Aveiro*, p. 16. Obtido em 2020 de 11 de 25, de <http://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/1199/2/Tania%20Oliveira%20Souto%20Dias.docx.pdf>
- Dias, V. B., & Laira, S. W. (Maio de 2002). Evolução de conceito e processo da qualidade. *Revista eletrônica do centro de ciencias sociais*, 10. Obtido em 14 de 07 de 2021, de <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/11/3>
- Drucker, P. (2016). Empreendedorismo no setor público: A influencia das carateristicas organizacionais. *A Revista da ENEGEPE*, 86-87. Obtido em 13 de 07 de 2021
- Fadel, M. A., & Rigis Filho, G. I. (2009). Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. *Revista de Administração Pública (RAP)*, p. 11. Obtido em 11 de 08 de 2021, de <https://www.scielo.br/j/rap/a/s9cqck9PcGsKx5tHJQyhGYz/?format=pdf&lang=pt>
- Fara, R. A., Lopes, C., & Tadeu, P. (2013). Métodos de pesquisa em educação: Pressupostos teóricos. *Google Academico*, p. 72. Obtido em 19 de 03 de 2021, de <https://revista.fct.unesp.br/index.php/Nuances/article/view/2698/2362>
- Feigenbaum, A. V. (1994). Controle da qualidade total. *Makron Books*.
- Ferreira, F. G. (1999). Desenvolvimento e aplicação de um modelo de programa da qualidade para o setor publico. *Universidade Federal de santa Catarina*, p. 23. Obtido em 09 de 01 de 2021, de https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Dsenvolvimento+e+aplica%C3%A7%C3%A3o+de+um+modelo+de+programa+da+qualidade+para+o+setor+publico&btnG=
- Filho, J. P. (1991). O aproveitamento do resíduo da indústria do sisal no controle de larvas de mosquitos. *Revista da Sociedade Brasileira de Medicina Tropical*, p. 9. Obtido em 11 de 08 de 2021, de http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1614/1/td_0237.pdf
- Fiorese, R. (2003). Metodologia da pesquisa : como planejar, executar e escrever um trabalho científico. *EDU*. Obtido em 05 de 05 de 2022
- Fitzsimmons, J., & Fitzsimmons, M. J. (2005). Administração de serviços: operação, estratégia e tecnologia de informação. *Revista Produção Online*.
- Freitas, T. d., Maria, A. M., & all. (2014). Qualidade do Serviço Público: um estudo sobre as expectativas e percepções dos usuários dos serviços de habilitação e veículos do DETRAN/RN. *EMA ANPAD*, p. p. 04. Obtido em 19 de 11 de 2020, de http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EMA198.pdf
- Gariso, M. M. (2007). Qualidade nos Serviços Públicos: A Gestão da Qualidade de um Serviço Público na perspectiva dos seus funcionários. *Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Brasil*, p. 52. Obtido em 27 de 05 de 2021, de <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/3340/1/2007001106.pdf>
- Garvin, D. (1988). Managing the quality. *New York, Free Press*.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Gemoets, P. (2010). Efqm Transition Guide: How to upgrade to the EFQM Excellence Model 2010. *EKONOMIKA IR VADYBA*.

Gomes, A. P. (2006). O papel do Balanced Scorecard na avaliação de desempenho no sistema policial Português. *Universidade do Minho Escola de Economia e Gestão*, p. 56. Obtido em 02 de 03 de 2021, de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6389/1/tese-versão-final.pdf>

Gomes, F. P., & de Araujo, R. M. (2005). Pesquisa Quanti-Qualitativa em Administração: uma visão holística do objeto em estudo. *Universidade Federal de Paraíba*, p. 03. Obtido em 17 de 03 de 2021, de <http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>

Gouveia, M. N. (2019). Melhoria na prestação de serviço na secretaria da proplan da Unipampa/RS com a utilização da SERVPERF e do BALANCED SCORECARD. *Universidade de Santa Maria-Centro de Ciências Humanas*, p. 40. Obtido em 23 de 02 de 2021, de https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/19487/DIS_PPGGOP_2019_GOUVEIA_MENITHEN.pdf?sequence=1

Guerra, J. M. (2018). Gestão da Qualidade Total de acordo com o Modelo EFQM: a autoavaliação dos Eventos Desportivos no Município de Loulé. *Universidade de Évora*, p. 51. Obtido em 05 de 12 de 2020, de <file:///C:/Users/Ayrton/Desktop/FIG.pdf>

Ishikawa, K. (1985). What is total quality control? The Japanese. *Prentice Hall*.

Ishikawa, K. (1985). What is total quality control? The Japanese Way. Englewood. *Cliffs: Prentice-Hall*. Obtido em 05 de 05 de 2022

Juran, J. (1988). Juran on planning for quality. *New York: The Free Press*. Obtido em 05 de 05 de 2022

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (February) de 1992). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.

Kurtz, C. E. (2003). A Qualidade a partir dos conflitos de Garvin na percepção do empreendedor e do cliente na habitação de Interesse Social. *Universidade Federal de Santa Catarina*, p. 52. Obtido em 12 de 07 de 2021, de <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85619/207497.pdf?sequence=1>

Lima, P. C., & Ribeiro, T. T. (2012). Mobile Government : Utilização de Dispositivos Móveis para Aproximação do Cidadão e Governo. *Centro de Convenções Ulysses Guimarães Brasília/DF – 4a 6 de junho de 2012*, p. 03. Obtido em 01 de 01 de 2021, de <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2013/05/178-MOBILE-GOVERNMENT—UTILIZAÇÃO-DE-DISPOSITIVOS-MÓVEIS-PARA-APROXIMAÇÃO-DO-CIDADÃO-E-GOVERNO.pdf>

Limberger, P. F., & Mendes, J. d. (2015). Modelo de Gestão da European Foundation For Quality Management (EFQM) para destinos turísticos: Uma discussão teórica. *Revista Rosa Dos Ventos*.

Lopes, C. M. (2009). Avaliação da Qualidade de Serviço: Caso de Avaliação de uma Instituição Superior. *Universidade Fernando Pessoa*, p. 23. Obtido em 11 de 07 de 2021, de https://bdigital.ufp.pt/bitstream/10284/1400/1/dm_carloslopes.pdf

Lovelock, C., & Wright, L. (2001). Serviços: Marketing e Gestão. *Saraiva*. Obtido em 06 de 05 de 2022

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

- Lyra, M. G., & Corrêa Gomes, R. (2009). O Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise. *ANPAD*, p. 42. Obtido em 16 de 08 de 2021, de <https://www.scielo.br/j/rac/a/Jr3r7FjzTFj9H7dH7Y53mNR/?lang=pt&format=pdf>
- Malhotra, N., & Peterson, M. (2006). Basic Marketing Research. *International Edition*. Obtido em 05 de 05 de 2022
- Management, E. F. (1999). Avaliar a Excelência - Um guia prático para o sucesso no desenvolvimento, implementação e revisão de uma estratégia de auto-avaliação nas organizações. E.F.Q.M, Brussels. *ISBN*.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas. Obtido em 05 de 05 de 2022
- Marques, M. d. (Junho de 2016). A Governação Pública na era Digital: O Caso Português. *Library*, 2. Obtido em 30 de 08 de 2021, de <https://1library.co/document/yjdp542y-a-governacao-pblica-na-era-digital-caso-portugus.html>
- Martins, V. W., & Santos Trindade, S. R. (2012). Utilização do modelo ServqQual em uma rede de supermercados como Instrumento de Avaliação de Qualidade. *Universidade Federal de Santa Catarina*, p. 284. Obtido em 11 de 08 de 2021, de <http://stat.ijkem.incubadora.ufsc.br/index.php/IJIE/article/viewFile/1512/pdf>
- McDougall, G. H., & Levesque, T. (2000). 'Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation', *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, Ltd., 392– 410.
- Mendes, V. d. (2012). Qualidade no Serviço Nacional de Saúde: Evolução recente e perspectivas futuras. *Universidade Nova de Lisboa : Escola Nacional de Saúde Pública*, p. 7. Obtido em 11 de 08 de 2021, de <https://run.unl.pt/bitstream/10362/9400/3/RUN%20-%20Disserta%25C3%25A7%25C3%25A3o%20de%20Mestrado%20-%20Vanessa%20Mendes.pdf>
- Menezes, N., Abrantes, L., Neto, o. J., & Nepomoceno, D. (2016). Aplicação do modelo ServQual para medir a Qualidade dos Serviços prestadores por uma Empresa de locação de máquinas. *Congresso Nacional de Excelência em Gestão*, p. 2. Obtido em 17 de 12 de 2020, de https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_343.pdf
- Meredith D. Gall, W. R.-E. (2002). Educational Research: An introduction. Em A. e. Bacon, *Educational Research*. United Stats of America: Colophon. Obtido em 13 de 07 de 2021, de <https://pt.scribd.com/document/445529374/Meredith-D-Gall-Walter-R-Borg-Joyce-P-Gall-Educational-Research-An-Introduction-7th-Edition-Allyn-Bacon-2003-pdf>
- Miguel, L. F. (2000). Impasses da accountability: dilemas e alternativas da representação política. *Sielo Brasil*.
- Miguel, M. C. (Julho de 2017). Múltiplos Olhares em Pro da Qualidade de Serviços Biblioteconómicos: ServQual e um Processo de desenvolvimento da Biblioteca no Séc. XXI. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis*.
- Miguel, M. C., & Fortinele, V. F. (2016). Gestã da Qualidade em Rede e.Tec Brasil com o foco no estudante:. *Simpósio Internacional de Educação à Distância*, p. 5. Obtido em 12 de 07 de 2021, de <http://www.sied-enped2016.ead.ufscar.br/ojs/index.php/2016/article/viewFile/1280/542>

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

- Navaes, C., Lasso, S., & Mainardes, E. W. (Abril de 2015). Novaes Cristina. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, p. 2; 108. Obtido em 15 de 08 de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742856008.pdf>
- Noro, G. d. (2012). A Gestão de Stakeholders em Gestão de Projetos . *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, 129. Obtido em 11 de 08 de 2021, de https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=As+organiza%C3%A7%C3%B5es+trabalham+para+os+stakeholders+&btnG=
- Parasuraman, A., Valaire, A. Z., & Li, L. B. (1985). Problemns and Streategies in Service Marketing. *Journal of Marketing*. Obtido em 05 de 02 de 2022
- Público, D. D.-G. (2010). Estudo sobre a CAF em Portugal. *Universidade de Evora*.
- Raposo, L. M. (2012). Google academico. *contributo para a revisão do programa da qualidade na universidade da Évora (Portugal)*, p. 36. Obtido em 03 de 03 de 2021, de <https://dspace.uevora.pt/rdpc/handle/10174/14670>
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, 419 – 445.
- Ribeiro, O. d. (2006). Cultura Organizacional. *Scielo Brasil*.
- Rocha, A. C. (2011). Accoutability na Administração Pública. *Universidade do Estado de Santa Catarina*, p. 86. Obtido em 16 de 01 de 2021, de https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Accountability+na+Administra%C3%A7%C3%A3o+P%C3%BAblica%3A+Modelos+Te%C3%B3ricos+e+Abordagens&btnG=
- Rocha, A. V., & Mauro , C. (2006). Gestão da Qualidade: conceitos e estratégias. *Revista Conexão eletrónica*. Obtido em 12 de 07 de 2021, de http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/Sumario/2016/downloads/3.%20Ciências%20Sociais%20Aplicadas%20e%20Ciências%20Humanas/008_Administração%20-%20Gestão%20da%20Qualidade%20-%20conceitos%20e%20estratégias.pdf
- Rocha, E. S. (2009). Gerenciamento da qualidade em um serviço de enfermagem hospitalar. *Revista Latino-americana de Enfermagem*, 17, 240-245.
- Rodrigues, D. M. (2005). A nova gestão pública na governação local. *Universidade do Minho: Escola de Economia e Gestão*, p. 2. Obtido em 13 de 02 de 2021, de <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8142/1/Tese.pdf>
- Rodrigues, O. M. (2014). Sistema de Qualidade nas Instituições particulares de solidariedade social, Benefícios. *Instituto Politécnico de Bragança*, p. 4. Obtido em 14 de 07 de 2021, de http://repositorio.ipv.pt/bitstream/20.500.11960/1356/1/Olga_Rodrigues.pdf
- Sá, P. A. (2012). Os Determinantes da Avaliação da Qualidade de Serviço no Sector Funerária Portugues. *Instituto Universitário de Lisboa*, p. 01. Obtido em 23 de 11 de 2020, de https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/4950/1/OS%20DETERMINANTES%20DA%20AVALIA__O%20DA%20QUALIDADE%20DE%20SERVI_O%20NO%20SEC.pdf
- Santos, L. F. (2014). Desenvolvimento e implimentação de um SGQ numa junta de freguesia. *Instituto Superior de Educação e Ciências*. Obtido em 14 de 07 de 2021, de

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

- https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/8602/1/Tese_ISEC_Fernanda%20Santos_Jul%202014_Final.pdf
- Santos, N. M. (2008). Modelo de Gestão Estratégica para Locadoras de Automóveis: uma proposta. XV Congresso Brasileiro de Custos – Curitiba, pp. 12- 14.
- Serrazina, M. V. (2018). Qualidade no Externato Cooperativo da Benedita. *Escola de Tecnologia e Gestão*, p. 3. Obtido em 11 de 08 de 2021, de <https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/10400.8/3786/1/Relatório%20final.pdf>
- Shewart, W. A. (1994). 'Some Applications of Statistical Methods to the Analysis of Physical and Engineering. *Bell System Technical Journal*, 43.
- Silva, D. C. (2011). Qualidade de Serviços Uma análise comparativa entre as perceções dos colaboradores e dos clientes. Estudo de caso: Banco do Brasil em Portugal. *Universidade de Brasília Faculdade UnB Planaltina*, pp. 8-10. Obtido em 14 de 08 de 2021, de <file:///C:/Users/Ayrton/Desktop/GESTAO%20DE%20SERVIÇO%20ARTIGO.pdf>
- Silveira, A. S. (2011). Gestão da Qualidade na Administração Pública: utilização da ferramenta CAF nos Municípios Portugueses. *Municípios Portugueses*, p. 2. Obtido em 06 de 09 de 2021, de <https://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/3839/1/GESTÃO%20DA.pdf>
- Silveira, S. (2001). Desafios da sociedade da informação. In: CHAHIN et al. e-gov.br: a próxima revolução brasileira: eficiência, qualidade e democracia: o governo eletrônico no Brasil e no mundo. *Prentice Hall*.
- Simão, J. B. (2004). Univerzalização de Serviços Públicos na Internet para o Exercício da Cidadania: análise crítica das ações do Governo Federal. *Universidade de Brasília-Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação- Departamento de Ciência da Informação*, p. 31. Obtido em 02 de 01 de 2021, de <https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/5486/1/2004%20João%20Batista%20Simão.pdf>
- Simões, J. A. (2011). Qualidade na Administração Pública: Estudo comparativo entre o modelo da European Foundation for Quality Management (EFQM) e a Common Assessment Framework (CAF). *Instituto Superior de Economia e Gestão: Universidade Técnica e Gestão*, pp. 6,7,20. Obtido em 23 de 05 de 2021, de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3426/1/TFM%20-%20José%20Simões.pdf>
- Slack, N. (1997). Administração da Produção. *Seiolo Brasil*.
- Sousa, R. O. (2007). Qualidade na Administração Pública o Impacto da certificação ISO 9001: 2000 na Satisfação dos Municípios. *Universidade do Minho- Escola de Economia e Gestão*, pp. 6- 23. Obtido em 30 de 08 de 2021, de <http://repositorium.uminho.pt/bitstream/1822/7020/1/Tese.pdf>
- Souto, C. d., & Correia Neto, j. S. (2017). Qualidade de serviço: Uma análise Comparativa entre SerQual e ServePerf. *Journal of Perspectives in Management*, p. 66. Obtido em 23 de 02 de 2021, de <https://periodicos.ufpe.br/revistas/jpm/article/viewFile/231693/25823>
- Swindell, D., & Kelly, J. (2000). Linking Citizen Satisfaction Data to Performance Measures: A Preliminary Evaluation Public Productivity and Management . *Review*, pp. 30-52.
- Swindell, R., & Kelly, T. (2015). Avaliação de desempenho de políticas públicas: construção do conhecimento com base na literatura internacional. *Revista Libero Americana de Estratégia*,

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

- 114-115. Obtido em 23 de 06 de 2021, de <https://periodicos.uninove.br/riae/article/viewFile/15595/7610>
- Teixeira, A. F. (2013). A Importância dos Recursos Humanos na Qualidade e Efeitos no Desempenho Organizacional. *Universidade da Beira Interior- Ciências Sociais e Humanas*, p. 5. Obtido em 13 de 08 de 2021, de https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/3085/1/Alexandra_Teixeira_M4566.pdf
- Veiga, S. S. (2014). A Implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade: O caso de CM de Aveiro. *Universidade de Aveiro*, p. 31. Obtido em 03 de 03 de 2021, de <http://portaldoconhecimento.gov.cv/bitstream/10961/3904/1/Relatório%20Estágio%20final%20.pdf>
- Vicente, F. C. (2014). Controle da Qualidade Total. Em F. C. Vicente, *Padronização de Empresas*. Rio de Janeiro: Schaffer Editorial Falconi.
- Vinagre, M., & Neves, J. (2008). 'The influence of service quality and patients' emotions on satisfaction. *International Journal of Health Care Quality Assurance, Vol. 21, Emerald Group Publishing Limited.*, 87–103.
- Viola, D. d. (2015). Gestão integrada de ativos num contexto real. *INSTITUTO SUPERIOR DE ENGENHARIA DE LISBOA: Departamento de Engenharia Mecânica*, pp. 7- 9. Obtido em 13 de 08 de 2021, de <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/5394/1/Dissertação.pdf>
- YIN, R. (1994). Case study research: design and methods Thousand Oaks, CA: Sage Publishing. *Universidade Católica de Pelotas*. Obtido em 05 de 05 de 2022
- Zagha, R. R. (2009). Gestão da Qualidade em cadeias de suprimentos do segmento de motores de Automéveis. *UIVERSIDADE DE SÃO CARLOS CENTRO DE CIENCIA EXaTAS E TECNOLOGIA*, p. 58. Obtido em 16 de 08 de 2021, de <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/3335/2498.pdf?sequence=1>

Anexos

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Anexo A: Procedimento ético

À Direção Geral da Migração e Fronteira (DGMF)

Assunto: Pedido de Autorização

Eu, Ayrton da Rosa Pinto Gomes Fafé, nascido a 26/03/1991, solteiro natural de Bissau, portador de passaporte nº **C00068964** residente em Lisboa – Portugal, licenciado em Gestão das Empresas e especialista em Gestão de Recursos Humanos em Dakar-Senegal pelo Instituto Privado de Gestão (**IPG**) e mestrando em Gestão – Ramo Administração Pública pelo Instituto Politécnico da Guarda (**IPG**), venho solicitar a vossa Excelência que conceda autorizar a realização e aplicação do inquérito que tem como propósito avaliar **as perceções dos utilizadores deste Serviço** - Direção Geral de Migração e Fronteira (DGMEF) da Guiné-Bissau, caso dos clientes do **serviço da emissão de passaporte**, para a conclusão do mestrado.

Garante-se que os dados obtidos só serão utilizados para este fim.

Lisboa, 07 de Abril de 2021

Ayrton da Rosa Pinto Gomes Fafé

Contacto:

Móvel: 00351 965 754 969

Email: ayrtonfafé26@gmail.com

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Anexo B: Questionário

QUESTIONÁRIO
Este inquérito por questionário, tem como propósito estudar as perceções dos utilizadores relativas ao serviço prestado pela Direção Geral de Migração e Fronteira (DGMEF) da Guiné-Bissau. Faz parte de um trabalho académico para a conclusão de Curso de Mestrado em Gestão- Ramo Administração Pública, do Instituto Politécnico da Guarda (IPG). Este inquérito é anónimo e todas as respostas são confidenciais. Por amabilidade, responda às questões com boa-fé. Não existem respostas certas nem erradas. A sua opinião é muito relevante para este trabalho. Agradeço imenso a sua cooperação.
Instruções de preenchimento
As questões pretendem obter a sua opinião relativamente ao serviço prestado pela DGMF- emissão de passaporte.
Avalie os itens abaixo, na escala de 1 a 5 segundo o conceito de: 1- Discordo totalmente; 2- Discordo; 3- Não concordo nem discordo; 4- Concordo; 5- Concordo totalmente.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Parte I- Avaliação de serviço de modelo ServPerf escala de 1 a 5

	Na DGMF	1-Discordo Totalmente; 5-Concordo Totalmente				
		1	2	3	4	5
	Tangibilidade					
P1	A DGMF dispõe de equipamentos modernos.					
P2	As instalações físicas da DGMF têm uma aparência moderna (cómodos e visivelmente atraentes).					
P3	Os funcionários/colaboradores da DGMF têm apresentação cuidada e profissional.					
P4	As instalações da DGMF possuem uma sala de espera confortável e limpa para os clientes?					
	Fiabilidade					
P5	Os serviços são prestados nos prazos estipulados.					
P6	Os funcionários mostram-se empenhados na resolução dos mesmos.					
P7	Há confiança nos serviços prestados.					
P8	A DGMF mantém os registos de forma correta					
P9	A DGMF mostra interesse em melhorar o serviço.					
	Prontidão					
P10	Existe prontidão na prestação dos serviços.					
P11	Os funcionários são recetivos e prestativos.					
P12	Os funcionários informam sobre quando os serviços serão realizados.					
P13	Os funcionários estão sempre disponíveis para responder às solicitações dos clientes.					
	Confiança					
P14	Os funcionários transmitem confiança.					
P15	Os clientes sentem segurança na prestação do serviço.					
P16	Os funcionários são respeitosos e educados.					
P17	Os funcionários são competentes no seu trabalho.					
	Empatia					
P18	Os clientes recebem atenção individual.					
P19	Os funcionários têm conhecimento das necessidades específicas dos clientes.					
P20	A DGMF tem como prioridade os interesses dos utilizadores/clientes.					
P21	Os funcionários esforçam-se por perceber e resolver os problemas dos clientes.					
P22	O horário de funcionamento da DGMF corresponde às necessidades dos clientes.					

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Parte II- Caracterização sociodemográfico

Preenche com X (“cruz”) na quadrilha uma “cruz”.

Género: Masculino Feminino

Idade (anos) Entre os 20 e os 30 anos Entre os 31 e os 40 anos
 Entre 41 e os 50 anos Mais de 50 anos

Estado civil: Solteiro Casado Divorciado viúvo (a)
 outro: _____

Atividade profissional: Funcionário publico Funcionário de setor privado
 Impertérito reformado Desempregado Estudante

Para que efeito é o seu pedido de passaporte?

Estudos Férias Junta médica Missão de serviço
 Outro: _____

Quantas vezes teve de se deslocar à DGMF para conseguir obter o seu passaporte?

1-2 Vezes 3-4 Vezes + 5 Vezes

Tem o conhecimento da existência do livro de reclamações?

Sim Não

Já usou o livro? Sim Não

Se sim, indique o motivo.

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

Anexo C: Percentagem de respostas por dimensões

P1: A DGMF dispõe de equipamentos modernos		
	Contagem	Percentagem
Discordo Totalmente	3	3%
Discordo	26	23%
Não concordo nem Discordo	45	41%
Concordo	29	26%
Concordo Totalmente	8	7%
Total	111	100%
P2: As instalações físicas da DGMF têm uma aparência moderna		
	Contagem	Percentagem
Discordo Totalmente	6	5%
Discordo	40	36%
Não concordo nem Discordo	41	37%
Concordo	20	18%
Concordo Totalmente	4	4%
Total	111	100%
P3: Os funcionários/colaboradores da DGMF têm apresentação cuidada e profissional		
	Contagem	Percentagem
Discordo Totalmente	5	5%
Discordo	17	15%
Não concordo nem Discordo	40	36%
Concordo	40	36%
Concordo Totalmente	9	8%
Total	111	100%
P4: As instalações da DGMF possuem uma sala de espera confortável e limpa para os clientes		
	Contagem	Percentagem
Discordo Totalmente	4	4%
Discordo	42	38%
Não concordo nem Discordo	37	33%
Concordo	24	21%
Concordo Totalmente	4	4%
Total	111	100%

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

P5: Os serviços são prestados nos prazos estipulados		
	contagem	percentagem
Discordo Totalmente	2	2%
Discordo	15	14%
Não concordo nem Discordo	17	15%
Concordo	35	31%
Concordo Totalmente	42	38%
Total	111	100%
P6: Os funcionários mostram o empenho na resolução dos problemas de utentes		
	contagem	percentagem
Discordo Totalmente	2	2%
Discordo	8	7%
Não concordo nem Discordo	22	20%
Concordo	35	32%
Concordo Totalmente	43	39%
Total	111	100%
P7: Há confiança nos serviços prestados		
	contagem	percentagem
Discordo Totalmente	1	1%
Discordo	2	2%
Não concordo nem Discordo	12	11%
Concordo	39	35%
Concordo Totalmente	57	51%
Total	111	100%
P8: A DGMF mantém os registos de forma correta		
	contagem	percentagem
Discordo Totalmente	1	1%
Discordo	3	2%
Não concordo nem Discordo	12	11%
Concordo	39	35%
Concordo Totalmente	57	51%
Total	111	100%
P9: A DGMF mostra interesse em melhorar o serviço		
	contagem	percentagem
Discordo Totalmente	8	7%
Discordo	20	18%
Não concordo nem Discordo	40	36%
Concordo	26	23%
Concordo Totalmente	17	15%
Total	111	100%

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

P10: Existe prontidão na prestação dos serviços		
	contagem	percentagem
Discordo Totalmente	6	6%
Discordo	31	28%
Não concordo nem Discordo	27	24%
Concordo	27	24%
Concordo Totalmente	20	18%
Total	111	100%
P11: Os funcionários são recetivos e prestativos		
	contagem	percentagem
Discordo Totalmente	1	1%
Discordo	5	5%
Não concordo nem Discordo	27	24%
Concordo	49	44%
Concordo Totalmente	29	26%
Total	111	100%
P12: Os funcionários informam sobre quando os serviços serão realizados		
	contagem	percentagem
Discordo Totalmente	5	5%
Discordo	19	17%
Não concordo nem Discordo	41	37%
Concordo	29	26%
Concordo Totalmente	17	15%
Total	111	100%
P13: os funcionários estão sempre disponíveis para responder às solicitações dos clientes.		
	contagem	percentagem
Discordo Totalmente	2	2%
Discordo	7	6%
Não concordo nem Discordo	27	24%
Concordo	61	55%
Concordo Totalmente	14	13%
Total	111	100%

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

P14: Funcionários transmitem confiança		
	contagem	percentagem
Discordo Totalmente	2	2%
Discordo	6	5%
Não concordo nem Discordo	29	26%
Concordo	45	41%
Concordo Totalmente	29	26%
Total	111	100%
P15: segurança na prestação do serviço		
	contagem	percentagem
Discordo Totalmente	2	2%
Discordo	2	2%
Não concordo nem Discordo	22	20%
Concordo	54	49%
Concordo Totalmente	30	27%
Total	111	100%
P16: funcionários são respeitosos e educados		
	contagem	percentagem
Discordo Totalmente	1	1%
Discordo	4	4%
Não concordo nem Discordo	21	19%
Concordo	52	47%
Concordo Totalmente	33	29%
Total	111	100%
P17: funcionários são competentes no trabalho		
	contagem	percentagem
Discordo Totalmente	1	1%
Discordo	5	5%
Não concordo nem Discordo	19	17%
Concordo	51	46%
Concordo. Totalmente	35	31%
Total	111	100%

Qualidade de Serviço na Administração Pública – Caso de Estudo: Direção Geral de Migração e Fronteiras – Guiné-Bissau

P18: os clientes recebem atenção individual		
	contagem	percentagem
Discordo Totalmente	1	1%
Discordo	8	7%
Não concordo nem Discordo	31	28%
Concordo	51	46%
Concordo Totalmente	20	18%
Total	111	100%
P19: os funcionários têm conhecimento das necessidades específicas dos clientes		
	contagem	percentagem
Discordo Totalmente	6	5%
Discordo	11	10%
Não concordo nem Discordo	39	35%
Concordo	44	40%
Concordo Totalmente	11	10%
Total	111	100%
P20: A DGMF tem como prioridade os interesses dos utilizadores/clientes		
	contagem	percentagem
Discordo Totalmente	7	6%
Discordo	24	22%
Não concordo nem Discordo	40	36%
Concordo	32	29%
Concordo Totalmente	8	7%
Total	111	100%
P21: os funcionários esforçam se por perceber e resolver os problemas dos clientes		
	contagem	percentagem
Discordo Totalmente	7	6%
Discordo	24	22%
Não concordo nem Discordo	40	36%
Concordo	32	29%
Concordo Totalmente	8	7%
Total	111	100%
P22: Horário de funcionamento da DGMF corresponde as necessidades dos clientes		
	contagem	percentagem
Discordo Totalmente	4	4%
Discordo	33	30%
Não concordo nem Discordo	33	30%
Concordo	24	21%
Concordo Totalmente	17	15%
Total	111	100%