



**UNIVERSIDADE EDUARDO MONDLANE**

**FACULDADE DE LETRAS E CIÊNCIAS SOCIAIS**

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**LICENCIATURA EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**Análise do Impacto da Reforma do Sector Público na Melhoria de Serviços de Emissão de  
Bilhetes de Identidade: Um Estudo à Partir do Bairro 25 De Junho B**

**Licencianda: Nely Da Ercília Lissane**

**Supervisor: Mestre João Mangachaia**

**Maputo, Dezembro de 2023**

**Análise do Impacto da Reforma do Sector Público na Melhoria de Serviços de Emissão de Bilhetes de Identidade: Um Estudo à Partir do Bairro 25 De Junho B**

**Licencianda: Nely Da Ercília Lissane**

**Supervisor: Mestre João Mangachaia**

Maputo, Dezembro de 2023

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**Licencianda: Nely Da Ercília Lissane**

### **Análise do Impacto da Reforma do Sector Público na Melhoria de Serviços de Emissão de Bilhetes de Identidade: Um Estudo à Partir do Bairro 25 De Junho B**

Trabalho de Fim de Curso apresentado em cumprimento dos requisitos exigidos para obtenção do grau de Licenciatura em Administração Pública, na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.

Data de Aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2023

Mesa de Júri:

---

O Presidente

---

O Supervisor

---

O oponente

Maputo, Dezembro de 2023

## **DECLARAÇÃO DE HONRA**

Declaro que este trabalho de fim do curso nunca foi apresentado, na sua essência para a obtenção de qualquer grau de formação académica, e que o mesmo constitui o resultado da minha investigação pessoal, estando indicadas no texto, e na bibliografia todas as fontes utilizadas para a elaboração do trabalho.

A Licencianda

---

(Nely Da Ercília Lissane)

Maputo, Dezembro de 2023

## **DEDICATÓRIA**

A minha família, pelo Apoio

Maputo, Dezembro de 2023

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar quero agradecer a Deus, pela vida e saúde. Agradeço ao Doutor João Mangachaia, supervisor deste trabalho, por prontamente ter se disponibilizado a me orientar na realização deste trabalho.

Ao meu pai, que sempre se preocupou e incentivou a minha formação.

Ao meu esposo, pelo apoio durante a minha jornada académica, e aos meus colegas pelo suporte durante a formação.

A todos que direta ou indirectamente contribuíram para que este momento se tornado real.

## **EPIGRAFE**

*O caminho para o desenvolvimento social e económico seja de um país ou uma organização  
passa necessariamente pela administração.*

(IDALBERTO CHIAVENATO)

(Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos na organização, 2004).

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

AGP – Acordo Geral de Paz

AP– Administração Pública

BI – Bilhete De Identidade

CIP – Centro de Integridade Pública

DNIC – Direcção Nacional de Identificação Civil

EGRSP – Estratégia Global de Reforma do Sector Público

ERDAP – Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública

MFP – Ministério da Função Pública

MINT – Ministério do interior

OCED – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIC – Posto de Identificação Civil

RSP – Reforma do Sector Público

SIGEDAP – Sistema de Gestão de Desempenho na Administração Pública

SP – Sector Público

UTRESP – Unidade Técnica da Reforma do Sector Público

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Nível de cobertura dos serviços de BI.....	34
Gráfico 2 – Género dos funcionários do PIC.....	37
Gráfico 3 – Género dos utentes do serviço de emissão do BI.....	38
Gráfico 4 – Faixa etária dos utentes dos serviços de emissão do BI.....	38
Gráfico 5 – Relativamente ao custo do BI.....	39
Gráfico 6 – Quanto ao tempo de espera.....	40
Gráfico 6 – Quanto ao tempo de espera.....	41

## **RESUMO**

As Organizações seja de natureza pública ou Privada têm poder de modelar e influenciar o comportamento de seus colaboradores, através das instituições formais e informais que compõem as mesmas, como os regulamentos internos e a própria cultura organizacional. Esta pesquisa analisa do Impacto da Reforma do Sector Público na Melhoria de Serviços de Emissão de Bilhetes de Identidade: Um Estudo à Partir do Bairro 25 De Junho B. Como tal, de forma geral a pesquisa busca analisar o impacto da reforma do sector público na melhoria de serviços de emissão de bilhetes de identidade no posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B. O problema subjacente nesta pesquisa situa-se na análise do contexto de Reforma do Sector Público, que preconiza a prestação de melhores serviços ao cidadão, esta área beneficiou-se de profundas reformas pois esta área de serviço de emissão do Bilhete de Identidade foi considerada como a maior fraqueza na Administração Pública. E as suas hipóteses assentam na ideia de que a reforma do sector público melhorou na gestão do tempo de emissão do Bilhete de Identidade no Posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B, bem como a ideia segundo a reforma do sector público não melhorou na gestão do tempo de emissão do Bilhete de Identidade no Posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B. Para tal, adoptou-se a metodologia quantitativa, e a perspectiva adoptada é a gestão da qualidade que vai permitir-nos compreender de forma profunda o nosso objecto de estudo. Conclui-se que os usuários avaliaram de forma positiva o serviço porem, mostraram se insatisfeitos pela interferência dos agentes, quanto a organização das filas de espera. Por permitirem que algumas pessoas passem afrente para o atendimento em troca de valores monetários. Que, de acordo com os entrevistados é a maior causa de conflitos neste posto.

**Palavras-Chave:** Melhoria de serviços, prestação dos serviços público, posto de identificação civil no bairro 25 de Junho.

## **ABSTRACT**

Organizations, whether public or private, have the power to model and influence the behavior of their employees, through the formal and informal institutions that make up them, such as internal regulations and the organizational culture itself. This research analyzes the Impact of Public Sector Reform on Improving Identity Card Issuance Services: A Study from the 25 De Junho B Neighborhood. As such, in general the research seeks to analyze the impact of public sector reform on improvement of identity card issuance services at the Civil Identification post in Bairro 25 de Junho B. The underlying problem in this research lies in the analysis of the context of Public Sector Reform, which advocates the provision of better services to citizens, this The area benefited from profound reforms as this area of Identity Card issuance service was considered the greatest weakness in Public Administration. And their hypotheses are based on the idea that the public sector reform improved the management of the time for issuing the Identity Card at the Civil Identification Post in Bairro 25 de Junho B, as well as the idea that the public sector reform did not improve in management of the time for issuing the Identity Card at the Civil Identification Post in Bairro 25 de Junho B. To this end, the quantitative methodology was adopted, and the perspective adopted is quality management, which will allow us to understand in depth the our object of study. It is concluded that users evaluated the service positively, however, they were dissatisfied with the interference of agents regarding the organization of waiting lines. For allowing some people to pass on the service in exchange for monetary values. Which, according to those interviewed, is the biggest cause of conflicts in this position.

**Keywords:** Improvement of services, provision of public services, civil identification post in the 25 de Junho neighborhood.

## SUMÁRIO

DECLARAÇÃO DE HONRA.....	i
DEDICATÓRIA .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
EPÍGRAFE .....	iv
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS.....	v
LISTA DE GRÁFICOS .....	vi
RESUMO.....	vii
CAPÍTULO I- Introdução.....	1
1.1. Contextualização.....	3
1.2. Problema de pesquisa.....	6
Hipótese .....	9
1. Objectivos .....	9
1.1.1. Geral.....	9
1.1.2. Específicos .....	9
1.1.3. Justificativa.....	10
CAPÍTULO II – Enquadramento teórico e Conceptual.....	12
CAPÍTULO III - Metodologia do Trabalho.....	26
CAPÍTULO IV – Apresentação e discussão de dados.....	31
Conclusão.....	42
Referências bibliográficas.....	44
APÊNDICES.....	49

## **CAPÍTULO I- Introdução**

Nas sociedades contemporâneas as instituições públicas e privadas estão, cada vez mais, focadas na promoção de serviços de qualidade visando, sobretudo, a satisfação dos utentes. Novais et al. (2015, p. 108), referindo-se sobre a percepção de qualidade no serviço público salientam que, “quando é percebida internamente, pode auxiliar na eficiência da organização, minimiza o desperdício e aumenta a produtividade; quando vista externamente, possibilita manter os utentes satisfeitos. Considerando que a qualidade de um serviço depende do contexto e da situação em que se encontra o utente, Lewis (1989) *Apud* Lima (2015, p. 33), sublinha a necessidade de se perceber que aspectos os utentes mais associam a um serviço de qualidade, ou seja, importa definir, para cada segmento e para cada tipo de serviço, os requisitos essenciais para manter os utentes satisfeitos.

A ERDAP (2012), define como missão da Administração Pública, garantir a prestação dos serviços públicos de qualidade, através de recursos humanos qualificados e motivados, processos eficientes e sistemas integrados, com base numa gestão financeira rigorosa e transparente e numa estrutura consolidada, responsabilizada e de educação íntegra e coordenada. O serviço público tem sido aderido pelo cidadão no seu dia-a-dia, no qual pode se beneficiar individualmente ou colectivamente.

*A ERDAP 2012-2025 consubstancia-se em sete componentes, das quais cinco são de desenvolvimento da Administração Pública nomeadamente: i) Reforço da Integridade e Combate à Corrupção na Administração Pública; ii) Profissionalização dos Funcionários e Agentes do Estado; iii) descentralização e desconcentração; iv) Melhoria da Prestação de Serviços; e v) Consolidação e Coordenação das Estruturas da Administração Pública. Para além das cinco componentes básicas acima referidas possui também duas componentes transversais nomeadamente: A) Modernização Tecnológica e Inovação e B) Monitoria, Comunicação e Avaliação, (ERDAP, 2012, p.89).*

Este trabalho é intitulado ao tema: *Análise do Impacto da Reforma do Sector Público na Melhoria de Serviços de Emissão de Bilhetes de Identidade: Um Estudo à Partir do Bairro 25 De Junho B*. Este tema enquadra-se na Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública 2012-2025 (ERDAP), mais concretamente na componente quatro relativo a melhoria da qualidade dos serviços. E com base nessa constação colocámo-nos a seguinte questão: Até que ponto a reforma do sector público melhorou a emissão do Bilhete de Identidade

no Posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B? Sugerimos como respostas preliminares a essa questão que: A reforma do sector público melhorou na gestão do tempo de emissão do Bilhete de Identidade no Posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B, e ainda que a reforma do sector público não melhorou na gestão do tempo de emissão do Bilhete de Identidade no Posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B.

A pesquisa está estruturada em quatro (4) capítulos: no primeiro capítulo são apresentadas as notas introdutórias, contextualização, o problema da pesquisa, os objectivos a realizar, a hipótese e a justificativa. No segundo capítulo faz-se uma revisão da literatura, por um lado, definindo e relacionando os principais conceitos e, por outro, apresentando o quadro teórico mobilizado para a pesquisa. O terceiro capítulo foi concebido de forma a albergar o quadro metodológico sobre o qual realizar-se-á a pesquisa. Neste capítulo são apresentadas as técnicas mobilizadas para a recolha e tratamento de dados necessários para a materialização do trabalho. No quarto capítulo é feita a apresentação e análise dos resultados. Não menos importante, são apresentadas, ainda neste capítulo, as principais constatações, em forma de conclusão.

## **1.1.Contextualização**

Nos últimos anos verificou-se uma onda global de reformas do sector público que têm como propósito a realização de mudanças significativas ao nível da máquina administrativa dos Estados. Com esta tendência, surgiu um novo paradigma de gestão pública virado essencialmente para a adopção de práticas derivadas do sector privado, com o objectivo de reestruturar ou modernizar o sector público para o alcance de resultados e desempenho. Por um lado, as reformas do sector público são vistas como um movimento de modernização das instituições estatais e redução dos custos dos serviços públicos, por outro, como uma forma de promoção de parcerias dinâmicas com a sociedade civil e o sector privado para melhorar a qualidade de prestação de serviços, aumentar a responsabilidade social, garantir a ampla participação dos cidadãos na tomada de decisões e feedback sobre o desempenho do serviço público (UNDP, 2009).

Em África, a reforma do sector público tem sido motivada pela crise económica, o declínio dos recursos do Estado, os fracassos generalizados do Governo central, o fraco desempenho, a corrupção e a ineficiência no sector público, bem como o crescente endividamento perante os países industrializados (Adamolekun, 1999; Olowu, 1999 citados por Awortwi, 2006). Para o caso de Moçambique, o móbil da reforma do sector público foi ter-se constatado que apesar das profundas mudanças feitas durante os 26 anos de independência, o sector público ainda tem operado, de modo geral, com níveis baixos de eficiência e efectividade, assim como uma reduzida qualidade de serviços prestados ao cidadão (CIRES, 2001).

A reforma do sector público em Moçambique teve três fases de inflexão, particularmente relevantes para a própria edificação do Estado (CIRES, 2001). A primeira fase (1975) foi decorrente da luta de libertação nacional e da constituição do novo Estado, optando-se por razões demais conhecidas, por um modelo centralizado e centralizador apoiado num partido (CIRES, 2001). Tal como outros países, Moçambique logo depois da proclamação da sua independência nacional, iniciou a sua onda de reformas. Segundo o Centro de Informação de Reformas do Sector Público-CIRES (2001), são três gerações de reformas em Moçambique. A primeira fase de 1975, da constituição do novo Estado que culminou com a aprovação da Primeira Constituição de Moçambique livre, adopção de Estado de democracia popular e do modelo de estado socialista de partido único.

A segunda fase de reforma situou-se no período 1983-87. De acordo com Abrahamsson e Nilsson (1994) aponta que em meados da década de 80, o governo de Moçambique compreendeu que a estratégia de desenvolvimento do país ora vigente de economia centralmente planificada, se encontrava num beco sem saída. A produção Nacional tinha-se tornado demasiado baixa, a capacidade do Estado fazer uma planificação central e uma fixação administrativa de preços tinha sido sobrestimada. A desestabilização militar e económica tinha anulado as condições de produção. Contudo, os credores bilaterais internacionais não se sentiam satisfeitos com as medidas económicas de Moçambique na outrora vigente. Como condição para o fornecimento de créditos, Moçambique teria que ser membro das instituições Bretton Woods (Fundo Monetário Internacional-FMI e Banco Mundial-BM) e teria que ser definido um Programa de Reabilitação Económica em colaboração com essas organizações a partir de 1983.

Estas medidas culminaram com a mudança política e ideológica marxista-leninista, de economia centralmente planificada para economia de mercado. Após e na sequência da adesão de Moçambique em 1984 nas instituições Bretton Woods (FMI & BM), introduziu-se importantes medidas e reformas económicas no quadro do Programa de Reabilitação Económica (PRE). Ou seja, adoptou-se a economia de mercado, introduzido em 1987 com a adopção do PRE, depois do país ter aderido, três anos antes, ao Fundo Monetário Internacional e ao Banco Mundial.

A terceira fase de reformas iniciou em 1990. Tal como refere Forquilha (2007), Moçambique iniciou em princípios da década de 90, com o programa de reforma dos órgãos locais, um processo de descentralização, parte integrante de um conjunto de reformas políticas, económicas e administrativas em curso desde os anos 80. Estas reformas de descentralização e desconcentração conheceram um enquadramento político e sua celeridade em 1990, com a aprovação (pela Assembleia ainda mono partidária), da constituição da República de Moçambique, que consagrou os princípios de separação de poderes e pluralismo político. Institucionalizou no quadro da consagração de um Estado de Direito democrático, os princípios de desconcentração e descentralização.

A Constituição de 1990 permitiu a abertura do espaço político, criou as bases para uma governação local assente em princípios democráticos, de inclusão e participação local. A aprovação da Constituição da República de Moçambique em 1990 culminou com a assinatura do

Acordo Geral da Paz (AGP) em Roma, em 1992 e a realização das primeiras eleições multipartidárias em 1994. No seguimento da sua onda de reformas, em 2001 o Governo lançou e iniciou a implementação de uma estratégia abrangente de reforma do sector público - Estratégia Global da Reforma do Sector Público (EGRSP), concebida para o período 2001 a 2011. Esta estratégia integrava o programa de modernização da administração financeira do Estado. Em 2012, o Governo aprovou a Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública - ERDAP (2012-2025), um instrumento de continuidade da Estratégia Global da Reforma do Sector Público que teve a sua vigência de 2001 a 2011.

Tem como objectivos: Dotar a Administração Pública de técnicos qualificados; Aproximar a Administração Pública ao cidadão; Melhorar a qualidade dos serviços; Fortalecer a organização da Administração Pública; Promover e disseminar uma cultura de integridade na Administração Pública e na sociedade; e Utilizar as tecnologias de informação e comunicação e a inovação para melhorar a prestação de serviço; e Acompanhar a execução e medir os resultados. A ERDAP foi desenvolvida no sentido de concretizar a visão de “uma Administração Pública centrada no cidadão, promotora do desenvolvimento e vocacionada para a prestação de serviços de qualidade.

*Ademais, a ERDAP (2011-2025), ao nível da componente quatro renovou este compromisso na componente Melhoria da Prestação de Serviços e definiu como uma das áreas de actuação “dar continuidade à simplificação dos processos e procedimentos inerentes à prestação de serviços ao público, com enfoque na disponibilização da informação, na facilitação da interacção, na diminuição do tempo de resposta e do custo” (MFP, 2012, p.71).*

Nisso segundo a ERDAP (2016), a componente III (Profissionalização dos Funcionários do Sector Público), o relatório assinala a consolidação da capacidade do Estado de levar a cabo a Gestão Estratégica dos Recursos Humanos, associada à instalação e operação de sistemas de informação e gestão de pessoal informatizados; a melhoria da qualidade dos funcionários ligada ao impacto da implementação das políticas de formação de pessoal, entre as quais se destaca o Sistema de Formação em Administração Pública e Autárquica de onde operam as Escolas de Governo; a Melhoria dos sistemas de remuneração e de benefícios associados à implementação da política salarial de médio prazo; o aprofundamento da base de valores que norteiam a função pública com enfoque para a meritocracia, prestação de contas e responsabilização associadas a

implementação do Sistema de Gestão de Desempenho e à contratação de Secretários Permanentes de nível central com base em concurso público, a melhoria da provisão de recursos humanos ao nível local associada às políticas de desconcentração da sua gestão, a profissionalização da função de gestor de recursos humanos associada ao funcionamento e Institucionalização do Fórum de Gestores de Recursos Humanos.

Ainda segundo a (MFP), a melhoria da prestação de serviços ao cidadão é um dos aspectos tomado em consideração no âmbito da RSP em Moçambique, onde a qualidade de serviços prestados e seu desempenho não é apenas a chave para o desempenho com recursos limitados, é também a chave para a produção de relatórios para o Governo. Este sistema integra os planos, os recursos e as actividades num único conjunto, tornando a prestação de contas mais fácil. Os elementos chave do sistema de avaliação da qualidade dos serviços prestados pela DNIC consistem no estabelecimento de metas, resultados, indicadores de desempenho e de monitoria. Contudo, a situação no terreno está aquém do ideal, dado que a maior parte dos países parece adoptar partes e pedaços do quadro da gestão de desempenho e não tem uma abordagem integrada para a sua implementação.

## **1.2.Problema de pesquisa**

Para Bresser-Pereira (2003), os anos de 1990 possibilitaram sobremaneira para a reforma do Estado, particularmente para a reforma administrativa. Em Moçambique as questões sobre as reformas do sector público tem seu marco com a independência nacional, da necessidade de ajustar o Estado colonial a nova realidade de um país independente e à semelhança dos outros Estados, o Estado moçambicano também enveredou por reforma administrativa.

De acordo com José (2014), foi neste âmbito particular que em Moçambique foi lançado pelo Governo em Junho de 2001 a Estratégia Global da Reforma do Sector Público (EGRSP)<sup>1</sup>, como corolário das reformas políticas, económicas e sociais iniciadas em 1975, com a criação do Estado Moçambicano. O EGRSP orienta o conjunto das instituições públicas com vista a melhorar a qualidade de serviços e das respostas do Estado para sociedade, processo feito através

---

<sup>1</sup> (Aprovado na 24ª Sessão Ordinária do Conselho de Ministros aos, 10 de Outubro de 2006).

da adequação do funcionamento das instituições públicas aos desafios internos e externos que requerem maior cultura pública virada para lógica de integridade, transparência, eficiência e eficácia. Esta estratégia estabelecia a implementação da Reforma em duas fases. A primeira, de 2001 a 2005 e a segunda de 2006 a 2011.

*Nos dias actuais o instrumento que norteia os processos de implementação da reforma do sector público e a Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP) 2012-2025, desenvolvida com os principais de ideias de concretizar uma visão de uma Administração Pública que prioriza os cidadãos, promotora do desenvolvimento e vocacionada para a prestação de serviços de qualidade. São identificados 7 objectivos estratégicos a prosseguir pela Administração Pública de forma transversal e integrada pelos vários sectores. Os objectivos estratégicos definidos são corporizados através das componentes de desenvolvimento, que são cinco componentes, (CIP, 2013, P.14).*

E um dos objectivos estratégicos é: dotar a Administração Pública de técnicos qualificados e melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Portanto, para o presente trabalho há necessidade de olhar para esta estratégia em duas das suas componentes nomeadamente; a componente 4 sobre a Melhoria da Prestação de Serviços. No geral, as reformas no setor público parecem ter facilitado o desenvolvimento de uma gestão do setor público mais eficaz e eficiente. Portanto, esperava-se que, com a implementação das reformas recomendadas no setor público, o Estado se tornasse “efetivo, eficiente, responsivo e produtivo”, e essas “são condições necessárias para o desenvolvimento do continente”<sup>2</sup>.

Nos últimos trinta anos, Moçambique embarcou em programas de reformas do sector público, visando, entre outros objectivos, a melhoria da qualidade na oferta de serviços públicos. Com efeito, se em alguns casos as reformas têm contribuído para aumentar o volume na provisão de serviços (aumentando a taxa de cobertura, por exemplo), em outros casos não só não há aumento no volume como também a qualidade oferecida não melhorou<sup>3</sup>. Nisso de acordo com o CIP (2013), o atendimento ao público por parte do DNICI para com o utente reflecte a imagem dos serviços que a instituição desenvolve, pois a prestação de serviços públicos é a forma mais usual da Administração Pública se relacionar com os cidadãos. Esta imagem dos utentes sobre a

---

<sup>2</sup> Karyeija, G.K. (2010). **Performance appraisal in Uganda’s civil service**. Does administrative culture matter? Unpublished PhD dissertation, University of Bergen.

<sup>3</sup>Forquilha, S. 2013. **Não Basta Introduzir Reformas para Se Ter Melhores Serviços Públicos**. In Brito, L. et al. Desafios para Moçambique 2013, pp. 331-355

instituição tem suscitado preocupação dos gestores, administradores das empresas e instituições públicas, visto que o utente meramente avalia o atendimento que fica sujeito quando entra em contacto com a instituição. A imagem negativa por parte dos utentes trás a instituição embaraços, que vão desde o decurso condicionado das actividades, redução da procura dos serviços e consequentemente prejuízos a instituição.

Uma vez que o serviço social é obrigatório torna este susceptível no concernente ao atendimento satisfatório na prestação dos serviços por parte das instituições que levam a cabo essas actividades. Paradoxalmente, experimentam-se constrangimentos quase sempre que procura-se as instituições, originados pelos funcionários, utentes face ao ambiente desorganizado que se encontram submetidos provido pela instituição, que até leva a questionarem-se porque o serviço existe se este deixa numa situação de embaraço sempre que se necessita do mesmo. Sobre os serviços prestados pelo Ministério do Interior (MINT), Direcção Nacional de identificação Civil (DNIC), como é o caso do BI emitido por esta instituição, o processo de emissão deste documento vinha se revelando demasiado lento e ineficiente, prejudicando, sobremaneira, os cidadãos. No contexto de Reforma do Sector Público, que preconiza a prestação de melhores serviços ao cidadão, esta área beneficiou-se de profundas reformas pois esta área de serviço de emissão do Bilhete de Identidade tem sido considerada como a maior fraqueza.

Esta inquietação surgiu pelo facto de que várias são as inquietações que podem-se levantar sobre o atendimento das instituições, apresentou-se um panorama do atendimento por convicção e por algumas abordagens que os órgãos de informação e toda comunidade civil têm constatado. Com a expectativa de ver a situação minimizada dada a susceptibilidade do serviço, no presente trabalho procura-se dar a entender a instituição os aspectos que reflectem a visão dos utentes sobre o que seria um atendimento ideal ou que seja admissível para um serviço social aceitável.

#### **Pergunta de partida:**

- Até que ponto a reforma do sector público melhorou a emissão do Bilhete de Identidade no Posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B?

## **Hipótese**

- A reforma do sector público melhorou na gestão do tempo de emissão do Bilhete de Identidade no Posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B.
- A reforma do sector público não melhorou na gestão do tempo de emissão do Bilhete de Identidade no Posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B.

## **1. Objectivos**

### **1.1.1. Geral**

- Analisar o impacto da reforma do sector público na melhoria de serviços de emissão dos bilhetes de identidade no posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B.

### **1.1.2. Específicos**

- Identificar e definir as variáveis opinadas pelos utentes como as que concorrem para a melhoria do atendimento;
- Verificar os serviços prestados pelo posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho no que diz respeito a satisfação dos utentes;
- Descrever a teoria usada na análise dos serviços prestados no posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B.

### **1.1.3. Justificativa**

Com a expectativa de ver a flexibilidade, respeito, consideração, equidade no atendimento dos utentes dos serviços públicos da DNIC da Cidade de Maputo, diminuição do tempo de espera pois se nada for feito no sentido de restituir a dignidade quando se procurar adquirir um documento de identificado civil pode-se ficar tentado em pensar por abdicar de ter o documento que passar pelo mártir na renovação ou iniciação da obtenção do documento, não esquecendo que se está num país em que muitas pessoas ainda não têm um documento de identificação civil por dificuldade monetária, falta de informação sobre porquê e para quê ter uma identificação, acrescentando mais o desincentivo que as condições actuais para a aquisição do mesmo verificam-se, pode-se estar numa anarquia sem precedência no concernente ao possuir uma identificação civil.

A escolha deste tema para pesquisa mostra-se de grande importância pois, os resultados obtidos nesta pesquisa irão contribuir para o fortalecimento académico e científico visto que poderá servir de base de consulta para os futuros investigadores e/ou poderá criar ansiedade para os outros aprimorarem o tema em outras vertentes. Em segundo lugar, com este trabalho a pesquisadora espera crescer academicamente e profissionalmente pois, irá colocar um produto que possa ajudar os outros e a instituição que serviu de campo de recolha de dados a entender em que caminho está e por fim levantará vontade da autora continuar a investigar este assunto em outras instituições.

As motivações da escolha deste tema resultam acima de tudo assumir-se como uma modesta contribuição científica no sentido de inspirar a melhoria das relações laborais na Função Pública, e pelo facto de tratar-se de um assunto actual e importante para sociedade, pois é de maior contribuição para desenvolvimento e melhoria nos serviços públicos do país.

O presente trabalho de pesquisa, representa uma oportunidade de explorar a noção da prestação de serviços públicos e formular teorias sobre o impacto do mesmo na qualidade e satisfação do cidadão. É um trabalho que encontra um vazio ou pouca disponibilidade bibliográfica sobre o assunto, e por sua vez, representa uma oportunidade de exploração do fenómeno serviços públicos no Campo da Administração Pública Moçambicana. Por estes motivos acima

mencionados, pensamos que o objecto deste trabalho é de maior relevância para o avanço teórico e pode o mesmo, contribuir para a melhoria da vida dos moçambicanos.

Do ponto de vista teórico, a presente pesquisa é sumariamente relevante uma vez que o desempenho ou prestação de serviços de qualidade constitui-se um tema importante na percepção das dinâmicas na Administração Pública, assim como uma área de pesquisa que não se esgota devido à sua importância para toda organização. Do ponto de vista prático, o tema em estudo é importante, pois, o ser humano é o recurso mais importante na organização, na medida em que, é este que gere os demais recursos organizacionais, resultando na eficiência e eficácia organizacional ou na ineficiência e ineficácia organizacional.

## **CAPÍTULO II – Enquadramento teórico e Conceptual**

### **2.1. Definição de conceitos**

### **2.2. Sector Público**

O primeiro conceito a ter em consideração é o do Sector Público, pois, as reformas são desencadeadas ao nível deste sector. Lane (2000, p.15-16) define o sector público como a actividade do Governo e suas consequências; como o processo decisório geral do Estado e seus resultados; ou consumo, investimento e transferências governamentais; mais ainda, como consumo e investimento governamental ou produção governamental. Por sua vez, a EGRSP (2001-2011) define o Sector Público como o conjunto de instituições e agências que sendo directa ou indirectamente financiadas pelo Estado tem como objectivo final a provisão de bens e serviços públicos (CIRES, 2001).

Por extensão, o sector público é composto por órgãos, cuja existência ou poderes assentam na autoridade que lhes é conferida pelo Estado, em graus variados, por meio de algum processo formal (Ayee, 2008). O conceito que se adequa a este estudo é o da EGRSP (2001-2011) porque o objecto em análise se enquadra no contexto em que esta definição faz jus.

#### **2.2.2. Reforma**

Várias são as perspectivas avançadas por diferentes autores em torno deste conceito. O relatório da SIDA/Irish Aid (2013, p.3) define a reforma como sendo “um conjunto de actividades que visam melhorar a administração pública do Estado, seus papéis e funções, bem como a efectividade e eficiência das suas principais instituições na prestação de serviço público de forma sistémica e sustentável”. Pollitt e Bouckaert (2011, p.2); Boyne et al. (2003, p.3) referem que “a reforma do sector público consiste em mudanças deliberadas na estrutura e nos processos das organizações do sector público, com o objectivo de fazer com que funcionem melhor”. Dror (1976) citado por Boyne et al. (2003, p.3) sublinha que a reforma é “uma actividade directiva e consciente, e não uma classificação pós-facto de fenómenos de mudanças administrativas”

Por isso, Boyne et al. (2003, p.3) alertam que “a reforma deve ser distinguida de mera mudança que pode ser uma resposta espontânea dos funcionários públicos às novas circunstâncias, e não pode ser vista simplesmente na perspectiva bottom-up, esta envolve inevitavelmente os elementos do top-down impostos pelos actores seniores no processo político”. A reforma significa o repensar de sistemas, procedimentos, estruturas organizacionais, capacidades humanas, gestão da informação, metodologias e ligações institucionais que dizem respeito a todo o desenvolvimento do processo (Alberti 2005, citado por World Public Sector Report 2010). Em outras palavras, quer dizer que a reforma é um processo de reajustamento das instituições do Estado para a necessidade de maior custo-eficácia, a qualidade, simplicidade e transparência (Alberti 2005, citado por World Public Sector Report 2010).

O conceito que se afigura importante para este estudo é o de Pollitt e Bouckaert (2011) porque orienta para uma ideia segundo a qual as estruturas e processos devem ser melhorados para o bom funcionamento das organizações públicas. É com base nessa perspectiva, que se espera que o BAUPM tenha melhorado as suas estruturas e processos de modo que o licenciamento de actividades económicas seja efectuado de forma eficaz e eficiente.

### **2.2.3. Revisão da literatura**

### **2.2.4. Avaliação de desempenho**

De acordo com Kettl (2003), a avaliação do desempenho é a pedra fundamental de muitas reformas. Ela procura determinar a eficiência com que uma agência de serviços públicos traduz, em termos de resultados, o investimento feito para que a agência pública exista.

Nisso de acordo com Boyne et al. (2003), por eficiência entende-se a relação entre o valor atribuído aos produtos obtidos e o valor dos recursos consumidos para o efeito. Uma organização é eficiente quando tira o máximo partido dos recursos disponíveis. A avaliação do desempenho de acordo com Peters (2018), ocupa um lugar central no conjunto de ferramentas de gestão de recursos humanos uma vez que permite medir o contributo individual e da equipa na realização dos objectivos estratégicos da organização.

Na perspectiva de Chiavenato (2012), a avaliação do desempenho é uma responsabilidade gerencial constante, contínua e abrangente, que deve acompanhar todos os passos da equipe e de cada pessoa que a integra. Ainda de acordo com o autor acima, a avaliação de desempenho pode também ser vista como uma ferramenta útil não apenas para avaliar o trabalho dos trabalhadores, mas também, para o desenvolvimento e motivação dos trabalhadores. Ela pode ser usada para recompensar os indivíduos que tenham tido um bom desempenho. Este facto é importante porque permite reforçar os comportamentos que tenham produzido fortes resultados positivos e incentivar os indivíduos para que continuem a ter um comportamento similar.

Aliado ao pensamento acima Caixote e Monjane (2013), defendem que a concepção da avaliação do desempenho como um processo sistémico que permite as organizações apreciarem o trabalho desenvolvido pelos seus funcionários. E, ao vermos a avaliação de desempenho como um processo, ressaltamos a ideia de a avaliação de desempenho não ser um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, ou uma ferramenta para apoiar as decisões administrativas e de gestão. De acordo com a Europe-Aid (2009), uma das recomendações presentes no receituário da NGP é o modelo de Gestão por Resultados. A NGP defende a flexibilização dos meios e a orientação da organização e dos agentes públicos para o alcance de resultados. A Gestão por Resultado é um marco conceitual cuja finalidade é facilitar o processo de criação de valor público de forma efectiva e integrante, a fim de optimizá-lo, assegurando o alcance dos resultados, com máxima eficácia e eficiência.

*A Gestão por Resultados tem como pressuposto fundamental a acção organizacional imediata sobre qualquer factor que faça diminuir a produtividade. Para o efeito a gestão por resultados privilegia um feedback permanente e contínuo de todo o sistema organizacional, ao invés de formulação única dos objectivos. Assim, a gestão por Resultados caracteriza-se por ser uma abordagem de tipo Top-down, promovendo a gestão profissional; coloca a ênfase nos resultados (doing the right thing), estabelecendo para o efeito níveis claros de desempenho e de mensuração; é um processo de gestão linear; desenvolve a gestão estratégica; essa mesma gestão estratégica deve estar de acordo com a política de trabalho da organização, (BOYNE ET AL. 2003, P.99).*

E no que tange a mensuração do desempenho Kettl (2003), questiona o que se deve medir: os resultados ou a produção?

- Através de outputs, ou seja, resultados imediatos, quantificáveis a curto prazo;
- Através de outcomes, ou seja, os impactos finais sobre os usuários.

Por sua vez, Boyne et al. (2003), defendem que os *outcomes* demonstram se a AP cumpre ou não seus objectivos ou sua missão. Dessa forma o autor propõe a seguinte solução para essa controvérsia:

- Utilizar os serviços prestados como uma primeira etapa na mensuração do desempenho da administração;
- Definir medidas de impacto que sejam quantitativas e que sejam capazes de demonstrar os gestores se estão no caminho certo, ou seja, se há indícios de que a organização irá alcançar seus objectivos.

Em geral Saint-Martin (2004), defende que não é problema de avaliação: o que interessa é melhorar a qualidade da comunicação no sistema político. É um instrumento que permite falar com maior clareza sobre os resultados produzidos pelos programas governamentais e, além disso, escolher melhor, no momento de decidir o trabalho. É mais útil trabalhar na direcção de uma administração baseada no desempenho do que em uma baseada na avaliação do desempenho. Essa troca de palavras reforça a ideia de que deve haver um objectivo maior ao qual as avaliações de desempenho têm de estar integradas para que surtam efeito.

### **2.2.5. Serviço público**

A expressão “serviço público” apresenta múltiplos sentidos, podendo ser definido de diversas maneiras pela doutrina:

*Serviço Público como toda actividade de oferecimento de utilidade ou comodidade material destinada à satisfação da colectividade em geral, mas favorável singularmente pelos administrados, que o Estado assume como pertinente a seus deveres e presta por si mesmo ou por quem lhe faça as vezes, sob um regime de Direito Público – portanto, consagrador de prerrogativas de supremacia e de restrições especiais – instituído em favor dos interesses definidos como públicos no sistema normativo, (MELLO, 2004, p.612).*

E por sua vez, Meirelles (2013), defende que por outro, existe a compreensão de Serviço Público como todo o serviço prestado pela Administração ou por seus delegados, sob as normas e controles estatais, para satisfazer as necessidades essenciais ou secundárias da colectividade ou simples conveniência do Estado. A ideia de que o Serviço Público está profundamente ligado à função do Estado, ou melhor, ao motivo de sua existência e ao seu papel na sociedade. Para a materialização do bem comum, o Estado, ao realizar a actividade administrativa, presta Serviço Público.

Em geral Braga (1998), defende que é de responsabilidade do Estado prover condições essenciais para o exercício da cidadania. Os servidores públicos, especialmente, devem cumprir à risca essa tarefa, por ser imperativo ético, moral e legal. Contudo, factores como a consolidação histórica de um Estado autoritário, sua condução política distante das demandas sociais, o quadro de deterioração do aparelho administrativo, a desarticulação da sociedade civil, aliados a uma cultura de serviços que não releva os interesses da Administração Pública, têm dificultado a construção da cidadania.

Nisso de acordo com Rolim (2004), o Estado pode centralizar a execução de todos os serviços públicos, tanto os considerados essenciais à manutenção do próprio Estado e do corpo social como também aqueles entendidos como necessários, úteis ou oportunos aos interesses dos administrados. Ainda, pode ser levado por imperativos de segurança nacional ou interesses colectivos, ou transferir a execução desses mesmos serviços e actividades a pessoas jurídicas de direito privado ou a entidades por ele criadas ou autorizadas para esse fim. O surgimento de uma lacuna na competência da prestação de serviços públicos, diante da falta de recursos para acolher as demandas da sociedade com uma eficiência minimamente admissível, induziu que serviços públicos fossem praticados pela iniciativa privada. Dessa forma, tais serviços necessitam de uma adaptação à realidade a modelos de concorrência.

Nisso Carrasqueira (2006), defende que quanto à classificação dos serviços públicos, destaca-se que são denominados como ‘Próprios’ os serviços públicos assumidos e executados de forma directa ou indirecta pelo Estado e que são dedicados às demandas da colectividade. Já os classificados como ‘Impróprios’ diferem apenas por não serem assumidos nem executados pelo poder público, apesar de serem autorizados, regulados e fiscalizados pelo Estado.

O serviço público pode ser classificado quanto ao objecto como: social, administrativo e comercial ou industrial.

- **Administrativos:** São destinados a atenderem demandas internas dos órgãos ou preparação para serviços que atenderão demandas externas;
- **Comerciais ou industriais:** São serviços próprios direccionados às demandas de ordem económica;
- **O serviço público social:** Visa atender os chamados direitos sociais. Atende demanda da sociedade em casos que, além da actuação estatal, encontra-se actuação da iniciativa privada.

Em geral segundo Pietro (2003), no tocante ao modo em que os serviços actuam na satisfação do interesse geral, eles podem ser: ‘uti singuli’ ou ‘uti universi’, sendo estes os serviços em que não é possível determinar a quantidade utilizada por cada pessoa individualmente, enquanto naqueles é possível mensurar a utilização por parte de cada usuário.

### **2.2.6. Serviços Públicos e Percepção de Qualidade**

De acordo com Silva (2006), o nível de exigências por parte dos utentes em receberem um serviço de qualidade tem vindo a aumentar a cada dia colocando, de alguma forma, uma forte pressão nas instituições públicas no que concerne ao desenvolvimento das suas actividades, por isso, os mesmos deveram demonstrar a sua empatia, esforço e competência na prestação dos serviços públicos.

Pode-se afirmar que a prestação dos serviços públicos constitui a missão do Estado. Logo, é da sua inteira responsabilidade investir nas instituições públicas a fim de melhorar a qualidade dos serviços públicos prestados, de modo a satisfazer as necessidades dos utentes. Uma das alternativas para que as organizações públicas adquiram melhores resultados e consigam alcançar a satisfação das necessidades de todos os cidadãos seria desenvolver as suas actividades baseadas em alguns princípios. Neste sentido, alguns autores identificam cinco (5) princípios de

acção dos serviços públicos, *sendo o princípio de confiança nos cidadãos princípio da participação activa dos cidadãos, princípio da transparência e acessibilidade, princípio da adaptabilidade e simplicidade e por fim princípio da fiabilidade e responsabilidade.*

A fim de melhor perceber a aplicação desses princípios na prática iremos, seguidamente, proceder a explicação de cada um deles, tendo como base os contributos dos autores em referência:

**Confiança nos cidadãos:** é necessário que os cidadãos depositem a sua confiança nos serviços prestados pelas instituições públicas, mas para que isso aconteça é necessário que as instituições se esforcem pelo menos na eliminação da burocracia no que diz respeito ao tratamento dos processos das suas actividades.

**Participação activa dos cidadãos:** é desejável que as instituições públicas realizem inquéritos e/ou entrevistas aos cidadãos a fim de tomarem o conhecimento sobre as suas necessidades, satisfações, expectativas e preferências. Esses dados podem ser utilizados pelos dirigentes públicos a fim de melhor promover processos de reformas baseados no interesse dos cidadãos. **Transparência e Acessibilidade:** as instituições devem utilizar os meios disponíveis (televisão, rádio, folhetos e etc.) para manter os cidadãos informados.

Importa salientar que, a referida informação deve ser transmitida de forma concisa, utilizando as expressões, mas simples de modo a garantir que qualquer cidadão tenha capacidade de interpretar a informação disponível.

De acordo com Salim (2017), ao adoptar o princípio da transparência as instituições públicas promovem medidas práticas que desestimulam a corrupção e o tráfico de influências. Por outras palavras, a transparência tem um efeito positivo sobre a confiança dos cidadãos e a responsabilização dos funcionários.

- **Adaptabilidade e Simplicidade:** A administração terá de ser mais flexível no desenvolvimento de toda a sua actividade. A mesma terá de adaptar os seus procedimentos conforme as necessidades específicas apresentadas por cada utente. É importante referir que, a aplicação da simplicidade dos métodos, procedimentos e operações na execução das tarefas desempenhadas pelos funcionários das instituições públicas, contribui para um aumento da qualidade na prestação dos serviços;

- **Fiabilidade e Responsabilidade:** A fiabilidade demonstrada pelos serviços públicos é fundamental, pois constitui uma das principais garantias de resposta face às necessidades do cidadão. Este princípio pressupõe ainda, a assunção de responsabilidades por parte da instituição prestadora de serviços sempre que a mesma não cumpra com a conformidade prevista legalmente.

É necessário destacar que toda a instituição pública deverá desenvolver as suas actividades tendo como o principal foco cidadãos/utentes, pois são eles que contribuem em grande parte para a sobrevivência das instituições.

### **2.2.7. Dimensões da Qualidade Percebida**

Nas sociedades contemporâneas as instituições públicas e privadas estão, cada vez mais, focadas na promoção de serviços de qualidade visando, sobretudo, a satisfação dos utentes. Novais et al. (2015, p. 108), referindo-se sobre a percepção de qualidade no serviço público salientam que, “quando é percebida internamente, pode auxiliar na eficiência da organização, minimiza o desperdício e aumenta a produtividade; quando vista externamente, possibilita manter os utentes satisfeitos”.

Considerando que a qualidade de um serviço depende do contexto e da situação em que se encontra o utente, Lewis (1989) *Apud* Lima (2015, p. 33), sublinha a necessidade de se perceber “que aspectos os utentes mais associam a um serviço de qualidade, ou seja, importa definir, para cada segmento e para cada tipo de serviço, os requisitos essenciais para manter os utentes satisfeitos”.

A grande maioria dos estudos que avaliam a qualidade do serviço prestado em instituições públicas tem adaptado modelos desenvolvidos inicialmente no sector privado. Este facto tem contribuído significativamente para o aperfeiçoamento dos referidos modelos, ajustando-os a realidade do sector público e, conseqüentemente a melhoria da gestão da qualidade dos serviços públicos.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2011), acrescentam ainda dizendo que quando a qualidade do serviço prestado corresponde ou supera as expectativas dos utentes, a qualidade é percebida de forma satisfatória. Ainda Zeithaml et al., (1993) a partir de um estudo com utentes de uma ampla gama de serviços (públicos e privados), identificam, inicialmente, dez dimensões que

representam os critérios utilizados pelos utentes para avaliar a qualidade de um determinado serviço, a saber: tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, profissionalismo, cortesia, credibilidade, segurança, acessibilidade, comunicação e compreensão dos utentes/clientes.

À semelhança dos autores acima referidos Garvim (1987), também identifica oito dimensões que contribuem para a avaliação da qualidade do serviço de uma determinada organização, nomeadamente: desempenho, característica, contabilidade, conformidade, durabilidade, atendimento, estética e qualidade percebida. Para Eiglier e Langeard (1989) *Apud* Duque (2005, p.70), três dimensões inter-relacionadas podem influenciar a percepção dos utentes relativamente à qualidade de determinado serviço, nomeadamente: “resultado final”, “elementos do serviço” e o “processo em si”.

A primeira dimensão diz respeito a prestação de serviço e avaliação que os utentes fazem sobre a satisfação das suas necessidades e expectativas; a segunda dimensão (elementos do serviço) refere-se por um lado, aos aspectos físicos do serviço (modernidade, sofisticação, limpeza, entre outros) e por outro lado, a qualificação e eficácia do prestador do serviço. Quanto a terceira dimensão (“processo em si”) compreende à fluidez e facilidade das interações (utente/prestador de serviço).

*A qualidade dos serviços é uma variável multidimensional constituída por duas dimensões sendo uma técnica ou de resultado e outra funcional relacionada ao processo. A qualidade técnica refere-se ao que o utente recebe como resultado final do serviço prestado, podendo ser avaliado de forma objectiva. Por sua vez, a qualidade funcional traduz a forma como o serviço é prestado e é avaliada, muitas vezes, de forma subjectiva, (GRÖNROOS, 1984, p. 37).*

### **2.2.8. Qualidade nos Serviços Públicos**

De acordo com Walsh (1991), a qualidade dos serviços públicos é, nos dias de hoje, amplamente discutida em diversos contextos. O conceito qualidade aplicado aos serviços públicos consubstancia-se na melhoria contínua das organizações públicas, permitindo que os serviços disponibilizados aos cidadãos não tenham deficiências que poderão originar, insatisfações e reclamações por parte dos utentes. Nisso segundo Mayne (1998), a qualidade dos serviços públicos remete para duas dimensões, sendo uma *relacional* e *outra contextual*. Neste sentido, a qualidade é relacional porque tende a ser definida por diferentes atores com papéis sociais distintos (prestadores e utentes de serviço) e em diferentes posições relacionadas à níveis de

organização da administração pública (por exemplo, técnicos de base e altos funcionários), e a nível governamental (governo central, regional e local).

*Por sua vez, referem os autores, é contextual porque “o conceito qualidade deve ser específico não apenas em relação ao tipo específico de serviço, mas também com relação às várias normas sociais e expectativas que tendem a divergir entre os mais variados contextos ao longo do tempo. A avaliação da qualidade de serviços públicos deve privilegiar três níveis: micro, meso e macro. O primeiro nível, mais orientado para o utente, compreende a análise que o mesmo faz do resultado do serviço recebido, baseando-se em critérios como pontualidade, simpatia, disponibilidade, entre outros, (MAYNE, 1998, p.90).*

Portanto para Walsh (1991), o nível meso remete para a eficácia do serviço prestado; no terceiro nível (macro) procura-se perceber se os serviços prestados cumprem com as normais legais e valores partilhados pela sociedade. Numa outra noção, as abordagens sobre a qualidade dos serviços públicos tende a centrar-se no controle da qualidade, com o foco no desempenho, ou seja, procuram analisar até que ponto o desempenho do prestador do serviço está em conformidade com os procedimentos regulamentados pela organização. Por sua vez Ariely (2011), defende que no âmbito da administração pública, foram realizadas diferentes pesquisas focadas na avaliação dos cidadãos com relação a qualidade do serviço público bem como as consequências dessas avaliações.

A nível da Europa, durante a década de 90 do século passado, vários países desenvolveram enormes esforços visando a melhoria da qualidade dos serviços públicos tendo como foco abordagens centradas nas seguintes dimensões: “estabelecimento de padrões profissionais”, “alargamento dos direitos concedidos aos utentes” (Carta do cidadão) e por fim, na promoção da “excelência de serviço público” com base na percepção de qualidade dos utentes (Mayne e Rieper, 1998, P. 118).

*Estabelecimentos de padrões profissionais – foram estabelecidos por especialistas dos diferentes sectores dos serviços públicos padrões de qualidade visando a satisfação do interesse dos utentes; Promoção de serviços de excelência – foram concebidas e lançadas ferramentas e modelos com o objectivo de “chegar mais perto dos utentes”, e avaliar a satisfação dos mesmos com relação aos serviços prestados. Por outras palavras, a avaliação passou a ser parte integrante de todo o processo de melhoria da qualidade dos serviços públicos; Alargamento dos direitos concedidos aos utentes (carta do cidadão) – este programa foi inicialmente concebido pelo Governo britânico em 1992, tendo como principal objectivo “aperfeiçoar a qualidade de toda administração*

*pública, para que o resultado da prestação do serviço público superasse as expectativas dos seus destinatários” (KOU, 1999, p. 418).*

Nisso segundo Kou (1999), para materialização deste objectivo foi elaborado um plano de acção constituído por quatro dimensões: 1) Aperfeiçoar a qualidade do serviço público; 2) Elevar as oportunidades de escolha dos utentes; 3) Criar a possibilidade da população solicitar esclarecimentos sobre os padrões de serviços; 4) Assegurar a aplicação de despesas adequadas.

*A promoção da qualidade na administração pública contribui para eliminar as disfunções burocráticas, que tanto prejudicam o serviço prestado ao cidadão. Outrossim, é importante referir que nos países da OCDE a origem das iniciativas de qualidade dos serviços públicos varia. Por outras palavras, em alguns países o factor determinante foi a insatisfação geral dos cidadãos com os serviços públicos, em outros, as pressões sobre os prestadores de serviços. Há ainda países em que a melhoria da qualidade resultou da combinação de ambas dimensões anteriormente referidas, (SILVA E SARMENTO, 2006, p.3).*

Por esta razão, autores como Mayne e Rieper (1998) a título de exemplo referem que: em países como o Reino Unido, os políticos lideram a iniciativa de promoção da qualidade do serviço público, em outros (como a Dinamarca e o Canadá) as iniciativas foram introduzidas e lideradas por funcionários públicos. Importa referir que para a European Foundation for Quality management (EFQM), a implementação de programas de melhoria da qualidade dos serviços públicos deve obedecer aos seguintes Critérios do Prémio Europeu da Qualidade: liderança, estratégia e planeamento, recursos, gestão de pessoas, processos, satisfação dos funcionários, impacto na sociedade, e resultados.

Vejamos de forma resumida cada uma destas dimensões, tendo como base os contributos de Silva e Sarmiento (2006), bem como de Rodrigues (2011):

- **Liderança:** Compreende o desenvolvimento do alcance da missão e visão do serviço público, tendo como foco valores e acções a implementar para a promoção da qualidade a longo prazo;
- **Estratégia e planeamento:** Definição de como a organização implementa a sua missão e visão, objectivos e planos de acção de modos a que traduzam os princípios da qualidade dos serviços prestados pela mesma;
- **Recursos:** Como a organização administra de forma eficaz os seus recursos (humanos, financeiros e tecnológicos) visando o alcance da estratégia delineada;

- **Gestão de pessoas:** Remete para a gestão dos funcionários de modo a maximizar todo seu potencial na contínua melhoria da qualidade dos serviços prestados;
- **Processos:** Como a organização gere, avalia e melhora os seus processos visando garantir a satisfação plena dos seus utentes;
- **Satisfação dos funcionários:** Que resultados a instituição concebe para a atingir as expectativas dos seus colaboradores;
- **Impacto na sociedade:** O que a organização espera atingir para garantir a satisfação das necessidades da comunidade local; viii) Resultados – concretização dos objectivos definidos quanto a missão da organização.

A abordagem desenvolvida nesta secção revela, claramente, que a literatura e os sistemas de qualidade dão uma excessiva primazia a análise das características internas das organizações e seus processos. Por outras palavras, pouca atenção é dada as características sócio-demográficas dos utentes, especialmente o seu nível de escolaridade e profissão, variáveis estas que podem influenciar a forma como os utentes avaliam a qualidade dos serviços públicos.

### **2.2.9. Impacto da Reforma do Sector Público na Melhoria de Serviços de Emissão de Bilhetes de Identidade**

De acordo com o ERDAP (2012), na Componente 3, Melhoria da Prestação de Serviços, foram criados Balcões de Atendimento Único (BAÚ's) em 6 distritos, foi criado o Projecto da Plataforma Integrada de Serviços ao Cidadão (e-BAU), divulgados os padrões para a prestação de serviços através das cartas de serviços, introduzidos mecanismos electrónicos de avaliação da satisfação dos utentes e reestruturados processos de prestação de serviços. Na sequência destas e de outras acções, constatou-se simplificação no registo de actividades industriais e comerciais e o facto de o cidadão estar dotado de informação sobre os padrões de desempenho das instituições públicas, melhoradas as condições de prestação de serviços em termos de equipamentos e melhorado o acesso aos serviços de registo civil, aos documentos de identificação e à assistência jurídica e judiciária. A análise do desempenho da Administração Pública no tocante a esta componente demonstra haver avanços significativos, entretanto importa prestar uma atenção especial no que se refere à avaliação pelos utentes dos serviços prestados.

### **Destacam-se as seguintes medidas tomadas nesta componente:**

- Redução do tempo de emissão de documentos críticos
- Bilhete de Identidade (de um ano para 15 dias);
- Carta de Condução (de 45 dias para 15 dias);
- Certificado de Registo Criminal (de 60 dias para 5 dias);
- Certidão de Registo Civil (de 10 para 2 dias).

Como resultado destas e outras acções, a percepção da qualidade do serviço prestado ao cidadão tem melhorado, conforme expresso na Pesquisa de Avaliação de Satisfação de Serviços Públicos (Dezembro de 2015). Paralelamente, melhorou também o posicionamento do País no ranking Doing Business do Banco Mundial, passando da 137ª posição em 2006 para a 126ª posição em 2011, sendo de destacar as classificações quanto à facilidade em abrir negócio (65º) e protecção aos investidores (44º).

## **3. Quadro Teórico**

### **3.1. Gestão da qualidade**

De acordo com Duarte e Rocha (2017), o histórico da qualidade pode ser sintetizado em quatro grandes períodos nomeadamente: inspecção, controlo estatístico da qualidade, garantia da qualidade, e a era da gestão da qualidade.

**Período da inspiração:** correspondente ao primeiro período, passou a ser imprescindível a partir do nascimento da produção em massa, e pela primeira vez, a qualidade foi exagerada como responsabilidade gerencial e como função dependente. Neste momento, a preocupação estava voltada a análise de todos os produtos, com o propósito de impossibilitar que os mesmos chegassem até os clientes com algum defeito. Do ponto de vista de controlo da qualidade, a maior conquista reside no facto de que foi instituído de um método racional de medidas, gabarito e acessórios no início do século XIX.

**Controlo estatístico da qualidade:** esse período é ainda caracterizado pelo aperfeiçoamento da inspiração por intermédio da utilização de técnicas estatísticas. Foi neste período onde novos

elementos da qualidade, como a quantificação dos custos da qualidade, controlo total da qualidade, a engenharia de confiabilidade e o zero defeito.

**Garantia da qualidade:** ofereceu um sentido mais vasto sobre a qualidade, deixando de lado a preocupação somente como o produto ou serviço final, buscando a qualidade geral, em todos os momentos do processo produtivo.

**Era da gestão da qualidade:** que proporcionou, que a qualidade passasse a ser vista como oportunidade e vantagem competitiva, através do seu gerenciamento. Por outro lado, segundo Silva (2006), a qualidade apresenta um papel cada vez mais presente nas organizações, o que faz com que haja necessidade de se aperfeiçoar cada vez mais o seu conceito, olhando para isso, as necessidades reais de cada organização. Percebe-se que, o modo como a qualidade é definida e entendida em uma organização reflecte a forma como é direccionada a produção de bens e serviços.

A gestão da qualidade pode ser enquadrada na presente pesquisa, no sentido de ser considerado como qualquer actividade coordenada para dirigir e controlar a organização no sentido de possibilitar a melhoria na prestação dos serviços, com o objectivo de garantir a completa satisfação das necessidades dos clientes relacionadas ao que esta sendo oferecido, ou ainda, a superação de suas expectativas<sup>4</sup>.

A gestão da qualidade na prestação dos serviços públicos contribui sobremaneira, no sentido de que fornece ferramentas para a prestação célere dos serviços públicos. Portanto, para o enquadramento do trabalho, vamos nos auxiliar nos seguintes conceitos: O primeiro é a qualidade total do produto, que representa o grau com que o produto desenvolvido satisfaz os requisitos do consumidor, de maneira global. Neste caso, vamos analisar a qualidade da prestação de serviços de emissão BI no Posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B. O segundo parâmetro, tempo, exprime a rapidez com que a empresa caminha da concepção até a colocação do produto no mercado. Quanto menor for esse prazo, mais fácil se torna a actividade de planeamento de novos produtos, pois se corre menos risco de enfrentar novos conceitos, de mercado e tecnológicos, enquanto o produto ainda está em desenvolvimento. O terceiro

---

<sup>4</sup>Governo do Estado de Ceará. Secretaria da Educação. Gestão da qualidade.

parâmetro, a produtividade (custo), se refere à quantidade de recursos requeridos para conduzir o projecto, da concepção à comercialização.

## **CAPÍTULO III - Metodologia do Trabalho**

### **3.1. Caracterização da pesquisa**

#### **3.1.1. Tipo de pesquisa**

O presente estudo, é de carácter quantitativa. Segundo Gody (1995), a pesquisa qualitativa envolve à obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos intensivos, pelo contacto directo do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender deste modo os fenómenos de acordo com a perspectiva dos participantes da situação em estudo. Por sua vez, Soares (2003, p. 19) descreve a pesquisa qualitativa como aquela cujo pesquisador interpreta os factos procurando solução para o problema proposto. Na fase embrionária da presente pesquisa, constatou-se um problema ligado a prestação do serviços da emissão do Bilhete de Identidade no Posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B. Neste sentido, buscou-se durante o estudo responder a seguinte pergunta de partida: Até que ponto a reforma do sector público melhorou a emissão do Bilhete de Identidade no Posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B?

#### **3.1.2. Quanto à natureza**

Segundo Prodanov e Freitas (2013: 51), quanto a natureza, a pesquisa pode ser básica ou aplicada. Para os objectivos deste trabalho, adoptou-se a pesquisa básica. De acordo com Gil (2002), a pesquisa básica aglutina estudos que tem como objectivo completar uma lacuna no conhecimento. A pesquisa básica tem como objectivo gerar conhecimentos novos para o avanço da ciência, busca gerar verdades, ainda que temporárias e relativas, de interesses mais amplos (universalidade), não localizados. Não obstante, não possui, compromisso de aplicação prática do resultado.

### **3.1.3. Método de abordagem**

Quanto ao método de abordagem, esta pesquisa é hipotético-dedutivo, isso porque inicia-se com um problema ou uma lacuna no conhecimento científico, passando pela formulação de hipóteses e por um processo de inferência dedutiva, o qual testa a predição da ocorrência de fenómenos abrangidos pela referida hipótese (PRODANOV e FREITAS, 2013:31). Por sua vez, Gil (2008, p. 12), aponta que o método hipotético-dedutivo, enquanto método de abordagem, foi definido por Karl Popper a partir de críticas à indução, através da obra intitulada ‘A Lógica da Investigação Científica’. Este método inicia-se com um problema ou lacuna no conhecimento científico, passando pela formulação de hipóteses e por um processo de inferência dedutiva, o qual testa a predição da ocorrência de fenómenos abrangidos pela referida hipótese. Ao longo da pesquisa identificou-se um problema ligado a prestação do serviços da emissão do Bilhete de Identidade no Posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B. Neste sentido, buscou-se durante o estudo responder a seguinte pergunta de partida: Até que ponto a reforma do sector público melhorou a emissão do Bilhete de Identidade no Posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B? Para responder ao problema levantou-se uma hipótese e que foi sujeita a teste.

### **3.1.4. Quanto aos objectivos**

Quanto aos objectivos a pesquisa tem um carácter exploratório e explicativo. A pesquisa exploratória procura proporcionar informações sobre o tema a ser investigado e facilitando deste modo a sua delimitação, orientação e fixação dos objectivos, formulação das hipóteses ou descobrir um novo enfoque para o assunto e tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. (GIL, 2008: 27). Por outro lado, a pesquisa explicativa, que segundo Gil (1995: 32), visa identificar os factores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenómenos.

## **3.2. Procedimentos técnicos**

### **3.2.1. Bibliográfico**

Luna (1999), define pesquisa bibliográfica como um apanhado sobre os principais trabalhos científicos já realizados sobre o tema escolhido, capazes de fornecer dados actuais e relevantes. Por sua vez, Gil (2008, p. 57), a Pesquisa Bibliográfica procura explicar um problema a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos periódicos, dissertações, teses, e actualmente com material disponibilizado na Internet. Portanto, procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas.

### **3.2.2. Documental**

Segundo Gil (2008, p. 57), a Pesquisa Documental, é aquela que é elaborada a partir de materiais que não recebeu tratamento analítico (fontes primárias), como tabelas estatísticas, relatórios de empresas, documentos oficiais, contratos, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, registos estatísticos, fotografias, autobiografias, diários, cartas pessoais, etc.

### **3.2.3. Monográfico ou estudo de caso**

Segundo Lakatos e Marconi (2001, p. 83), este método consiste em pesquisar um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados da sua vida. Na senda de Gil (2002: 54), consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objectos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento e para a realização da pesquisa. Portanto, para a presente pesquisa efectuou-se um estudo numa instituição, que é o Posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B e também um grupo de indivíduos, que são os utentes do serviço de identificação civil.

### **3.3. Técnica de recolha de dados**

#### **3.3.1. Entrevista**

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a entrevista é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto. Para Gil (2002), O método das entrevistas, é a técnica em que um investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objectivo de obtenção de dados que interessem à investigação. Por sua vez, Ferrão (2003: 105) define entrevista como “encontro de duas pessoas com objectivo de obter informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversa natural ou programa de forma profissional”.

Portanto, para facultar a recolha de dados sobre o assunto em causa, optou-se pela elaboração da entrevista semi-estruturada, neste caso, o entrevistador prepara uma lista padronizada de perguntas, mas acrescenta, em cada entrevista que conduzir, perguntas adicionais que porventura permitam maior alcance dos objectivos, de acordo com os comentários e as respostas do entrevistado, dando maior liberdade e flexibilidade para o entrevistador, que poderá buscar maior esclarecimento junto ao entrevistado ou sondar suas respostas. As entrevistas foram aplicadas aos utentes, para perceber deste modo sobre as ferramentas usadas para a gestão de conflitos nesta instituição.

#### **3.3.2. Questionário**

De acordo com Barros e Lehfeld (1994, p. 50), inquérito é um questionário escrito, que apresenta as possibilidades de múltipla escolha das respostas objectivas e fechadas. Segundo Quivy e Campenhoudt (2013), o inquérito por questionário de perspectiva sociológica distingue-se da simples sondagem de opinião pelo facto de visar a verificação de hipóteses teóricas e a análise das correlações que essas hipóteses sugerem. O inquérito é a “técnica de construção de dados que mais se compatibiliza com a racionalidade instrumental e técnica que tem predominado nas ciências e na sociedade em geral. Por sua vez, Marconi e Lakatos (1999) consideram o questionário como um instrumento de colecta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas. O questionário deste trabalho foi aplicado o critério da amostragem probabilística aleatória e por conveniência, o mesmo foi empregue a gestora do PIC e aos utentes.

### **3.4. População e Amostra**

De acordo com Silva e Meneses (2001:32), afirmam que população ou universo da pesquisa é a totalidade de indivíduos, que possuem as mesmas características definidas para um determinado estudo, enquanto amostra é a parte da população ou universo, seleccionado de acordo com uma regra ou plano. A população desta pesquisa é de 134, onde foi extraída uma amostra de 40 indivíduos.

#### **3.4.1. Amostragem**

O tamanho da amostra desta pesquisa, foi determinado usando o critério da amostragem probabilística aleatória e por conveniência. Portanto, foram escolhidos de forma aleatória, tendo em vista que todos eles tinham a mesma chance de serem seleccionados para fazerem parte da amostra. Fez-se, uso também, da teoria de amostragem por conveniência dado o acesso e a disponibilidade das pessoas. Segundo Gil (2002), a amostragem por conveniência, é aquela em que o pesquisador selecciona os elementos a que tem acesso, assumindo que estes possam de alguma forma, representar o universo.

### **3.5. Operacionalização das variáveis**

A operacionalização das variáveis nesta pesquisa, consistiu na identificação da variável dependente (X) e variável na independente (Y). Neste sentido, Lakatos e Marconi (2003:138), afirmam que uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida; uma quantidade que varia ou um conceito operacional, que contém ou apresenta valores e pode ser classificada da seguinte maneira:

Variável independente (X) “Reforma do Sector Público”; Variável dependente (Y) “Melhoria na Prestação do Serviço”.

## **CAPÍTULO IV – Apresentação e discussão de dados**

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

#### **4.1.1. Cidade de Maputo**

A Cidade de Maputo, localiza-se geograficamente na região Sul de Moçambique, e ocupa uma área de 347,69 Km<sup>2</sup>, com uma população estimada em 1.209.992 habitantes (INE, Censo de 2017), com uma densidade populacional de 4.033 habitantes por Km<sup>2</sup>. Estende-se do Distrito Municipal KaTembe ao bairro de Chiango (KaMavota) no sentido Sul/Norte e da Ilha de Inhaca (Distrito de KaNyaka) ao vale de Infulene (Distrito de KaMubuKwane) na orientação Este/Oeste, faz o seu limite com a Província de Maputo nos extremos Norte, Sul e Oeste, e é banhado pelo Oceano Índico no extremo Este, onde se localiza a ilha de Inhaca.<sup>5</sup>

#### **4.1.2. Posto de Identificação Civil do Bairro 25 de Junho B**

O posto de emissão dos bilhetes de identidade em análise, localiza-se na cidade de Maputo no distrito municipal KaMubuKwana, mais concretamente no bairro 25 de Junho B, está em funcionamento a mais de 40 anos, e tem como função fornecer bilhetes de identidade a todos os cidadãos moçambicanos e também cidadãos estrangeiros desde que tenham todos requisitos exigidos. Este centro funciona de segunda a sexta-feira, das 07 horas as 15:30. E estão integrados neste centro 12 funcionários.

#### **4.1.3. Breve Apresentação do Sistema de Identidade Civil Electrónica**

Segundo a DNIC a Identificação Civil consiste na recolha, tratamento e conservação de dados individualizadores de cada cidadão nacional, com o fim de estabelecer a sua identificação civil, tendo como princípios básicos orientadores dos seus actos: a legalidade, a autenticidade, a veracidade, a univocidade e a segurança. Em Moçambique, a identificação da população teria iniciado ainda no período colonial, este facto ficou evidenciado em 1919, quando as autoridades coloniais dividiram a população africana em duas classes sociais: uma constituída por cidadãos que eram os indivíduos que soubessem ler, escrever e falar a Língua portuguesa, os designados

---

<sup>5</sup>[WWW.cmaputo.gov.mz](http://WWW.cmaputo.gov.mz); acesso a 02 de Agosto de 2023.

de assimilados e os que não soubessem escrever, ler e falar a Língua portuguesa, designados de indígenas.

A Instituição de Identificação Civil só viria a ser constituída em 1952 pelo decreto nº 38662, de 29 de Fevereiro, como rege o artigo 1 do decreto nº 40711, de 1 de Agosto de 1956. Após a independência nacional em 1975, introduziu-se o Bilhete de Identidade da República Popular de Moçambique, a partir de então, o Bilhete de Identidade passou a ser um bem para todo o cidadão moçambicano. A partir de 1999, na perspectiva de revestir o B.I. de maior qualidade e segurança, introduziu-se um novo modelo deste documento, através do decreto 4/99, de 2 de Março, cuja maior inovação foi o uso das novas tecnologias na sua emissão.

*Através do Decreto nº 11/2008, de 29 de Abril, foi introduzido o Bilhete de Identidade Biométrico, obedecendo as especificações do Doc.9303 do ICAO em substituição dos anteriores. Com vista a estabelecer o regime jurídico de identificação civil e do Bilhete de Identidade do Cidadão Nacional, como documento que comprova a nacionalidade moçambicana e a identidade civil do seu titular, ao abrigo do disposto no número 1, do artigo 178 da Constituição da República, foi aprovado a Lei nº 6/2022 de 20 de Junho.*

Esta Lei adopta um quadro normativo que regula a actividade de identificação civil, contribuindo para o reforço da segurança e fiabilidade do Bilhete de Identidade, tendo presente os desafios que decorrem do rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação atinentes a esta matéria, incluindo as boas práticas regionais e internacionais. Em 2019, com vista a oferecer maior segurança e fiabilidade ao Bilhete de Identidade, bem como a introdução de uma plataforma alinhada ao e-Gov no âmbito da Estratégia da Reforma do Sector Público, foram introduzidas melhorias no Sistema de Identificação Civil (SICEBI) e no Bilhete de Identidade. O actual Bilhete de Identidade é um documento moderno, revestido de elementos de segurança que oferecem um elevado nível de confiabilidade. O documento possui um chip que permite o armazenamento de todos os dados de identificação, abrindo espaço para a identificação electrónica. O Bilhete de Identidade pode ser solicitado em todos os Postos de Atendimento dos Serviços de Identificação Civil a nível do território nacional e nas Missões Diplomáticas e Consulares.

São requisitos para a emissão do bilhete de Identidade, o Bilhete de Identidade anterior já caducado ou a Certidão de Nascimento, tratando-se pela primeira vez.

A taxa cobrada no acto do pedido de B.I. é:

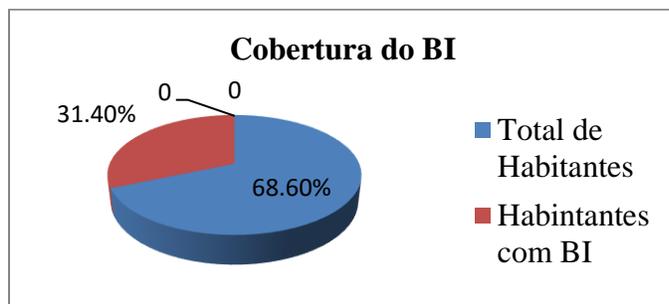
- Para cidadãos maiores de 18 anos -160.00Mt
- Para cidadãos menores de 18 anos -85.00Mt

O Bilhete de Identidade é emitido em Maputo e o prazo de entrega varia de 10 a 30 dias dependendo da localização geográfica do Posto aonde foi efectuado o pedido. A nível nacional, a Identificação Civil possui 208 Postos de Atendimento instalados em todas as Províncias e Distritos, incluindo alguns Postos Administrativos e localidades. A Identificação Civil encontra-se igualmente representada em 14 Missões Diplomáticas e Consulares da República de Moçambique.

#### 4.1.4. Nível de cobertura

Consta que, desde o ano de 2009 até ao presente ano, foram emitidos Bilhetes de Identidade para 8,790,034 cidadãos, o que representa uma cifra de 31,45 tendo em conta aos 28,000,000 de habitantes de acordo com o censo de 2017.

**Gráfico 1– Nível de cobertura dos serviços de BI**



**Fonte: DNIC (2023).**

#### 4.1.5. Sistema electrónico de Identificação Civil

O sistema electrónico de identificação civil, é constituído pelas seguintes fases<sup>6</sup>:

##### A) Ao nível dos postos

- **Triagem:** Verificação de documentos de prova;
- **Captação de dados:** Digitação dos dados conforme o documento de prova; captação de dados biométricos; digitalização dos documentos biométricos de prova e por fim a geração do relatório de registo;
- **Pagamento:** Pesquisa do formulário electrónico com base no relatório de registo; pagamento da respectiva taxa e impressão do talão do pedido;
- **Entrega do documento:** Recepção de talões; verificação da disponibilidade do documento; confirmação da entrega e impressão de comunicado de despacho para pedidos de indeferidos;
- **Gestão de documentos:** Recepção de pacotes; conferência de documentos; verificação da qualidade dos BI' s; devolução para a re-personalização BI' s sem qualidade; arrumação no cardex por ordem do numero de documento e solicitação da re-personalização de pacotes perdidos;
- **Validação, local de dados:** Correção de eventuais erros ortográficos resultantes da captação de dados e verificação dos documentos de prova.

##### B) Ao nível da central

- **Identificação:** Verificação da similaridade entre o pedido e os possíveis candidatos; mesclagem entre a identidade do pedido e do candidato; criação de identidades e declaração de fraude;
- **Supervisão de identificação:** análise esclarecimento de casos de identidade suspeita; quarentena de pedidos para obtenção de mais elementos de análise;
- **Validação central:** análise dos pedidos tendo em conta os comentários gerados pelos operadores e pelo sistema no acto da tramitação do pedido; verificação dos requisitos;

---

<sup>6</sup>Decreto 11/2008

coerção do pedido; diferimento do pedido para emissão do BI e indeferimento do pedido indicando motivo e declaram isento se necessário;

- **Supervisor de validação central:** Analise esclarecimento de casos de pedidos suspeitos; quarentena de pedidos para obtenção de mais elementos de análise;
- **Personificação:** Agrupamento de pedidos em lotes; requisição de cartões em branco no WH; personalização de cartões e devolução de cartões personalizados ao WH;
- **WH:** Requisita cartões em branco ao fornecedor; armazena cartões em branco; fornecimento de cartões em branco à personalização e recebe cartões personalizados e encaminha ao controlo de qualidade;
- **Controlo de qualidade:** Verifica a qualidade dos BI's; remete para a expedição BI's com qualidade e devolve para a re-personalização BI's sem qualidade;
- **Expedição:** agrupamento de BI's em pacotes; impressão relatórios de alistamento dos BI's por pacote; imprimem etiquetas de pacotes; geram a guia de entrega e embalam e notificam os correios para o envio.

## **Desafios**

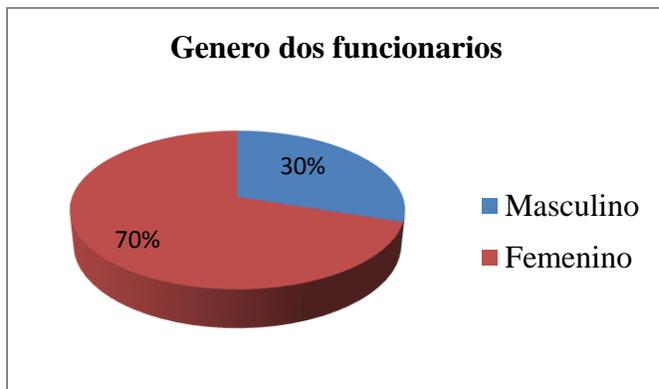
- Atribuir BI a todos cidadãos nacional;
- Expandir os serviços de identificação civil ao nível dos postos Administrativos e Localidades, como forma de aproximar os serviços ao cidadão;
- Melhorar o nível de qualidade de atendimento ao cidadão;
- Buscar parcerias para a emissão de BI's subvencionados para as populações carenciadas.

## **Perspectivas**

- Interagir o SICEBI à plataforma de interoperabilidade do Governo Electrónico;
- Operacionalizar a interoperabilidade entre o SICEBI e o e-SIRCEV com vista a reutilização dos dados de registo de nascimento para a emissão do BI's;
- Operacionalizar o módulo de verificação da autenticidade do BI no Sistema Electrónico de Identificação Civil.

#### 4.1.6. Caracterização do objecto do estudo

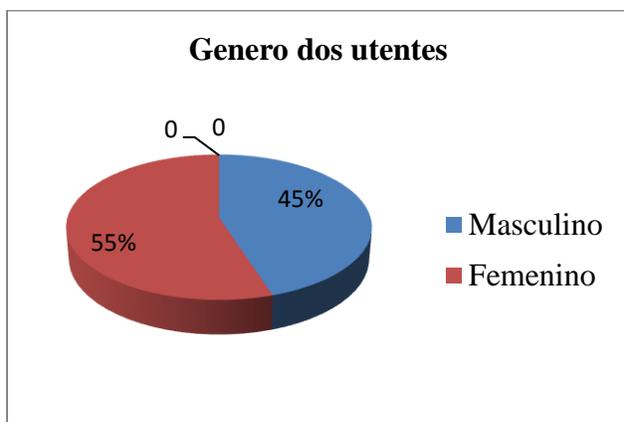
**Gráfico 2 – Género dos funcionários do PIC**



**Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.**

Para a concretização dos objectivos propostos neste trabalho, houve necessidade de se entrevistar os funcionários da PIC no Bairro 25 de Junho B, portanto, a instituição conta com 12 funcionários. Como ilustra o gráfico, o PIC possui uma maioria dos funcionários do sexo feminino, contados em cerca de 70%, um total de 6 mulheres no posto, sendo que os do sexo masculino representam a minoria, em 30% que corresponde a

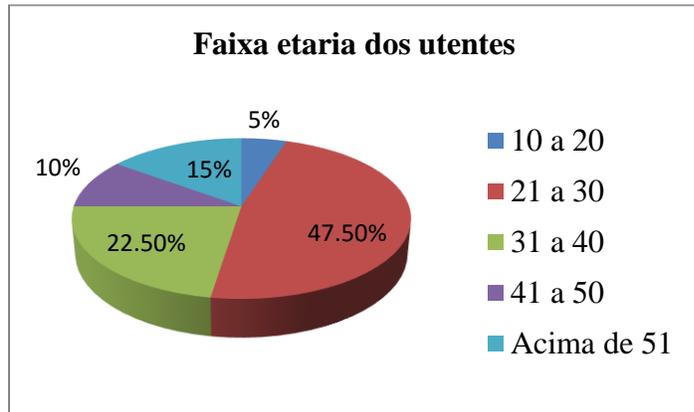
**Gráfico 3 – Género dos utentes do serviço de emissão do BI**



**Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.**

Ao todo foram entrevistados 40 utentes do serviço de emissão do BI no PIC do Bairro 25 de Junho B, onde os do sexo masculino correspondem a 45% e os do sexo feminino correspondem a 55% respectivamente.

**Gráfico 4 – Faixa etária dos utentes dos serviços de emissão do BI**



**Fonte: Elaborado pela autora do trabalho**

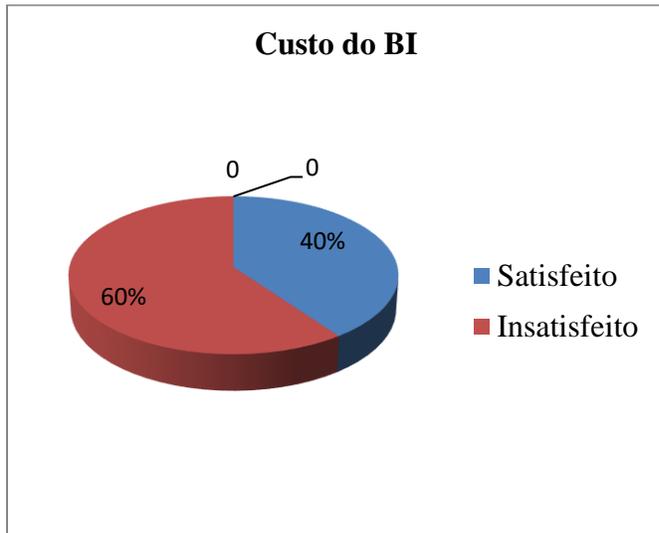
Relativamente a faixa etária dos utentes, o gráfico acima ilustra uma maior percentagem na faixa dos 21 a 30 anos, durante as entrevistas foi possível notar uma maior preocupação por parte da camada jovem em procurar estes serviços, seguido pelos da fase adulta, isso acontece devido a factores de uso, é nestas faixas onde se regista o maior uso deste documento.

## **4.2. Discussão dos resultados**

### **4.2.1. Sobre a percepção de qualidade no processo de tratamento de BI**

Com base nos dados obtidos no trabalho de campo, podemos constatar que os usuários deste serviço interagem de forma directa com os servidores, dentro de todas etapas, até aquisição de BI. Neste processo os cidadãos avaliam o serviço da mesma instituição tendo em conta um conjunto vários elementos, como por exemplo, o custo do serviço, o tempo de espera para concretização do mesmo, a interacção com o funcionário (simpatia/atenção e disponibilidade), bem como o horário disponível para aceder ao serviço (Grönroos, 1984; Zeithaml et al. 1993).

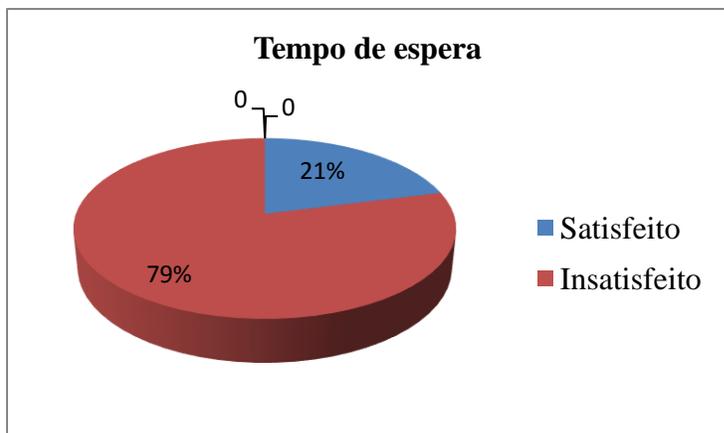
**Gráfico 5 – Relativamente ao custo do BI**



**Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.**

Como indica o gráfico acima, em relação ao custo do serviço para emissão do BI, existe uma margem de equilíbrio, onde 60% que correspondem a 40 dos entrevistados sentem-se insatisfeitos em relação ao preço aplicado para a obtenção do BI, e 40% que correspondem 30 defendem que o preço aplicado é justo para este serviço.

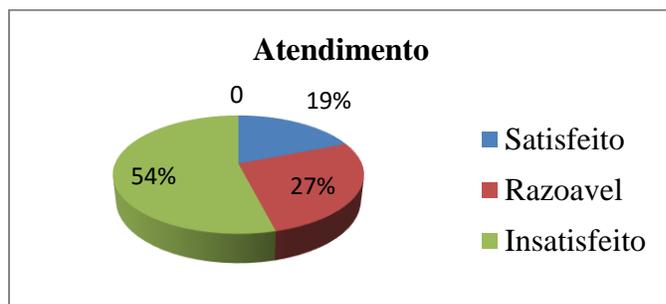
**Gráfico 6 – Quanto ao tempo de espera**



**Fonte: Elaborado pela autora do trabalho**

No que diz respeito ao tempo de espera, este parâmetro constitui um dos grandes motivos geradores da má qualidade na prestação de serviços no PIC do Bairro 25 de Junho B, por isso durante a recolha dos dados, quando foram inqueridos os utentes em relação ao nível de satisfação, no que diz respeito ao tempo de espera, constatou-se uma grande maioria (79%) que correspondem 55 dos entrevistados alegam insatisfação em relação ao tempo de espera, e uma minoria (21%) que correspondem a 15 dos entrevistados satisfeitos com o tempo de espera para o atendimento. Esta resposta confirma a posição defendida por Bordenave (2002), *Apud* Brisol (2013), onde advogam que a satisfação na prestação de serviços básicos, permite a interação com os demais homens, a auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros.

### Gráfico 7 – Grau de atendimento



**Fonte: Elaborado pela autora do trabalho.**

Como retrata o gráfico acima, a interação utente e funcionário não é das melhores, também faz parte dos motivos geradores da má prestação e conseqüente baixa qualidade na prestação de serviços nesta instituição, com um percentual de 54% que correspondem 28 dos utentes que se mostram insatisfeitos em relação a maneira como são tratados, e em termos de satisfação mostrou-se um pequeno percentual, e por último 27% que correspondem que correspondem a 17 utentes alegam ser razoável o grau de atendimento.

Neste sentido, de forma a aprofundar a nossa análise, cruzamos as dimensões em referência, e buscamos perceber dos usuários a sua percepção de qualidade de atendimento, menor parte dos inqueridos demonstram-se satisfeitos em relação a qualidade de atendimento, como indica o gráfico acima, contudo, maior parte dos inqueridos como revelado no gráfico acima não deixam de demonstrar insatisfação em relação ao mesmo:

*Deve melhorar, atendem mal. Os funcionários pensam que estão a fazer um favor ao cidadão, quando ele está a prestar um serviço público de direito” M.A<sup>7</sup>*

O que demonstra uma percepção negativa, por parte de um cidadão jovem de 32 anos, que observa que os servidores públicos actuam, indiferentes a noção de atendimento de excelência, a mesma opinião é igualmente partilhada por outros usuários em relação as habilidades interpessoais dos servidores, por exemplo a E.A embora considere o atendimento bom, diz que “Devem melhorar o comportamento dos próprios funcionários. A maneira de falar”<sup>8</sup>.

No mesmo, colocam ainda em causa a qualidade de atendimento apontando-se a lentidão no atendimento e falta de flexibilidade ao lidar com os processos, “ [...], quando recebem os papéis no cadastro ficam a conversar” G.C<sup>9</sup>, e “São lentos, deve melhorar”<sup>10</sup>.

*Sobre as habilidades Interpessoais colocadas em causa, a capacidade de comunicação dos servidores, revelou-se questionada tendo sido uma questão repetida por usuários dos serviços como por exemplo a K.J<sup>11</sup> observou que a qualidade do atendimento estava refém a qualidade de comunicação dos servidores.*

Podemos concluir então que, mesmo que os valores e a cultura organizacional sejam competitivos, os líderes e colaboradores que mantiverem uma comunicação clara e aberta com certeza minimizam a percepção interna da fraca prestação de serviços.

#### **4.2.2. Interferência dos agentes na prestação de serviços e sua relação com a qualidade**

No âmbito da natureza multidimensional da qualidade destacam-se os contributos de Lehtinen e Lehtinen (1991) que identificaram, três dimensões de qualidade na avaliação de serviço público:

- ✓ **Qualidade física:** Compreende os aspectos físicos do serviço, como por exemplo, equipamentos e instalações, entre outros;
- ✓ **Qualidade corporativa:** Diz respeito a imagem da instituição prestadora do serviço;

**Qualidade interactiva:** Resulta tanto da interacção entre os funcionários e os utentes, bem como entre utentes e seus pares. Em resumo, no geral há uma convergência entre os diferentes autores analisados relativamente aos critérios que os utentes utilizam para avaliar a qualidade dos

---

<sup>7</sup>Entrevistado do sexo masculino, de 32 anos. M.A

<sup>8</sup>Entrevistada de sexo femenino de 47 anos. E.A

<sup>9</sup>Entrevistado de sexo masculino, 27 anos de Idade

<sup>10</sup>Entrevistada do sexo femenino, 24 anos de idade. C.S

<sup>11</sup>Entrevistada do sexo femenino com 23 anos de Idade.

serviços. A qualidade interactiva dos 68% dos cidadãos entrevistados demonstraram-se não satisfeitos com o nível de Interferência dos servidores, que permitem o atendimento a pessoas que se encontravam fora da fila de espera, o que propicia a corrupção chegando aos níveis de quem chega “comprar o espaço para ser atendido”<sup>12</sup>.

Esta interferência tanto por parte dos agentes como dos utentes, tem se demonstrado a maior causa de má qualidade na prestação dos serviços de emissão de BI naquele local, visto que, quando se regista enchentes de pessoas que buscam por este serviço, daí o aproveitamento, “Temos casos de reclamações por parte dos cidadãos, no que diz respeito ao tempo de espera, devido as cobranças ilegais feitas pelos trabalhadores, o que acaba aumentando o tempo de espera no atendimento”<sup>13</sup>.

*A questão do tempo de espera ainda é um problema sério no atendimento aos utentes nesta unidade o que acaba criando um serviço de atendimento moroso e cansativo para nós os utentes da fila. Entrevistada de 73 anos de Idade, E.C.*

Temos ainda a questão da demora no atendimento, se revela num grande factor da baixa na qualidade se serviços prestados, mas acima de tudo de um meio de consolidação de corrupção de diversos níveis dentro das Instituições públicas, e nesta, de prestação de serviços de BI, não se demonstrou diferente, 79% dos nossos entrevistados, demonstraram-se indignados com as filas, sendo que as recomendações constantes de haver maior organização. Considerando o potencial alto custo Da má prestação de serviços pode levar à conclusão de que a gestão de qualidade é algo merecedor de consideração pela alta administração das organizações de muitas instituições.

---

<sup>12</sup> M.F entrevistada de sexo femenino, 34 anos

<sup>13</sup>Av. Entrevistadp do sexo masculine, 30 anos de Idade.

## **Conclusão**

O presente estudo propôs-se a analisar o Impacto da Reforma do Sector Público na Melhoria de Serviços de Emissão de Bilhetes de Identidade: Um Estudo à Partir do Bairro 25 De Junho B. O objetivo do estudo era de analisar o impacto da reforma do sector público na melhoria de serviços de emissão de bilhetes de identidade no posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B. Também foi proposta deste estudo analisar até que ponto a reforma do sector público melhorou a emissão do Bilhete de Identidade no Posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B?

E para responder aos questionamentos propostos foi feita uma pesquisa, na qual baseou-se na revisão da literatura, e foi possível igualmente através de uma pesquisa qualitativa por via de técnicas de investigação exploratória. Não obstante a essa dificuldade podemos afirmar que, a pergunta de partida deste estudo foi devidamente respondida. Importa referir que em termos dos objectivos deste estudo os mesmos foram alcançados na medida em que foram identificados e discutidos, com base na pesquisa bibliográfica e empírica.

É de salientar que os dados recolhidos para as análises respectivas a este estudo tiveram como cerne a hipótese segundo a qual a reforma do sector público melhorou na gestão do tempo de emissão do Bilhete de Identidade no Posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B. Fazendo um cruzamento dos dados colectados no terreno, com a finalidade de operacionalização da hipótese, com os pressupostos apresentados pela literatura sobre o Impacto da Reforma do Sector Público na Melhoria de Serviços de Emissão de Bilhetes de Identidade: Um Estudo à Partir do Bairro 25 de Junho B, e buscando suporte na teoria da gestão da qualidade, ficou evidente que pese embora a melhoria de serviços de emissão de bilhetes de identidade promovem algumas práticas de maior qualidade, alguns cidadãos usuários deste serviço, relataram que um dos fatores que desencadeia uma má prestação de serviços neste posto está relacionado a demora no atendimento e desordem em relação a prioridade na ordem de chegada.

De acordo com os resultados do estudo, no processo de emissão de bilhetes de identificação o servidor interage directamente com o cidadão. Portanto, este serviço não pode ser efectuado sem a presença de ambos. Podemos verificar aqui, um dos fatores que propicia a interferência dos agentes neste serviço. No geral, os usuários avaliaram de forma positiva o serviço porém, mostraram se insatisfeitos pela interferência dos agentes, quanto a organização das filas de

espera. Por permitirem que algumas pessoas passem afrente para o atendimento em troca de valores monetários.

### **Recomendações**

- Como proposta de melhorias para a instituição sugere-se que os gestores e funcionários recebam treinamentos para um melhor desenvolvimento de habilidades, em matéria de gestão de qualidade para melhor servir os cidadãos;
- A instituição deve rever o perfil de funcionários que fornecem o atendimento, dialogar com os utentes mantendo bem visível onde e como o utente pode expressar a sua reclamação e usar esta como controlo de melhoria, criar diversas maneiras do utente obter informação presente ou ausente.

## Referências bibliográficas

1. ABRAHAMSSON, Hans; NILSSON, Anders. *Moçambique em transição: um estudo da história de desenvolvimento durante o período, 1974-1992*. Maputo: Padrigu/CEEI, 1994.
2. ALMEIDA, Ferreira. *Psicologia para Gestores. Comportamentos de Sucesso nas Organizações*. Lisboa: Editora McGraw-Hill, 1995.
3. AROET, François Marie. *O mais competente não discute, domina a sua ciência e cala-se*. 2010
4. BARROS, Anselmo; LEHFELD, Ângelo das Neves. *Metodologia de Pesquisa*. Loyola: São
5. BECK, Gurtheb. *Conflito nas Organizações*. Centro Universitário Feevale. Novo Hamburgo, 2009. Consultado em 12 de Fevereiro de 2015.
6. BOYNE, George; Farrell, Catherine; Law, Jennifer; Powell, Martin and Walker, Richard (2003). *Evaluating Public Management Reforms*. Philadelphia: Open University Press.
7. BREWER, B.; LAM, G. K. Conflict handling preferences: A public-private comparison. *Public Personnel Management*, v. 38, n. 3, p. 1-14, 2009.
8. BURBRIDGE, R. M; BURBRIDGE, A. *Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo*. São Paulo: Saraiva, 2012.
9. CAIXOTE, Carlos; MONJANE, Celso (2013). *Manual de Gestão de Recursos Humanos: uma Abordagem Conceptual e Prática*. Maputo: Imprensa Universitária/UEM.
10. CAMPOS, Angelo da Costa. *Composição dos conflitos individuais trabalhistas: uma perspectiva tutelar*. Rio do Janeiro: UNIFLU, 2006.
11. CARNEIRO, J. L. A.; PRAXEDES, R. N. A. *Transacção administrativa: enfrentando o argumento da supremacia do interesse público*. *Revista de Direito Administrativo e Gestão Pública*, v. 5, n. 1, p. 40-57, 2019.
12. CARVALHAL, E. et al. *Negociação e administração de conflitos*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
13. CAVALCANTI, André. *O Gestor e o Seu Papel na Gestão de Conflitos: Um Estudo de Caso em Empresa de Varejo de Vestuário Masculino*. (Tese de mestrado publicada, Faculdade de Ciências Económicas). Belo Horizonte, 2006.
14. CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 415-427;

15. *Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*. FEEVALE: Rio Grande do Sul, 2013.
16. CUNHA, A. e CARDOSO, C. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. 2 ed. Lisboa: RH, 2007. 140 p.;
17. CUNHA, M. *Introdução a qualidade de serviço dos recursos humanos*. Lisboa: ISPA. 2002.
18. CUNHA, P. LEITÃO, S. *Manual de Gestão Construtiva de Conflitos*. 2 ed. Universidade Fernando Pessoa, 2011, p.21-40;
19. DIMAS, I., Lourenço, P. e Miguez, J. *Conflitos e Desenvolvimento nos Grupos e Equipas de Trabalho – uma abordagem integrada*. *Revista Científica Nacional, Psicológica*, 103-119. Editora, 2005.
20. DIREÇÃO NACIONAL DE IDENTIFICAÇÃO CIVIL. *Sistema de identidade civil electrónico à luz da nova lei de identificação civil*. Maputo. 2023
21. DOS REIS, Felipa Lopes. *Manual de Gestão das Organizações: Teoria e Prática*. Lisboa: 2018. RH, 232 p.;
22. DUARTE, C e ROCHA, M. *As teorias da gestão da qualidade: uma breve aplicação em um pequeno negócio*. 2017
23. FERRÃO, Augusto Santos. *Metodologia de Investigação*. Vozes: São Paulo, 2003.
24. FOLLET, M. P. *Profeta do Gerenciamento*. (Org, Pauline Graham, trad. De Eliana Chiochet, Maria Luiza de Abreu Lima). Rio de Janeiro: Qualitymark, ed., 1997.
25. FORQUILHA, C. S., *Remendo Novo em Pano Velho: O Impacto das Reformas de Descentralização no Processo da Governação Local em Moçambique*, IESE, 2007.
26. FREDERICKSON, H.; Smith, K.; Larimer, C.; Licari, M. (2016). *The Public Administration Theory Primer*. Boulder: Westview Press. Third Edition.
27. GESTÃO DE CONFLITOS E TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO. Paulo António Alves de Almeida. 2008
28. GIL, A. *Como elaborar projecto de pesquisa*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002
29. GODY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: *Revista de Administração de Empresas – ERA*, V. 35, n.2, mar. /abr.1995.
30. GONÇALVES, B. M. A. (2017) *A Motivação e Satisfação no Trabalho: Importância, factores, relacionamentos e consequências*. Dissertação apresentada à Universidade

Fernando Pessoa, como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais. Porto, 128p.

31. JOSÉ, Merina Luís (2014). *Governo electrónico de Moçambique, uma Análise do Grau de Implementação: O caso do BAÚ e do e-SISTAFE* (2006-2013). Dissertação para obtenção de grau de Mestrado em Governação e Administração Pública na Faculdade de Letras e Ciências Sociais da Universidade Eduardo Mondlane.
32. KETTL, Donald (2003). *A Revolução Global: reforma da administração do sector público.*” In Bresser Pereira, Luiz C. & SPINK, Peter (Eds.) (2003). *Reforma gerencial do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas. 5ª Edição.
33. LAKATOS; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5ª ed. São Paulo: Atlas S.A, 2003.
34. LAN, Z. A. *conflict resolution approach to public administration*. *Public Administration Review*, p. 27-35, 1997.
35. LOPES, C. M. (2007). *Comércio Informal, Transfronteiriço e Transnacional: que Articulações? (Estudo de caso no mercado de S. Pedro - Huambo e nos mercados dos Kwanzas e Roque Santeiro - Luanda)*. **Economia Global e Gestão**. Lisboa. v. 12. n. 3. Dez.2007.Disponível em. Acessos em 5 Maio de 2021.
36. LUNA, S. V. *Planeamento de pesquisa: uma introdução*. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
37. MARTINELLI, P. ALMEIDA, Ana Paula. *Negociações e solução de conflitos*. São Paulo. Editora Atlas S.A. 2014
38. MAY, T. *Pesquisa social: questões, métodos e processos*. 3. ed. Artmed: Porto Alegre. 2004.
39. MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 23ª ed., São Paulo: Malheiros Editores. 1998.
40. MOTTA, P. R. *Desempenho em equipas de Saúde: manual*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.
41. NASCIMENTO, E. M.; EL SAYED, K. M. *Administração de conflitos*. *Colecção gestão empresarial*, v. 5, p. 47-56, 2002.

42. POLLITT, Christopher and Bouckaert, Geert (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis - Into The Age of Austerity*. New York: Oxford University Press, 4th Edition.
43. PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César. *Metodologia do Trabalho*
44. QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT Luc Van. *Manual de Investigação em Ciências Sociais: 5ª ed. rev.* Lisboa: Gradiva- Publicações, 2008.
45. ROBBINS, S. *Comportamento Organizacional*. Tradução Reynaldo Marcondes. 9ª ed. São Paulo. Prentice Hall. 2002
46. ROBBINS, S. P. JUDGE, A. T.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
47. RONDEAU, A. *A Gestão dos conflitos nas organizações*. In: CHANLAT, J. F. O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3. p. 205-225
48. RUBIN, J. Z. Negotiation: An Introduction to Some Issues and Themes. *American Behavioral Scientist*, 1983.
49. SAINT-MARTIN, Denis (2004). *Building the New Managerial State: consultants and the politics of public sector reform in comparative perspective*. New York: Oxford University Press.
50. SALGADO, L. (2005) *Motivação no Trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
51. SCHERMERHORN, R., HUNT, G. e OSBORN, N.). *Fundamentos do Comportamento Organizacional* (2.ª ed.). Porto Alegre: Bookman, 1999.
52. SILVA, E. L. MENEZES, E. M. *Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação*.
53. SOARES, Edvaldo. *Metodologia científica: lógica, epistemologia e normas*. São Paulo: Atlas, 2003.
54. SOUSA, A. Introdução à Gestão. 1ª, Brasil, São Paulo: Editorial Verbo. 2004, p. 214.
55. SOUSA, T. *A qualidade na gestão desportiva*. Vila Real: UTAD, p. 2003.
56. TEIXEIRA, S. *Gestão das organizações*. 2ª edição- Lisboa: Lusíada Editora. 2005, p. 178.
57. THOMAS, K.W. e JAMES, D. *Organizational Management of Conflict*. *Administrative Science Quarterly*. IV, 1976.
58. UNDP (2009). *Public Administration Reform-Practice Note*. Acessível através do url: <http://www.pogar.org/publications/other/un/undp/pubadminreform-practicenote-04e.pdf>

59. WALTON, R. E., DUTTON, J.M. *Administração do Conflito Interdepartamental: Um Modelo e Uma Revisão*. In: LOBOS, J. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1978.

### **Documentos**

1. CIRESP (2001). *Estratégia Global da Reforma do Sector Público*. Maputo: Imprensa Nacional.
2. Comissão Europeia (2014). *Relatório da Avaliação Independente do Apoio Directo ao Orçamento em Moçambique*.
3. \_\_\_\_\_ CEDSIF (2011). *Relatório anual de Actividades e de Execução Financeira 2010*, Maputo. \_\_\_\_\_ CEDSIF (2014). *Relatório Anual de Actividades e de Execução Orçamental 2013*, Maputo.
4. CONSELHO DE MINISTROS (2012). *Estratégia da Reforma e Desenvolvimento de Administração Pública (2012-2025)*, Aprovada na XXIX Sessão Ordinária de Ministros de 14 de Agosto, Maputo.
5. MINISTÉRIO DAS FINANÇAS, UTRAFE (2010). *Relatório da II Fase de Implementação da Reforma do SISTAFE (2006 – 2009)*.
6. PEFA (2016). *Avaliação do Desempenho da Gestão de Finanças Públicas 2015*, PEFA Secretariat.
7. UTRAFE (2008). *Relatório da Avaliação de Finanças Públicas em Moçambique*, Maputo.
8. REPÚBLICA DE MOCAMBIQUE (2005). *Estratégia de Governo Electrónico de Moçambique*, Maputo.

### **Legislação**

1. Lei nº 14/2009, de 17 de Março – Aprova o Estatuto Geral dos Funcionários e Agentes do Estado.
2. Lei nº 9/2002, de 12 de Fevereiro - Cria o Sistema de Administração Financeira do Estado (SISTAFE).
3. Decreto nº 23/2004, de 20 de Agosto – Regulamento do SISTAFE e cria a e-SISTAFE.

# APÊNDICES

## **Apêndice 1 – Entrevista semi-estruturada dirigida a gestora do PIC no Bairro 25 de Junho B.**

### **GUIÃO DE ENTREVISTA**

Este questionário é um instrumento de investigação, sobre a *Gestão de Conflitos na Prestação de Serviços Públicos: O Caso da Emissão do Bilhete de Identidade no Posto de Identificação Civil no Bairro 25 de Junho B*. A investigação é levada à cabo como uma forma de culminação de curso, de Licenciatura em Administração Pública, pela Universidade Eduardo Mondlane. Os resultados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos. É de realçar ainda que o questionário será dirigido de uma forma anónima, assim, não carece de nenhuma assinatura ou qualquer forma de identificação dos abrangidos. Não existem respostas certas ou erradas, boas ou más. Por isso o solicitamos que responda de forma espontânea, sem medo, nenhum receio, e de forma sincera a todas as questões.

Principais perguntas na Conversa com os Gestores da Unidade.

1. Qual é a idade do entrevistado?
2. Qual é o serviço que esta unidade presta?
3. A quem este serviço é oferecido?
4. Quantos funcionários temos nesta unidades?
5. Em qual etapa os funcionários interagem directamente com o usuário do serviços?
6. Qual é a faixa etária do maior número de usuários dos serviços?
7. Como caracteriza a relação dos funcionários com os usuários?
8. Tem se registado algum tipo de conflito na prestação destes serviços?
9. Qual é o tipo de conflito mais predominante?
10. Como caracteriza estes conflitos em relação a sua causa?
11. Qual tem sido a solução adoptada para ultrapassar os conflitos?
12. Como acha que qualquer tipo de conflito afecta o nível de prestação de serviços?
13. Para terminar, como avalia o comportamento dos usuários deste serviço?

## Apêndice 2 –Entrevista dirigida aos utentes

1. Qual é a sua idade?
2. O que lhe fez preferir fazer BI neste posto?
3. O que é mais fácil ao fazer BI naquele local?
4. O que pensa que deve ser melhorado?
5. Já presenciou uma situação de Conflito (discussão ou desentendimento entre servidores e utentes)? Se, sim.
6. O que estava por detrás do conflito?
7. O que para si, deve ser feito para melhorar ou evitar-se conflitos?
8. Como avalia o atendimento ao cliente por parte dos colaboradores?
9. Qual a análise geral que faz sobre a qualidade da prestação de serviços desta unidade?

Muito obrigado pela atenção