



## ANÁLISE DA QUALIDADE DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO EM ÓRGÃOS GOVERNAMENTAIS: PLANEJAMENTO, COMUNICAÇÃO E PRODUTIVIDADE

Maiianne Francisca da Silva

### RESUMO

O principal alvo do serviço público é o atendimento às necessidades da população bem como a defesa dos interesses do Estado no que concerne as ações do presente e do futuro, logo, planejamento estratégico. Este trabalho teve por objetivo enfatizar sobre a qualidade do serviço no setor público por meio do planejamento, comunicação e produtividade. Trata-se de um estudo de natureza descritiva, qualitativa de caráter bibliográfico. Para a coleta de dados foram realizadas buscas sistematizadas em literaturas dispostas nas bases de dados da Internet, como Revista e Bibliotecas Virtuais da SciELO, Periódicos da CAPES, Bibliotecas Online, além de pesquisa em livros próprios. Onde os critérios de inclusão para a revisão de literatura foram todos os periódicos disponíveis nas bases de dados, nacionais e internacionais. Os critérios de exclusão foram os periódicos que não estavam disponíveis por completos, que se encontravam sob a forma de resumo ou ainda sem coerência com o objetivo proposto. Neste intento, a comunicação surge como um processo contínuo e facilitador para instituições públicas frente ao engajamento dos servidores e suas respectivas funções.

**Palavras-chave:** Serviço Público; Gestão; Estratégia; Comunicação.

### ABSTRACT

The main target of public service is meeting the needs of the population as well as defending the interests of the State with regard to present and future actions, therefore, strategic planning. This work aimed to emphasize the quality of service in the public sector through planning, communication and productivity. This is a descriptive, qualitative study of a bibliographic nature. To collect data, systematic searches were carried out in literature available in Internet databases, such as SciELO's Magazine and Virtual Libraries, CAPES Periodicals, Online Libraries, in addition to searches in own books. Where the inclusion criteria for the literature review were all journals available in national and international databases. The exclusion criteria were journals that were not available in full, that were in abstract form or that were not consistent with the proposed objective. In this sense, communication emerges as a continuous and facilitating process for public institutions in the face of the engagement of employees and their respective functions.

**Palavras-chave:** Public Service; Management; Strategy; Communication.

## 1 INTRODUÇÃO

Os serviços públicos tem como principal objetivo o atendimento às necessidades da população bem como a defesa dos interesses do Estado no que concerne as ações do presente e do futuro, logo, planejamento estratégico. A gestão de serviços públicos pode ser entendida como um conjunto de ações do estado que amparam as organizações políticas de igual autarquia no exercício de funções do governo, as quais organizam a realização dos fins públicos que produzem (KUAZAQUI *et al*, 2005).

Abordar as pessoas certas com perfil de liderança e que saiba lidar com a Comunicação em espaços organizacionais tende a gerar mais credibilidade dos serviços prestados pelos servidores, aumentando assim o engajamento. Igualmente, é importante ter um Planejamento da Comunicação Interna, onde, se consiga mapear os assuntos que devem estar pautados para o bom desempenho da instituição. Contudo é preciso entender os processos da instituição e seus serviços prestados, pois, ao contrário do que se pensa, esta influência ajuda no cumprimento de medidas de Comunicação para a melhoria da produtividade, atendimento e serviços diversos (CEZAR, 2019).

1

Deste modo, percebe-se que recursos tecnológicos, em sua totalidade, não conseguem satisfazer todas as necessidades de atendimento. As organizações públicas e privadas inserem-se em um ambiente corporativo e dinâmico, que evoluem de forma constante. Com isso, ocorrem transformações no funcionamento interior e exterior em prol do crescimento e evolução das cidades.

Assim, este trabalho teve por objetivo enfatizar sobre a qualidade do serviço no setor público por meio do planejamento, comunicação e produtividade. Diante do exposto, portanto, o tema delimitado para este estudo é pertinente de descrição, pois, é fundamental para os órgãos públicos se empenhem em busca de satisfazer

as necessidades dos usuários, já que desta maneira se tem a oportunidade de melhorar o atendimento.

O interesse por este tema insere-se pela necessidade de haver descrições e esclarecimentos a cerca de um contexto tão contemporâneo e complexo que registra marcas de resistência. Sobretudo que se remete com grande relevância ao que concernem as constantes mudanças com a adoção de instrumentos que permitam maior flexibilidade, inovação e integração, para atender as necessidades com excelência no âmbito do setor público.

Justificando-se assim que se estude esta temática no sentido de que com a correta comunicação no ambiente de trabalho, o setor público também pode alcançar êxito e desmistificar o entendimento de que o serviço público não é e nem pode ser eficiente. É nesse sentido, este artigo aborda sobre a qualidade do serviço no setor público: planejamento, comunicação e produtividade

A pesquisa em questão é de natureza descritiva, qualitativa de caráter bibliográfico, que na concepção de (GIL, 2008), têm como utilitário fundamental descrever as distinções de certo fenômeno ou população estabelecendo relações entre variáveis, por meio de pesquisa bibliográfica.

Para a coleta de dados serão realizadas buscas sistematizadas em literaturas dispostas nas bases de dados da Internet, como Revista e Bibliotecas Virtuais da SciELO, Periódicos da CAPES, Bibliotecas Online além de pesquisa em livros próprios. Onde os critérios de inclusão para a revisão de literatura foram todos os periódicos disponíveis nas bases de dados, nacionais e internacionais.

Os critérios de exclusão foram os periódicos que não estavam disponíveis por completos, os que se encontravam sob a forma de resumo ou ainda sem coerência com o objetivo proposto.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Fernandes *et al.*, (2013) afirma que o marco estratégia tem se tornado um contexto muito utilizado dentro das organizações, pois, a mesma segue sendo bem diversificada pelos gestores. Este por sua vez é o responsável por definir e implanta estratégias capazes de manter e/ou alavancar o andamento empresarial.

Neste mesmo entendimento, Oliveira; Napoli e Perini (2013) já demonstravam interesse pelo tema ao dizerem que a estratégia é a resolução de objetivos e metas que devem ser obtidos pela empresa, igualmente é a adoção de medidas como ação e aplicação de forma necessária com a intensão de ter as metas alcançadas no ambiente de trabalho.

Desde muito cedo, a estratégia tem se demonstrado uma presteza que deve estar submersa no processo decisório dentro de cada organização, permitindo um vasto conhecimento dos negócios e a constatação das tendências de melhoria. O planejamento estratégico vem se sobressaindo dentro das empresas, independentemente de sua área de atuação bem como de seu porte. É por meio do uso de ferramentas de estratégia que as empresas irão conseguir uma solução positiva em seu crescimento, além do êxito diante do enfrentamento de ameaças, podendo aproveitar diversas oportunidades favoráveis (OLIVEIRA, 2009).

Diversas ações já ocorridas ao longo da história avivaram a importância de primeiramente pensar antes de entrar em ação. Deste modo, planejar antecipadamente passou a orientar as tropas antes dos inícios de qualquer subversão. Ante a afirmação, percebe-se que a estratégia surge de uma necessidade, se tornando subsídio no momento da tomada de decisão. Na conjuntura empresarial, a estratégia é o carro chefe para concorrer com sucesso dentro do mercado, ou seja, único meio para instituir vantagem competitiva (CHIAVENATO, 2014).

Fixar um planejamento estratégico esquadrinha, sobretudo, reconhecer os potenciais e saber como utilizá-los da melhor forma; reconhecer e suprimir seus pontos fracos; reconhecer e desfrutar grandemente das oportunidades do meio externo; reconhecer e impedir todo tipo de ameaça externa; e ainda almejar um eficaz plano de trabalho (OLIVEIRA, 2009).

Nesta observância, assegura-se que o planejamento estratégico é um formato de trilhar o futuro da empresa, onde, seja possível prepará-la para os mais variados tipos de oportunidades e desafios que venham a surgir em seu processo de desenvolvimento, perpetrando, desta maneira, que a empresa alcance seus objetivos. A análise dos ambientes organizacionais são fatores determinantes dentro do processo de planejamento estratégico para toda empresa (VIEIRA, et al., 2013).

No marco atuação, a estratégia é ainda o caminho mais apropriado a ser trilhado para que um objetivo seja alcançado no âmbito empresarial, preferencialmente metas e desafios estabelecidos, devem ser posicionados na empresa diante de seu desempenho. É admirável esquadrinhar estratégias de forma alternativa para promover alterações conforme a necessidade (VIEIRA, et al., 2013).

Sobretudo, os objetivos do planejamento estratégico é estimar as forças e fraquezas, bem como mensurar as delimitações da empresa, saber atacar os adversários na ocasião certa, ter sabedoria para recuar quando

necessário, procurar por condições adequadas à empresa e conseguir sociedades sólidas. O desígnio estratégico diante de cada situação representa tudo o que é essencial dentro de uma empresa para que esta possa se manter capaz de competir (KOTLER, 2007).

Deste modo, o Planejamento Estratégico é de grande importância para qualquer empresa que queira se manter no mercado. Nestes termos, o planejamento e desenvolvimento de pessoas viabiliza a identificação de demandas da organização para formação de uma equipe de trabalho bem-sucedida. Tornando-se, portanto, um processo contínuo que fornece ao gestor e a toda a equipe, a referência individual para modelar a equipe de trabalho de forma estratégica e orientada (ARAÚJO, 2010).

A esfera pública representa o espaço de arguição e visibilidade de ideias para debates **públicos** em que a conceitos **públicos** surgem como um contorno representativo da posição de seus participantes. Nestes termos, a esfera pública passa a se tornar, em seu sentido geral, a esfera determinante para a mediação que é aceita pela participação do Estado – poder público, por outro lado temos a sociedade civil, ou seja, o poder privado, com a intenção de neutralizar o que possui cunho aleatório na dominação e no poder estatal (HABERMAS, 2014).

Brandão (2009) assegura que a comunicação pública pode ser abrangida a partir de cinco áreas, que determinam tanto uma arena de saberes quanto um anexo de atividades profissionais. Assim, estas cinco áreas são definidas como: 1) comunicação pública ajustada com as técnicas e conhecimentos da área de comunicação organizacional; 2) comunicação pública acomodada com comunicação científica; 3) comunicação pública ajustada com comunicação a comunicação governamental ou do Estado; 4) comunicação pública ajustada com comunicação política; e 5) comunicação pública em conformidade com estratégias de comunicação no âmbito da sociedade civil organizada.

As organizações públicas enfrentam diversos desafios no âmbito do atendimento e da comunicação, logo, estas adversidades precisam serem superadas para a melhor produtividade e desempenho. Deste modo, a figura do gestor, contudo, é tida como responsável técnico diante do reconhecimento e ações dos mais diversificados problemas que surgem. Ademais, a eficiência e modernidade devem ser atreladas a um possível modelo de gestão com ônus a qualidade dos serviços prestados. Todo este cenário influencia inteiramente na execução dos serviços prestados no âmbito do setor público, sendo de suma importância o conhecimento prévio destas questões para a elaboração da gestão estratégica de sucesso (LAS CASAS, 2010).

Considerando os distintos aspectos no âmbito do setor público, observa-se que as mudanças ocorrem em passo acelerado e, sendo assim, as organizações públicas para determinar as estratégias, deve compreender as tendências e considerar as mudanças que influencia de modo direto na ação decisória, pois a análise das ações no âmbito comunicativo deve ser eficiente para a obtenção do sucesso e excelência em seus serviços prestados bem como no atendimento em geral (LAS CASAS, 2010).

Frente as colocações, importante dizer que para a efetividade de uma boa comunicação no setor público, se faz necessário repensar sobre a questão da gestão do tempo, pois, a gestão de tempo é um dos principais desafios no setor público. Atualmente, as pessoas possuem muitas tarefas e prazos curtos para cumpri-las, sendo assim, uma boa organização do tempo se tornou uma prioridade para quem quer ser produtivo e quer alcançar suas metas. Aprender a como administrar o tempo de modo eficaz é fundamental para estabelecer uma rotina mais produtiva e tranquila na funcionalidade e prestação de serviço. Isso evita a exaustão física e mental, a má alimentação e a falta de criatividade. Esse desafio, porém, exige empenho e muita disciplina dos envolvidos (MARQUES, 2013).

Em análise aos fatores determinantes no aumento da produtividade na produção de bens e na prestação de serviços. A produtividade para Joel e Daniel (2010) é uma medida global e unidimensional, no nível das economias de escala, que integra operações de manufatura e serviços.

De outro modo, frente à análise do crescimento da produtividade multifatorial (MFP) de natureza econômica, Boothby, Dufour e Tang (2010), desenvolvem um conceito de produtividade baseado em múltiplos fatores em que trabalhadores mais qualificados proporcionam melhor desempenho que trabalhadores menos qualificados, equipamentos e tecnologias mais avançadas proporcionam melhores resultados que equipamentos e tecnologias mais maduras e assim por diante.

O conceito produtividade foi introduzido e desenvolvido nas organizações com o intuito de avaliar e melhorar o desempenho. Inicialmente, a produtividade era calculada pela razão entre o resultado da produção e o número de empregados. Por um longo período, esta fórmula representou a produtividade da organização. Com ela almejava-se o aumento da produção advinda de seus colaboradores. Outras formas de medir a produtividade surgiram ao longo do tempo, relacionando o resultado da produção com a utilização de outros recursos como, por exemplo, energia, matéria-prima, insumos, entre outros (KING *et al.*, 2012).

Em observação ao apontamento ordenado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA atinente ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade - PBQP para o PBQP Tironi *et al.*, (1991) delimitou discernimentos para a geração de indicadores da qualidade e produtividade no âmbito do serviço público brasileiro, foi instituído o referencial teórico para que as organizações deliberassem diante de seus próprios indicadores, à medida que fossem estruturando seus programas de qualidade. Critérios estes, idealizados ao considerar a qualidade de um serviço e sua busca pela otimização dos resultados, por seus esforços e ainda pela aplicação de certa quantidade de recursos, incluindo no resultado a ser otimizado, de forma primordial, o contentamento gerado ao cliente, consumidor ou usuário.

Nesta observância, o PBQP faz distinção entre indicadores da qualidade e produtividade, sendo estes classificados em três tipos: do processo, do serviço prestado e da gestão. Onde, indicadores da qualidade para relacionamento com os empregados bem como de integral desempenho são indicadores “da qualidade da gestão”, os indicadores de desempenho operacional versam sobre “qualidade do processo” e “qualidade do serviço”. A qualidade do processo associa-se de forma direta à eficiência com que as atividades que compõem uma ação são executadas; dispendo direta repercussão sobre os custos; este é um fator essencial para a produtividade. Contudo, a qualidade do serviço prestado relaciona-se com a eficácia e exprime a sua competência de atender necessidades (TIRONI, *et al.*, 1991).

A apreciação de Gestão da Produtividade Sistêmica vem ampliando o intento dos aspectos atinentes à eficiência do processo produtivo de uma organização. Sendo a variável chave da produtividade sistêmica o valor sobreposto por esse processo, a sua gestão deixa de ter meramente natureza operacional, transformando-se e linha plena para a formulação das estratégias (MACEDO, 2012).

A performance do valor acrescido não determina-se apenas por fatores internos à empresa (padrão tecnológico, gestão etc.), entretanto por fatores que exprime relação da empresa diante de seu ambiente externo, podendo ser de cunho micro (disponibilidade de infraestrutura logística, estruturas de mercado, etc.), e ainda macroeconômico (taxa de câmbio, taxa de juros, custo de carregamento de estoques, , etc.) (MACEDO, 2012).

A produtividade é uma das condições que reflete o desempenho de uma empresa. A produtividade inclui-se análise, planejamento, execução das ações, e resultados obtidos. Para uma boa produtividade, é necessário instituir mecanismos que garantam uma boa execução e sua melhoria consecutiva. A produção pode ser aprimorada para atingir a máxima eficiência dos processos, destacando sempre o alcance pela eficácia na produtividade das tarefas (VIDAL, *et al.*, 2012).

Por meio da produtividade é possível analisar, identificar e minimizar a influência de fatores que intervêm para que situações inesperadas venham a distorcer os resultados. A gestão da produtividade é desenvolvida com base no planejamento, no diagnóstico e na implementação de ações a serem tomadas para o ajuizamento entre os insumos empregados e os resultados alcançados. Deste modo, considera-se que a produtividade é à base do processo de gestão, que tem sido eficaz na avaliação, especialmente na organização como um todo (VIDAL, *et al.*, 2012).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o objetivo deste trabalho foi enfatizar sobre a qualidade do serviço no setor público por meio do planejamento, comunicação e produtividade, é correto dizer que a elaboração de um planejamento estratégico para a formação e rotatividade de gestores; a formação continuada de servidores com vistas ao crescimento gerencial; investimento na qualificação do servidor bem como na aquisição de tecnologias disponíveis; melhorar nas ferramentas de trabalho; preocupação com o bem estar dos servidores; gestão por competência, desenvolvimento de lideranças, investimento em softwares que agilizem alguns serviços são aspirações vindouras diante qualidade do serviço no setor público.

Ademais, é correto afirmar que a maior dificuldade relacionado ao serviço público é o cultural, onde emprega-se a visão ultrapassa e contaminada de que o serviço público não pode ser transformado.

Assim, percebe-se que o serviço público necessita cada vez mais de modelos de acreditação para que se possa verdadeiramente mostrar que tudo pode ser diferente. Embora o setor público não tenha, na maioria das vezes, credibilidade de boa prestação de serviços, é preciso que haja o incentivo e confiança. Igualmente ideias pautadas em estratégias de comunicação tendem a moldar e demonstrar melhores resultados frente as condições de trabalho/vida dos servidores e usuários.

Fazer mais com menos, mais rápido e com melhor qualidade. Esse é o mandamento atual da sociedade do conhecimento que tem visto surgir a todo momento inovações tecnológicas em forma de produtos e serviços que facilitam nossa vida. Exemplos de serviços inovadores como Uber e Netflix não param de surgir.



A sociedade quer mais e em relação ao setor público não é diferente. A sociedade ao arcar com elevados impostos espera, quando necessário, serviços públicos de qualidade.

É necessário que cada indivíduo constitua uma tática, modelo e ferramenta capaz de permitir o tratamento das informações de forma gerenciável. Muitas empresas já oferecem a devida acuidade ao conhecimento de seus colaboradores e diversas delas já passaram a adotar recursos que gerencie o conhecimento corporativo.

Os servidores, neste caso, precisam de estímulo para pesquisar, capturar, arquivar e compartilhar seu engajamento como alicerce para melhoria da produtividade pessoal e dos serviços prestados. Neste intento, a Comunicação surge como um processo contínuo e facilitador para instituições públicas frente ao engajamento dos servidores e suas respectivas funções.

## REFERÊNCIAS

ADES, L.; KERBAUY, R. R. **Obesidade: realidade e indignações.** Psicologia USP, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 197-216, 200.

ARAÚJO, Luís César G de. **Gestão de Pessoas: Estratégias e Integração Organizacional.** São Paulo: Editora Atlas, 2010.

BOOTHBY, D.; DUFOUR, A.; TANG, J. Technology adoption, training and productivity performance. **Research Policy**, v. 39, n. 5, p. 650-661, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.respol.2010.02.011>

BRANDÃO, E. P. **Conceito de comunicação pública.** In: DUARTE, J. (Ed.). Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

CEZAR, LAYON CARLOS. Comunicação e marketing no setor público: diferentes abordagens para a realidade brasileira. Enap. Brasília – DF, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** 4ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014

FERNANDES, I. et al. **Planejamento Estratégico: Análise SWOT.** Três Lagoas-MS, 2013. Disponível em: [http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario2/downloads/2013/3/1%20\(81\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario2/downloads/2013/3/1%20(81).pdf)

HABERMAS, J. Mudança estrutural da esfera pública investigações sobre uma categoria da sociedade burguesa. São Paulo, SP: Ed. Unesp, 2014.

JOEL, G.; DANIEL, B. Blurring the boundary: convergence of factory and service processes. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 21, n. 3, p. 341-354, 2010. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/17410381011024322>

KING Ney Cesar de Oliveira; DE LIMA, Edson Pinheiro; DA COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa. Produtividade sistêmica: conceitos e aplicações. **Produção.** Curitiba – PR, 2012

KUAZAQUI, E; et al. **Gestão Estratégica para a Liderança em Empresas de Serviços Privadas e Públicas.** São Paulo: Nobel, 2005.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing.** 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

5

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira.** 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MACEDO, Mariano de Matos Gestão da produtividade nas empresas. **Revista Organização Sistêmica.** v.1, n. 1, Jan – Jun 2012

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas.** 26º ed. São Paulo: Atlas, 2009.



OLIVEIRA, Elisete Alice Zanpronio de; NAPOLI, Cláudia Cradoso Morcira; PERINI, Luis Cláudio. **Desenvolvimento Organizacional**. Recursos Humanos- 1ª ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013

TIRONI, Luís Fernando; SILVA, Luiz Carlos Eichemberg; VIANNA, Solon Magalhães; MÉDICI, André César. **Critérios para Geração de Indicadores de Qualidade e Produtividade no Serviço Público**. (Texto para Discussão n.238). Brasília: IPEA, out/1991. 15p.

VIEIRA, Romero Rondinele dos Santos et al. **Análise da matriz SWOT e matriz BCG como ferramenta estratégica no setor farmacêutico de Mossoró/RN**. ENEGEP, Salvador, 2013.

VIDAL, Eliana Aparecida Barion; BERTACINI, Maria Cláudia Amato; DE ALMEIDA, Claudia Nascimento; MANHOLER, Rosana; VALIN, Sirlene Aparecida de Almeida. Gestão de produtividade e organização do tempo: técnicas e ferramentas para o profissional de secretariado. **Linguagem Acadêmica**, Batatais, v. 2, n. 1, p. 187-200, jan./jun. 2012. Disponível em: [file:///C:/Users/User/Downloads/sumario10%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/sumario10%20(2).pdf)