

## LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO E REVERBERAÇÕES NA MOTIVAÇÃO E NO DESEMPENHO DAS EQUIPES

**WELLINGTON BEHLING<sup>1</sup>; ANA LAURA SICA CRUZEIRO SZORTYKA<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>*Universidade Federal de Pelotas – wellingtonbehlring01@gmail.com*

<sup>2</sup>*Universidade Federal de Pelotas - alcruzeiro@gmail.com*

### 1. INTRODUÇÃO

O atual cenário de constantes transformações, marcado também pela instabilidade das relações e dos vínculos de trabalho, tem se caracterizado como um dos principais fatores que potencializa o atraente e sonhado cargo público. Este, por sua vez, é visto pelos trabalhadores e trabalhadoras como garantia de um vínculo de trabalho estável e seguro (RIBEIRO E MANCEBO, 2013).

A instabilidade no mercado de trabalho é percebida, principalmente, pela escassez de postos de trabalho e pelas altas exigências desproporcionais aos benefícios ofertados pelas empresas. Somado a isso, há a frustração com a dificuldade de inserção e permanência no mercado de trabalho no setor privado. Dessa forma, o acesso ao cargo público é tido não apenas como uma opção, mas também como alternativa às incertezas do mundo do trabalho. Tal fato leva o(a) candidato(a) à vaga, muitas vezes, a renunciar à vocação e ao sonho de atuar na sua área de formação, em prol de um posto de trabalho que lhe ofereça estabilidade e segurança (RIBEIRO E MANCEBO, 2013).

Por outro lado, as expectativas construídas por concursados(as) e concursados(as), quando alcançam o almejado cargo público, vêm sendo frustradas ao longo das últimas décadas. Essa frustração se deve, principalmente, às consequências das reformulações na gestão pública, provenientes da ascensão e consolidação do paradigma neoliberal. A partir do discurso de que o Estado seria excessivamente ineficiente, burocrático, oneroso - para si e para a sociedade - e ineficaz na prestação dos serviços, difunde-se a ideologia do modelo gerencialista. Tal modelo seria a alternativa para tornar a Administração Pública efetiva na prestação dos serviços, bem como na otimização dos processos e recursos - materiais e humanos (REIS, 2019; ORRILLO E FIGUEIREDO, 2024).

O modelo gerencialista tem suas bases nos modelos conservadores inglês e estadunidense. Tem como premissa principal introduzir e consolidar, na Administração Pública, métodos e valores culturais provenientes da iniciativa empresarial privada - produtividade, desempenho, qualidade total, cliente, produto, marketing, eficiência, excelência. Tal paradigma produz reverberações na subjetividade de servidores e servidoras públicas, quando inseridos nesse contexto, bem como nas relações interpessoais no ambiente organizacional e no vínculo existente entre lideranças e equipes (CHANLAT, 2002; ALVES 2014; OLIVEIRA, SANT'ANNA E VAZ, 2010).

A relevância da temática e do presente estudo consiste em problematizar o contexto que permeia a organização, os modelos e as relações de trabalho no serviço público, bem como os pontos fortes e fracos que influenciam e são influenciados pelo vínculo liderança/liderados(as). Pretende-se, desta forma, levantar questionamentos e possibilidades de reflexão e atuação para

psicólogos(as) e demais profissionais da área de gestão, assim como para acadêmicos(as) e estudantes de concursos - concurseiros e concurseiras.

## **2. METODOLOGIA**

A pesquisa consiste em uma revisão de literatura, a ser realizada nas bases de dados SciELO (Scientific Electronic Library Online) e LILACS (Literatura Latinoamericana e do Caribe em Ciências da Saúde).

Pretende-se, a partir da revisão da literatura, analisar as aproximações existentes entre a atuação da liderança no contexto do serviço público e os indicadores de desempenho e motivação das equipes. Foram delimitados os seguintes objetivos específicos para a pesquisa: caracterizar a atuação e o papel da liderança predominantes no serviço público; investigar os impactos e os desafios da liderança na dinâmica do serviço público; explorar os atravessamentos da atuação da liderança na interação com as equipes sob a óptica das relações interpessoais; e analisar as reverberações da atuação da liderança na motivação e no desempenho das equipes.

A busca nas bases de dados será feita pela seguinte combinação de descritores e palavras-chave: (liderança) AND ((“serviço público”) OR (motivação) OR (desempenho)). Os descritores foram definidos a partir de um estudo prévio acerca da temática e consultados no DeCS - Descritores em Ciências da Saúde.

Após a busca nas bases de dados, será feita a exclusão dos artigos duplicados que estejam presentes em ambas as bases. Também serão excluídos: artigos de estudos internacionais, artigos publicados há mais de 10 anos e artigos cuja versão completa não esteja disponível na internet.

Serão usados como critérios de inclusão: o estudo ter sido publicado no Brasil, em língua portuguesa, nos últimos 10 anos e que tenham como assunto principal a liderança. Para a base de dados LILACS, serão considerados somente os artigos publicados nesta base.

## **3. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

As transformações que vêm ocorrendo no contexto das organizações públicas e novas configurações de trabalho têm impactado nos elementos constitutivos do sentido do trabalho para os/as servidores/as públicos/as. Percebe-se o aumento da carga de trabalho, em função da redução de pessoal e da inserção das normativas de produtividade e desempenho; aumento do controle, da hierarquia e da responsabilidade paralelo à redução da autonomia. Verifica-se também a diminuição do sentimento de reconhecimento e de pertencimento atrelado à depreciação da imagem do(a) servidor(a) público(a); baixo apoio social advindo de colegas, superiores e da população usuária do serviço em razão da inserção do ideal gerencialista de competitividade; e a deterioração, nas práticas que guiam a ação pública, da dimensões ética e da finalidade social do bem comum (CHANLAT, 2002).

Outro aspecto é que a intensificação de tarefas e cobranças para o alcance dos resultados pretendidos por gestores(as) e líderes, aliada à carência de recursos e de suporte da instituição e à falta de reconhecimento, tendem a gerar diversos danos. Evidenciam-se angústia, desmotivação, instabilidade nas relações interpessoais e, ainda, sofrimento psicológico, provocando danos à saúde mental, social e física do(a) trabalhador(a) (ORRILLO E FIGUEIREDO, 2024).

Destacam-se, ainda, os impactos na segurança psicológica do/a servidor/a. Tal dimensão é compreendida, no âmbito organizacional, como a percepção do trabalhador em relação à possibilidade de assumir possíveis erros e insucessos na realização do trabalho. Além disso, refere-se a poder se expressar abertamente quanto a isso, sem que haja o receio de reprovação, penalidades, ameaças e constrangimentos. A política das instituições, nos seus novos moldes, fica propensa à banalização de falhas. Logo, tende a gerar um ambiente organizacional limitador e desmotivador, no que diz respeito ao aprendizado, à busca por feedback, à autonomia e à construção coletiva de melhorias (SBRIBSSA, BIDO E VIEIRA, 2024; MATTOS E SCHLINDWEIN, 2015).

#### **4. CONCLUSÕES**

Dante desse cenário de transformações nas relações de trabalho, a atuação das lideranças vai ser fundamental no atingimento dos objetivos da organização, porque caberá a elas introduzir e multiplicar a nova filosofia de trabalho e as novas práticas, com foco no máximo desempenho organizacional. Dessa forma, se espera que as lideranças desenvolvam continuamente habilidades mais complexas, amplas e adaptáveis em prol dessa excelência esperada pela organização.

Faz-se importante pensar sobre as transformações que vem atravessando o serviço público e como isso impacta no vínculo da liderança com as equipes. Torna-se pertinente, também, refletir sobre as dimensões humanas dos trabalhadores e das trabalhadoras que possam estar sendo negligenciadas nessas tentativas de modernização do trabalho.

#### **5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALVES. G. **A disputa pelo intangível: estratégias gerenciais do capital na era da globalização**. In: ANTUNES, R. (org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil III**. São Paulo: Boitempo, 2014.

CHANLAT, J. F. (2002). O gerencialismo e a ética do bem-comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In Anais de VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, s.n., 2002. (pp. 2-5). Lisboa, Portugal: 2002.

MATTOS, C. B. M. DE.; SCHLINDWEIN, V. DE L. D. C.. "EXCELÊNCIA E PRODUTIVIDADE": NOVOS IMPERATIVOS DE GESTÃO NO SERVIÇO PÚBLICO. **Psicologia & Sociedade**, v. 27, n. 2, p. 322–331, maio 2015.

OLIVEIRA, F. B. DE .; SANT'ANNA, A. DE S.; VAZ, S. L.. Liderança no contexto da nova administração pública: uma análise sob a perspectiva de gestores públicos de Minas Gerais e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1453–1475, nov. 2010.

ORRILLO, Y. A. D.; FIGUEIREDO, G. DE O.. Neoliberalismo e gerencialismo:

impactos no trabalho, formação e subjetividade de agentes comunitários de saúde . **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 22, p. e02802257, 2024.

REIS, T. S.. Expropriação do funcionalismo público: o gerencialismo como projeto. **Revista Katálysis**, v. 22, n. 1, p. 80–89, jan. 2019.

RIBEIRO, C. V. DOS S.; MANCEBO, D.. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 33, n. 1, p. 192–207, 2013.

SILVA, A. O. DA .; ABDALLA, M. M.. DESENVOLVIMENTO? PARA QUEM? RELAÇÕES ESTRATÉGICAS ENTRE EMPRESA E SOCIEDADE: O LADO OBSCURO DA PRIVATIZAÇÃO DA COMPANHIA SIDERÚRGICA NACIONAL (CSN). **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 26, n. 1, p. 49–80, jan. 2020.

SBRISSA, E. C. DA C. C.; BIDO, D. DE S.; VIEIRA, A. M.. ANTECEDENTES DO APRENDIZADO A PARTIR DO ERRO NO LOCAL DE TRABALHO. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 30, n. 3, p. 1252–1284, set. 2024.