Vol. 0, nº 122 sábado, 25 de maio de 2024 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

Notícias e análises da administração pública evoluta.adm.br/observatorio

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Gerenciamento de Equipes na Administração Pública Municipal: Estratégias para Lidar com Comportamentos que Destroem o Moral

No contexto da administração pública municipal, gerenciar equipes pode ser um desafio significativo, especialmente quando surgem comportamentos que prejudicam o moral e a eficiência do grupo. Tais comportamentos podem minar a confiança, a colaboração e a produtividade, resultando em um…



Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

Gerenciamento de Equipes na Administração Pública Municipal: Estratégias para Lidar com Comportamentos que Destroem o Moral 1

Prazos e expediente 5

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 122
00122 >
9 773092 900 8

No contexto da administração pública municipal, gerenciar equipes pode ser um desafio significativo, especialmente quando surgem comportamentos que prejudicam o moral e a eficiência do grupo. Tais comportamentos podem minar a confiança, a colaboração e a produtividade, resultando em um ambiente de trabalho tóxico. Este artigo explora estratégias para identificar e lidar com comportamentos que destroem o moral das equipes, garantindo um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Compreendendo os Comportamentos que Destroem o Moral

Antes de implementar estratégias para lidar com esses comportamentos, é essencial compreendê-los. Os comportamentos destrutivos podem variar de ações evidentes, como bullying e assédio, a comportamentos mais sutis, como fofocas e favoritismo. Estes comportamentos podem ter um impacto profundo na moral da equipe, causando estresse, desmotivação e alta rotatividade. Tipos Comuns de Comportamentos Destrutivos

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 122 (25 maio 2024)

1. **Bullying e Assédio:** Comportamentos agressivos e intimidadores que criam um ambiente de trabalho hostil.
2. **Fofocas e Boatos:** Espalhar informações falsas ou prejudiciais que minam a confiança e a coesão da equipe.
3. **Favoritismo:** Tratar alguns funcionários de maneira preferencial, o que gera ressentimento e desmotivação entre os outros.
4. **Negatividade Constante:** Atitudes pessimistas e queixas contínuas que drenam a energia e a motivação da equipe.
5. **Falta de Colaboração:** Resistência em trabalhar em equipe, resultando em isolamento e ineficiências.

Estratégias para Lidar com Comportamentos Destrutivos

A seguir, discutimos estratégias detalhadas para identificar e lidar com comportamentos que destroem o moral das equipes na administração pública municipal.

1. Identificação e Avaliação dos Comportamentos

O primeiro passo para lidar com comportamentos destrutivos é identificá-los e avaliá-los adequadamente. Isso envolve observar e documentar os comportamentos, além de coletar feedback da equipe.

Ações Práticas:

- **Observação Direta:** Fique atento aos sinais de comportamentos destrutivos, como aumento de conflitos, queda na produtividade e alta rotatividade.
- **Coleta de Feedback:** Realize pesquisas de clima organizacional e reuniões de feedback para entender as preocupações dos funcionários.
- **Documentação:** Documente os comportamentos observados e os relatos dos funcionários para ter um registro claro e objetivo.

Exemplo: Um gerente de departamento pode notar que há uma alta rotatividade na equipe e, ao realizar uma pesquisa de clima organizacional, descobre que o favoritismo está causando desmotivação entre os funcionários.

2. Comunicação Aberta e Transparente

A comunicação aberta e transparente é essencial para abordar comportamentos destrutivos de maneira eficaz. Os funcionários precisam saber que suas preocupações serão ouvidas e tratadas com seriedade.

Ações Práticas:

- **Reuniões Regulares:** Realize reuniões regulares para discutir o clima da equipe e abordar quaisquer preocupações.
- **Canais de Comunicação Abertos:** Estabeleça canais de comunicação acessíveis para que os funcionários possam relatar problemas de maneira confidencial.
- **Transparência nas Ações:** Comunique claramente as ações que estão sendo tomadas para abordar os comportamentos destrutivos.

Exemplo: Após receber feedback sobre comportamentos negativos, um gerente pode organizar uma reunião com a equipe para discutir as preocupações e explicar as medidas que serão implementadas para melhorar o ambiente de trabalho.

3. Implementação de Políticas e Procedimentos

Ter políticas e procedimentos claros é crucial para lidar com comportamentos destrutivos de maneira consistente e justa. Isso inclui políticas contra bullying, assédio e favoritismo, bem como procedimentos para relatar e investigar comportamentos inapropriados.

Ações Práticas:

- **Políticas Claras:** Desenvolva e comunique políticas claras contra comportamentos destrutivos.
- **Procedimentos de Relato:** Estabeleça procedimentos confidenciais para que os funcionários possam relatar comportamentos inapropriados.
- **Investigações Justas:** Realize investigações justas e imparciais de todos os relatos de comportamentos destrutivos.

Exemplo: A prefeitura pode implementar uma política contra o bullying e o assédio, detalhando os procedimentos para relatar incidentes e as medidas disciplinares que serão tomadas contra os infratores.

4. Desenvolvimento de Habilidades de Liderança

Os líderes desempenham um papel crucial na criação e manutenção de um ambiente de trabalho positivo. Desenvolver habilidades de liderança pode ajudar os gerentes a lidar com comportamentos destrutivos de maneira eficaz.

Ações Práticas:

- **Treinamento em Liderança:** Ofereça programas de treinamento em liderança que incluam tópicos como resolução de conflitos, comunicação eficaz e gestão de equipes.
- **Mentoria e Coaching:** Estabeleça programas de mentoria e coaching para apoiar os líderes no desenvolvimento de suas habilidades.
- **Avaliação de Liderança:** Realize avaliações regulares das habilidades de liderança e forneça feedback construtivo.

Exemplo: Um gerente de departamento pode participar de um workshop de resolução de conflitos para aprender técnicas eficazes de mediação e negociação, ajudando a resolver problemas de equipe de maneira construtiva.

5. Promoção de um Ambiente de Trabalho Positivo

Criar um ambiente de trabalho positivo é fundamental para prevenir comportamentos destrutivos e promover a motivação e o engajamento dos funcionários.

Ações Práticas:

- **Reconhecimento e Recompensas:** Reconheça e recompense o bom desempenho e os comportamentos positivos.
- **Atividades de Team Building:** Organize atividades de team building para fortalecer a coesão e a colaboração da equipe.
- **Cultura de Respeito:** Promova uma cultura de respeito e inclusão, onde todos os funcionários se sintam valorizados e apoiados.

Exemplo: A prefeitura pode organizar um evento de reconhecimento anual para premiar os funcionários que demonstraram comportamento exemplar e contribuíram para um ambiente de trabalho positivo.

Estudos de Caso na Administração Pública Municipal

Para ilustrar como essas estratégias podem ser aplicadas na prática, vamos explorar alguns estudos de caso de prefeituras brasileiras que lidaram com comportamentos destrutivos de maneira

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 122 (25 maio 2024)

eficaz.
Estudo de Caso 1: Prefeitura de Salvador
A Prefeitura de Salvador enfrentou desafios significativos com comportamentos negativos e desmotivação em um de seus departamentos. A liderança decidiu implementar uma série de medidas para melhorar o ambiente de trabalho.

Ações Implementadas:

- **Pesquisa de Clima Organizacional:** Realizou uma pesquisa de clima para identificar os principais problemas e preocupações dos funcionários.
- **Treinamento em Liderança:** Ofereceu treinamento em liderança para os gerentes, focando em comunicação eficaz e resolução de conflitos.
- **Política de Feedback:** Implementou uma política de feedback regular, onde os funcionários podem expressar suas opiniões e preocupações de maneira segura.

Resultados:

As medidas resultaram em uma melhoria significativa na moral da equipe, aumento da produtividade e redução da rotatividade. A Prefeitura de Salvador agora serve como um exemplo de como lidar com comportamentos destrutivos de maneira eficaz.
Estudo de Caso 2: Prefeitura de Recife
A Prefeitura de Recife enfrentou problemas de favoritismo e falta de colaboração em um de seus departamentos. A liderança tomou medidas para abordar essas questões e criar um ambiente de trabalho mais positivo.

Ações Implementadas:

- **Revisão de Políticas:** Revisou e atualizou as políticas de igualdade e inclusão para garantir que todos os funcionários fossem tratados de maneira justa.
- **Atividades de Team Building:** Organizou atividades de team building para fortalecer a coesão e a colaboração entre os funcionários.
- **Feedback e Reconhecimento:** Implementou um sistema de feedback e reconhecimento para motivar e incentivar comportamentos positivos.

Resultados:

As ações resultaram em uma maior colaboração e engajamento entre os funcionários, além de um ambiente de trabalho mais positivo e inclusivo. A Prefeitura de Recife é agora reconhecida por sua abordagem proativa e eficaz na gestão de equipes.

Superando Desafios na Gestão de Comportamentos Destrutivos

A gestão de comportamentos destrutivos pode ser desafiadora, especialmente na administração pública municipal, onde as dinâmicas políticas e as restrições orçamentárias podem complicar a implementação de mudanças. A seguir, discutimos alguns dos principais desafios e como superá-los.
Desafio 1: Resistência à Mudança
Os funcionários podem resistir às mudanças necessárias para abordar comportamentos destrutivos, especialmente se estiverem acostumados com o status quo.

Estratégias para Superar:

- **Envolvimento dos Funcionários:** Envolva os funcionários no processo de mudança, solicitando seu feedback e incorporando suas sugestões.
- **Comunicação Clara:** Comunique claramente os benefícios das mudanças e como elas melhorarão o ambiente de trabalho.
- **Treinamento e Suporte:** Ofereça treinamento e suporte para ajudar os funcionários a se adaptarem às novas políticas e procedimentos.

Desafio 2: Limitações Orçamentárias
As limitações orçamentárias podem dificultar a implementação de programas de treinamento e atividades de team building.

Estratégias para Superar:

- **Parcerias e Colaborações:** Busque parcerias com outras organizações e entidades para compartilhar recursos e conhecimentos.
- **Uso de Recursos Internos:** Utilize recursos internos, como treinamentos online e workshops conduzidos por funcionários experientes.
- **Priorização de Iniciativas:** Priorize as iniciativas mais importantes e aloque recursos de maneira eficiente.

Desafio 3: Dinâmicas Políticas
As dinâmicas políticas podem complicar a gestão de comportamentos destrutivos, especialmente se os infratores tiverem conexões políticas.

Estratégias para Superar:

- **Políticas Impartiais:** Desenvolva e implemente políticas imparciais que se apliquem a todos os funcionários, independentemente de suas conexões políticas.
- **Transparência e Integridade:** Mantenha transparência e integridade em todas as ações e comunicações, demonstrando um compromisso com a justiça e a equidade.
- **Suporte da Liderança:** Garanta o suporte da liderança sênior para implementar e aplicar as políticas de maneira justa e consistente.

Ferramentas e Técnicas para Melhorar o Moral da Equipe

Várias ferramentas e técnicas podem ser utilizadas para melhorar o moral da equipe e prevenir comportamentos destrutivos. A seguir, discutimos algumas dessas ferramentas e como aplicá-las na administração pública municipal.
1. Pesquisa de Clima Organizacional
As pesquisas de clima organizacional são uma ferramenta eficaz para entender as preocupações e as necessidades dos funcionários.

Exemplo:

A prefeitura pode realizar pesquisas anuais de clima organizacional para avaliar o ambiente de trabalho e identificar áreas de melhoria. Os resultados podem ser usados para desenvolver e implementar estratégias de melhoria.
2. Programas de Reconhecimento e Recompensas
Os programas de reconhecimento e recompensas incentivam comportamentos positivos e motivam os funcionários.

Exemplo:

A prefeitura pode estabelecer um programa de reconhecimento mensal, onde funcionários exemplares são premiados por seu desempenho e comportamento positivo. Isso pode incluir prêmios, certificados e reconhecimento público.
3. Atividades de Team Building
As atividades de team building fortalecem a coesão e a colaboração entre os

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 122 (25 maio 2024)

funcionários.

Exemplo:

A prefeitura pode organizar retiros anuais de team building, onde os funcionários participam de atividades colaborativas e recreativas. Essas atividades podem incluir workshops, jogos e dinâmicas de grupo.
4. Programas de Treinamento e Desenvolvimento
Os programas de treinamento e desenvolvimento capacitam os funcionários a desenvolver suas habilidades e competências.

Exemplo:

A prefeitura pode oferecer programas de treinamento em áreas como comunicação eficaz, resolução de conflitos e liderança. Esses programas podem ser conduzidos internamente ou em parceria com instituições educacionais.

Avaliação e Melhoria Contínua

A gestão de comportamentos destrutivos é um processo contínuo que requer avaliação e melhoria constante. A seguir, discutimos como avaliar e melhorar continuamente as estratégias de gestão de comportamentos destrutivos.
Avaliação Regular
Realize avaliações regulares para monitorar o progresso e identificar áreas de melhoria. Isso pode incluir pesquisas de satisfação dos funcionários, avaliações de desempenho e feedback contínuo.

Exemplo:

A prefeitura pode realizar avaliações semestrais de satisfação dos funcionários para monitorar o impacto das políticas e identificar áreas onde ajustes são necessários.
Feedback Contínuo
Estabeleça mecanismos contínuos de feedback para garantir que os funcionários possam compartilhar suas opiniões e sugestões.

Exemplo:

A prefeitura pode criar uma plataforma online onde os funcionários podem fornecer feedback contínuo sobre o ambiente de trabalho e sugerir melhorias.
Ajuste e Melhoria Contínua
Use os resultados das avaliações e o feedback contínuo para fazer ajustes e melhorias nas políticas e estratégias de gestão de comportamentos destrutivos.
Exemplo:

A prefeitura pode ajustar as políticas de reconhecimento e recompensas, melhorar os canais de comunicação e oferecer treinamento adicional conforme necessário, com base no feedback recebido.

Conclusão

Lidar com comportamentos que destroem o moral das equipes é um desafio significativo na administração pública municipal. No entanto, com estratégias eficazes de identificação, comunicação, implementação de políticas, desenvolvimento de habilidades de liderança e promoção de um ambiente de trabalho positivo, é possível criar um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Os estudos de caso de prefeituras brasileiras que lidaram com comportamentos destrutivos de maneira eficaz demonstram que, com liderança visionária, envolvimento dos funcionários e uma abordagem estratégica, é possível superar esses desafios e alcançar melhorias significativas na moral e na eficiência das equipes.

Ferramentas e técnicas como pesquisas de clima organizacional, programas de reconhecimento e recompensas, atividades de team building e programas de treinamento e desenvolvimento são essenciais para melhorar o moral da equipe e prevenir comportamentos destrutivos.

A avaliação regular, o feedback contínuo e a melhoria constante garantem que as estratégias de gestão de comportamentos destrutivos permaneçam eficazes e adaptáveis às mudanças no ambiente de trabalho. Com um compromisso com a justiça, a transparência e o respeito, as prefeituras podem criar um ambiente de trabalho onde todos os funcionários se sintam valorizados, apoiados e motivados a dar o seu melhor.

Próximos prazos

16/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: eSocial (S-1200, S-1202 e S-1299) e EFD-Reinf)
20/11	Repasse mensal à Câmara (art. 29-A) e limites de gasto do Legislativo (Repasse de novembro de 2026)
30/11	eSocial, EFD-Reinf e DCTFWeb: obrigações mensais da folha (Competência outubro/2026: DCTFWeb)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DAIR de outubro/2026)
30/11	RPPS: DAIR, DIPR, DPIN e DRAA à Secretaria de Previdência (DIPR do 5º bimestre de 2026)
30/11	13º salário dos servidores municipais (Empregados CLT (Lei nº 4.749/1965, art. 2º): fim da janela do adiantamento (1ª parcela) em 2026)

Datas sujeitas à confirmação no ato de cada ano e na lei local. Calendário completo: evoluta.adm.br/prazos/

EVOLUTA

Eficiência e inovação na gestão.

A Evoluta reúne a Evoluta Assessoria e o Instituto Evoluta e atende prefeituras, câmaras municipais, autarquias, terceiro setor e organizações de políticas públicas, com atuação em mais de 100 cidades, em todos os estados do Brasil.

ÁREAS DE ATUAÇÃO

Gestão Pública & Desenvolvimento Institucional · Projetos & Processos · Escola de Governo · GovTech & Produtos Digitais · Comunicação Institucional & Legislativa · Parcerias & Compras Públicas

SERVIÇOS LIGADOS AOS TEMAS DESTE NÚMERO

Reforma Administrativa da Prefeitura
Reestruturação do organograma, das competências e das unidades da administração direta e indireta, com elaboração dos…

Estruturação de Projetos Estratégicos
Transformação de demandas organizacionais em projetos com objetivos, escopo, entregas, cronograma, responsáveis e estimativa dos recursos…

Responsabilidade do Gestor Público
Improbidade administrativa, LINDB e erro grosseiro como parâmetros para a tomada de decisão.

WhatsApp
+55 16 3331-5868
Cursos gratuitos
Escola de Governo: 7 cursos on-line com certificado
evoluta.adm.br/ead

OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
Publicação diária de notícias e análises da administração pública

EXPEDIENTE

Editor responsável	Matheus Bernardo Delbon
Corpo editorial	Charles Vinícius, Caique Camilo e Gustavo Bispo
Editora	Instituto Evoluta, CNPJ 52.385.606/0001-96. Rua São Bento, 1.271, Centro, Araraquara-SP, CEP 14801-300
Periodicidade	Diária
Este número	Vol. 0, nº 122 (25 maio 2024)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line