Vol. 0, nº 88 segunda-feira, 4 de setembro de 2023 · ISSN 3086-9293

OBSERVATÓRIO

EVOLUTA

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

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

A Cultura do Excesso de Trabalho na Administração Pública

Por Matheus Delbon Introdução: Contextualização do Excesso de Trabalho na Administração Pública Brasileira O Brasil é um país de contrastes, e isso se reflete também na administração pública. De um lado, temos uma burocracia muitas vezes criticada por sua lentidão…

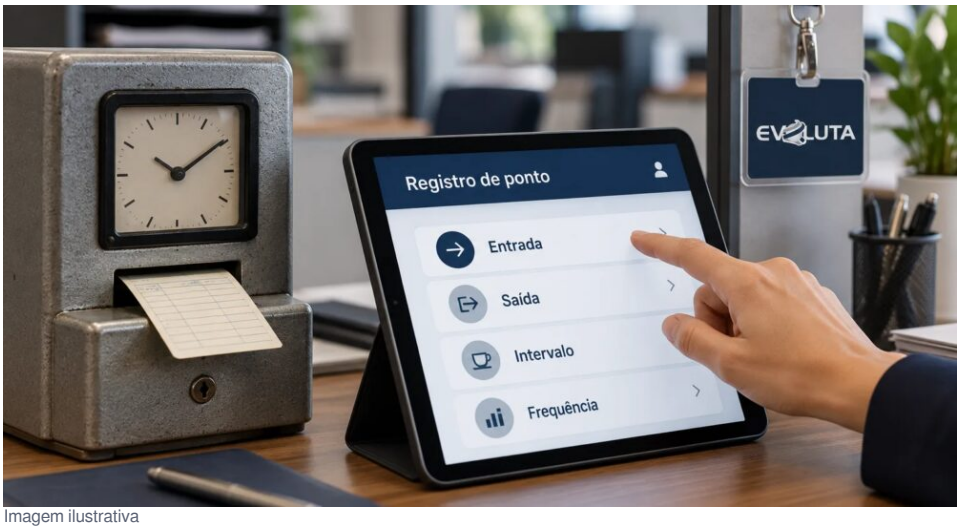


Imagem ilustrativa

NESTE NÚMERO

A Cultura do Excesso de Trabalho na Administração Pública 1

Prazos e expediente 3

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 88 00088 >

9 7 7 3 0 8 9 2 9 0 0 8

Por Matheus Delbon

Introdução: Contextualização do Excesso de Trabalho na Administração Pública Brasileira

O Brasil é um país de contrastes, e isso se reflete também na administração pública. De um lado, temos uma burocracia muitas vezes criticada por sua lentidão e ineficiência; de outro, servidores públicos sobrecarregados, trabalhando além do horário e levando tarefas para casa. Essa dualidade cria um cenário complexo que merece uma análise cuidadosa. O excesso de trabalho, ou "burnout", tem sido um tema cada vez mais discutido no setor privado, mas o que dizer sobre sua presença nos órgãos públicos?

A cultura do excesso de trabalho na administração pública brasileira é um fenômeno que vai além da mera dedicação ou do compromisso com a causa pública. Ela se insere em um contexto mais amplo, marcado por pressões sociais, expectativas elevadas e, muitas vezes, recursos limitados. Não é raro encontrar servidores que abdicam de seus períodos de descanso, férias ou mesmo de momentos em família para cumprir prazos, muitas vezes impostos por uma estrutura que valoriza mais a quantidade do que a qualidade do serviço prestado.

Este cenário não apenas compromete a saúde e o bem-estar dos servidores, como também afeta a eficiência e a eficácia dos serviços públicos. Afinal, um profissional esgotado dificilmente poderá oferecer seu melhor, seja no atendimento ao cidadão, seja na elaboração de políticas públicas.

Neste artigo, vamos mergulhar mais profundamente nessa questão, explorando as raízes e as consequências da glorificação do excesso de trabalho na administração pública brasileira. Além disso, proporemos estratégias para mitigar esse problema, buscando inspiração em práticas bem-sucedidas tanto no Brasil quanto em outros países. O objetivo é abrir um diálogo sobre como criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo para os servidores públicos, que são, afinal de contas, a espinha dorsal de qualquer nação que se preze.

Ao longo deste texto, esperamos não apenas diagnosticar o problema, mas também apontar caminhos para uma transformação necessária e urgente. Afinal, cuidar de quem cuida da coisa pública é mais do que uma questão de

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 88 (4 set. 2023)

justiça; é uma necessidade para o desenvolvimento sustentável e equitativo do país.

A Glorificação do Excesso de Trabalho: Como Isso se Manifesta no Setor Público

Em um mundo onde "estar ocupado" tornou-se um símbolo de status, o setor público não está imune à glorificação do excesso de trabalho. A ideia de que trabalhar até tarde ou sacrificar fins de semana é um sinal de dedicação e comprometimento permeia os corredores de repartições, secretarias e ministérios. Mas o que muitos veem como um ato de heroísmo profissional, na verdade, mascara uma série de problemas estruturais e culturais que precisam ser abordados.

A glorificação do excesso de trabalho no setor público manifesta-se de diversas formas. Primeiramente, há uma pressão social implícita que valoriza aqueles que "dão o sangue" pela causa pública. Frases como "Ele realmente vive para o trabalho" ou "Ela é a primeira a chegar e a última a sair" são comuns e, muitas vezes, vistas como elogios. No entanto, essas atitudes frequentemente levam ao esgotamento e à deterioração da qualidade de vida, sem necessariamente resultar em um serviço público mais eficiente.

Em segundo lugar, essa cultura é muitas vezes alimentada por sistemas de avaliação de desempenho que focam em metas quantitativas, em detrimento da qualidade e da inovação. O servidor que cumpre mais tarefas em menos tempo é frequentemente mais valorizado, mesmo que isso signifique cortar cantos ou sacrificar o bem-estar pessoal.

Além disso, a falta de recursos e pessoal em muitos órgãos públicos contribui para a sobrecarga de trabalho. Em um ambiente já carente, a ausência de um colega devido a férias ou licença médica pode significar uma carga de trabalho insustentável para os que ficam, perpetuando o ciclo de excesso de trabalho.

Por fim, mas não menos importante, a glorificação do excesso de trabalho também é perpetuada pela falta de políticas de bem-estar e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. A ausência de espaços para descanso, a limitação de períodos de férias e a inexistência de programas de saúde mental são fatores que contribuem para esse cenário.

Neste contexto, é crucial questionar até que ponto essa cultura do excesso de trabalho realmente beneficia o setor público e a sociedade como um todo. É o que pretendemos fazer nas próximas seções deste artigo, oferecendo uma visão crítica e construtiva sobre um tema tão relevante e, ainda assim, tão pouco discutido.

Impactos na Saúde e Bem-Estar: Consequências do Excesso de Trabalho para Servidores Públicos

A glorificação do excesso de trabalho não é apenas uma questão cultural ou organizacional; ela tem implicações diretas e profundas na saúde e no bem-estar dos servidores públicos. O "burnout" ou esgotamento profissional, já bem documentado em diversas áreas de atuação, encontra terreno fértil nos órgãos públicos, onde a pressão por resultados muitas vezes se sobrepõe ao cuidado com o capital humano.

O primeiro e mais evidente impacto é na saúde mental. O estresse crônico, alimentado por longas jornadas de trabalho e pela pressão constante por desempenho, pode levar a quadros de ansiedade e depressão. Além disso, o esgotamento emocional afeta a qualidade das relações interpessoais, tanto no ambiente de trabalho quanto na vida pessoal, criando um ciclo vicioso de isolamento e mais estresse.

Mas os impactos não se limitam à esfera emocional. O excesso de trabalho também tem consequências físicas, que vão desde problemas mais "simples", como dores musculares e fadiga, até condições mais sérias, como doenças cardiovasculares e distúrbios do sono. A negligência com a própria saúde muitas vezes leva a hábitos pouco saudáveis, como má alimentação e sedentarismo, que só agravam o quadro.

Além dos impactos individuais, o excesso de trabalho afeta a qualidade do serviço público. Um servidor esgotado comete mais erros, é menos criativo e tem menor capacidade de foco e concentração. Isso sem falar no aumento do absenteísmo e da rotatividade, que geram custos adicionais para o Estado e comprometem a continuidade de projetos e políticas públicas.

É importante ressaltar que essas consequências não são "parte do pacote" ou "o preço a pagar" por uma carreira no setor público. Elas são o resultado de uma cultura e de práticas de gestão que podem e devem ser mudadas. Afinal, o bem-estar dos servidores públicos não é apenas um direito desses profissionais; é uma condição essencial para a prestação de um serviço público de qualidade.

Nas próximas seções, vamos explorar como é possível intervir nesse cenário, com estratégias que promovam um ambiente de trabalho mais saudável e, consequentemente, mais eficaz. A ideia é mostrar que cuidar da saúde e do bem-estar dos servidores é, na verdade, uma forma inteligente e sustentável de melhorar a administração pública.

Estratégias de Intervenção: Como a Administração Pública Pode Criar Guardiões para Evitar o Excesso de Trabalho

Se o excesso de trabalho é um problema sistêmico na administração pública, então a solução também deve ser sistêmica. Não basta apenas conscientizar os servidores sobre a importância do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; é preciso criar mecanismos que efetivamente incentivem e permitam essa harmonia. Neste sentido, a administração pública tem um papel crucial como guardiã do bem-estar de seus servidores. Mas como exatamente ela pode atuar para evitar o excesso de trabalho? Vamos explorar algumas estratégias.

Implementação de Políticas de Bem-Estar

A primeira e mais óbvia intervenção é a criação de políticas de bem-estar que vão além dos tradicionais benefícios e incentivos. Isso pode incluir desde programas de saúde mental até espaços de descanso nas próprias repartições. A ideia é criar um ambiente que não apenas permita, mas que efetivamente incentive o servidor a cuidar de si mesmo.

Revisão dos Sistemas de Avaliação

Outra estratégia importante é a revisão dos sistemas de avaliação de desempenho. Em vez de focar apenas em metas quantitativas, é preciso valorizar também aspectos qualitativos, como criatividade, inovação e colaboração. Isso ajuda a tirar a pressão por "produzir mais" e coloca o

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 88 (4 set. 2023)

foco na "produção inteligente".

Flexibilização da Jornada de Trabalho

A flexibilização da jornada de trabalho, com a possibilidade de home office ou horários mais adaptáveis, é outra medida que pode contribuir significativamente para o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. É claro que isso depende da natureza do trabalho e da disponibilidade de recursos, mas onde possível, essa flexibilidade pode ser um fator de alívio para o servidor.

Treinamento de Lideranças

Por fim, mas não menos importante, é crucial que os líderes e gestores sejam treinados para reconhecer os sinais de esgotamento em suas equipes e para agir de forma proativa. A liderança tem um papel fundamental na definição da cultura de trabalho e, portanto, deve ser parte da solução.

Estas são apenas algumas das várias estratégias que podem ser implementadas para combater o excesso de trabalho na administração pública. O importante é que haja um esforço conjunto e contínuo para tornar o bem-estar dos servidores uma prioridade. Afinal, um servidor saudável e equilibrado é sinônimo de um serviço público mais eficiente e eficaz, o que, no final das contas, beneficia a todos nós.

Conclusão: A Necessidade de Mudança Cultural

Chegamos ao fim deste artigo com uma constatação inegável: a necessidade de uma mudança cultural profunda na administração pública brasileira. O excesso de trabalho não é apenas um sintoma isolado, mas o resultado de uma cultura que valoriza a quantidade em detrimento da qualidade, que prioriza resultados imediatos em vez de desenvolvimento sustentável e que, infelizmente, muitas vezes ignora o bem-estar de seus servidores.

Esta cultura não apenas prejudica os indivíduos que compõem o sistema, mas também compromete a qualidade do serviço público como um todo. E em um país com desafios tão grandes nas áreas de saúde, educação, segurança e tantas outras, não podemos nos dar ao luxo de ter um serviço público ineficiente e desumanizado.
A boa notícia é que a mudança é possível e existem exemplos, tanto no Brasil quanto no exterior, de administrações públicas que conseguiram transformar sua cultura de trabalho. Mas isso requer um esforço coletivo que envolve desde a alta gestão até o servidor mais júnior. Requer também a implementação de políticas públicas eficazes, sistemas de avaliação mais justos e, acima de tudo, um compromisso com o bem-estar e a dignidade humana.

A mudança cultural é um processo lento e muitas vezes desafiador, mas é um caminho que precisa ser trilhado. O primeiro passo é reconhecer que temos um problema e que ele precisa ser enfrentado de forma estruturada e sistemática. A partir daí, cada pequena ação conta, cada iniciativa faz a diferença.

Em última análise, a administração pública existe para servir ao cidadão, e isso só é possível quando ela também serve bem aos seus servidores. É hora de romper com velhos paradigmas e construir uma nova cultura de trabalho, que valorize o ser humano tanto quanto os resultados que ele pode entregar. E isso, mais do que uma escolha, é uma necessidade urgente para o futuro do nosso país.

Este artigo foi inspirado no texto "Why We Glorify Overwork and Refuse to Rest", publicado na Harvard Business Review. Para ler o artigo original, você pode acessá-lo aqui.

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 88 (4 set. 2023)
Redação	observatorio@evoluta.adm.br
ISSN	3086-9293

Número on-line