

O Excesso de Zelo na Administração Pública

Entre o rigor e o sufocamento institucional

Introdução

Segundo o Dicionário Priberam da Língua Portuguesa, o zelo é o cuidado, a atenção ou a preocupação dedicada ao cumprimento de uma tarefa. Quando esse cuidado ultrapassa o limite razoável, deixa de ser uma virtude e transforma-se em excesso de zelo: em vez de ajudar, passa a atrapalhar. Muitas vezes, por detrás desse comportamento esconde-se o desejo de controlo ou o medo de errar, o que acaba por gerar exactamente o efeito contrário ao que se pretendia alcançar.

Como diz a sabedoria popular, tudo o que é exagerado faz mal e o excesso de zelo não foge à regra. Na Administração Pública, onde o cumprimento de normas e procedimentos é essencial, este exagero tende a ganhar contornos particulares: quem segue as regras de forma cega, sem bom senso, acaba por prejudicar não só o ambiente de trabalho, mas também os próprios colegas.

É frequente que o funcionário excessivamente zeloso acredite estar a desempenhar melhor do que os demais e passe a exigir dos colegas aquilo que, na sua óptica, eles não fazem. Dessa exigência excessiva nasce muitas vezes um clima de desconfiança e até de conflito com quem não se submete às suas exigências. Convém, no entanto, deixar claro que esta reflexão não defende a ausência de empenho no trabalho, mas sim a necessidade de razoabilidade no exercício da função pública.

Os principais impactos do excesso de zelo institucional

O excesso de zelo afecta directamente a saúde mental e profissional dos colaboradores de uma instituição. Entre as suas consequências mais comuns, destacam-se as seguintes:

Falta de autonomia. Quem sofre de excesso de zelo tende a não deixar os colegas trabalharem à vontade, promovendo uma cultura de dependência e de falta de independência dentro do sector.

Medo de falhar. Diz-se que a pressa é inimiga da perfeição, mas o mesmo se pode afirmar do medo de falhar: a exigência excessiva de perfeição impede, muitas vezes, que as acções necessárias sejam tomadas no tempo certo.

Esgotamento profissional. O excesso de zelo gera ansiedade e cansaço, alimentados por preocupações muitas vezes insignificantes face aos verdadeiros objectivos do trabalho.

Sufocamento da equipa. Segundo Chiavenato, o excesso de zelo bloqueia a autonomia e provoca a perda de criatividade dos colaboradores, que passam a depender constantemente da aprovação do

chefe ou colega mais rígido. Instala-se, assim, uma incapacidade de inovar e de propor melhorias no sector ou na instituição.

Disfunções burocráticas. Ao analisar o pensamento do sociólogo Robert Merton, Chiavenato destaca que o foco exagerado no cumprimento de regras dá origem às chamadas disfunções burocráticas: o funcionário passa a atribuir mais importância ao controlo rígido de horários e procedimentos do que aos verdadeiros objectivos e metas do trabalho.

Como reduzir o excesso de zelo no sector público

A mudança começa por pequenos gestos de confiança e bom senso no dia-a-dia institucional:

1. **Respeitar o ponto de vista dos colegas** do sector, reconhecendo que existem diferentes formas de alcançar o mesmo resultado.
2. **Permitir que os colegas resolvam os seus problemas quotidianos** sem depender sempre de uma aprovação superior, evitando assim sobrecargas desnecessárias.
3. **Focar no resultado, e não apenas no controlo** mudar o foco da liderança da fiscalização rígida de horários de entrada e saída para a avaliação dos resultados alcançados.
4. **Valorizar o que cada colaborador tem de melhor**, reconhecendo os seus pontos fortes em vez de se concentrar apenas nos erros.
5. **Evitar um estilo de liderança sufocante**, de forma que a ausência do chefe por exemplo, durante um período de férias não seja motivo de alívio ou celebração para a equipa.

Tendo tudo isto em conta, o excesso de zelo raramente traz bons resultados; pelo contrário, tende a resultar em sufocamento e desmotivação dos colaboradores.

Sugestão final

Na função pública não deveria haver espaço para o excesso de zelo. Ainda que, à primeira vista, pareça demonstrar competência, responsabilidade e seriedade, este comportamento traz consigo diversos problemas, entre os quais se destacam:

- O sufocamento dos colaboradores;
- O fraco desempenho e a perda de concentração nos verdadeiros objectivos da instituição;
- A falta de ideias criativas no sector;
- A falta de ânimo e de motivação no trabalho.

O que pode substituir o excesso de zelo é a razoabilidade: concentrar-se nos aspectos positivos e, sempre que um funcionário se atrasar, procurar compreender o que se passou se está doente, se

enfrentou um imprevisto antes de qualquer julgamento precipitado. Esta atitude traria à instituição uma característica hoje rara: a irmandade entre colegas.

*Texto escrito por: **Manuel Paulo Gomes (Oficial de Diligências de 2º)***