

## **RACIONALIDADE SUBSTANTIVA NO NOVO SERVIÇO PÚBLICO: O PAPEL DO GESTOR PÚBLICO CIDADÃO**

**Kenny Moreno Santos Fernandes** (cefet-mg) - kennymorenos@gmail.com

### **Resumo:**

*O objetivo deste artigo é refletir sobre o papel do Gestor Público dentro do modelo do Novo Serviço Público, proposto por Denhardt e Denhardt (2000). Pela perspectiva desse novo paradigma o gestor público deve ter sua ação pautada em valores como democracia e cidadania, decidindo não somente sobre as melhores políticas e sua implementação, mas sobretudo, precisam cuidar de interesses gerais, atuando como um cidadão organizacional, por meio do estímulo à participação e cooperação de todos, numa relação de mútua interação, onde o aspecto coletivo do trabalho seja priorizado. A abordagem do Novo Serviço Público surge em contraponto ao New Public Management e à Administração Pública Burocrática, e está ancorada no conceito de Racionalidade Substantiva, enunciada por Guerreiro Ramos (1989), lançando assim, novas luzes sobre a Gestão Pública, pois sua ênfase está no resgate de valores emancipatórios como solidariedade, liberdade e comprometimento.*

**Palavras-chave:** *Racionalidade Substantiva, Novo Serviço Público, Cidadania Organizacional, Gestor Público, Relações de Trabalho*

**Área temática:** *GT-06 Diálogos sobre o Trabalho*

## **RACIONALIDADE SUBSTANTIVA NO NOVO SERVIÇO PÚBLICO: O PAPEL DO GESTOR PÚBLICO CIDADÃO**

Kenny Moreno Santos Fernandes

**RESUMO:** O objetivo deste artigo é refletir sobre o papel do Gestor Público dentro do modelo do Novo Serviço Público, proposto por Denhardt e Denhardt (2000). Pela perspectiva desse novo paradigma o gestor público deve ter sua ação pautada em valores como democracia e cidadania, decidindo não somente sobre as melhores políticas e sua implementação, mas sobretudo, precisam cuidar de interesses gerais, atuando como um cidadão organizacional, por meio do estímulo à participação e cooperação de todos, numa relação de mútua interação, onde o aspecto coletivo do trabalho seja priorizado. A abordagem do Novo Serviço Público surge em contraponto ao New Public Management e à Administração Pública Burocrática, e está ancorada no conceito de Racionalidade Substantiva, enunciada por Guerreiro Ramos (1989), lançando assim, novas luzes sobre a Gestão Pública, pois sua ênfase está no resgate de valores emancipatórios como solidariedade, liberdade e comprometimento.

**PALVRAS-CHAVE:** Racionalidade Substantiva, Novo Serviço Público, Cidadania Organizacional, Gestor Público

## 1 - INTRODUÇÃO:

As transformações pelas quais a sociedade e o sistema de produção passaram ultimamente levaram a alterações profundas no processo de trabalho e, por consequência do sentido que os trabalhadores a ele atribuem. O conhecimento deste cenário contemporâneo revela as mutações que ocorrem no mundo do trabalho, assim como seus significados e consequências. Conforme afirma Antunes (1999) as mutações econômicas, sociais, políticas e ideológicas repercutem na subjetividade e nos valores do trabalhador (ANTUNES, 1999).

Toda essa mudança no mundo do trabalho também afetou o serviço público. Principalmente a partir dos anos 80, com a ocorrência da reforma gerencial em vários países pelo mundo, e no Brasil, em 1995, por meio do Plano Diretor da Reforma do Estado. Esse movimento reformista teve como proposta básica a substituição de um modelo burocrático por um modelo gerencial. Esse modelo incorpora a lógica e mecanismos que regem as empresas privadas e tem como fundamento proporcionar maior agilidade, eficiência e qualidade aos serviços públicos (RIBEIRO; MANCEBO, 2013).

Entretanto, a lógica do mercado está baseada em uma racionalidade instrumental (RAMOS, 1989), mais preocupada com os fins, por meio do cálculo utilitário e da maximização dos resultados. Nesse sentido, Chanlat (2002) alerta que a utilização de práticas oriundas do setor privado no setor público, pode colocar em risco a imparcialidade, o tratamento igualitário e a ética do bem comum, considerados valores imprescindíveis à toda ação pública (RAMOS, 1989; CHANLAT, 2002).

Nesse caso, os valores do mercado podem contrastar fortemente com o que deve ser objetivo central da administração pública, o interesse público. Por isso, é certo que a predominância de uma racionalidade substantiva (RAMOS, 1989), baseada nos valores fundamentais da administração pública, como justiça, igualdade e cidadania, pode trazer maiores benefícios tanto para os cidadãos, como para os servidores públicos e a administração pública como um todo. No caso dos servidores públicos, a utilização de uma racionalidade substantiva pode levar ao resgate de sua subjetividade e do sentido do seu trabalho (RAMOS, 1989).

Ancorados no conceito de racionalidade substantiva e na teoria do discurso, Denhardt e Denhardt (2000) propõem a abordagem do Novo Serviço Público (NSP), em que há uma ênfase maior na gestão democrática e na participação dos cidadãos na gestão pública, procurando fomentar a busca por valores e interesses compartilhados. Nessa nova configuração o gestor público tem papel preponderante, e acima de tudo deve ser considerado como um cidadão-trabalhador ou gestor público cidadão, aquele que trabalha para a cidadania (DENHARDT; DENHARDT, 2000).

A mudança proposta pela abordagem do Novo Serviço Público requer a transformação das organizações públicas, no sentido de se buscar uma lógica baseada na racionalidade substantiva, ou seja, é preciso que a gestão pública se volte para valores emancipatórios, capazes de proporcionar maior solidariedade e comprometimento entre as pessoas no seu ambiente de trabalho. O objetivo deste ensaio teórico, então, é refletir sobre o papel do Gestor Público no contexto do Novo Serviço Público, tendo como referência o conceito de Racionalidade Substantiva desenvolvido por Guerreiro Ramos (1989).

Como forma de se atingir o objetivo proposto apresenta-se a seguir o conceito de Racionalidade Substantiva; logo em seguida explica-se os modelos de Administração

Pública enfocando a abordagem do Novo Serviço Público; e ao final discute-se sobre quem é e como deve ser o papel do Gestor Público Cidadão utilizando-se para isto do conceito de Cidadania Organizacional. Baseado no desenvolvimento do referencial teórico faz-se uma conclusão dos assuntos por meio das Reflexões Finais.

## 2 – RACIONALIDADES: INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA

Em seu livro “A Nova Ciência das Organizações”, Guerreiro Ramos (1989) propõe uma nova ciência social e, particularmente em relação à teoria das organizações dá um enfoque mais substantivo, chamando de abordagem substantiva da organização. Para o autor tanto a racionalidade instrumental quanto a substantiva exercem um papel decisivo em nossa sociedade. A racionalidade instrumental direciona a ação conforme as regras, leis e regulamentos com base no cálculo utilitário, já a racionalidade substantiva é aquela em que as ações administrativas são baseadas em valores emancipatórios, como solidariedade e comprometimento (GUERREIRO RAMOS, 1989).

Para Guerreiro Ramos (1989) a racionalidade funcional ou instrumental, própria da ação administrativa, é a que predomina nas organizações formais, ficando poucos espaços nos quais os indivíduos possam se autorrealizar e onde a racionalidade substantiva possa se manifestar. Entretanto, há uma tensão entre essas duas racionalidades, e essa tensão se reflete num distanciamento entre os objetivos individuais e organizacionais (GUERREIRO RAMOS, 1989; ANDION, 2015).

Porém a intensidade dessa tensão pode variar, conforme alerta Guerreiro Ramos (1989, p. 46):

Nas situações administrativas o indivíduo se encontra ordinariamente em tensão. Todavia, os graus e conteúdos dessa tensão podem ser mais ou menos deteriorantes conforme a organização.

Nas organizações em que o indivíduo pode exercer um grau maior de escolha, há maior possibilidade das ações se orientarem por uma racionalidade substantiva. Já naquelas em que há maior repressão, sobram poucos espaços para as escolhas e a racionalidade é instrumental, orientada mais para o cálculo utilitário. Dessa forma, Guerreiro Ramos (1989) propõe uma nova ciência organizacional, que seja mais sensível aos variados aspectos da vida humana. Segundo o autor, é preciso promover uma maior delimitação da organização formal tirando esta do centro da vida humana e abrindo espaço para os diversos tipos de microsistemas sociais existentes (RAMOS, 1989).

A predominância da racionalidade instrumental contribui para uma sociedade mais centrada no mercado, e reforça uma teoria organizacional que não promove espaços sociais satisfatórios aos indivíduos. Aspectos éticos ficam subordinados à dimensão econômica, em detrimento da razão substantiva, o que limita a satisfação, a autorrealização e o bem estar do ser humano (SERVA, 1999).

Por outro lado, a presença da racionalidade substantiva na esfera organizacional, segundo Ramos (1989), contribui para a eliminação de compulsões desnecessárias, e condiciona as ações humanas no sentido de promover o desenvolvimento das competências das pessoas (RAMOS, 1989).

Em um dos estudos de referência no Brasil sobre racionalidade substantiva, Serva (1997) se propôs a demonstrar a presença da racionalidade substantiva na prática administrativa, tendo em vista que os trabalhos produzidos até então eram somente

conceituais. Nesse estudo, o autor realizou uma pesquisa de campo tendo por base um quadro de análise composto por onze processos organizacionais, identificando a partir deste quadro se a organização era substantiva ou não; naquelas em que predominava a racionalidade substantiva o autor denominou de *organização substantiva* (SERVA; 1997).

Então, para Serva (1997 p. 130) uma organização substantiva é definida como:

Organizações produtivas nas quais a racionalidade substantiva predomina em seus processos administrativo-organizacionais e que contém o ideal de emancipação do homem entre suas finalidades e práticas concretas.

Nas organizações substantivas há uma forte preocupação com o efetivo resgate da condição humana, as atividades nesse ambiente são marcadas por valores como autenticidade, respeito à individualidade, solidariedade e afetividade. Segundo Guerreiro Ramos (1981) este ambiente é denominado como isonômico, e é entendido como aquele em que os indivíduos realizam atividades compensadoras em si mesmas, na qual a principal recompensa esperada é realização de seus objetivos intrínsecos. Nesse ambiente há uma certa igualdade de importância entre líderes e seus subordinados na tomada de decisão, por meio de relações interpessoais primárias entre os membros (RAMOS, 1981).

Num ambiente de isonomia a questão econômica é considerada apenas um dos elementos que fazem parte da vida humana, entretanto, mais importante do que exercer um trabalho em troca de uma remuneração, deve ser exercer esse trabalho por ele ser recompensador em seus valores (RAMOS, 1989).

Sob essa perspectiva, o serviço público precisa ser um ambiente no qual a isonomia e a racionalidade substantiva estejam presentes, os funcionários trabalhariam, então, movidos por valores democráticos e de serviço ao cidadão. Pois, conforme apontado por Andrade, Tolfo e Dellagnelo (2012), um trabalho que possui recompensas de autorrealização, satisfação e de contribuição para a sociedade, garante a este um sentido substantivo, ou seja, o trabalho nessas condições terá um sentido positivo (ANDRADE; TOLFO; DELLAGNELO, 2012).

No entanto, conforme alerta Santos e Serva (2012), estudos sobre racionalidade substantiva no contexto da administração pública ainda são incipientes, e que devido ao seu caráter interdisciplinar, possuindo tanto uma orientação instrumental (no que se refere à busca por eficiência e eficácia) quanto substantiva (devido aos valores que visam o interesse público), essas organizações precisam ser mais bem investigadas (SANTOS; SERVA, 2012).

Dessa forma, apresenta-se a seguir a abordagem do Novo Serviço Público, desenvolvida por Denhardt (2012), que parte de uma visão mais humanística da gestão pública, baseada numa racionalidade substantiva para a ação administrativa do servidor público.

### 3 – O NOVO SERVIÇO PÚBLICO

A Administração Pública tem passado por várias transformações, inicialmente evoluiu de uma perspectiva Patrimonialista para outra Burocrática, em que prevalece o modelo ideal de burocracia de Weber, baseado principalmente na busca pela eficiência e impessoalidade. Entretanto, na prática esse tipo ideal transformou-se em uma grande

estrutura de controle que teve como resultado uma burocracia estatal extremamente lenta, mais preocupada com regras do que com resultados (ABREU; HELOU; FIALHO, 2013).

Considerada cada vez mais como ineficiente, auto-referida e distante das necessidades dos cidadãos, precisava ser reinventada, renovada. Desenvolveu-se a partir de então, a abordagem da Nova Administração Pública visando à construção de um novo perfil de Estado, mais eficaz e prestador de serviços de melhor qualidade, com menores custos. Esse modelo propôs a introdução de uma perspectiva mais gerencial, baseada no modelo de administração do setor privado, e ficou conhecida como Gerencialismo (BRESSER-PEREIRA, 1996; ABRUCIO, 1997).

Segundo Gaulejac (2007), o gerencialismo se revela como uma ideologia aliada à racionalidade instrumental que se coloca à serviço do capital, fazendo com que as atividades humanas sejam traduzidas apenas em resultados e indicadores. Está voltado para o pensamento objetivista e utilitarista, e incentiva a competição. O gerencialismo assim entendido, afasta-se de fundamentos como a solidariedade, a cooperação e o bem comum, retirando a importância de elementos como a cidadania e a coletividade (LINHARES; SIQUEIRA, 2014; GAULEJAC, 2007).

Nesse mesmo sentido Chanlat (2002) afirma que ao transpor a lógica mercantil para dentro da administração pública perde-se características que são próprias deste setor, como por exemplo a imparcialidade e a ética do bem comum. As organizações públicas ao utilizarem os mesmos modelos e ferramentas gerenciais presentes no setor privado, ficam contagiadas por uma racionalidade do tipo instrumental, distanciando a gestão pública de sua principal característica, o interesse público (CHANLAT, 2002).

Conforme alerta Ramos (1989), a racionalidade instrumental influencia a conduta humana como um todo. Apresentando o homem como coisa ou meio para se atingir metas e objetivos. Ao ser considerado como peça de uma máquina, não se leva em conta a capacidade plena dos indivíduos. Dessa forma, as pessoas acabam se relacionando de maneira artificial, fazendo prevalecer o individualismo, e este por sua vez, pode corromper a vida em sociedade (RAMOS, 1989).

Denhardt (2012) também entende dessa forma, e acrescenta que quando discute-se somente a eficiência no serviço público perde-se funções como as de comunicação e participação. Torna-se necessário, então, reforçar que a administração pública deve apoiar e promover o bem para todos, dessa forma é fundamental que se pense em questões mais amplas, como o estabelecimento de um senso maior de responsabilidade social e ajuda mútua (CHANLAT, 2002; DENHARDT, 2012).

Não pretende-se aqui menosprezar os modelos gerenciais de gestão, pretende-se na verdade, estabelecer como foco a necessidade de se buscar conduzir a racionalidade que está focada no mercado, de natureza meramente instrumental, para uma forma de razão substantiva, que promova o potencial de auto-realização do ser humano na sociedade (DENHARDT, 2012).

Assim, como desdobramento deste entendimento Denhardt e Denhardt (2000) desenvolveram o conceito do Novo Serviço Público (NSP) que está fundamentado na promoção e reafirmação dos valores da democracia, da cidadania e do interesse público. O NSP está ancorado em valores compartilhados e interesses comuns por meio do diálogo e do engajamento dos cidadãos. Dentro desse contexto, o servidor público deve possuir uma liderança baseada em valores para ajudar os cidadãos, compartilhando poder e

exercendo a sua função com compromisso, integridade e respeito (DENHARDT; DENHARDT, 2000).

Em uma perspectiva substantiva da vida humana associada, defendida por Guerreiro Ramos (1989), a administração pública precisa resgatar seus valores fundamentais como justiça, igualdade e cidadania. Assim Denhardt (2012) apresenta os valores republicanos como um meio de transformar a administração pública em um Novo Serviço Público. Nesse modelo de serviço público, as ações administrativas na gestão pública podem ser mais efetivas e responsáveis, pois se constroem por meio de processos participativos em que cada servidor público tem papel fundamental. Estes servidores devem ser dotados de capacidades que vão além de conhecimentos e habilidades técnicas, mas são, sobretudo, pautados por atos de cidadania (RAMOS, 1989; DENHARDT, 2012).

Denhardt (2012) defende que as organizações públicas devem ter uma atuação mais democrática, fundamentada no entendimento, no consenso, na comunicação e no envolvimento. Essa forma de pensar sobre a atuação das organizações públicas faz remeter ao conceito de razão comunicativa de Habermas (1999), no qual há uma ênfase no caminho do diálogo entre os atores sociais. A racionalidade comunicativa habermasiana acredita no entendimento por meio da linguagem, e nesse sentido, Denhardt (2012) alerta que a administração pública precisa resgatar o seu valor substantivo, por meio do diálogo, do entendimento e da recuperação de seus valores fundamentais (DENHARDT, 2012; TENÓRIO, 2008).

O NSP vem lançar novas luzes sobre a gestão pública, como modelo de administração pública apontando um caminho alternativo, baseado na aproximação e cooperação entre servidores públicos e cidadãos. De acordo com essa visão, fundamentada em valores democráticos e humanistas, o cidadão é protagonista e participa da tomada de decisão, sendo, no entanto, auxiliado pelos administradores públicos, que assumem um papel de intermediadores dessa interação.

Portanto, pela perspectiva do NSP não se deve perder de vista valores como produtividade e eficiência, mas torna-se fundamental que eles sejam inseridos num contexto maior de democracia e interesse público, por meio de uma razão mais substantiva. Nessa nova configuração o servidor público assume um papel de cidadão-trabalhador, pois dentro desse novo paradigma de gestão ele não é apenas um cidadão, mas além disso é o cidadão que trabalha para a cidadania (SANTOS; SERVA, 2012).

#### 4 – GESTOR PÚBLICO CIDADÃO E CIDADANIA ORGANIZACIONAL

Na atualidade a atuação do Gestor Público não deve mais ser entendida somente a partir dos modelos tradicionais de administração pública, esse gestor não pode mais ser caracterizado como o tecnocrata típico do modelo da administração pública burocrática, que conseguia legitimidade na sua atuação por meio do poder racional legal, baseado na sua competência técnica. Também, não se pode caracterizar sua ação como de simples executivos, cujo foco seria o de ampliar o desempenho das organizações públicas através da utilização de técnicas gerenciais, como defendido pela Nova Administração Pública (ANDION, 2015).

Conforme afirma Chanlat (2002) a transposição da lógica do mercado para o cerne da administração pública, constitui-se um erro, pois os princípios e práticas aplicados à gestão empresarial nem sempre são adequados às instituições que tem como papel

promover o bem comum (CHANLAT, 2002). É necessário, então, repensar a ação administrativa do gestor público e o seu papel gerencial.

Para Denhardt e Denhardt (2000) atualmente os gestores públicos não têm apenas o papel de decidir sobre as melhores políticas e conduzir sua implementação, precisam cuidar da construção de interesses gerais, interagindo com diversos grupos e estabelecendo laços de confiança. Conforme afirmam Denhardt e Denhardt (2000, p. 94): “o comprometimento com os serviços democráticos requer uma consciência quanto aos impulsos éticos e aos valores da democracia”.

Nesse novo contexto, a atuação dos gestores públicos, bem como de todos os servidores, deve ir muito além da função orientada para resultados ou de empreendedor de mudanças e inovações nas organizações públicas, mas requer sim, que sua atuação esteja pautada no desenvolvimento de novas habilidades e competências, além daquelas tradicionais de gestão, atuando como um cidadão organizacional e promovendo a participação na esfera pública (ANDION, 2015).

Dentro dessa perspectiva cidadã, a liderança no Novo Serviço Público precisa fomentar uma relação de mútua interação com gestores, equipes e outros grupos de interesse, numa dinâmica que priorize a cooperação, nesse caso é possível afirmar que o sucesso da gestão pública não depende apenas de um desempenho eficaz, mas da sua capacidade de poder fazer uma transformação social. Esse novo gestor público deve ter uma atuação que promova o interesse público, sendo então, caracterizado como cidadão-trabalhador ou gestor público cidadão (ANDION, 2015).

O gestor público cidadão deve estar orientado, principalmente, por uma racionalidade substantiva e seu papel deve ser o de promover um ambiente de trabalho com alto grau de solidariedade e afetividade entre os membros, mediante a participação efetiva de cada um na vida organizacional. Conforme defendido por Serva (1993) um ambiente de trabalho com essas características determina uma organização do tipo substantiva, na qual as relações interpessoais são intensas e as pessoas utilizam com frequência da comunicação verbal, da fala, da discussão. Nas organizações substantivas valoriza-se a liberdade, o comprometimento espontâneo e o aspecto coletivo do trabalho (SERVA, 1993).

Nesse sentido, Siqueira e Mendes (2009) entendem que o serviço público precisa de novos modelos de gestão, como o proposto no Novo Serviço Público, capazes de transformar os procedimentos de trabalho, a atitude e o comportamento de todos os servidores. As mudanças necessárias requerem uma alteração na forma de trabalhar, por meio da constituição de espaços para a participação coletiva, nesses espaços deve haver o incentivo para a utilização da fala. Siqueira e Mendes (2009) entendem que é por intermédio da linguagem que o servidor público poderá expressar como ele vive o trabalho, como ele constrói e se relaciona com ele (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Os espaços de fala são fundamentais para que se estabeleçam trocas e discuta-se a execução das atividades, também esses espaços estimulam o compartilhamento de experiências e proposição de soluções de problemas, e isso estimula ainda mais a participação coletiva e a elaboração do sentido do trabalho (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Esses espaços são constituídos pelos próprios trabalhadores e se caracterizam por serem momentos de partilha da cooperação e da confiança no ambiente de trabalho, que segundo Dejours (1998) resulta em uma maior mobilização coletiva, não prescrita, que

se relaciona com o coletivo, com o trabalhar em equipe, e isso coloca o nível de coletividade acima do nível individual (MENDES, 1995).

Entretanto, a ocorrência de uma mobilização coletiva, pressupõe que aconteça também uma mobilização subjetiva, caracterizada pelo uso da inteligência, por meio de uma ação espontânea, baseada numa espécie de reciprocidade, na qual o sujeito espera que sua contribuição para a organização seja retribuída por meio do reconhecimento, pela organização, de sua identidade (MENDES, 1995; LOPES; ASSIS; GOMES JÚNIOR, 2016).

De acordo, com Lopes, Assis e Gomes Júnior (2016) a mobilização subjetiva é algo vivenciado por cada trabalhador em particular e é fonte de resgate do sentido do trabalho. Ao resgatar o sentido do trabalho é possível ir além do trabalho prescrito, dessa forma, o trabalhador pode significar sua ação por meio de suas próprias elaborações. A condição para que a mobilização subjetiva aconteça é que exista cooperação entre as pessoas (LOPES; ASSIS; GOMES JÚNIOR, 2016).

Segundo Katz e Kahn (1974) quando os funcionários se empenham além do que está previsto nas suas tarefas de trabalho apresentam um comportamento denominado de cidadania organizacional. Esses comportamentos são espontâneos, benéficos à organização e não possuem garantia de recompensa. Os gestos de cidadania organizacional possuem um caráter de cooperação e colaboração para com o colega e para com a organização.

Entendido como atos oferecidos voluntariamente pelos trabalhadores às organizações, o construto cidadania organizacional tem como precursor Chester Barnard (1938), através do seu estudo clássico *The Functions of The Executive* de 1938. Para o autor, mesmo que a estrutura formal e o controle tenham sua importância, o que define uma organização é o seu sistema cooperativo, tendo em vista que o sistema não se sustenta sem a boa vontade das pessoas envolvidas para construí-lo (GOMES et ali, 2014).

Embora seja determinado pela vontade, os atos de cidadania organizacional só são emitidos espontaneamente quando o sujeito vivencia sentimentos positivos sobre o trabalho que executa e mantém vínculos afetivos com a organização. Supõe-se que quando o funcionário está satisfeito, envolvido com o seu trabalho e mantenha um laço afetivo (comprometimento) para com a organização, vai apresentar atos de colaboração, ou seja vai comportar-se com um cidadão organizacional (SIQUEIRA, 2003).

O que caracteriza esse processo é a reciprocidade, que pressupõe que quando o funcionário acredita que há uma relação de troca social entre ele e a organização, especialmente quando percebe que ela se preocupa e promove o seu bem-estar, tem a tendência de retribuir às contribuições da organização e cria vínculos afetivos positivos com o trabalho e com a organização. Os atos de cidadania organizacional, então, têm como origem o grau em que a organização é percebida como comprometida com seus empregados (SIQUEIRA, 2003).

Segundo Dejours (2004) quando o trabalhador é reconhecido pela organização e pelos seus pares, estabelece-se uma condição para a integridade psíquica e equilíbrio dos trabalhadores, representando um elo entre trabalho e saúde, e mais ainda, é caminho para a construção da solidariedade, do vínculo social e do prazer no trabalho.

A construção da solidariedade e da cooperação, por meio de comportamentos de cidadania organizacional, no ambiente laboral do serviço público é tarefa primordial para que se consiga redefinir o papel dos gestores públicos dentro do modelo proposto no Novo

Serviço Público. Nesse aspecto, as ações do Gestor Público devem estar pautadas numa racionalidade substantiva, na qual os valores éticos e emancipatórios sejam a base para a transformação das organizações públicas em organizações substantivas. Para que isto aconteça, necessário se faz que o ambiente organizacional neste setor proporcione auto-realização e sentido ao trabalho daqueles que trabalham para a cidadania. Entendido como o Gestor Público Cidadão, deve este, ser reconhecido antes de tudo como um verdadeiro cidadão dentro de sua organização, capaz de promover a cooperação e colaboração entre os sujeitos para que com esses gestos voluntários de ajuda mútua seja possível empreender um novo serviço público para si, para seus pares e para a sociedade.

## 5 – REFLEXÕES FINAIS

Na abordagem do Novo Serviço Público, Denhardt (2000) enfatiza que os gestores públicos devem reconhecer as novas funções que precisam desempenhar, baseando suas ações numa cidadania democrática. Dessa forma, são chamados a desenvolverem um forte compromisso com a ética do serviço público, e especificamente, é preciso ter atenção especial com o papel de cidadão dos próprios servidores públicos, devendo estes estarem motivados por sua vontade de fazer a diferença, inspirados por uma visão de futuro melhor para todos.

Entretanto, muitas vezes o serviço público fica associado à uma imagem de funcionários que têm pouca inclinação ao trabalho, preocupados apenas com suas vantagens e privilégios. Segundo Chanlat (2002) a questão da motivação para o trabalho no serviço público pode ser considerada em termos de perda de sentido da sua função pública. Para o autor, essa imagem só pode ser recuperada quando o motivo de trabalhar na administração pública estiver baseado na ética do bem comum e no interesse geral. A reintrodução do papel da ética no serviço público abre portas para uma revalorização dos ideais democráticos (CHANLAT, 2002).

Assim, fundamentos como solidariedade e cooperação se tornam imprescindíveis para o desenvolvimento de uma atitude coletiva, de forma que uma maior participação das pessoas no ambiente de trabalho possa ter como resultado uma maior qualidade de vida e de trabalho. As pessoas precisam ser consideradas, e para que isso aconteça é preciso proporcionar mais espaços para a autorrealização e emancipação do indivíduo. Neste sentido, uma nova gestão pública com enfoque numa racionalidade substantiva pode impulsionar a intersubjetividade das pessoas e ainda, contribuir para uma gestão mais solidária, e porque não dizer, mais cidadã.

## 6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDION, Carolina. Ação administrativa, racionalidade e gerência na nova esfera pública. In: PHILIPPI JR, A.; SAMPAIO, C.A.C; FERNANDES, V. (Org.). **Gestão de Natureza Pública e Sustentabilidade**. 1ª ed. Barueri: Manole, 2012, v. 01, p. 33-56

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**. Boitempo Editorial, 1999.

CHANLAT, Jean-François. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. In: **Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**. 2002. p. 8-11.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 27-34, 2004.

DENHARDT, Robert B. **Teorias da Administração Pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Jane Vinzant. The New Public Service: Serving Rather than steering. **Public Administration Review**. Washington: 60 (6), 549-559, Nov./Dec. 2000.

GAULEJAC, V. de. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. **São Paulo: Ideias e Letras**, p. 7-142, 2007.

GOMES, Ana Cristina Passos et al. Cidadania e cidadania organizacional: Questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 14, n. 3, p. 711-731, 2014.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1974.

LINHARES, Antônio Roziano; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares. Um diálogo entre a psicodinâmica do trabalho e a sociologia clínica no universo da modernidade líquida. **Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia**, v. 7, n. 1, p. 106-118, 2014.

LOPES, Fernanda Tarabal; ASSIS, Lilian Bambirra de; GOMES JÚNIOR, Admardo Bonifácio; Espaço Público e Trabalho: Conceito, Diálogo e Intersecções. **IX Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD** – Belo Horizonte, Maio, 2016.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 33, n. 1, p. 192-207, 2013.

SANTOS, Laís Silveira et al. A tensão entre a racionalidade substantiva e a racionalidade instrumental na gestão pública: novos caminhos de um campo de estudo. 2012.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática. **Revista de Administração de Empresas**: São Paulo, v 37, n 2, p. 18-30, abr/jun, 1997

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. SPE, p. 165-184, 2003.