

## A LIDERANÇA E A MOTIVAÇÃO NOS SERVIÇOS PÚBLICOS: REFLEXOS POSITIVOS PARA ADMINISTRADOR, SERVIDOR E USUÁRIO

[\[ver artigo online\]](#)

Luiza Vieira de Abreu<sup>1</sup>

### RESUMO

O presente artigo abrange a liderança do administrador voltada para a satisfação de todos os envolvidos na prestação e fornecimento de serviços públicos, mediante reflexão sobre a motivação como ferramenta para tratar com mais atenção e cautela a qualidade de vida dos servidores e, por via de consequência, o reflexo no contentamento dos serviços prestados à sociedade. Desta forma concretiza o objetivo geral explorar, mediante revisão bibliográfica, a importância da motivação dentro das organizações públicas, para compreender como esta pode contribuir para a satisfação e, conseqüentemente para o aperfeiçoamento dos serviços prestados. Trata-se, portanto, de pesquisa bibliográfica, que se apresenta, quanto aos fins, como pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória porque o ponto de partida se dá mediante suposições inspiradas em uma revisão da literatura e, descritiva, pois expõe características de determinada população. As buscas se deram por meio do Google Acadêmico, no período de maio a agosto de 2022, com contextos atuais no idioma português e publicados no recorte temporal de 2011 a 2021. Entende-se com as pesquisas que o líder, precisa compreender que somente através de priorização um plano que envolva sua clientela interna, mediante comunicação, clima, informações básicas e motivação, surgirá resultados que alcance a melhoria e satisfação de todos. Conclui-se, assim, evidenciando a importância do gestor, que ao se tornar líder em sua atuação, pode alcançar a motivação e conseqüentemente a satisfação e colaboração do seu colaborador/servidor, permitindo a concretização da QVT.

**Palavras-chave:** Serviços Públicos. Liderança. Motivação. Qualidade de vida.

<sup>1</sup> Administradora, Faculdade São José, Rio de Janeiro – E-mail: luizavaabreu@gmail.com

## **LEADERSHIP AND MOTIVATION IN PUBLIC SERVICES: POSITIVE REFLECTIONS FOR ADMINISTRATOR, SERVER AND USER**

### **ABSTRACT**

This article covers the leadership of the administrator focused on the satisfaction of all those involved in the provision and provision of public services, through reflection on motivation as a tool to deal with more attention and caution the quality of life of servers and, as a consequence, the reflection on the satisfaction of the services provided to society. In this way, the general objective is to explore, through a bibliographic review, the importance of motivation within public organizations, to understand how it can contribute to satisfaction and, consequently, to the improvement of the services provided. It is, therefore, bibliographic research, which is presented, in terms of purposes, as an exploratory and descriptive research. Exploratory because the starting point is based on assumptions inspired by a literature review and descriptive because it exposes characteristics of a given population. The searches were carried out through Google Scholar, from May to August 2022, with current contexts in Portuguese and published in the time frame from 2011 to 2021. It is understood with the research that the leader needs to understand that only through of prioritizing a plan that involves its internal clientele, through communication, climate, basic information and motivation, results will emerge that reach the improvement and satisfaction of all. It is concluded, thus, highlighting the importance of the manager, who by becoming a leader in his performance, can achieve the motivation and consequently the satisfaction and collaboration of his employee/server, allowing the achievement of QVT.

**Keywords:** Public services. Leadership. Motivation. Quality of life.

## 1. INTRODUÇÃO

O artigo intitulado “*A liderança e motivação nos serviços públicos: reflexos positivos para administrador, servidor e usuário*”, evidencia a necessidade de pensar no administrador (gestor) como um líder que visualize o sucesso do serviço prestado mediante a satisfação do funcionário e, conseqüentemente de todos os envolvidos. Portanto, exibi a importância da liderança que foca no desenvolvimento institucional mediante boa comunicação com o seu colaborador e, principalmente na qualidade de vida do mesmo.

A Qualidade de Vida (QV) vem sendo um assunto muito questionado na sociedade atual. A OMS (Organização Mundial de Saúde) apresenta como a assimilação de um indivíduo sobre seu posicionamento na vida, no contexto da cultura e dos sistemas de valores nos quais ele vive, e, ainda, com relação a seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações. Refletindo nos aspectos da vida pessoal e profissional. Assim, a QV é vista como a procura contínua da realização completa do ser humano.

Ao abordar a questão da motivação que envolve a satisfação e a QV, adverte-se sobre o índice de absenteísmo<sup>2</sup> existente atualmente no serviço público, não só demonstra o perfil de adoecimento, mas também a percepção dos servidores sobre as condições de trabalho no clima organizacional, e a dificuldade em cumprir as normas e a legislação.

Portanto, tem-se como questão que norteia a pesquisa: Como motivar e incentivar os Servidores para o bom desempenho de suas atividades, dando qualidade ao atendimento e reduzindo, também, o índice de afastamentos de suas obrigações?

O ser humano espera que haja compreensão nas relações sociais e no trabalho e, assim, encontrar uma motivação central de vida, embasada no entendimento e no real significado da ação. As decepções com a falta de motivação neste ambiente, criada por um conjunto de políticas formadoras de incerteza e insegurança, podem causar graves conseqüências, que surgem com as perdas institucional, em seus padrões de qualidade e produtividade, e com as negativas em relação à saúde física e mental, ao estresse, ao absenteísmo, à baixa produtividade e ao fraco desempenho

---

<sup>2</sup> Ausência no serviço por inúmeros motivos, propositais ou por circunstâncias alheias à vontade do trabalhador

no trabalho. Desta forma, é preciso que a liderança se atente para dois fatores importantes: humanos e motivacionais. O primeiro refere-se às condições de trabalho e conforto, que interferem na satisfação do indivíduo; o motivacional está ligado aos motivos que fazem o indivíduo se desenvolver enquanto ser humano com suas potencialidades. Portanto, acreditava-se na necessidade constante de incentivar, de entender e trabalhar as satisfações dos seus colaboradores, de forma a conquistá-los.

Sabe-se que há um grande índice de ausência em relação ao trabalho no serviço público, não só em relação ao perfil de adoecimento, mas também a percepção dos servidores sobre as condições de trabalho no clima organizacional, e a dificuldade em cumprir as normas e legislação. Assim, a resposta para o problema da falta de motivação será primeiramente identificar e buscar ferramentas capazes de promover a satisfação.

Neste artigo, tem-se por objeto geral, explorar, mediante revisão bibliográfica, a importância da motivação dentro das organizações públicas, para compreender como esta pode contribuir para a satisfação e, conseqüentemente para o aperfeiçoamento dos serviços prestados. Por objetivos específicos, descrever a liderança sendo aplicada de forma a atuar como fator de motivação nas organizações; relatar o papel da comunicação interna como fator de troca necessária no contexto empresarial, tendo por foco a administração pública; contextualizar sobre a qualidade de vida no trabalho e sobre a falta dela e o absenteísmo, como assuntos que devem ser repensados em contexto atual de exigências e competências.

A justificativa para o desenvolvimento da temática se dá por verificar, no período de formação, a importância de se acentuar a questão da motivação dos colaboradores como uma ferramenta que mantenha a satisfação e, conseqüentemente o bom andamento do serviço prestado, para que os servidores, motivados, prestem melhor desempenho em suas atividades, em seus atendimentos prestados à população, reduzindo, ainda, o índice de afastamentos, que normalmente se verifica por falta de incentivos.

É preciso entender, em dias atuais, a necessidade de novas visões e atitudes por parte dos líderes, para que, de forma competitiva, se preparem para atuar com

seus serviços e produtos, de forma estratégica através de planejamentos que incluam seus funcionários.

Portanto, para a devida conclusão, tem-se pesquisa bibliográfica, que se apresenta, quanto aos fins, como pesquisa exploratória e descritiva. Exploratória porque o ponto de partida se dá mediante suposições inspiradas em uma revisão da literatura e, descritiva, pois expõe características de determinada população. As buscas se deram por meio do Google Acadêmico, no período de maio a julho de 2022, com contextos atuais no idioma português e publicados no recorte temporal de 2011 a 2021.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

### **2.1. A Liderança como fator de motivação: Contextualização**

Segundo entendimento nos estudos de Santos (2019), a liderança é um processo no qual o líder exerce uma influência positiva sobre o grupo capaz de orientar e motivar no sentido de este contribuir para o sucesso e eficácia da organização.

Verifica-se, assim, que o líder é ponto fundamental para o sucesso de qualquer organização, é aquela pessoa capaz de conduzir a equipe, de motivá-la e direcioná-la para atingir os resultados. No entanto, entende-se que liderança não é uma tarefa fácil, especialmente em um mundo em constantes mudanças e cheio de inovações. (REIS et al., 2018)

Para Corral e Link (2012) o primeiro passo para ser um líder é saber liderar os movimentos de sua própria energia, apontar-se numa direção nova e mostrar a realidade de uma maneira diferente, onde as pessoas ainda não enxergaram, desta maneira poderá exercer uma função de liderança.

Revelam a ideia de que a função do líder na organização é ter uma visão onde se veem nela, não é necessariamente sobre o futuro, mas é sobre o viver agora, transformando um pouco a cada dia. A figura do líder sempre foi fundamental nas instituições, ao conduzir os propósitos e estratégias necessárias ao planejamento realizado. Há uma forte relação entre desafios e conquistas e o responsável para com os resultados alcançados. (CORRAL; LINK, 2012)

Assim, Vergara (2014), evidencia que a liderança, que como a motivação é assunto relevante e destaca essa capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos, nos remete às questões mais subjetivas dos seres humanos, pois está associada a estímulos, incentivos que possam provocar a motivação nas pessoas para a realização da missão, da visão e dos objetivos empresariais que assim se fazem necessários.

No mesmo contexto de raciocínio o E-book do SEBRAE (2017) contribui, ao abordar a liderança na gestão de equipes, acentuando sua particularidade dentre das organizações:

a liderança é um dos principais desafios para os empresários. O cenário empresarial necessita de líderes qualificados e preparados que conduzam adequadamente as empresas e suas equipes para atender às exigências de qualidade, produtividade e competitividade nos negócios. (SEBRAE, 2017, p.5)

A liderança, conforme destacam Pizzete e Bick (2019), é uma competência de caráter relacional, que, implicam uma relação entre várias pessoas, baseada no exercício da influência e de suas metas.

Entendido esse assunto, é possível destacar uma breve conceituação dos tipos de líder e de seus estilos de liderança, conforme o quadro 1, em que há a identificação entre os estilos de liderança autocrática, democrática e liberal e de suas caracterizadas condutas.

Quadro 1 - Estilos de liderança autocrática, democrática e liberal

Liderança autocrática	Esse estilo de líder é vantajoso em treinamentos de colaboradores inexperientes, porque as orientações do líder autocrático sobre o que será feito e como será feito são sempre bem detalhadas. Isso também é bom em trabalhos que exigem procedimentos detalhados, críticos ou inflexíveis e que não permitem improvisação.
Liderança democrática	Nesse estilo, as decisões sobre linhas principais de trabalho, prazos e resultados esperados são estabelecidas por líder e equipe em conjunto. E isso é uma vantagem, pois possibilita à equipe estabelecer a tarefa mais adequada para cada integrante e situação.
Liderança liberal	Esse tipo de liderança apresenta alto grau de confiança na capacidade e no desempenho dos colaboradores, por isso, ela dá

	à equipe liberdade para tomar decisões em grupo e individuais, com participação mínima do líder.
--	--

Fonte: Sebrae (2017)

Diante a essa contextualização, tem-se o esclarecimento de que cada um desses estilos poderá ser utilizado com base na avaliação da situação, dos envolvidos e do objetivo a ser alcançado e, ainda, que a técnica que envolve o processo de liderança requer amadurecimento que começa no gestor para somente depois alcançar os relacionamentos com equipe de trabalho, clientes, fornecedores e parceiros de negócios. (SEBRAE, 2017)

A atribuição do líder torna-se determinante no contexto institucional, sendo essencial na gestão de pessoas. Deve apresentar um conjunto de comportamentos capazes de potencializar a motivação dos colaboradores de forma a que estes sejam capazes de atingir um bom e eficiente desempenho, e conseqüentemente bons resultados organizacionais. O papel do Líder é assim determinante dentro de uma organização, pois é essencial na gestão de pessoas. (PIZZETE; BICK, 2019)

## **2.2 Comunicação para o alcance da motivação e obtenção da satisfação dos Serviços prestados: Foco na administração Pública**

A comunicação tem papel fundamental para que aconteça a troca necessária nas relações, para que haja a influência no processo decisório, e que se favoreça a integração a partir da identidade de cada um, principalmente, a interna, dos setores das instituições.

Para Polli (2015, p.2), em suas reflexões, a comunicação contínua e planejada é “indispensável na construção e solidificação da imagem e identidade da empresa, no relacionamento entre os diferentes grupos e na harmonia do trabalho”. Também colabora Cruz Junior (2019, p. 19), ao expor que: “a comunicação encontra-se no papel assumindo a postura determinante para a configuração e a conseqüente transmissão da imagem institucional que se pretende estabelecer frente ao seu público-alvo (...)”.

Dentro desse entendimento, Polli (2015), evidencia que:

A comunicação interna tem sua importância reconhecida pelos gestores e lideranças, por ser um poderoso instrumento de disseminação de conhecimento e informações estratégicas, que estimulam a participação e o envolvimento de todos os setores e colaboradores nas atividades e ações fundamentais de uma empresa. (POLLI, 2015, p.1)

Muitas empresas têm adotado a comunicação como ferramenta predominante, pois é fato que em plena era da informação a comunicação exerce um papel determinante tanto a nível de desempenho quanto de qualidade dos serviços prestados. Para Cruz Junior (2019, s/p), na esfera pública, a comunicação, encontra-se sujeita a uma maior atenção e interesse por parte da sociedade: “é vista como uma oportunidade preciosa para melhorar a qualidade do relacionamento travado entre o cidadão e as instituições”.

É o processo que tem o compromisso de promover uma gestão aberta, qualificando canais, meios e recursos que permitam a viabilização do interesse público e o envolvimento de toda a sociedade. Contribui no estabelecimento e criação de um ambiente harmônico, que estimula o convívio e o desenvolvimento de relações interpessoais mais saudáveis. (SOUZA; OLIVEIRA, 2020)

### 2.2.1 A comunicação entre o gestor (líder) e seus colaboradores

Comunicação e liderança devem andar juntas em todas as áreas de um negócio. A nível institucional, essa comunicação precisa ser entendida como peça essencial e área estratégica para o andamento de qualquer serviço. Diante a esse entendimento, Cruz Junior (2019) adverte que as instituições públicas se encontram em transformação revestindo-se de novas peculiaridades e estratégias adequando-se aos tempos atuais.

Segundo Cezar (2019, p.61), o indivíduo (servidor/colaborador) é o grande pronunciador dos debates que devem ter lugar no espaço público e que muitas vezes são reduzidos em poucas oportunidades de participação. “Essas oportunidades ou são criadas pelo Estado e esferas de governo, para de fato se aproximarem das demandas sociais, ou são diminuídas em espaços de comunicação que apenas informam o cidadão e não se importam com o feedback”.

Conforme Nahari (2018, apud Ronconi, 2021, p.5), nesse contexto, o que a comunicação deve prover às pessoas é a “capacidade para extrair um sentido da informação, perceber a diferença entre o que é importante e o que não é, e acima de tudo combinar os muitos fragmentos de informação num amplo quadro do mundo”.

A comunicação interna concorre para permitir o processo de evolução comportamental e cultural de qualquer organização, fomentando a motivação do público almejado, ou, na ausência ou falha desta, a desmotivação. (SOUZA; OLIVEIRA, 2020). Torna-se, assim, muito relevantes estudos que efetivem a questão que envolve a motivação como recurso que permite a satisfação e, conseqüentemente a qualidade, tanto de vida quanto dos serviços prestados.

#### 2.2.2 Motivação e Satisfação: Resultados positivos nos serviços prestados

No ambiente de trabalho, o ser humano necessita encontrar uma motivação que traga coerência em seu esforço. Então, procura-se de maneira direta ou indireta, consciente ou inconsciente a satisfação de alguma necessidade. Faz-se necessário um estudo um pouco mais detalhado sobre o assunto, a fim de que se compreenda de forma clara, como se dão as relações de trabalho na esfera pública. (VIEIRA et al., 2011)

Para Maximiano (2017) a motivação é algo específico, intrínseco, é o que está dentro de cada indivíduo. Quando este é estimulado, gera expectativas das quais ainda não foram alcançadas. As organizações precisam entender que nenhum funcionário gerará entusiasmo se não há motivos específicos, não é simplesmente dizê-lo que ele precisa “vestir a camisa” ou dar o “sangue pela empresa”, mas os funcionários ainda se encontram desmotivados e insatisfeitos, estes precisam se sentir bem. (MAXIMIANO, 2017, p. 252).

Com boa vontade, pode-se potencializar a energia motivacional dos colaboradores, com atitudes simples, que provoque a consciência da amplitude de seus papéis para a missão institucional. (MAXIMIANO, 2017). Pois, segundo Vieira et al (2011, p.3), somente quando: “pessoas tiverem entusiasmo e forem capazes, as organizações poderão atingir alto desempenho. Só quando as pessoas tiverem uma

sensação de satisfação pessoal em seu trabalho, será possível alto desempenho numa base contínua.”

Conforme Fonseca (2016) em matéria na revista Exame sobre formas de motivar os funcionários, o primeiro passo apresentado é a incentivação, fazer com que compreendam que a sua função na organização é importante. A seguir, tem-se que as reuniões não devem ser realizadas apenas para más notícias e sim, para apresentar os bons resultados, mesmo que poucos, mas que darão força para a continuidade dos trabalhos.

A satisfação vem desses pequenos detalhes, e de desafios que podem ser propostos no dia a dia, como buscar por soluções ou meta proposta para determinado serviço. E, ainda, estimular o desenvolvimento intelectual e técnico constante dos funcionários. Isso porque quem está estagnado também fica desmotivado. “A pessoa tem que se ver crescendo na empresa. Ou seja, relacionando o resultado que traz para a empresa com seu desenvolvimento pessoal”. (Ortiz, cit. in Fonseca, 2016)

Entende-se que as particularidades do setor pública requer outras atitudes e, contextos que se diferencial das organizações privadas, mas, em sua totalidade a satisfação precisa surgir de momentos e atitudes motivacionais para o cargo que este servidor ocupa. Assim, tanto nas instituições públicas quanto nas demais organizações, os servidores/colaboradores, devem ser visualizados como um recurso estratégico capaz de produzir um diferencial em busca da efetividade organizacional e não apenas como um recurso operacional que precisa se tornar mais eficiente. Não resta dúvida de que o principal fator motivacional está intimamente relacionado com o sentido de missão do servidor, uma vez que a atividade do Estado está diretamente voltada para o interesse público e o bem comum. (VIEIRA et al., 2011).

### **2.3. A QV no ambiente de trabalho X O Absenteísmo: Um estudo necessário**

O ambiente de trabalho é um importante foco de estudos sobre QV, visto que muitos passam parte do seu tempo e também constroem seu envolvimento socioafetivo nele (NAHAS, 2013). Evidenciam, também, Dal Forno e Finger (2015, p.104) que as organizações se voltaram a discussão e aplicação desse conceito na

tentativa de “planejar, implantar e avaliar alternativas de produção que permitam maior satisfação, bem-estar e saúde aos seus colaboradores, vislumbrando, dentre outras consequências, melhoras na produtividade, nas entregas e na rentabilidade”.

Surge assim o conceito de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), como a satisfação pessoal, a criatividade, a aceitação de mudanças e a motivação. Portanto, ao abordar a motivação como um reflexo positivo para a administração pública, tem-se a precisão de analisar a QVT, assim como a falta dela, que ocasiona diversos transtornos como o absenteísmo.

De maneira breve, procura-se aqui conceituar a expressão, nas reflexões de Silva (2016), se destaca como a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os colaboradores não comparecem ao trabalho. Os motivos mais frequentes do absenteísmo, destacam assuntos abordados na temática proposta, como relacionamento interpessoal, desmotivação e insatisfação com o trabalho, entre outros.

Assim, constata-se que QVT e Absenteísmo são assuntos marcantes no contexto da gestão, para que as ausências citadas diante a insatisfação e problemas, não afetem a qualidade dos produtos e serviços prestados.

### 2.3.1 Qualidade de Vida no Trabalho

O espaço laboral e as atividades nele realizadas, são extremamente relevantes para a manutenção da vida dos indivíduos, contribuindo para sua sobrevivência e adaptação ao mundo. Assim, precisar dispor de todos os recursos adequados e necessários para a realização das atividades e, portanto, deve ser apresentar de forma a satisfazer os funcionários. Em outras palavras, essa qualidade que destina ao trabalho, corresponde ao grau de satisfação dos funcionários com relação as atividades exercidas na empresa e com o ambiente em que trabalha. (CHIAVENATO, 2015)

Dentro desse entendimento, surgiram trabalhos que buscaram compreender e analisar a QVT e seu impacto nas organizações. De acordo com França (2014), a qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações adotadas na empresa para proporcionar a melhoria no ambiente organizacional, como a definição de

procedimentos da tarefa e o cuidado com o ambiente físico. Para Chiavenato (2014, p.391) o conceito de QVT refere-se a: “preocupação com o bem-estar geral e a saúde dos trabalhadores no desempenho das tarefas”.

Conforme destacam Alves, Correia e Silva (2019), em um trabalho que faz levantamento sobre QVT em uma instituição Federal de Ensino Superior, vários foram os autores que para compreender e destacar a relevância da QVT, desenvolveram ferramentas e recursos para mensurar os níveis dessa qualidade de vida no trabalho. Assim, diante a Walton (1973), Nadler e Lawler (1983), Werther e Davis (1983) e Fernandes (1996), dentre outros, focam suas explicações em Walton (1973), ao explicarem ser este um modelo clássico na literatura sobre que QVT, dada à amplitude das categorias adotadas, o grande número de pesquisas que o utilizam como referencial teórico e por servir de base para outros.

Em seus estudos, Alves, Correia e Silva (2019), citam Rodrigues (2014), ao expor que o modelo de Walton (1973), abrange fatores como:

compensação justa e adequada, condições de segurança e saúde do trabalho, oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana, integração social na organização de trabalho, o constitucionalismo na organização do trabalho, o trabalho e o espaço total da vida, e a relevância social da vida no trabalho. (RODRIGUES 2014, apud ALVES; CORREIA; SILVA, 2019)

Considera-se que o conceito de QVT deve envolver os valores essenciais dos movimentos ocorridos ao longo do século XX (atos legislativos e movimentos sindicais) e o atendimento de necessidades e aspirações humanas mais recentes, calcado na ideia de humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, derivando assim mais satisfação do empregado e a autoestima. ALVES; CORREIA; SILVA, 2019, p. 209)

As necessidades humanas “motorizam” o comportamento humano de diferentes maneiras. “[...] A frustração que decorre da necessidade insatisfeita, ou de percepção de falta de equidade, gera outras manifestações do comportamento humano”. (MAXIMIANO, 2017, p. 266).

### 2.3.2 Absenteísmo

A OIT – Organização Internacional do Trabalho aborda o absenteísmo como a “falta ao trabalho por parte do empregado”, ao passo que absenteísmo por licença médica consiste no “período de baixa laboral”, conceituada como o período contínuo de ausência ao trabalho, decorrente de uma incapacidade temporária do indivíduo, para a execução da tarefa a ele atribuída (ARAÚJO, 2012).

Segundo Chiavenato (2014) absenteísmo também pode ser denominado *ausentismo* e usado para “designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho”. O autor acrescenta ainda dizendo que é o somatório dos períodos em que o empregado de determinada organização se ausenta do trabalho, incluindo os atrasos. (CHIAVENATO, 2014, p.168)

Acrescenta, ainda, que "às vezes torna-se difícil evitar situações em que o funcionário falta ao trabalho, por motivo justificável ou não. A ausência de um ou mais pessoas durante uma jornada de trabalho, pode ser fator que altera o ambiente laboral". (CHIAVENATO, 2014, p.168)

Compreende-se que o absenteísmo envolve a ausência ao trabalho abrangendo fatores relacionados a doenças, direitos legais, e até mesmo fatores sociais, sendo que esta falta ao trabalho vem comprometer a eficácia, o desenvolvimento e a produtividade da ação desenvolvida pelo profissional absenteísta, ou seja, a falta ao trabalho por algum dos motivos descritos, compromete seu desempenho.

CHIAVENATO (2014, p. 169), analisa, também, como adverte diversos autores, a questão do presenteísmo, ou seja, aquela em que embora presente fisicamente no ambiente de trabalho, o trabalhador não produz com deveria por dispersão caracterizada por ausência mental. Essa ausência é uma atitude para fugir de um ambiente de trabalho desagradável. "Se o trabalhador estiver mentalmente ausente, as suas atividades também não serão realizadas, podendo acarretar na baixa produtividade".

O absenteísmo mental prejudica o andamento dos trabalhos tanto quanto a ausência física. Quando o funcionário se encontra presente no posto de trabalho e não realiza suas atividades conforme estabelecidos, o problema pode ser ainda mais grave necessitando de um estudo minucioso para verificar o real motivo.

Conforme aponta Santi *et al* (2017), em trabalho realizado sobre o Absenteísmo-doença no serviço público, é necessário refletir sobre a saúde do servidor público:

Pensar a saúde do trabalhador no serviço público pode ter, no imaginário coletivo, a conotação de exagero e superficialidade, devido ao amparo legislativo da categoria. No entanto, trata-se de um grupo vulnerável, que sofre pressão política e pública e que precisa desenvolver o trabalho, muitas vezes, sem condições adequadas, enfrentando a morosidade decorrente da burocracia. Outro aspecto a ser considerado é que são servidores públicos, pagos com recursos do contribuinte, devendo, portanto, ter uma capacidade produtiva compatível com o cargo e com as funções que desempenham; além disso, seu afastamento ocasiona prejuízos aos serviços oferecidos à população. (SANTI *et al.*, 2017, s/n).

E assim, retrata a questão de estratégias para enfrentamento do absenteísmo doença, acentuando a importância do protagonismo do servidor para a evolução das políticas de Saúde do Trabalhador.

Destaca-se, principalmente em relação ao funcionalismo público, o absenteísmo como escape, mediante a insatisfação no trabalho exercido, uma opção quando se chega ao limite, conforme os desgastes citados. Por esse lado, pode-se pensar o ausentismo como uma forma de escape mediante as demandas de um trabalho insatisfatório.

Assim, acrescentam Marques, Martins, Sobrinho (2011, p 668- 680) sobre o absenteísmo: "é uma forma de o trabalhador realizar um confronto à situação em que se encontra". Apresenta-se em forma de um sinal de desequilíbrio, ou seja, os altos índices de falta ao trabalho estão ligados, a problemas psicológicos de desgaste do trabalhador nos processos de trabalho.

A gestão pública está repleta de pessoas que não são conhecidas, mas é papel e necessidade do gestor conhecer suas aptidões, o seu comprometimento, o desejo de fazer e ter sucesso. Assim como na iniciativa privada os servidores precisam de gerência e como pressuposto o gestor deverá comandar o trabalho e também ter a sua disposição recursos físicos e financeiros, para realizar, "este servidor produzirá com eficiência e eficácia", de acordo com (SLOMSKI, 2011).

Considerando a questão da motivação abordada neste trabalho, verifica-se que com as mudanças ocorridas a partir da globalização, surge novas necessidades e dentre elas, a reestruturação da administração pública, uma vez que, surge uma crescente pressão da sociedade para a adoção de um processo decisório coerente com a intensificação dos resultados, mesmo com as limitações de recursos financeiros, humanos e materiais do Estado. Assim, exige-se uma política de gestão de pessoas preocupada com o comportamento individual e grupal no trabalho, proporcionando um ambiente organizacional propício para o desenvolvimento de equipes motivadas e comprometidas.

A disparidade na distribuição de renda aumentou consideravelmente, exigindo uma maior responsabilidade do Estado em atender as demandas sociais. Por outro lado, despertou através do acesso à informação, o senso de cidadania na população, que passou a exigir instituições transparentes, justas e confiáveis.

Todo esse esclarecimento para ter a compreensão de que, para impulsionar o exercício público e obter um Estado direcionado na prestação de serviços de qualidade ao cidadão, torna-se substancial o uso de políticas de gestão de pessoas visando afetar a maneira pela qual as organizações lidam com as pessoas, que estão cada vez mais impactadas com as mudanças e necessitando de um suporte de seus líderes e gerentes, para que possam manter-se atualizadas, preparadas e motivadas para assumirem as funções exigidas pelo novo mercado.

Mediante essa visão, a chave da motivação, neste contexto público, pode se encontrar na reestruturação de cargos, tornando-os mais desafiadores e gratificantes, elementos estes, que foram tirados dos mesmos pela excessiva especialização e não é tanto exigido dentro do necessário.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante a intenção de explorar e entender a questão da motivação dentro das organizações públicas, de forma a contribuir para a satisfação e, conseqüentemente para o aperfeiçoamento dos serviços prestados, foi possível constatar, através das pesquisas realizadas, que o gestor de qualquer setor deve compreender a sua

importância como incentivador do profissional servidor, através de ações que envolvam essa clientela interna, mediante comunicação, clima, informações básicas e motivação. Desta forma, terá resultados positivos tanto para os serviços prestados aos usuários, como no contexto da qualidade de vida do trabalhador e da instituição.

Esse gestor deve, acima de tudo, ser capaz de conduzir sua equipe, motivá-la e direcioná-la para atingir os resultados esperados. O líder, neste contexto, tem relação com os desafios e as conquistas, tornando-se responsável pelo alcance dos resultados. Foca-se, portanto, na questão da comunicação, ao acentuar que, na era da informação, a comunicação exerce um papel determinante tanto a nível de desempenho quanto de qualidade dos serviços. Assim, de forma planejada, clara e contínua tem grande importância para a construção e solidificação da instituição organizacional, tornando possível a harmonia e satisfação esperada.

Atualmente se faz necessário compreender que o trabalhador - (servidor/colaborador) é o grande pronunciador dos debates que devem ter lugar no espaço público e que muitas vezes são reduzidos em poucas oportunidades de participação. É preciso comunicação plena que propicie retorno do que se visualiza nas necessidades e oportunidades apresentadas. Ressalta-se que a satisfação vem desses pequenos detalhes, e de desafios que podem ser propostos no dia a dia, como buscar por soluções ou meta proposta para determinado serviço ou setor.

Os funcionários devem ser visualizados como um recurso estratégico capaz de produzir um diferencial em busca da efetividade organizacional e não apenas como um recurso operacional que precisa se tornar mais eficiente, por isso este artigo procurou destacar a importância do gestor, que se torne líder em sua atuação, provocando a motivação e conseqüentemente a satisfação e colaboração do seu colaborador/servidor e, permitindo assim a concretização da QVT.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Cinthya Rafaela Araújo; CORREIA, Ana Maria Magalhães; SILVA, Armistrong Martins da. Qualidade de vida no trabalho (QVT): um estudo em uma instituição Federal de Ensino Superior. **Revista GUAL, Florianópolis**, v. 12, n. 1, p. 205-227, janeiro-abril 2019. Disponível em:<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n1p205>>. Acesso em: agosto de 2022.

ARAÚJO, Jane Pereira. **Afastamento do trabalho: Absenteísmo e presenteísmo em uma Instituição Federal de Ensino Superior**. 2012. Dissertação (Mestrado em Ciência da Saúde). Curso de Pós-Graduação em Ciências da Saúde da Universidade de Brasília – UNB. 2012. Disponível em:<[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/11239/1/2012\\_JanePereiraAraujo.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/11239/1/2012_JanePereiraAraujo.pdf)>. Acesso em agosto de 2022.

CEZAR, L.C. **Comunicação e marketing no setor público: diferentes abordagens para a realidade brasileira – ENAP (Fundação Escola Nacional de Administração Pública)**, Brasília/DF, 2019. Disponível em:<<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/4279>>. Acesso em: junho de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio Janeiro: Elsevier, 4ª edição, 2014. \_\_\_\_\_ . **Gestão de Pessoas**. 4ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. Disponível em:<[https://www.academia.edu/36355526/pdf\\_IIVRO\\_gest%C3%A3o\\_de\\_pessoas\\_IDALBERTO\\_CHIAVENATO\\_pdf](https://www.academia.edu/36355526/pdf_IIVRO_gest%C3%A3o_de_pessoas_IDALBERTO_CHIAVENATO_pdf)>. Acesso em: agosto de 2022.

CRUZ JUNIOR, S.J.A Importância da Comunicação nas Instituições Públicas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 04, Ed. 06, V. 10, pp. 49-60. junho de 2019. Disponível em:<<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/comunicacao/importancia-da-comunicacao>>. Acesso em maio de 2022.

DAL FORNO, C.; FINGER, I.R. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. **Rev. bras. Qual. Vida**, Ponta Grossa, v. 7, n. 2, p. 103-112, abr./jun. 2015. Disponível em:<<https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/viewFile/3015/2089>>. Acesso em agosto de 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

NAHAS, M.V. **Atividade Física, Saúde e Qualidade de vida: conceitos e sugestões para um estilo de vida ativo**. 6ª ed. Londrina: Midiograf, 2013.

POLLI, Shandô Waltrick. O endomarketing como ferramenta de relacionamento com o cliente externo. **PUCS - Caderno de Administração**. Vol. 9, n.1, p. 49-72 - Jan -

dez. 2015. Disponível em:<  
<https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/24720>> Acesso em maio de 2022.

RONCONI, J. **A Comunicação nos tempos da incerteza**: Análise da comunicação interna em uma instituição Pública em contextos de mudança de gestão. ENAP (Fundação Escola Nacional de Administração Pública), Brasília/DF, 2021. Disponível em:<  
[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6594/1/ENAP\\_TCC\\_versao\\_final\\_29\\_06.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6594/1/ENAP_TCC_versao_final_29_06.pdf)>. Acesso em: junho de 2022.

SANTOS, Liliana Isabel Morgado Monteiro dos. **A Liderança como fator potenciador de motivação**. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar, 2019. Disponível em:<  
[https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31449/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Lideran%C3%A7a\\_-\\_motiva%C3%A7%C3%A3o%2030\\_12.pdf](https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/31449/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Lideran%C3%A7a_-_motiva%C3%A7%C3%A3o%2030_12.pdf)>. Acesso em: agosto de 2022.

SILVA, Tatiana Correa da. **Absenteísmo no Serviço Público**: O Caso do Município de Esperança do Sul. UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Três Passos/RS, 1º semestre de 2015. Disponível em:<  
<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/3245>>. Acesso em: julho de 2022.

SOUZA, A.S.; OLIVEIRA, R.J. **Comunicação Interna e (des)motivação no serviço público**: uma análise da comunicação interna do câmpus Lages do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina, Especialização em Gestão Pública na EPT, 2020. Disponível em:<  
<https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/1407/Aline%20Robson%20e%20cristiele.%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20Interna%20e%20%28des%29motiva%C3%A7%C3%A3o%20no%20setor%20p%C3%BAblico%20-%20Revisado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em junho de 2022.