

O SERVIDOR PÚBLICO COMO SERVO DO BEM COMUM: MOTIVAÇÃO, LIDERANÇA E DIGNIDADE NO EXERCÍCIO DA FUNÇÃO PÚBLICA

Por Aínor Francisco Lotério

UMA TRAJETÓRIA DE PALESTRAS PARA QUEM SERVE O ESTADO

Ao longo de décadas dedicadas a palestrar para servidores públicos, gestores e equipes de secretarias, autarquias e cooperativas de todo o Brasil, tenho voltado com frequência a um mesmo núcleo de temas, a motivação racional, o comprometimento, a liderança, o trabalho em equipe, as inteligências múltiplas e a virtude do bem comum. Não é repetição, é insistência, porque cada uma dessas palavras carrega um aspecto diferente da mesma vocação, a de servir. Reunidas, essas palestras compõem um mapa de formação humana para quem escolheu, por concurso ou por missão, dedicar a própria carreira ao serviço da coisa pública.

Esse mapa não nasce de teoria abstrata, nasce da experiência de quem já esteve dos dois lados do balcão, como agrônomo em extensão rural, como gestor público e como comunicador que ouviu, em quatro décadas de estrada, milhares de relatos de servidores exaustos e também de servidores realizados. É desse encontro entre experiência e reflexão que nasce este artigo, uma síntese atualizada do que tenho levado aos servidores públicos brasileiros.

O SERVIDOR NÃO É SENHOR DO CIDADÃO, É SEU SERVIDOR

Tenho refletido, em texto recente do meu portal, sobre a tensão que se manifesta no balcão de qualquer repartição pública, o espaço de poucos metros quadrados onde se encontram, muitas vezes de forma assimétrica, o poder do Estado e a expectativa do cidadão. De um lado, o Artigo 331 do Código Penal Brasileiro protege o servidor do desacato, porque quem atende ao balcão representa, naquele instante, o próprio Estado, e ofendê-lo é atacar também a própria função pública. De outro lado, a Lei Federal nº 13.869 de 2019, a Lei de Abuso de Autoridade, existe justamente para impedir que essa mesma proteção se transforme em escudo para o descaso, o deboche ou a negligência contra o cidadão que espera, muitas vezes por horas, um atendimento essencial.

O equilíbrio entre essas duas garantias é, no fundo, uma questão de caráter antes de ser uma questão jurídica. O poder conferido ao agente público é um mandato de serviço e não um privilégio de soberania, um princípio que já está inscrito nos artigos 5º e 37 da Constituição Federal de 1988, que tratam da dignidade da pessoa e dos princípios da moralidade e da eficiência na Administração Pública. Quando o servidor público entende isso com clareza, e quando o cidadão exerce sua indignação legítima sem cruzar a linha da ofensa pessoal, o balcão deixa de ser trincheira e se torna, de fato, um portal de cidadania.

MOTIVAÇÃO RACIONAL E AS INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS NO SERVIÇO PÚBLICO

Uma das palestras que mais retomo ao longo dos anos trata da motivação racional no serviço público, uma motivação que não depende exclusivamente do humor do dia ou do estímulo externo, mas de uma decisão consciente de dar sentido ao próprio trabalho. Isso exige reconhecer que cada servidor carrega inteligências diferentes, a inteligência interpessoal de quem lida bem com o público, a inteligência intrapessoal de quem sabe regular as próprias emoções diante da pressão, e a inteligência cooperativa de quem entende que o resultado de uma repartição nunca é individual.

Reconhecer essas inteligências múltiplas dentro de uma equipe pública é, na prática, um exercício de gestão de pessoas antes de ser um exercício de gestão de processos. Um servidor que atua na ponta do atendimento precisa de uma inteligência emocional mais apurada do que um servidor que trabalha nos bastidores administrativos, e uma boa liderança pública sabe reconhecer essas diferenças e distribuir as pessoas certas nos lugares certos, sem exigir de todos o mesmo perfil.

A VIRTUDE DO BEM COMUM COMO BÚSSOLA DA GESTÃO PÚBLICA

Se há um fio condutor entre todas essas palestras, é a virtude do bem comum. Diferente do lucro, que mede sucesso em números privados, o bem comum mede sucesso em vidas impactadas, e é essa métrica invisível que sustenta, ou deveria sustentar, toda a motivação de quem trabalha para o Estado. A gestão pública praticada como arte e como virtude entende que aproximar pessoas e objetivos dentro de uma secretaria ou de uma autarquia não é apenas uma questão de eficiência operacional, é uma questão de propósito compartilhado.

Um servidor que perde de vista o bem comum tende a repetir tarefas de forma mecânica e a se afastar cada vez mais do sentido original da sua função. Um servidor que reencontra esse sentido, ao contrário, costuma redescobrir também o próprio comprometimento e o próprio bom humor, mesmo diante das dificuldades estruturais que qualquer setor público brasileiro enfrenta.

EQUIPES FELIZES, RESULTADOS PÚBLICOS DE PROPÓSITO

Tenho insistido, em reflexões recentes, que a produtividade tem relação direta com a felicidade, e que essa relação vale tanto para o setor privado quanto para o setor público. Ninguém trabalha bem, por muito tempo, apenas pelo salário, pois se o dinheiro fosse suficiente não existiriam servidores tristes e bem remunerados, nem servidores felizes e mal remunerados. O que realmente move uma equipe pública a entregar resultados extraordinários é a percepção clara de que o seu trabalho diário melhora a vida concreta de outras pessoas.

Quando uma equipe de servidores enxerga que aquele processo protocolado, aquele atendimento realizado ou aquela política pública implementada gera um bem maior do que o próprio esforço individual, a resposta natural é engajamento, motivação e um clima de trabalho mais leve, mesmo em repartições historicamente sobrecarregadas.

LIDERANÇA E TRABALHO EM EQUIPE NA GESTÃO PÚBLICA

Por fim, nenhuma dessas reflexões se sustenta sem liderança, entendida não como hierarquia imposta, mas como capacidade de aproximar pessoas em torno de um objetivo comum. A liderança pública eficaz é aquela que consegue transformar um grupo de servidores individuais em um

verdadeiro time, capaz de cooperação interna mesmo diante da pressão externa do público atendido. É a inteligência cooperativa aplicada ao dia a dia da repartição, onde cada servidor entende que proteger a dignidade do colega ao lado fortalece também a própria capacidade de atender bem quem está do outro lado do balcão.

Formar esse tipo de liderança e de equipe é, ao final, o verdadeiro objetivo de todas as palestras que tenho levado aos servidores públicos brasileiros ao longo da minha trajetória, capacitar pessoas para o bom relacionamento interpessoal, para a percepção das necessidades da população e para o exercício de uma autoridade que se legitima, sempre, pelo serviço e nunca pelo poder em si mesmo.

SOBRE O AUTOR

Ainor Francisco Lotério é Palestrante Profissional, Agrônomo, Filósofo, Teólogo, Mestre em Gestão de Políticas Públicas e Instituições, Psicopedagogo e Diácono Permanente desde 2003. Atua há mais de quatro décadas como comunicador em rádio, televisão, imprensa e redes sociais, com os eixos temáticos Motivação, Cooperativismo, Comunicação, Longevidade e Agrosofia. Foi diretor estadual da Epagri, Prefeito de Camboriú e assessor legislativo na ALESC, experiência que sustenta sua atuação como palestrante de Gestão Pública. Apresenta desde 1989 o programa de rádio Alegria de Viver e é autor da obra Pais Frouxos, Filhos Sofredores, Pais Firmes, Filhos Felizes. Mais conteúdos do autor estão disponíveis em www.ainor.com.br e em www.loterio.com.br.

REFERÊNCIAS

LOTÉRIO, Ainor Francisco. A balança do balcão: entre o desacato à autoridade e o abuso de poder. Portal Ainor Lotério. Disponível em:

<https://loterio.com.br/a-balanca-do-balcao-entre-o-desacato-a-autoridade-e-o-abuso-de-poder/>. Acesso em: 4 jul. 2026.

LOTÉRIO, Ainor Francisco. Motivação que gera resultados: como transformar equipes em times felizes, produtivos e de propósito. Portal Ainor Lotério. Disponível em: <https://loterio.com.br/motivacao-que-gera-resultados-como-transformar-equipes-em-times-felizes-produtivos-e-de-proposito/>. Acesso em: 4 jul. 2026.

LOTÉRIO, Ainor Francisco. Temas de palestras para Gestão Pública. Portal Ainor Lotério. Disponível em: <https://loterio.com.br/gestao-publica/gestao-publica-temas-de-palestras/>. Acesso em: 4 jul. 2026.

BRASIL. Código Penal Brasileiro. Decreto-Lei nº 2.848, de 7 de dezembro de 1940. Art. 331, Desacato. Brasília: Presidência da República, 1940.

BRASIL. Lei de Abuso de Autoridade. Lei Federal nº 13.869, de 5 de setembro de 2019. Brasília: Presidência da República, 2019.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Art. 5º e Art. 37. Brasília: Assembleia Nacional Constituinte, 1988.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. Direito Administrativo. 35. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2022.

MEIRELLES, Hely Lopes. Direito Administrativo Brasileiro. 42. ed. São Paulo: Malheiros, 2016.