

# **Trabalho no Serviço Público: padrão acomodação?**

Aluno: Clóvis Stanislaw

Orientador: Dr<sup>a</sup>. Carolina Freddo Fleck

## **RESUMO**

A importância do Serviço Público torna-se mais evidente conforme o senso crítico dos cidadãos e as necessidades pelos serviços foram crescendo. O foco da Administração Pública evoluiu, não apenas se importando com o lado econômico do país, mas com o bem estar de sua população. Sendo assim, o papel do servidor público define-se como a engrenagem da máquina pública, por ele passa todos os processos e decisões para a aplicação do orçamento público. O objetivo geral desta pesquisa visa identificar os possíveis fatores que levam o cidadão ao serviço público, os principais pontos de motivação pela procura da carreira pública e os principais pontos de desmotivação e acomodação durante a carreira pública. Será aplicado o método estatístico via técnica de coleta de dados com uso de questionário, enviado por e-mail aos servidores das Universidades Federais do País, tendo sua análise embasada na teoria da probabilidade. Os resultados mostram que a acomodação no serviço público é mais uma opinião pública questionada do que uma percepção real dos trabalhadores.

**PALAVRAS CHAVES:** Servidor público; motivação; fatores; acomodação.

## **ABSTRACT**

The importance of Public Service became evident as the critical sense and the needs of citizens for services grew. The focus of public administration has evolved, not only caring about the economic side of the country, but for the welfare of its population. Thus, the role of the public servant is defined as gear of public administration, for it passes all processes and decisions for the implementation of the public budget. The overall objective of this research is to identify the possible factors that lead citizens to public service, the main points of motivation by seeking public career and the main points of demotivation and accommodation during public career. Via the statistical method used to collect the data and using a questionnaire sent by email to the servers of Federal Universities in the country, and its analysis based on the theory of probability is applied. The results show that the accommodation in public service is more a question of public opinion than a real perception of the workers.

**KEYWORDS:** Public servant; motivation; factors; accommodation.

## INTRODUÇÃO

Presume-se que no âmbito público, todos os seus aspectos avaliativos tornam-se pontos-chaves no que diz respeito a políticas públicas, ressaltando o servidor público como o sujeito principal deste cenário, sendo diversas vezes eleito o coadjuvante desse engessamento ou indague do serviço público, culpado pela crença imposta à visão de sua estabilidade, que é caracterizada por uma postura mais relaxada que pode ser provocada por diversos fatores motivacionais e comportamentais que contribuem positiva ou negativamente para ele.

O desempenho, a qualidade, o esforço, são aspectos que rodeiam o servidor e que servem de especulação e intitulação do seu cargo e formas de trabalho, que se tornam questionáveis no nível de satisfação da sociedade, a qual maior parte, sabe das limitações do servidor conforme seu cargo, mas que também distingue as limitações governamentais com as do servidor.

Parte desta sociedade define o perfil do servidor como um trabalhador acomodado, que vai unicamente ao seu local de serviço com o intuito de bater ponto, de cumprir seu horário de trabalho obrigatório, que encontra dificuldades para realizar suas tarefas e não faz esforço algum para concluí-las. Essas características imaginárias e algumas vezes concretas podem ser frutos de diversos fatores, internos e externos, físicos e abstratos, de fácil e difícil solução.

A motivação pela escolha do serviço público como emprego se evidencia nos objetivos que o indivíduo almeja para si, bem como através da influência gerada por terceiros em desempenhar essa tarefa, estando ciente das vantagens e desvantagens que a carreira traz como qualquer outra ocupação profissional, de que prestará serviços que estarão diretamente ligados com o modo de vida que os cidadãos levam dependendo da função que desempenhar. As vantagens e desvantagens do emprego público dependerão da visão do servidor perante seu serviço, os fatores que lhe motivarão a servir com presteza podem ser os mesmos que o levarão a se acomodar.

Diante disso, presume-se que a pesquisa poderá esclarecer dúvidas sobre a forma que age o servidor público, a sua importância no decorrer dos processos, o funcionamento da entidade pública e a influência da satisfação do servidor com o seu trabalho sobre os resultados obtidos com a prestação dos serviços. Colaborará com futuros estudos sobre o assunto, o qual abrange demais áreas além de comportamentais como, aspectos históricos da estrutura organizacional do setor público, gestão de pessoas, administração pública, escolha de carreira, análise de desempenho e possíveis estímulos no trabalho.

## TÓPICOS SOBRE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A Administração Pública passou a existir a partir do momento em que se unificou um poder sobre o povo, poder esse, responsável por direcionar a forma de vida levada por essa comunidade, suas maneiras de captar recursos, seus trabalhos, formas de moradia, formas de comando, autoridade responsável, escala hierárquica, descentralização do comando, cultura organizacional, cultura política.

Um exemplo do início da Administração Pública é o Feudalismo, com suas divisões de classes de forma piramidal como ainda é usada atualmente, tendo o Rei no topo da pirâmide, duques, marqueses no meio e na base os servos e escravos. Outro exemplo seria a Igreja Católica, O Vaticano. Que é um poder unificado, mas descentralizado comparando com a estrutura atual, o Vaticano e o Papa seriam o Palácio do Planalto e o Presidente da República, as demais igrejas espalhadas pelo mundo, seriam como os ministérios ou órgãos públicos, cada um com suas jurisdições, com suas funções delegadas com o fim de auxiliar e prestar serviço à população (KEHRIG, 2005).

Falando em Brasil, nem sempre a Administração Pública manteve essa estrutura, houve o Absolutismo com a monarquia. Com a vinda da família Real portuguesa ao Brasil, Dom João VI foi o primeiro Monarca (Rei). Foi quando o poder se tornou centralizado, absoluto, a soberania do Rei nas decisões, tendo em suas mãos o trabalho do povo e o comércio. “Essa estrutura de poder, sua mentalidade e sua burocracia foram totalmente transportadas ao Brasil, que, também devemos lembrar era uma colônia de exploração e não de povoamento” (MARTINS 1997, p.14).

Após a independência, essa herança colonial continuada fez surgir um aglomerado de estruturas de poder espalhadas pelo país. Algumas se organizaram como sistemas fechados, baseadas nas terras improdutivas, na escravidão e no comando dos senhores, que foi temperada pela administração política de favores aos clientes locais (MARTINS, 1997).

Clientes esses que mesmo não tendo títulos importantes perante a sociedade, tinham grande importância na parte econômica do país, configurando o clientelismo, havendo uma troca de favores entre o governo e os mais favorecidos financeiramente. Este aspecto demonstra a singularidade da Administração Pública nesse período, tirando vantagem de seu poder em benefício próprio, diferente da atual que visa o crescimento mútuo entre as classes.

Com o passar dos anos, o Brasil foi se adaptando as demais formas de governos, passou por crises econômicas mundiais as quais lhe deram mais importância neste cenário. Sempre foi um país com inúmeras fontes de recursos, tanto de matéria prima quanto de produtos secundários, porém, também teve sua crise econômica, crise essa que foi usada como período de testes e de modos de governo, experimentos no que tange a administração pública.

Nota-se que as formas públicas de administrar o país passaram por mudanças em decorrência de determinados acontecimentos. A atual forma advém de uma crise inflacionária ocorrida entre o final dos anos 80 e início dos anos 90. Crise essa que foi resultado de dívidas externas com juros altíssimos, e uma série de tentativas contra o crescimento da inflação e a desvalorização da moeda nacional. Houve troca de ministros, criação de planos, projetos cancelados, demissões, mudanças de moeda e nenhum sucesso. Nesse momento observa-se a importância da administração pública e a forma de conduzi-la.

Após varias tentativas de amenizar a inflação, o então Presidente Fernando Collor, foi deposto de seu cargo, ação essa conhecida como *impeachment*. Seu Vice Itamar Franco assume provisoriamente como Presidente da República e inicia a estruturação de uma nova equipe ministerial.

Em 1994 Fernando Henrique Cardoso foi eleito Presidente da República. Assumindo a presidência, implantou um novo plano político nomeado Plano Diretor, idealizado por ele e demais ministros do seu governo. Neste Plano, propunham a reforma da administração pública, com mudanças na sua estrutura e objetivos, adaptando alguns aspectos da administração privada para a pública, sendo intitulada Reforma Gerencial.

Bonezi e Pedraça (2008, p.8), ressaltam que:

A reforma administrativa, só se efetivou como tema central no Brasil em 1995, após a eleição e a posse de Fernando Henrique Cardoso. Nesse ano ficou claro para a sociedade brasileira que essa reforma tornara-se condição, de um lado, da consolidação do ajuste fiscal do Estado brasileiro e, de outro, da existência no país de um serviço público moderno, profissional e eficiente, voltado para o atendimento das necessidades dos cidadãos.

Conforme destaca Matias-Pereira (2012), “a reforma do Estado surgiu como uma resposta à ineficiência do velho modelo estatal e às demandas sociais crescentes de uma emergente sociedade democrática e plural, no final do século XX”.

As formas de administração pública estão explicitadas no Plano Diretor do Governo Federal:

**Administração Pública Patrimonialista** - No patrimonialismo, o aparelho do Estado funciona como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuem status de nobreza real. Os cargos são considerados prebendas.

**Administração Pública Burocrática** - Surge na segunda metade do século XIX, na época do Estado liberal, como forma de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista. Constituem princípios orientadores do seu desenvolvimento a profissionalização, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo, em síntese, o poder racional-legal.

**Administração Pública Gerencial** - Emerge na segunda metade do século XX, como resposta, de um lado, à expansão das funções econômicas e sociais do Estado, a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações. (BRASIL, 1995, p.15).

O Brasil adotou o modelo de administração gerencial, esse modelo é composto por algumas características da administração privada como, controle e avaliação de resultados, clientes (contribuintes) como foco, flexibilização organizacional e pensamento estratégico. Um dos resultados buscados pelas empresas são os lucros, no âmbito publico, os seus resultados são a melhor prestação de serviço e sanar ou amenizar problemas sociais. Pode-se chamar os cidadãos de clientes, sabendo que o conceito de cidadão é mais amplo que o de consumidor, porque como no âmbito

privado, são eles que desfrutam do serviço e gozam da satisfação do produto final desse processo.

Este modelo possui aspectos positivos e negativos. Dentre os positivos: o fortalecimento dos sistemas de orçamento e de contabilidade, reconhecimento da discricionariedade necessária dos administradores, atendimento às necessidades dos cidadãos, divulgação e esclarecimento do público; estabelecimento de técnicas de retribuição por desempenho aos servidores. E os negativos: os serviços públicos têm caráter compulsório, isto é, não permitem escolha, como prova a utilização em determinados momentos de hospitais e serviços policiais (MATOS, NOLASCO e SILVA, 2012).

Com a priorização dos resultados e o atendimento ao cidadão, o serviço público passa a traçar um novo caminho, seguindo metas e prioridades. No próximo capítulo será definido um contexto do serviço público e seus componentes.

## SERVIÇO PÚBLICO

Pode-se definir o Serviço Público como toda a atividade gerada dentro da entidade pública, e os responsáveis por realizar essas atividades são os servidores públicos que, de acordo com Dourado (2010, p.1):

[...] são todos aqueles que mantêm vínculo de trabalho profissional com os órgãos e entidades governamentais, integrados em cargos ou empregos de qualquer delas: União, estados, Distrito Federal, municípios e suas respectivas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.

Conforme previsto na Constituição Federal (1988, art. 37, inciso II) “A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvada as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração”.

Dentro do serviço público, existem algumas distinções entre cargo, emprego e função:

**Cargo público:** conjunto de atribuições, expressando unidades de competência cometida a um agente, criado por lei, com denominação própria e número certo, retribuído por pessoa jurídica de direito público, (administração direta, autarquia e fundação pública), submetendo-se o seu titular ao regime estatutário ou institucional.

**Emprego público:** conjunto de encargos de trabalho preenchidos por agentes contratados para desempenhá-los sob o regime da Legislação Trabalhista.

**Função pública:** encargos de natureza pública exercidos por particulares, sem que os mesmos percarn essa qualidade. Podemos citar como exemplos de funções públicas as atividades de jurado, membros de mesa receptora ou apuradora de votos em eleições, as serventias da Justiça não oficializadas (servidores notariais e de registro exercidos em caráter privado por delegação do Poder Público), entre outras (DOURADO, 2010, p.1).

Existem duas leis que regularizam e diferenciam o regime empregatício dos servidores: Decreto-Lei nº 5.452/43 conhecido como CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas e a Lei 8.112/90 que define o Estatuto do Servidor Público. O estatutário, como é chamado o servidor regido pelo estatuto, será vinculado ao serviço público somente por meio de realização de concurso público, conforme já citato anteriormente, e o celetista que é regido pela CLT será vinculado por meio de contratação ou concurso, de acordo com a natureza e complexidade do cargo ou emprego na forma prevista em lei. Qualquer órgão público pode ter celetistas, depende do regime que rege esse órgão, alguns exemplos podem ser citados como os Correios, Caixa Econômica Federal, e empresas públicas de economia mista como a Petrobrás.

Amparado por essas e demais leis, que o servidor ou empregado tem como função desempenhar seu papel como instrumento público, respeitando os princípios que o rege, lhe proibindo que cometa qualquer tipo de arbitrariedade contra sua entidade e ao meio público em prol de si.

Discorrendo sobre os direitos e deveres do servidor público, se torna necessário falar em princípios que devem ser seguidos, pois, tende-se traçar um perfil deste sujeito, esperando que qualquer que for seu cargo ou responsabilidade, que seja dono de habilidades necessárias para motivar e orientar as demais pessoas desse meio, almejando, executando e justificando o uso da autoridade pública (PETERS E PIERRE, 2010).

Características encontradas no servidor público como motivação, liderança, entre outras ligadas mais ao contexto organizacional, podem provocar discussão no aspecto de alteração de pensamento. O servidor se depara com inúmeras condições de decisão, por vezes tendo limitações como: poder sobre o assunto, tempo de decisão, limitações impostas pelo problema, o que pode fazê-lo refletir sobre a sua função e profissão escolhida.

O porquê do trabalho, da escolha, a busca de um motivo sendo ele intrínseco (fatores individuais, desejos, interesses), extrínseco (fatores externos, recompensa, necessidade de outrem) ou pragmático (do cotidiano, da sua realidade), possivelmente irá definir a forma com que o servidor se comportará e desempenhará sua função na entidade, tornando relevante o encontro do sentido do trabalho na sua vida (MACHADO et al, 2012).

## **SENTIDO DO TRABALHO**

Quando se usa a expressão sentido do trabalho, pensa-se no todo, no por que desse trabalho, por que se escolheu essa área, se teve outras opções, se há preparo para desempenhar esse trabalho e assumir suas responsabilidades. Alguns autores como Marx, Durkheim e Antunes, afirmam que o trabalho representa um valor importante para sociedade, exercendo influência sobre a motivação dos trabalhadores, assim como sobre sua satisfação e sua produtividade. Assim percebe-se que compreender os sentidos do trabalho hoje é um desafio importante (MORIM, 2001).

Muitas vezes distingue-se a procura por trabalho da procura por uma atividade remunerada. Pode parecer a mesma coisa à primeira vista, mas nem sempre se acha sentido naquilo que se faz por obrigação como naquilo que se faz com prazer, com vontade, sabendo da importância que se tem na tarefa que lhe compete.

À medida que o ser humano se desenvolve e entra em contato com a realidade dos papéis sociais, percebe que sua inserção na sociedade pressupõe desempenhos.

Neste sentido, ser alguém está intimamente associado a fazer algo (CAVALET et al, 1999). E o trabalho faz parte deste contexto do ser alguém.

Atualmente observam-se importantes transformações no que tange trabalho, novas formas de organizações, a modificação do clima organizacional, a variação de ofertas, tipos de trabalho e emprego, exigências tanto da parte do contratante quanto do empregado, a procura por algo imediato ou algo que lhe traga tranquilidade, estabilidade. Estas variações são fruto da demanda dos indivíduos por novidade e por diferentes formas de inserção na sociedade. Que conforme o pensamento momentâneo do trabalhador, a escolha se torna a busca pelo existencial, um elemento mediador que define a necessidade e a satisfação, determinando um ponto chave entre o sentido do trabalho e a realidade de um trabalho remunerado sem sentido (SAGABINAZZI, 2006).

Goulart (2002, p. 49), comenta sobre a escolha de entrar numa organização:

[...] as pessoas podem ser consideradas externas a qualquer sistema organizacional. Elas escolhem se entrarão ou não numa organização com base em: (i) nas suas intenções, desejos e impulsos do momento e (ii) nas alternativas externas ao indivíduo aceitas como válidas. No entanto, o conflito entre o indivíduo e a organização estará sempre presente e o preço a ser pago é defrontar-se com esse conflito.

-

Podem-se elencar alguns fatores determinantes pela escolha e procura de determinadas áreas profissionais. A alta remuneração, a localidade da organização, a fama que ela possui no cenário nacional ou mundial, seu plano de carreira, a importância que ela tem para a sociedade, estabilidade, a qual sempre é relacionada ao serviço público.

A procura por trabalho faz parte do modo de vida do ser humano, da sua cultura, alguns escolhem o trabalho por influência de familiares, por querer manter uma árvore genealógica trabalhista, seguir a profissão que seu bisavô exerceu. Porém muitas vezes, deixa-se de lado a própria vontade, a escolha de qual carreira profissional seguir podendo ter sucesso nesta “não escolha”, fracassar, se sentir infeliz no trabalho, insatisfeito. É através do trabalho, da sua escolha e da satisfação em fazê-lo, que o indivíduo poderá criar sua cultura, sua linguagem, a história profissional, de vida, deixando como herança toda essa bagagem e sua identidade (SAGABINAZZI, 2006).

Tratando de serviço público, sabe-se, por senso comum, que a sua procura muitas vezes é pela estabilidade e o salário relativamente bom dependendo do local em que se vive e cargo ou função que desempenha, mas, além disso, também se sabe que nessa área o servidor estará diretamente ligado com o resultado do serviço, que terá influência sobre assuntos muitas vezes decisivos para vida de um cidadão, exemplo a área da saúde. Algum erro em qualquer processo desta área, pode interferir na vida da população, um atraso, falta de comunicação, entre outros erros nos procedimentos.

Nota-se a influência que tem a escolha por um trabalho no processo geral do cotidiano, o quanto ela afeta além do próprio trabalhador, mas todo o seu redor, família, entes queridos, os clientes/cidadãos que esperam auxílio, ajuda, presteza, satisfação própria e do servidor perante sua função, vocação para servir. (MACHADO et al, 2012)

A insatisfação pode provocar diversas consequências no comportamento do trabalhador. De acordo com Robbins (2005, p.70) as consequências da insatisfação mostram que:

“[...] diferem entre si ao longo dos eixos: construtivo/destrutivo e ativo/passivo. Elas são definidas da seguinte maneira:

- a) **Saída.** Comportamento dirigido para o abandono da empresa, incluindo a busca de um novo emprego e a demissão.
- b) **Comunicação.** Tentativa ativa e construtiva de melhorar as condições, incluindo a sugestão de melhorias, a discussão dos problemas com os superiores e algumas formas de atividade sindical.
- c) **Lealdade.** Espera passiva, mas otimista, de que as condições melhorem incluindo a defesa da organização às críticas externas e a crença de que a empresa e seus dirigentes farão “a coisa certa”.
- d) **Negligência.** Deixar as coisas piorarem, incluindo o absenteísmo ou atrasos crônicos, redução do empenho e aumento dos índices de erros.

Na insatisfação encontram-se aspectos motivacionais tanto singulares quanto comuns entre os trabalhadores, os aspectos comuns podem estar ligados com a estrutura em que eles trabalham. O local pode não estar oferecendo ou proporcionando o ambiente de trabalho desejado, mostrando-se muitas vezes um local propício ao sofrimento, à violência psicológica, ao tédio, ao desespero, assim, desencadeando inesperadas reações dentro e fora do local de trabalho (SAGABINAZZI, 2006).

Constatando-se que há uma ligação entre insatisfação e motivação, se pode correlacionar os fatores de escolha do trabalho com os fatores motivacionais de trabalhar. Algumas pesquisas assemelham a motivação como um dispositivo que regula a direção (objetivo) ao qual a pessoa atribui valores, a intensidade (força) com que ela almeja tal objetivo e a persistência (grau de interesse) (MORIN e AUBÈ, 2009).

Em vista que, por alguns momentos, a motivação e o sentido do trabalho se confundem e ao mesmo tempo se completam, pois ambos se assemelham, mas se diferenciam quando se pensa na finalidade do trabalho. Precisa-se estar motivado, pois é necessário desempenhar um bom trabalho na sua organização, já o sentido do trabalho segue a linha do “por que” se tem que trabalhar, a finalidade pessoal do trabalho. Como a motivação, o sentido do trabalho tem seus fatores determinados por cada pessoa, com seus aspectos coletivos e singulares. A diversificação de tarefas, a participação em um processo do começo ao fim, o bem-estar no ambiente em que trabalha e a possibilidade de avaliar-se e poder melhorar, podem levar a construir um conceito do sentido do trabalho.

Após avanços tecnológicos, a modernização da máquina trabalhista, os quais por serem muito rápidos, não deram tempo ao ser humano de se adaptar, provocam o entendimento do trabalho como uma obrigação, sem sentido, sendo esse um aspecto desmotivacional, unicamente como retorno financeiro, desempenhado por alguém que não se encontrou profissionalmente, podendo este ser objeto de desejo de outro que se contentaria apenas em desempenhar uma função reconhecida.

Sendo vistos conceitos sobre Administração Pública para melhor entendimento do surgimento do serviço público, a importância do serviço e do servidor público no processo que visa o bem-estar social, aspectos de possíveis escolhas dessa carreira, a pesquisa contribuirá para definição de possíveis entraves internos ou externos no que tange a vida profissional do servidor público. Se poderão elencar características pessoais, comportamentais e regionais que influenciam as ações do servidor e as escolhas que o motivam a fazer e não fazer sua tarefa.



## **MÉTODOS ESCOLHIDOS**

Foi aplicado o método estatístico que se trata do uso da teoria da estatística e da probabilidade. Foi escolhido esse método porque, como se trata de uma pesquisa no âmbito social, as conclusões não podem ser tidas como absolutas, pois existiram variáveis durante a pesquisa, porém, dotadas de boa probabilidade de serem verdadeiras (PEREIRA, 2012).

## **TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS**

Para a coleta de dados, foi realizada a técnica de aplicação de questionário, como define Marconi e Lakatos (2003, p.201) “é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Como público foco da aplicação do questionário, foram escolhidos os servidores de universidades federais do país. Optou-se pelos servidores dessa, pois são servidores públicos que atendem a perspectiva de análise da pesquisa, além disso, a coleta de dados é mais acessível, considerando a possibilidade de coletar as informações para o envio dos questionários.

A amostragem utilizada é a não-probabilística por quota, que tem como objetivo “conseguir que a amostra total tenha representação proporcional dos estratos da população alvo” (HAIR, 2005, p.247). Esta técnica proporcionará a visão de uma parte dos servidores públicos, neste caso os vinculados às universidades federais, como possível amostra da classe em geral.

## **TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS**

A técnica de análise dos dados foi a estatística descritiva, que tem como objetivo descrever e manipular as informações fornecidas, visando classificar e organizar os dados e reduzir a quantidade de informação presente numa grande base de dados, através do cálculo de medidas de estatística descritiva e de gráficos e testes de hipótese, que se trata de uma técnica que a partir do teste realizado com os dados amostrais, pode-se inferir sobre a população (Pinto, 2012). Conforme Hair (2005, p.283) discorre, “uma hipótese é uma suposição ou proposição sem comprovação que funciona como tentativa de explicação de certos fatos ou fenômenos”.

## **ANÁLISE**

Com o objetivo de identificar os possíveis fatores que motivam o cidadão a escolher a carreira como servidor público e que provocam acomodação dos mesmos, a presente pesquisa foi realizada com servidores públicos do ramo da educação, docentes e técnicos administrativos das Universidades Federais do país. A escolha pelos

servidores deste âmbito foi dada pelo contexto de se ter uma amostra relevante e de mais fácil acesso, pois se tratando de uma pesquisa de cunho acadêmico, presumiu-se que as instituições colaborariam com a pesquisa. No entanto, houve dificuldade no acesso dos e-mails dos servidores em algumas universidades, as quais não disponibilizavam em seus portais eletrônicos as informações necessárias para o envio do questionário. Tendo esta dificuldade, o instrumento de coleta foi enviado para as pró-reitorias, as quais algumas não deram retorno e outras, além de disponibilizar os e-mails suas pró-reitorias ofereceram ajuda na distribuição e encaminhamento do questionário pelos seus *campi*. Foram recebidos 30 e-mails de resposta demonstrando interesse pela pesquisa e solicitando o resultado após sua conclusão.

Foi utilizado como ferramenta o aplicativo *Google Drive* para a formulação do questionário, o qual foi encaminhado por e-mail para o endereço eletrônico de cada servidor das Universidades. O questionário aplicado foi composto por 19 (dezenove) questões divididas em dez de múltipla escolha e nove descritivas. Obteve-se o total de 494 (quatrocentos e noventa e quatro) respostas, sendo 46% do sexo feminino e 54% do sexo masculino, onde a maioria (43%) dos respondentes possui média de idade entre 33 a 45 anos. Dentre os questionados, 33% foram Técnicos Administrativos e 67% Docentes, onde exatos 50% já haviam trabalhado em outra entidade pública e 50% é a sua primeira vez como servidor público. O grau de escolaridade dos servidores foi disposto em sete opções as quais tiveram o resultado de: 37% Doutores, 20% Mestres, 18% Especializados, 14% Pós-Doutores, 7% Nível Superior Completo, 3% Superior Incompleto e 0% com Ensino Médio Completo (apenas dois servidores nesta classificação).

O questionário foi encaminhado para as 59 (cinquenta e nove) Universidades Federais do país, sendo classificadas numa escala numérica de 1 a 32, estando este número reduzido porque entre as entidades que participaram algumas das regiões norte e nordeste solicitaram abstenção da pesquisa alegando que necessitavam da aprovação dos seus setores de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas para responderem ao questionário enviado. Houve grande aceitação e participação das entidades acadêmicas das regiões Centro-oeste, Centro, Sudeste, Sudoeste e Sul.

Tratando dos questionamentos, foram feitos com base nos assuntos pertinentes ao ambiente do servidor público como: carreira, tempo de serviço, suas funções, motivação, estímulo, satisfação profissional e aspectos burocráticos de forma que pudessem ser relacionados para compreender a motivação ou acomodação do servidor público com as suas funções.

## **ESCOLHA PELO SERVIÇO PÚBLICO**

Um dos objetivos e assuntos abordados foi a escolha pelo serviço público. O questionamento teve como alternativas os critérios ou influências pela escolha desta opção profissional. Foram elencadas as alternativas entre salário, estabilidade, influência de terceiros e outros motivos. A alternativa estabilidade obteve a maioria com 54% dos votos, mostrando e afirmando uma das características pelas quais o serviço público é lembrado. Em seguida com 35% dos votos outros motivos como:

- a) *A busca por trabalhar com a docência;*
- b) *Pesquisa e extensão de qualidade;*
- c) *Desenvolvimento profissional;*
- d) *Liberdade para pesquisar;*

- e) *Poder atuar em uma instituição que possua curso de graduação na minha área de formação, a fim de poder contribuir na formação de novos profissionais, repassando pouco de minha experiência;*
- f) *Realização pessoal;*
- g) *Possibilidade de mudar de cidade e tentar outras possibilidades profissionais;*
- h) *Fiz o concurso sem pretensões, passei e acabei assumindo, pois não corri atrás de concurso, não estudei, ou seja, aconteceu.*

Em fim, cada um com seus aspectos e critérios, sendo relevante afirmar que dentro destes outros motivos de escolha pelo serviço público, grande parte atestou a vocação e o desejo de ser docente ou técnico em uma universidade pública, com o objetivo de aprofundar seus conhecimentos e pesquisas, colaborando com o futuro do país na formação de bons profissionais com ensino superior.

Partindo para qual foi o critério de escolha pelo serviço público, com 7% dos votos o Salário, demonstrando que a preocupação com o valor salarial deixou de estar no topo dos critérios de escolha por emprego público em uma sociedade conhecida como capitalista, e que não há uma percepção unânime no que diz respeito à associação de funcionalismo público com bons salários. A alternativa que indicava a Influência de terceiros obteve 4% das escolhas, Outros motivos foi a escolha de 35% dos respondentes, e com 54%, mais da metade dos votos, a Estabilidade, demonstrando e confirmando como uma das principais características do serviço público.

Seguindo contexto de escolha pelo serviço público, na questão que abordou se o atual docente ou técnico já havia trabalhado em outra entidade pública, conforme já relatado as respostas foram divididas igualmente 50% sim e 50% ainda não. Dos que já haviam trabalhado nota-se que muitos docentes e técnicos anteriormente desempenhavam funções muito diferentes das atuais. Podem-se destacar algumas como: militar da força aérea brasileira, exército brasileiro, Inmetro, Câmara dos Deputados, Prefeituras, Escolas Estaduais e Municipais, Rede Ferroviária Federal, Justiça Eleitoral, Ministérios, Hospitais, Museus e IBAMA. Metade dos servidores da pesquisa já possuía algum conhecimento sobre o âmbito público, seus deveres e direitos, rotina de trabalho e organograma hierárquico, estando por dentro da realidade do serviço público e querendo permanecer na trajetória como servidor.

## **TEMPO DE SERVIÇO**

Estabilidade no serviço público está diretamente ligada com tempo de serviço, pois se sabe que estabilidade é permanecer trabalhando, carreira, trabalho fixo. Na empresa privada, o empregado está em constante avaliação, pois a entidade trabalha visando lucro, ganhos, produção. Na organização pública não é muito diferente, ela também visa produção, lucro, o qual nesse ambiente não é financeiro, o lucro no setor público é a satisfação da sociedade com os serviços prestados pela entidade pública. A avaliação na partição pública é tratada de outra forma, o servidor presta serviços cumprindo os princípios constituídos em lei, seguindo seus direitos e deveres como estatutário ou celetista. Em cima destes deveres que a avaliação no serviço público chamada de estágio probatório é feita. Este estágio é ocorrido durante os três primeiros anos do servidor, após esse período ele pode ser considerado servidor público efetivo, adquirindo a tão esperada estabilidade.

Após conquistar a estabilidade e com o decorrer dos anos, alguns questionamentos começam a ser feitos pela sociedade e também pelo próprio servidor

como: Será que o longo tempo de serviço estável mantém a motivação? Ou esse longo tempo provoca acomodação e desmotivação do servidor? Na pesquisa foi feito um questionamento se os servidores se sentiam motivados a trabalhar e qual seria essa motivação. A satisfação em desempenhar funções na área da educação fica explícita em algumas respostas: *“Me motivo em ver as conquistas da instituição e de seus alunos. Motivado sim, por trabalhar com educação o que é fundamental para o desenvolvimento da sociedade. A motivação está associada à existência de desafios, sem desafios e a limitação aos desafios provocam desmotivação”*.

A motivação também está ligada ao retorno que o servidor tem pelo serviço prestado como visto nestas respostas de outros servidores: *A motivação depende da atividade e da resposta dos alunos com relação ao meu trabalho. Sinto-me motivado. Trabalho em um hospital de ensino, gosto da área acadêmica e a presença dos alunos e seus questionamentos me estimulam a sempre querer aprender mais para colocar em prática com meus pacientes. Sim. A motivação é saber que sou importante na formação de pessoas que irão compor a elite intelectual do Brasil. Às vezes sim, porque meus "clientes" sempre demonstram satisfação pela realização do meu serviço, e não porque sinto que eu estou trabalhando e a maioria dos meus colegas não, o que acarreta um acúmulo de serviço muito grande para os servidores que efetivamente trabalham. Além disso, não tenho reconhecimento das chefias. Não me sinto motivado. Não há recompensa à dedicação.*

Nota-se que a motivação é um aspecto bem individual, a preocupação com o que seu serviço pode proporcionar, modificar, colaborar ou provocar mudanças, está ligado com a motivação em fazê-lo: *Sinto-me motivado, mas acredito que a motivação neste caso é interna. Como não há diferença entre fazer bem feito, fazer, ou não fazer, o servidor não tem nenhum estímulo a não ser o interno, realizar o seu trabalho. Sinto-me motivado para trabalhar por vários motivos. É um sonho realizado o ingresso no serviço público, trabalho apenas 40 horas semanais e sem pressão que tive nos empregos de iniciativa privada. Tenho minhas responsabilidades, as cumpro em tempo hábil sem sofrer por parte das chefias pressões desnecessárias e assédio moral, isso me motiva muito.*

A preocupação com o estímulo, motivação no serviço parte primeiramente do próprio servidor, ele identifica quando algo não está indo bem e tira suas conclusões de por que não se tem motivação e onde encontrá-la: *Motivado não. Para se construir motivação dentro de cada um de nós é preciso que se tenha planejamento, liderança e pessoas que realmente se preocupam com a população. Ao contrário disso de nada adianta, trabalhar e viver reclamando das questões exteriores.*

Educação, crescimento cultural e profissional, liberdade e tempo para pesquisar, formação de bons profissionais, plano de carreira, crescimento da instituição, trabalho em equipe, são fatores que motivam os servidores das universidades federais brasileiras, mas cada um com seu motivo particular muitas vezes incomum com os demais colegas.

O questionamento sobre a motivação foi respondido, mas e a desmotivação ou acomodação, não existem? Os fatores que estimulam estes aspectos não são necessariamente contrários dos que motivam, pode-se estar com todos os estímulos necessários para o trabalho, porém, determinado ou determinados fatores acabam transformando a motivação em desagrado. Podem-se citar alguns exemplos vindos dos servidores questionados: *Pouco motivada. Acabamos nos acostumando com o salário e a estabilidade, isso desmotiva um pouco o funcionário ao desempenhar suas funções. A motivação é totalmente intrínseca, a instituição por si só não valoriza ou não compreende o papel de uma equipe e apoio psicopedagógico, da qual faço parte como psicóloga, e até mesmo desvaloriza o papel do técnico administrativo. Pela mesmice*

*das atividades que desempenho, sinto-me bastante entediada. No presente momento, não vislumbro mudanças que venham a contribuir para uma maior motivação da minha parte.* Nota-se que em uma das respostas os mesmos fatores que motivam a procura pelo serviço público, salário e estabilidade, se tornam fatores de desmotivação porque o servidor acaba se habituando pela invariabilidade de rotina e remuneração. Percebe-se a necessidade de mudanças e estímulo a novas atividades para o servidor.

Além dos motivos já afirmados como estabilidade, salário, há outros fatores que se podem dar exemplos como desmotivacionais. O conflito de interesses, a falta de coleguismo e falha de liderança fica claro nas respostas dos servidores: *Sem motivação. Como em toda empresa, há um conflito de interesses pessoais que atrapalham o bom relacionamento e andamento do serviço. Desmotivada, há muita falta de coleguismo, cada um para si, nada de coleguismo. Estou em desvio de função por problemas de saúde, simplesmente fiquei a disposição como se fosse um cachorro morto. Não há diálogo, simplesmente sai-se de um cargo e vai para outro e pronto. Não querem nem saber se o servidor está bem ou não. Sem motivação. Problema com a chefia ditadora e com aparte superior que não tem pulso para solucionar os problemas. Não! Atualmente "empurro-me" para trabalhar.* Nota-se que é pouca a variação de respostas, cada uma escrita de sua maneira, em entidades e estados diferentes, mas há a concordância indiretamente nos fatores motivacionais e desmotivacionais. A estrutura física também desmotiva o servidor porque dificulta seu desempenho: *Em alguns momentos estou motivado, outros não. Gosto de setor e do tipo de serviço que faço, mas a lentidão com que as coisas acontecem, demora em tomar decisões e também a falta de estrutura física e de pessoal são desmotivadores.* A lentidão abordada acima está relacionada à burocracia do serviço público, a qual é vista de um modo particular pelos servidores públicos das universidades federais brasileiras.

## **BUROCRACIA, PLANO DE CARREIRA: ESCOLHAS E OPINIÕES SOBRE A ROTINA PÚBLICA**

Torna-se impossível falar de serviço público sem relacionar com a palavra burocracia, ela está presente do início ao fim de todas as atividades públicas, desde a abertura de um concurso até a aposentadoria do servidor. No âmbito jurídico a Constituição Federal é chamada de “A mãe”, pois é quem regra todos os direitos, deveres e princípios dos cidadãos, então se pode chamar a burocracia de “A madrinha” do servidor, porque ela que impõe a rotina do trabalhador, determina como se inicia os processos, como serão analisados ou julgados e encerrados. Nas universidades vemos a burocracia no momento da matrícula dos discentes, no processo de escolha de curso, preenchimento das vagas e início das aulas. Na escolha dos docentes a partir do concurso, prova de títulos, prova didática e início da docência.

Ficando clara a importância da burocracia e ela podendo ser um dos fatores que provocam a acomodação no serviço público, foi feito um questionamento aos servidores das universidades federais brasileiras a fim de saber se eles são a favor ou contra de como é regida a burocracia no país, deixando claro que não era se eram a favor ou contra a burocracia, mas sim como ela é administrada no país, pois se sabe que ela é indispensável no controle e ordem da sociedade. No resultado fica explícita a insatisfação dos servidores com a forma como é gerida a burocracia no país, a maioria dos respondentes (83%) afirmaram que são contra e 17% a favor.

Fazendo uma comparação da opinião que os servidores tinham antes de ingressar no serviço público e após ingressarem, a burocracia é citada direta e indiretamente nas respostas: *Não imaginava tanta acomodação e tanta burocracia. Via um serviço*

*público ineficiente por falta de vontade dos servidores, hoje vejo que a ineficiência se dá em parte por acomodação de alguns servidores, mas o maior entrave são a falta de recursos e a inoperância dos mecanismos e processos utilizados na prestação do serviço público. Minha opinião não mudou após o ingresso! O serviço público é super burocratizado e as ações emperradas! Só via a burocracia, agora vejo que há iniciativas para superá-la, embora me preocupe a atual tendência de copiar o sistema de clientela/produção do mercado privado que pode desvirtuar a vocação pública, na busca por "competitividade", transformando os cidadãos em "clientes" e os servidores em meros recursos humanos que nada mais são do que uma ferramenta para atingir o objetivo do momento. Não imaginava que havia tanta burocracia, hoje percebo quanto tempo é desperdiçado em burocracias.*

Visto a insatisfação dos servidores com a burocracia e que ela é um dos fatores de acomodação e desmotivação no âmbito público, outro fator que pode ser mostrado é a inconformidade do servidor com seu plano de carreira. Os servidores alegam que o plano de carreira não os estimula à produtividade, não lhes dá méritos pelo bom desempenho e desigualdade salarial. Demais motivos são vistos nas suas respostas referentes se o plano precisa de melhorias: *Melhorias sim... de salário e critérios de promoção meritocráticos. Sim. São várias, não poderei citar todas, mas as mais importantes seria rever a forma de ingresso e a estabilidade. Sim. É evidente a necessidade de colocar mecanismos de incentivo a produtividade (a começar pelo estágio probatório e pelos mecanismos de promoção), atualmente vigora praticamente a questão do tempo de casa, que é o pior incentivo possível.* Algumas respostas destacam aonde especificamente deveriam ocorrer as mudanças no plano de carreira dos docentes e técnicos: *Sim merecem melhorias. Ele precisa dar melhores ganhos para todos que estiverem em processos de qualificação constantes, para aqueles que oferecerem melhores serviços, manterem a ajuda de custo de saúde mesmo para aqueles que se aposentam (na hora que mais precisa o governo corta), ter uma data base para reajuste todo ano (o serviço público federal é o único seguimento que não tem), sendo necessária intensa negociação o ano todo e às vezes não se consegue nenhum reajuste durante anos. O plano de carreira deveria ser reajustado no mínimo o valor da inflação acumulada no período o que não acontece.*

Outra questão que se achou pertinente em abordar foi se o governo federal proporciona algum estímulo para o servidor. As opiniões ficaram bem divididas, muitos responderam que o único estímulo é o salário, outros a estabilidade, incentivo aos estudos, plano de carreira ou nenhum estímulo: *Só a estabilidade, que não chega a ser um estímulo. A única coisa que parece ainda não ter modificado é a assiduidade no cumprimento dos pagamentos de salário, mas por outro lado a desvalorização parece muito mais clara. Não vejo estímulo. Acho que a diferença de salários para a mesma atividade deveria ser adotada. Quem produz mais deveria receber mais. A estabilidade, que é uma faca de dois gumes!* Nesta última resposta percebe-se que o salário, estabilidade e plano de carreira, que são alguns dos fatores identificados como desmotivacionais e também motivacionais. Sabe-se que isso é possível porque como já abordado na análise, as respostas são intrínsecas, pessoais, cada servidor se encontra em determinado momento, Estado, condição, que são as variáveis da pesquisa.

A fim de conhecer um pouco sobre a rotina de trabalho dos servidores e finalizando o questionário, foram feitos dois questionamentos: O primeiro se o trabalho dos servidores lhes proporciona satisfação sempre ou oscila com o tédio. O resultado foi de 50% satisfação sempre e 50% oscila com o tédio, mostrando a variabilidade de rotina, mesmo os docentes sendo incentivados a pesquisas, muitos se encontram num ambiente tedioso, sem muita diversidade de atividades encaminhando-lhes para a

acomodação. A outra questão se eles desempenham atividades de acordo com suas funções, 83% sim e 17% não, e isso prejudica meu desempenho. Nesta questão a maioria cumpre atividades somente relacionadas com sua função, mas como se sabe, o desvio de função infelizmente é uma das características do serviço público, o que não deixa de ser mais um fator que desmotiva e acomoda os profissionais encarregados de processos de suma importância para a atividade acadêmica e de formação de profissionais de nível superior que ajudarão na estruturação intelectual e física do nosso país.

## **CONSIDERAÇÕES**

O presente estudo teve como finalidade demonstrar os possíveis fatores que motivam ou acomodam o servidor público, visto que esses fatores podem ser incomuns para ambos os fatores. Achou-se relevante afirmar que os fatores de motivação encontrados foram a estabilidade, salário, vocação, crescimento pessoal, plano de carreira, pesquisas aprofundadas, expansão de conhecimentos, repasse de conhecimento, fé na educação, formação de bons profissionais e melhor desempenho e prestação de serviços públicos.

Os possíveis fatores de desmotivação e acomodação encontrados foram a estabilidade, salário, plano de carreira, esses também sendo fatores de motivação, falta de estrutura física apropriada, falta de incentivo pela parte do governo, excesso de burocracia, falta de reconhecimento de seu desempenho, deficiência no incentivo à produtividade, falta de coleguismo e falhas na liderança.

Após os resultados atingidos pode-se afirmar que esses possíveis fatores encontrados podem ser elementos criados ou estimulados pelo próprio servidor por não saber onde focar nas suas escolhas, lhe proporcionando apenas o cargo público e não um maior significado de utilidade, esquecendo a sua função como ferramenta de presteza e serviço para a sociedade. Também estímulos externos ocasionados pelo sistema público como o déficit de planejamento, má gestão, falta de estrutura, pensamentos ultrapassados, a falta de avanço e modernização em toda a Gestão Pública, este não comprometimento com serviço público torna tudo mais difícil e complexo.

A imagem do servidor como um trabalhador acomodado é uma característica criada pela sociedade, os vários entraves do sistema público e demais fatores norteiam os cidadãos para esta concepção.

Como sugestão de estudos futuros, pode-se analisar com maior amplitude estes dados, focando em órgãos de outra esfera diferente da educacional, podendo traçar uma comparação de diferenças e igualdades. Realizar uma análise sobre a cultura organizacional no âmbito público, qual a possível mudança ou adaptação na cultura para melhoria dos serviços ou servir como identificador de problemas e soluções.

## REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado.** Brasília: ENAP, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas em organizações públicas.** Caxias do Sul: Editora Educus, 2010.

\_\_\_\_\_. **Modelo de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias gerenciais para a análise e transformação organizacional.** Caxias do Sul: Editora Educus, 2011.

BONEZZI, Carlos Alberto e PEDRAÇA, Luci Léia de Oliveira. **A nova Administração Pública: reflexão sobre o papel do servidor público do Estado do Paraná.** Paraná: Editora UEL, 2008.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado.** Brasília: Câmara da Reforma do Aparelho do Estado, 1995.

CAVALET, Susan Regina Raittz, DENARDINI, Cristiane, DIRKEN, Edenir Cristina, HARO, Maria Elizabeth Nickel. **O significado do Trabalho.** Vol. 11. Paraná: Sanepar, 1999. Disponível em: <http://www.sanepar.com.br/sanepar/sanare/v11/Significado/significado.html>>. Acesso em: 30 de Agosto de 2013.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico.** Dissertação. vol. 2. Blumenau: UNISC, 2008.

DOURADO, Augusto. **Orientação: Servidor Público** -definição. Disponível em: <<http://www.portaldoservidor.ba.gov.br/noticias/orientacao/orientacao-veja-definicao-de-servidor-publico>> Acesso 23 de Julho de 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar um projeto de pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOULART, Iris Barbosa. **Psicologia Organizacional e do trabalho: teoria, pesquisa e temas correlatos.** 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, Livraria e Editora Ltda, 2002.

HAIR, Joseph F. Jr, BABIN, Barry, MONEY, Arthur H. , SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Artmed Ed. S.A, 2005.

KEHRIG, Ruth Terezinha. **Administração Pública Gerencial.** Santa Catarina: Dissertação Unisul, 2005.



MACHADO, Nelson. **GBRSP – Gestão baseada em resultados no setor público:** uma abordagem didática para implementação de prefeitura, câmaras municipais, autarquias, fundações e unidades organizacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, Luciano. **Reforma da Administração Pública e cultura política no Brasil:** uma visão geral. Brasília: ENAP, 1997.

MORIN, Estelle M. AUBÉ, Caroline. **Psicologia e gestão.** São Paulo: Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. **Os sentidos do trabalho.** RAE, vol. 41, n. 3. São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/redirect.cfm?ID=405>>. Acesso em: 28 de Agosto de 2013.

MATOS, Jatene da Costa, NOLASCO, Lorec Gottschalk e SILVA, Débora dos Santos. **Administração Pública Gerencial.** Mato Grosso do Sul : Dissertação UEMS, 2012.

PEREIRA, José Matias. **Curso de gestão estratégica na administração pública.** São Paulo:Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Manual de metodologia da pesquisa científica.** 3 ed. São Paulo:Atlas, 2012.

PETERS, Guy e PIERRE, Jon (orgs). **Administração Pública: coletânea.** Editora UNESP, Brasília, 2010.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAGABINAZZI, Catia. **O sentido do trabalho: reflexões acerca das transformações do mundo do trabalho em uma instituição pública.** Porto Alegre: Dissertação FSS/PUC, 2006.

SCHIKMANN, Rosane. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado.** Brasília:ENAP, 2010.

PINTO, Lola Maria Silvério. **Estatística Descritiva e Análise Exploratória de Dados.** Instituto Superior de Engenharia de Lisboa, Lisboa – Portugal, 2012. Disponível em: <[http://www.deetc.isel.ipl.pt/matematica/EP\\_IEP/slides%20das%20aulas/TURMAS%20LT32D,%20LT31N,%20LI21N/Estat%C3%ADstica\\_Descritiva.pdf](http://www.deetc.isel.ipl.pt/matematica/EP_IEP/slides%20das%20aulas/TURMAS%20LT32D,%20LT31N,%20LI21N/Estat%C3%ADstica_Descritiva.pdf)>. Acesso em 10 de Setembro de 2013.