

## MOTIVAÇÕES DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO PARA A BUSCA POR CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

Paula Maciel Quintaneiro Gasparassi<sup>1</sup>  
Isabel Cristina Gomes Basoni<sup>2</sup>

**Resumo:** O presente artigo propõe identificar os principais motivos que impulsionam os técnicos administrativos em educação, lotados na Gerência de Compras e Contratações da Universidade Federal do Espírito Santo, a buscarem a capacitação profissional. Para o desenvolvimento da pesquisa, além do referencial teórico, também foi utilizada a metodologia de pesquisa de campo e aplicados questionários ao público-alvo. Por meio da pesquisa realizada foi possível perceber que os técnicos administrativos, sujeitos desta pesquisa, buscam a formação com o objetivo principal de melhorar suas condições de trabalho e salários e tornar seus horários mais flexíveis e que as políticas do plano de carreira, principalmente os incentivos financeiros decorrentes destas capacitações, são considerados satisfatórios.

**Palavras- chaves:** Motivação; Capacitação; Técnicos Administrativos.

## MOTIVATIONS OF ADMINISTRATIVE TECHNICIANS IN EDUCATION FOR THE SEARCH FOR PROFESSIONAL TRAINING

**Abstract:** This article proposes to identify the main reasons that motivate the administrative technicians in education, in the Purchasing and Contracting Department of the Federal University of Espírito Santo, to seek professional training. For the development of the research, in addition to the theoretical reference, the methodology of field research was also used and questionnaires were applied to the target audience. Through the research, it was possible to perceive that the administrative technicians, subject of this research, seek training with the main objective of improving their working conditions and salaries and making their schedules more flexible and that the policies of the career plan mainly the financial incentives resulting from these capacities, are considered satisfactory.

**Keywords:** Motivation; Training; Administrative Technicians.

---

<sup>1</sup> Discente do curso de Pós Graduação em Administração Pública no IFES – Campus Colatina.

<sup>2</sup> Mestre em Educação. Técnico em Assuntos Educacionais do Instituto Federal do Espírito Santo.

## 1 INTRODUÇÃO

A administração pública é regida pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Segundo Martinela, citado por Carvalho Filho (2015), o núcleo do princípio da Eficiência é a procura de produtividade e economicidade e, o que é mais importante, a exigência de reduzir os desperdícios de dinheiro público, impõe a execução dos serviços públicos com presteza, perfeição e rendimento funcional.

Para Di Pietro (2001), o princípio da eficiência é dirigido a toda Administração Pública e está intrinsecamente ligado ao modo de atuação do agente público, como também relacionado diretamente com a maneira estrutural, organizacional e disciplinar da Administração Pública, com a finalidade de alcançar os melhores resultados na gestão pública, para que o bem comum seja alcançado da maneira mais adequada.

Conforme o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (1995), formulado pelo então Ministro da Administração Federal e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser Pereira, a legislação Brasileira carecia de uma política de recursos humanos coerentes com as reais necessidades da Administração pública. Para ele, a legislação que regulava as relações de trabalho, no setor público, tinha caráter protecionista e inibidor do espírito empreendedor.

A Inexistência tanto de uma política de remuneração adequada (dada a restrição fiscal do Estado) como de uma estrutura de cargos e salários compatível com as funções exercidas, e a rigidez excessiva do processo de contratação e demissão do servidor (agravada a partir da criação do Regime Jurídico Único), tidas como as características marcantes do mercado de trabalho do setor público, terminam por inibir o desenvolvimento de uma administração pública moderna, com ênfase nos aspectos gerenciais e na busca de resultados. (MINISTÉRIO DA ADMINISTRAÇÃO E REFORMA DO ESTADO, 1995, p. 32).

Dentro deste contexto de busca de melhorias no sistema público, em observância dos princípios que norteiam a administração pública, principalmente o da eficiência, o Estado, passou a promover políticas de capacitação para os servidores públicos, tendo como referência principal, a Lei n°. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que apresenta o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), na esfera federal.

Diante do exposto, este trabalho tem como motivação para a pesquisa os seguintes questionamentos: As políticas de desenvolvimento são consideradas importantes para os técnicos administrativos em educação? Quais as razões para que os técnicos administrativos busquem a capacitação?

Na busca por respostas, o presente estudo tem como objetivo geral identificar quais os principais fatores que impulsionam os técnicos administrativos em educação da Gerência de

Compras e Contratações da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) a buscarem a capacitação. No intuito de alcançar o objetivo geral, traçamos um caminho a partir dos seguintes objetivos específicos: revisar a bibliografia referente à capacitação profissional e à Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, que trata da motivação e satisfação dos funcionários; aplicar questionário ao público-alvo, com questões objetivas e respostas padronizadas e, por fim, discutir os resultados obtidos com base no referencial teórico.

Através do resultado dessa pesquisa será possível para a Instituição, principalmente ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, criar mecanismos que permitam que as motivações para que os técnicos administrativos busquem a capacitação, permaneçam associados à melhoria dos seus desempenhos profissionais em seus ambientes organizacionais e, conseqüentemente, à melhoria da qualidade dos serviços prestados.

## **2 AS BASES TEÓRICAS DA PESQUISA**

### **2.1 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL**

Segundo Chiavenato (2008), o Desenvolvimento de pessoal envolve programas de médio prazo para prover o crescimento profissional das pessoas e preparação para a carreira. Já o treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem imediata. Enquanto o primeiro prepara para o cargo, o outro prepara para a carreira.

Ainda para Volpe (2009), o treinamento remete a um processo educacional de curto e médio prazo, aplicado de maneira organizada, por meio do qual as pessoas adquirem conhecimentos, posições e habilidades, em função de objetivos previamente definidos dentro de uma instituição organizacional, com o propósito de aumentar a produtividade sem prejudicar ou influenciar em seus comportamentos. E o desenvolvimento está caracterizado mediante um processo dinâmico de melhoria, que implica em uma mudança na evolução, no crescimento, incremento e avanço de uma nova tecnologia.

Para Camões e Menezes (2016), a administração pública brasileira, seguiu a tendência internacional, principalmente dos Estados Unidos e Europa, a partir da década de 1980, no sentido de modernizar e profissionalizar o serviço público. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), dos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, instituída pelo decreto 5.707/2006, apresenta um modelo de gestão de pessoas por competência, uma ferramenta estratégica, especialmente nos períodos reformistas.

O PNDP tem como finalidade a melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; desenvolvimento permanente do servidor público; adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual; divulgação e gerenciamento das ações de capacitação e a racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

## 2.2 CAPACITAÇÃO DOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO

Pode-se definir capacitação como “um processo permanente e deliberado de aprendizagem que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação, com o propósito de contribuir para o desenvolvimento de competências institucionais, por meio do desenvolvimento de competências individuais”. (RESOLUÇÃO Nº21/2017 CUN/UFES, 2017, p. 2).

Em relação à legislação que trata sobre capacitação dos servidores públicos, no âmbito federal, destaca-se a lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino, vinculadas ao Ministério da Educação. Ela estabelece as diretrizes da progressão por capacitação profissional, que ocorre quando o servidor através da realização de cursos de aperfeiçoamento profissional progride de nível de capacitação.

De acordo com o plano de carreiras, o técnico administrativo em educação inicia sua carreira no nível I e poderá alcançar o nível máximo IV, caso conclua cursos de capacitação que estejam de acordo com a carga horária exigida pela legislação. Os cursos devem ser compatíveis com o cargo ocupado e também com o ambiente organizacional, além disso, deve ser respeitado o intervalo de 18 meses para a mudança de nível. (BRASIL, 2005)

A lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, também disciplina sobre incentivo à qualificação profissional do servidor. Essa qualificação corresponde à educação formal brasileira, desde o ensino fundamental até a pós-graduação. Esse benefício permite ao servidor, que obtiver qualificação superior ao exigido pelo exercício de seu cargo, um incentivo financeiro que representa um percentual calculado sobre o seu padrão de vencimento. (BRASIL, 2005).

O decreto 5.824, de 29 de junho de 2006, que estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, apresenta as áreas de conhecimento relativas à educação formal, com relação direta aos ambientes organizacionais. Dessa forma, o percentual referido, pode variar de 10 a 75%,

conforme ilustra o quadro 1, dependendo do ambiente organizacional que o servidor ocupa em relação ao curso realizado. (BRASIL, 2006).

Para que o técnico administrativo obtenha o benefício do Incentivo à qualificação, o Departamento de Desenvolvimento de Pessoal da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES relaciona no Manual do Servidor, a documentação necessária para a instrução do processo. Ressalta também a importância do servidor, em conjunto com sua chefia imediata, identificar o curso que melhor se adequa ao cargo e às suas atribuições como também às atividades que efetivamente são realizadas, para que assim, seja realizado o cadastro do ambiente organizacional. Esse ambiente é entendido como a área específica de atuação do servidor técnico-administrativo, integrada por atividades afins ou complementares, organizada a partir das necessidades institucionais e que orienta a política de desenvolvimento de pessoal. (UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO, 2017).

Quadro 1 – Percentual do Incentivo à qualificação

<b>Nível de escolaridade formal superior ao previsto para o exercício do cargo</b>	<b>Área de conhecimento com relação direta</b>	<b>Área de conhecimento com relação indireta</b>
Ensino fundamental completo	10%	-
Ensino médio completo	15%	-
Ensino médio profissionalizante ou ensino médio com curso técnico completo	20%	10%
Curso de graduação completo	25%	15%
Especialização, com carga horária igual ou superior a 360h	30%	20%
Mestrado	52%	35%
Doutorado	75%	50%

Fonte: LEI 12.772 de 2012

## 2.3 MOTIVAÇÃO E CAPACITAÇÃO

Segundo Bergamini (1997), a motivação cobre grande variedade de formas comportamentais. A diversidade de interesses percebida entre as pessoas permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. É dentro dessa diversidade que se encontra a principal fonte de informações a respeito do comportamento motivacional.

Para Almeida e Tacconi (2015), a motivação, comprometimento e alinhamento com os objetivos organizacionais são atributos desejados em todas as organizações. Cada vez mais, questões relacionadas à motivação dos funcionários ganham espaço dentro das organizações, pois

a eficácia e o desempenho positivo estão diretamente ligados a ela.

Para Gomes (2007) a motivação está fortemente ligada ao processo de capacitação, pois quando o indivíduo responde positivamente a este processo, ele se sente seguro e motivado para realizar seu trabalho. O autor destaca a importância das ações de capacitação para o autocrescimento, como também para a motivação do trabalho em equipe.

Os autores Nascimento, Pádua e Vanone (2009) argumentam que a capacitação, segurança e motivação estão correlacionadas. O ser humano sente a necessidade de aplicar o que aprendeu fato que pode contribuir para a sua ascensão profissional e também pessoal. Ainda, segundo os autores, um plano de cargos e salários pode motivar, temporariamente, os funcionários de uma organização. Mas, fatores como, ambiente amistoso, liberdade para tomar decisões, ter reconhecimento pelo trabalho que executa podem assumir maior relevância para os empregados, em longo prazo.

### 2.3.1 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Segundo a teoria de Frederick Herzberg (1968), a motivação está relacionada à dois fatores: Fatores extrínsecos ou higiênicos e fatores intrínsecos ou motivacionais. Os fatores higiênicos são aqueles relacionados às condições de trabalho e têm como função básica, impedir a insatisfação com o trabalho. Já os fatores motivacionais são aqueles capazes de manter a pessoa envolvida com seu trabalho, com sentimentos de realização, desejo de crescimento e desenvolvimento profissional. (CURY, 2012).

O quadro abaixo enumera os principais pontos dos fatores mencionados:

Quadro 2 – Teoria dos dois fatores

FATORES	
Higiênicos ou Extrínsecos	Motivacionais ou Intrínsecos
Políticas de administração de pessoal	Sentido de realização de algo importante
Supervisão	Reconhecimento pelo trabalho bem feito
Condições de trabalho	Possibilidade de crescimento
Dinheiro	Trabalho desafiador
Segurança	Maior responsabilidade

Fonte: CURY (2012)

Para a Teoria dos dois Fatores, quando os fatores intrínsecos são atendidos, os indivíduos se sentem satisfeitos e, conseqüentemente, motivados para realização de seus trabalhos. De forma diferente, quando somente os fatores higiênicos são atendidos eles não são capazes de induzir o estado de motivação para o trabalho, apenas evitam a insatisfação e não provocam a satisfação. Ou seja, a remuneração e as políticas de gestão de pessoas como, por exemplo, plano de cargos e salários e os programas de capacitações, podem produzir satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não é um fator motivador para o trabalho. (MAXIMIANO, 2007).

### 3 METODOLOGIA

O método utilizado, quanto aos procedimentos, para a realização desta pesquisa foi o descritivo, por meio de um levantamento bibliográfico em livros e artigos científicos que apresentam estudos semelhantes ao tema proposto. Foram consultadas, também, as legislações pertinentes aos incentivos à capacitação dos técnicos administrativos em educação.

De acordo com GIL (2008, p.42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Esse tipo de pesquisa utiliza, principalmente, técnicas padronizadas de coletas de dados, como observação sistemática e o questionário.

O levantamento bibliográfico refere-se à etapa de revisão da literatura que será utilizada como embasamento teórico para o estudo. Para Freitas e Pradonov (2013, p.131) “é nessa etapa que são explicitados os principais conceitos e termos técnicos a serem utilizados na pesquisa”.

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica interrogativa do questionário (Anexo 01), composto por 14 perguntas fechadas, com respostas padronizadas, que foram aplicadas aos 19 técnicos administrativos em educação lotados na Gerência de Compras e Contratações da UFES. As respostas foram tabuladas mediante o programa da Microsoft Excel e posteriormente correlacionadas com o referencial teórico estudado.

A escolha pela Gerência de Compras e Contratações da Universidade Federal do Espírito Santo como público alvo desta pesquisa foi realizada pelo fato de pertencer à Pró-Reitoria de Administração da UFES, local onde exerço minhas atividades laborais, o que facilitou o processo de coleta de dados. A Gerência é formada por quatro setores: Divisão de Licitação; Coordenação de Projeto Básico e Acompanhamento de Contratos; Divisão de Instrumentalização e Publicidade e Secretaria Geral.



Estão lotados nesta Gerência, vinte e um técnicos administrativos em educação, mas somente dezenove servidores responderam o questionário. Os participantes demonstraram interesse em responder as perguntas e não apresentaram óbice durante todo o processo de pesquisa de campo. Todos os questionários foram respondidos no primeiro dia de sua aplicação.

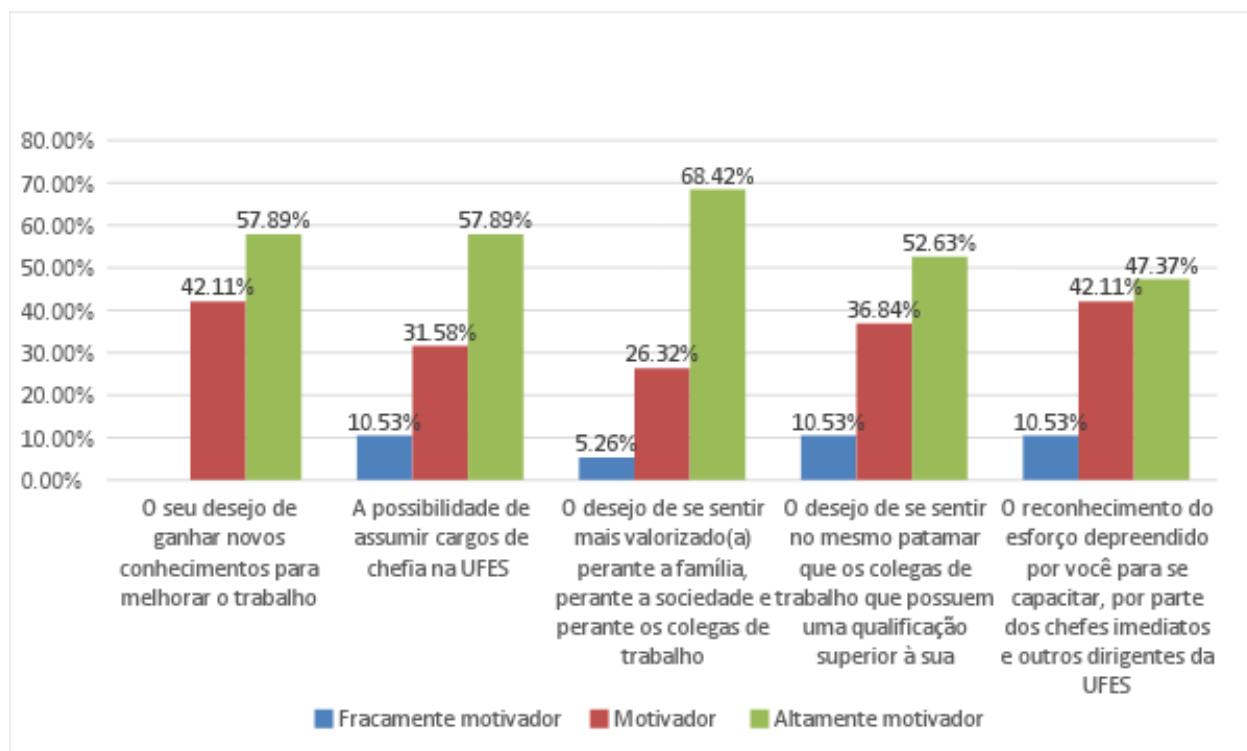
O objetivo principal do questionário foi identificar quais os principais motivos que impulsionam os técnicos a buscarem a capacitação profissional e em que medida esta motivação está relacionada às políticas de capacitação instituídas. Para tanto, as perguntas foram distribuídas em quatro blocos: fatores intrínsecos, fatores extrínsecos, políticas de administração de pessoal e fatores externos à UFES.

#### **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS**

A partir dos dados coletados, conforme descrito acima, passamos à análise dos dados. As perguntas de 01 a 05 estavam centradas na satisfação pessoal e no desejo de se sentir parte de um grupo e de reconhecimento por parte dos colegas e superiores. Percebemos uma proximidade entre os ideais de Herzberg sobre os fatores intrínsecos ou motivacionais e as respostas dos participantes. Ele afirma que esses fatores quando presentes causam a satisfação no trabalho e estão relacionados ao cargo e às tarefas realizadas. Ou seja, quando o trabalho é desafiador, reconhecido e valorizado pela chefia e/ ou pela sociedade, quando contribui para o crescimento do profissional, torna-se motivador. Isso pode ser confirmado ao verificarmos que quase 90 % dos participantes indicaram, em suas respostas, como motivadores e altamente motivadores na busca por capacitação, fatores como, trabalho desafiador, maiores responsabilidades e desenvolvimento profissional, conforme ilustra o gráfico 1:

Gráfico 1 – Fatores intrínsecos





Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

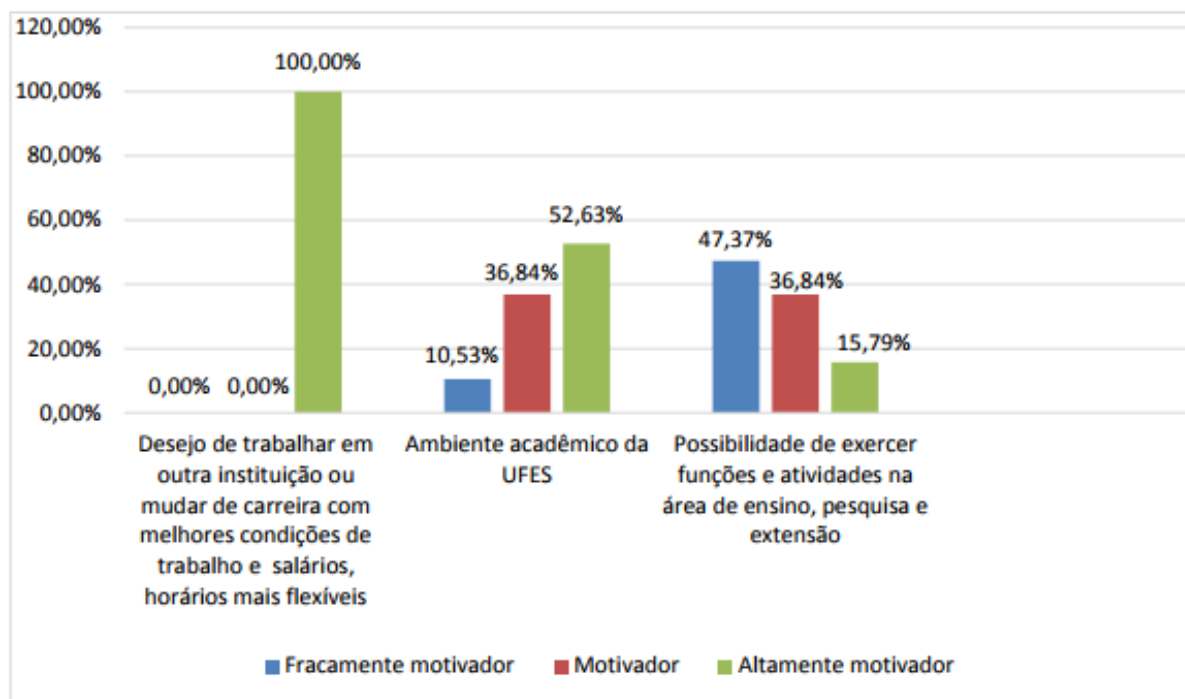
Destaca-se, no gráfico acima a pergunta nº 3 que demonstra um alto percentual de respostas indicadas, como altamente motivadoras. Quase 70% dos servidores, apontaram o sentimento de valorização, como um fator muito relevante na busca por capacitação. Os outros fatores, como adquirir novos conhecimentos, maiores responsabilidades, também merecem destaque. As respostas referentes à pergunta nº 4 revelaram que buscar a capacitação para obter uma qualificação, correspondente a dos colegas, também é um fator significativo, que pode ser compreendido como um desejo que o servidor tem de ser aceito pelos demais, refere-se ao sentimento de pertencer ao grupo.

Ao analisarmos as respostas acima, percebemos similaridades com os fatores motivacionais descritos por Herzberg. Contudo, devemos ressaltar que segundo a teoria, para que haja uma constante motivação é necessário que o indivíduo esteja em posição ou situação em que estes fatores - desafios, reconhecimento, valorização e ascensão na carreira - sejam também contínuos (HERZBERG, 1968).

Em relação aos fatores extrínsecos, a pergunta nº6 abordou as vertentes condições de trabalho e dinheiro. As respostas contrariam a Teoria de Herzberg, pois todos os participantes consideram que a capacitação é um fator altamente motivador, quando relacionada a essas vertentes. Da mesma forma, as respostas da questão nº 12, sugerem que o ambiente acadêmico

também tem grande influência na motivação dos técnicos na busca por capacitação, conforme demonstra o gráfico 2:

Gráfico 2 – Fatores Extrínsecos



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

O Fatores Higiênicos, de acordo com a teoria, quando são precários, causam a insatisfação no trabalho, mas quando agradam os indivíduos, apenas evitam a insatisfação, ou seja, não são elementos motivadores. A pesquisa realizada com os servidores da Gerência de Compras e Contratações da UFES apontou que esses elementos, apresentados na pergunta nº 6, sendo eles: mudar de carreira, ocupar outro cargo, melhorar as condições de trabalho, salário e flexibilizar o horário, foram apontadas por todos os servidores, como fatores altamente motivadores na busca por capacitação.

Entende-se que as oportunidades de ascensão estão diretamente relacionadas a tais fatores, devido ao plano de cargos e salários instituído pela lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, isto é, a cada capacitação realizada, o servidor tem a possibilidade de progredir de nível, desde que o curso tenha relação direta com seu ambiente organizacional e que seja cumprida a carga horária exigida, assim como também o interstício de 18 meses de um nível para outro. Essa progressão, vem acompanhada por um aumento percentual do salário, fato que justifica as respostas dos participantes, ao considerar, por exemplo, a possibilidade de um salário melhor, um fator

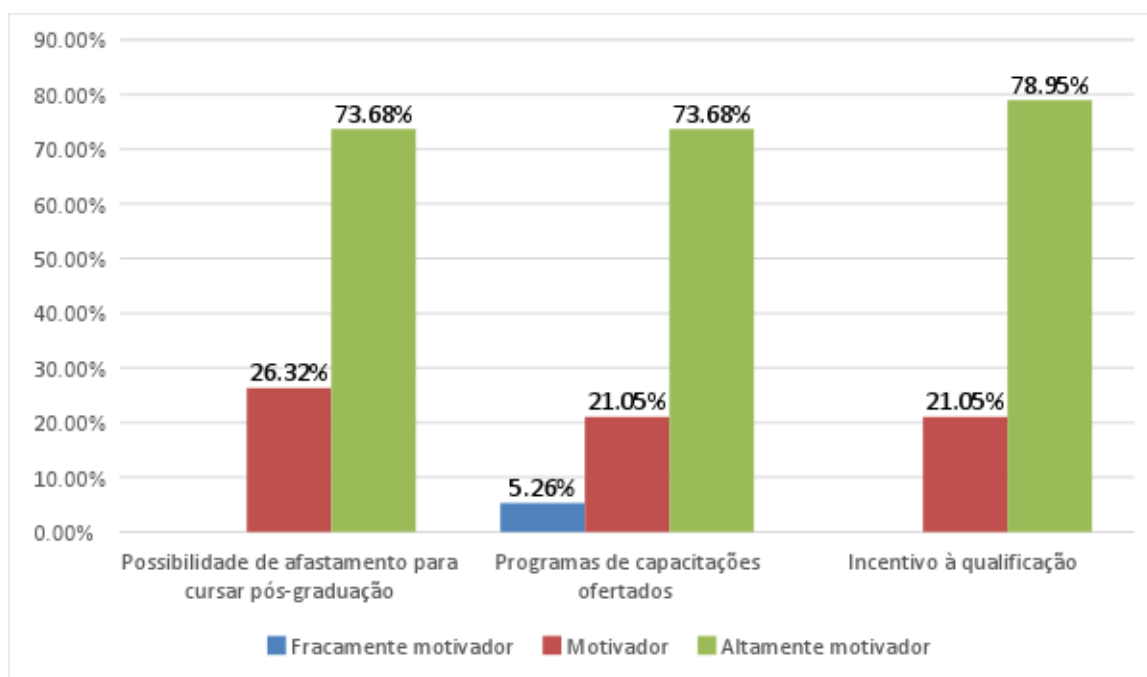
altamente motivador na busca por capacitação.

A possibilidade de exercer funções e atividades na área de ensino, pesquisa e extensão na UFES, tem sido pouco motivador, de acordo com as respostas. Contraditoriamente, quando indagados sobre a relação ambiente acadêmico e o fator motivação para se capacitar, mais da metade, revelaram ser altamente motivador o fato de presenciar alunos e professores envolvidos com estudos e pesquisas científicas. Ao confrontarmos as respostas das perguntas 12 e 14, observamos que embora o ambiente acadêmico seja altamente motivador para muitos, ele não é fator estimulante para que esses servidores queiram ingressar na área acadêmica da UFES.

Com o intuito de responder o questionamento inicial desse artigo: Essas políticas de desenvolvimento são consideradas importantes pelos técnicos administrativos em educação? Foram propostas as perguntas 08, 09 e 10. Observa-se que mais de 70% dos entrevistados, apontaram essas políticas como fatores altamente motivadores na busca por capacitação profissional, ou seja, os técnicos, em sua maioria, consideram-nas importantes.

De acordo com a Teoria de Herzberg, esses fatores estão relacionados aos fatores extrínsecos, pois fazem parte da política de administração da instituição, capazes de apenas impedir a insatisfação com o trabalho. Mas os dados desta pesquisa revelaram que tais fatores têm uma contribuição ainda maior do que os apresentados pelo autor, são capazes de estimular a maioria dos técnicos a se capacitarem, conforme ilustra o gráfico abaixo:

Gráfico 3 – Políticas de Administração de pessoal da UFES



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

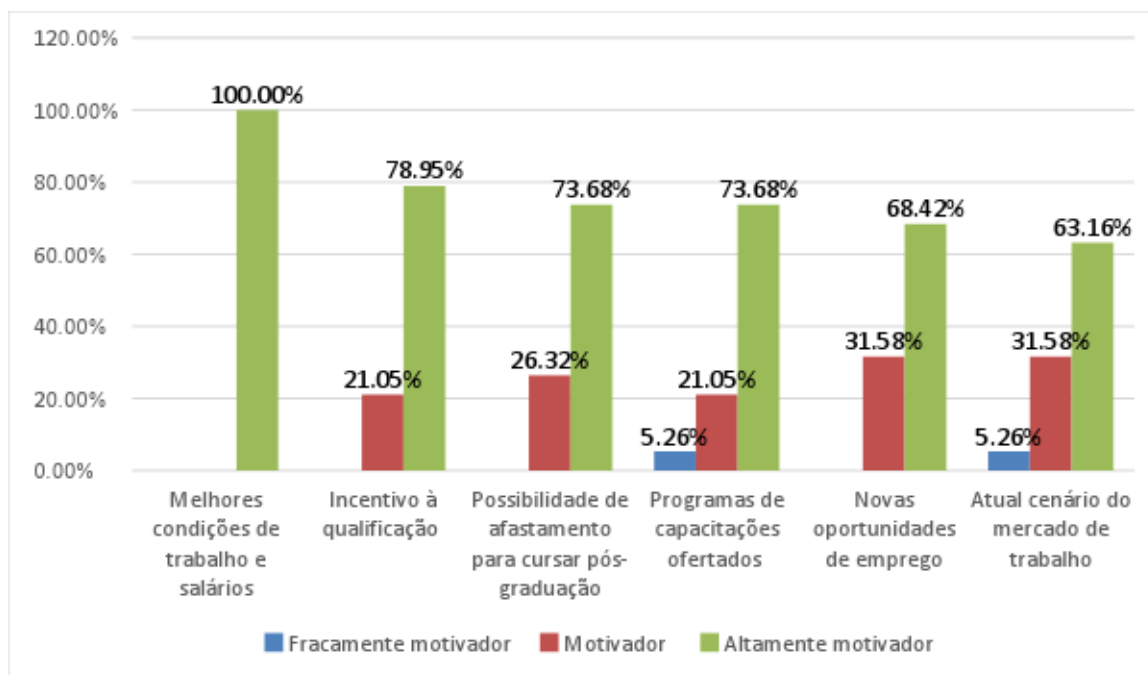
A possibilidade de afastamento do servidor para cursar uma pós-graduação *strictu-sensu* (mestrado, doutorado ou pós-doutorado) sem prejuízo da remuneração, tem previsão legal na Lei 8.112/90 e na resolução nº. 21/2017-CUN/UFES. Pode ser concedida de forma parcial ou integral, desde que cumpra as exigências descritas na legislação. Nota-se que essa política de afastamento contribui para que a maioria dos servidores tenha interesse em cursar uma pós-graduação.

Os programas de capacitações ofertados pela UFES, neste caso, cursos de capacitação e mestrado profissional, também têm sido de grande valia para os técnicos, conforme ilustrou o gráfico 3. O Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, periodicamente, publica o cronograma dos cursos disponíveis que podem ser realizados presencialmente, dentro do horário de trabalho ou à distância, pela plataforma disponibilizada pela universidade. Já os incentivos à qualificação foram destacados por cerca de 78% dos participantes, como política de desenvolvimento de pessoal mais importante, dentre elas.

Os dados desta pesquisa também apontaram que os principais motivos pelos quais os técnicos em administração da Gerência de Compras e Contratações busquem a capacitação, estão relacionados à pergunta nº 6, que apresenta os fatores, melhores condições de trabalho, horários mais flexíveis e melhores salários. Ressalta-se que estes fatores podem ser buscados pelos servidores no âmbito da própria UFES, com ou sem mudança de carreira, como também em outra instituição. Então, cabe ao Departamento de Desenvolvimento de Pessoas, realizar uma pesquisa mais detalhada sobre cada fator mencionado na pergunta 6, para verificar se esses benefícios desejados, podem ser estabelecidos na própria instituição, evitando assim a rotatividade no quadro de pessoal da universidade.

Em seguida, nota-se que o aumento de salário proporcionado pelo percentual financeiro do incentivo à qualificação, assim como, a possibilidade de afastamento do trabalho para cursar uma pós-graduação e os programas de capacitações ofertados pela UFES, têm grande representatividade na busca por capacitação, como veremos no gráfico abaixo:

Gráfico 4 – Principais fatores que levam os servidores a buscarem a capacitação.

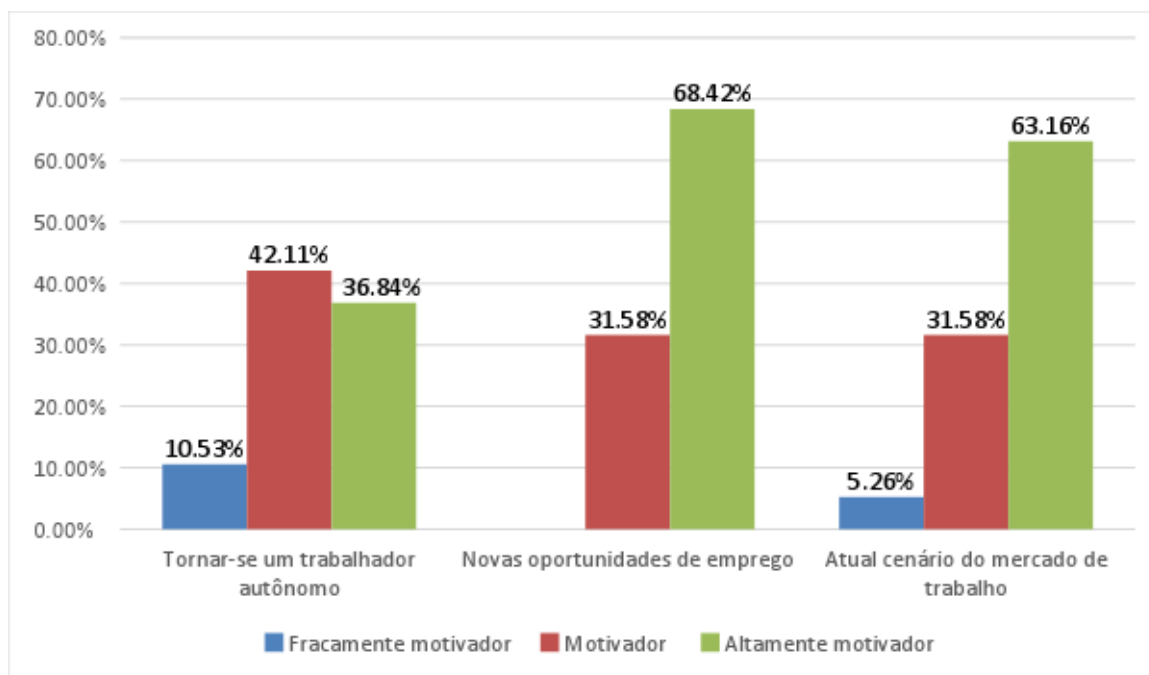


Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Analisando as respostas no gráfico acima, vemos que os fatores indicados pela maioria dos servidores, como altamente motivadores, são descritos por Frederick Herzberg como fatores higiênicos. Como mencionado anteriormente neste artigo, os fatores higiênicos, são aqueles necessários para evitar que o funcionário fique insatisfeito em seu trabalho, porém, eles não são capazes de fazer com que ele se sinta completamente satisfeito e tão pouco motivado (HERZBERG, 1968). Mas, conforme a pesquisa realizada com os servidores, esses fatores higiênicos, opostamente à teoria, foram considerados fontes de motivação na busca por capacitação.

Apesar de esta pesquisa revelar que a maioria dos técnicos entrevistados estão satisfeitos com os programas de capacitações ofertados pela UFES e com os incentivos financeiros decorrentes destas capacitações, conforme Lei 12.772/2012, por considerá-los motivadores ou altamente motivadores, ao analisarmos as perguntas 07, 11 e 13, percebemos que um percentual significativo dos participantes consideram que fatores externos à instituição, como por exemplo, mercado de trabalho competitivo, novas oportunidades de emprego com melhores salários e oportunidade de crescimento profissional, influenciam na busca por capacitação.

Gráfico 5 – Fatores externos à UFES



Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Esses resultados, associados também às respostas da pergunta 06, na qual apresentou entre outras, a variável, trabalhar em outra instituição, reforçam a hipótese de que os servidores estariam buscando a capacitação com o objetivo de ingressar em outras instituições públicas ou privadas. Diante do exposto, seria imprescindível uma nova pesquisa, para melhor compreensão desses resultados obtidos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio desta pesquisa foi possível identificar quais os principais motivos que levam os técnicos administrativos em educação da Gerência de Compras e Contratações da UFES a buscarem a capacitação profissional, objetivo principal deste artigo. A pesquisa bibliográfica foi crucial para a compreensão das respostas do público-alvo, principalmente no que se refere à Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, embora tenha havido algumas divergências entre os resultados e a teoria.

Dentre essas divergências, destaca-se a principal, o desejo de trabalhar em outra instituição ou mudar de carreira, ocupando outro cargo, com melhores condições de trabalho, horários mais flexíveis e melhores salários. Para Herzberg, essas variáveis, integram os fatores higiênicos, ou seja, são capazes apenas de evitar a insatisfação humana, não provocando a motivação. Porém, para todos os participantes desta pesquisa, esses elementos foram considerados

altamente motivadores na busca por capacitação.

A pesquisa também demonstrou que as políticas de administração de pessoal, todas com fulcro na legislação, foram identificadas pelos servidores, que responderam ao questionário, como fatores relevantes na busca por capacitação. Vale ressaltar que algumas dessas políticas, como por exemplo, os incentivos à qualificação profissional, não são exclusivas aos servidores da UFES, mas de todos os técnico administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino, vinculadas ao Ministério da Educação, conforme lei 11.091/2005.

Diante do exposto, conclui-se que esta pesquisa alcançou seu objetivo principal. Porém, ressalta-se que esta apresenta algumas limitações, a primeira delas é o tamanho da amostra que representa apenas uma pequena parcela do total de técnicos, visto que a UFES é composta por 1.456 técnicos-administrativos em educação ativos, segundo dados da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, fato limitante da pesquisa que impede que a mesma seja utilizada como parâmetro para os técnicos em geral.

Em relação aos resultados obtidos na pergunta nº6, encontramos outra limitação. Não foi possível identificar com exatidão se o desejo de se capacitar com o intuito de conseguir melhores condições de trabalho, melhores salários e horários flexíveis, está relacionado com o desejo de ingressar em outra instituição, ocupando outro cargo, ou se estão buscando essas melhorias no âmbito da própria universidade. Portanto, faz-se necessário que novas pesquisas sejam realizadas para que essas questões sejam esclarecidas e o Departamento de Gestão de Pessoas possa, a partir dessas pesquisas, compreender as necessidades dos servidores e promover ações que promovam a melhoria na formação dos técnicos administrativos e, conseqüentemente, na prestação do serviço oferecido pela instituição.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Izabel Cristina Silva de; TACCONI, Marli de Fátima Ferraz da Silva. **Satisfação e Motivação dos funcionários no IFRN**. - Campus Natal Central. Rio Grande do Norte, vol. 5, 2015. Disponível em <<http://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/2292>>. Acesso em: 18 de ago. 2017.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. **Decreto N°. 5.824 de 29 de junho de 2006**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5824.htm)>. Acesso em 17 de ago. 2017.

BRASIL. **Lei N°. 11.091 de 12 de janeiro de 2005**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm)>. Acesso em 17 de ago. 2017.

BRASIL. **Lei °. 12.772 de 28 de dezembro de 2012**. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm)>. Acesso em 18 de ago.2017.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Nova política de recursos humanos**. Brasília: Mare, 1997. 52 p.

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; MENESES, Pedro Paulo Murce. **Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**, Brasília, v.45, 2016. Disponível em <[www.ensp.gov.br](http://www.ensp.gov.br)>. Acesso em: 14 de ago. 2017.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual do Direito Administrativo**. 28.ed. São Paulo: Atlas, 2015, 1368 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008, 514 p.

CURY, Antônio. **Organização e Métodos**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2012, 600 p.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 29.ed. São Paulo: Atlas, 2001, 774p.

FREITAS, Ernani Cesar; PRODANOV, Cleber Cristiano. **Métodos e Técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013, 277 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo. Editora Atlas, 2002.

GOMES, Lilian Cristiane. **A influência da capacitação sobre a motivação no trabalho**. Saúde Coletiva. vol. 4, 2007. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84201605>>. Acesso em: 18 de ago. 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007, 353 p.

NASCIMENTO, Evânia do; PÁDUA, Jaqueline Paschoini de; VANONE, Shirley Antônia. **A influência da capacitação na motivação dos Agentes Comunitários de Saúde do município de São Sebastião do Paraíso (MG), no ano de 2006 a 2007**. Ciência et Praxis. v. 2, n.4, 2009. Disponível em <<http://revista.uemg.br/index.php/praxys/article/view/2093>>. Acesso em: 18 de ago. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Manual do Servidor**. Disponível em <<http://www.progep.ufes.br/manual-servidor>>. Acesso em: 17 de ago. 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Resolução n° 21/2017**. Disponível em: <<http://www.daocs.ufes.br/conselho-universit%C3%A1rio-1>>. Acesso em: 24 de ago. 2017.

VOLPE, Renata Araújo. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**. O Portal dos Psicólogos, 2009. Disponível em <[www.psicologia.com.pt](http://www.psicologia.com.pt)>. Acesso em: 14 de ago. 2017.

## ANEXO 01 - QUESTIONÁRIO



**Aluna:** Paula Maciel Quintaneiro Gasparassi

**Orientadora:** Isabel Cristina Gomes Basoni

**Instituição:** Instituto Federal do Espírito Santo

**Curso:** Pós- Graduação *lato sensu* em Administração Pública

Prezados colegas,

**Gostaria de pedir a participação de vocês para responder o questionário abaixo, sobre as capacitações realizadas pelos servidores da Gerência de Compras e Contratações da UFES. É uma pesquisa a título de conclusão de curso de Pós-Graduação em Administração Pública do IFES.**

**1-** O seu desejo de ganhar novos conhecimentos para melhorar o trabalho que você desempenha na UFES é um fator que o(a) motiva a se capacitar em que grau?

( ) fracamente motivador ( ) motivador ( ) altamente motivador

**2-** A possibilidade de assumir cargos de chefia na UFES um fator que o(a) motiva a se capacitar em que grau?

( ) fracamente motivador ( ) motivador ( ) altamente motivador

**3-** O desejo de se sentir mais valorizado(a) perante a família, perante a sociedade e perante os colegas de trabalho é um fator que o(a) motiva a se capacitar em que grau?

( ) fracamente motivador ( ) motivador ( ) altamente motivador

**4-** O desejo de se sentir no mesmo patamar que os colegas de trabalho que possuem uma qualificação superior à sua é um fator que o(a) motiva a se capacitar em que grau?

( ) fracamente motivador ( ) motivador ( ) altamente motivador

**5-** O reconhecimento do esforço depreendido por você para se capacitar, por parte dos chefes imediatos e outros dirigentes da UFES é um fator que o(a) motiva a se capacitar em que grau?

( ) fracamente motivador ( ) motivador ( ) altamente motivador

**6-** O desejo de trabalhar em outra instituição ou mudar de carreira, ocupando outro cargo, com melhores condições de trabalho, horários mais flexíveis e melhores salários é um fator que o(a) motiva a se capacitar em que grau?

fracamente motivador  motivador  altamente motivador

**7-** Tornar-se um trabalhador autônomo, ou seja, trabalhar por conta própria enfrentando a competitividade do mercado, é um fator que o(a) motiva a se capacitar em que grau?

fracamente motivador  motivador  altamente motivador

**8-** A possibilidade de você poder se afastar do trabalho para cursar uma pós-graduação sem ter que compensar esse afastamento é um fator que o(a) motiva a se capacitar em que grau?

fracamente motivador  motivador  altamente motivador

**9-** Os programas de capacitações ofertados pela UFES (cursos e mestrado profissional), é um fator que o(a) motiva a se capacitar em que grau?

fracamente motivador  motivador  altamente motivador

**10-** O aumento de salário colocado pelo percentual financeiro do incentivo à qualificação instituído no plano de carreira dos técnicos-administrativos (Lei 11.091/2005) é um fator que o(a) motiva a se qualificar em que grau?

fracamente motivador  motivador  altamente motivador

**11-** As grandes mudanças no mundo do trabalho com novas oportunidades de emprego, novas funções, novas atividades e cheio de inovações tecnológicas é um fator que o(a) motiva a se capacitar em que grau?

fracamente motivador  motivador  altamente motivador

**12-** O ambiente acadêmico da UFES onde você presencia alunos e professores envolvidos com os estudos e pesquisas científicas é um fator que o(a) motiva a se capacitar em que grau?

fracamente motivador  motivador  altamente motivador

**13-** O atual cenário do mercado de trabalho que valoriza profissionais mais capacitados, com oportunidade de crescimento profissional com melhores salários, é um fator que o(a) motiva a se capacitar em que grau?

fracamente motivador  motivador  altamente motivador

**14-** A possibilidade de exercer funções e atividades na área de ensino, pesquisa e extensão na UFES é um fator que o (a) motiva a se capacitar em que grau?

fracamente motivador  motivador  altamente motivador