

# Influência dos Incentivos à Qualificação dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de São João Del Rei

Luciana Gonçalves Ferreira  
Universidade Federal de São João Del Rei  
E-mail: lgferreira2008@yahoo.com.br

Fabício Ziviani  
Universidade FUMEC  
E-mail: fazist@hotmail.com

Josmária Lima Ribeiro de Oliveira  
PUC-MINAS  
E-mail: professorajosmaria@gmail.com

Marcelo Lemos de Medeiros  
IBMEC  
E-mail: g4\_consultoria@hotmail.com

## Resumo

O objetivo da pesquisa consistiu em investigar a influência que os incentivos à qualificação instituídos pela Lei n. 11.091/2005 exercem sobre a motivação dos servidores técnico-administrativos (TAs) à qualificação. Valendo-se de metodologia quantitativa, utilizou-se questionário a partir do modelo de avaliação de estímulo com a escala Likert, aplicados a 141 TAs de uma Universidade. Os resultados apontam relações entre os fatores de estímulo a partir da identificação de cinco construtos: progressão na carreira, ambiente externo, qualificação, satisfação pessoal, e ambiente acadêmico. O estudo demonstrou que o construto “progressão na carreira” predominou na motivação dos TAs em cursarem a qualificação. De acordo com a análise estatística, os fatores de estímulo: conhecimentos para melhorar o trabalho, atual cenário do mercado de trabalho e percentual financeiro do incentivo à qualificação formaram os fatores que mais motivaram os TAs a cursarem a qualificação. Porém, as conclusões sugerem que o incentivo financeiro só representa ser um fator de estímulo para a qualificação se associado a outros estímulos.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Plano de carreira. Motivação à qualificação.

Artigo submetido em 02/09/2014 e aprovado em 17/06/2015, após avaliação double blind review. Editor científico: Diogo Helal.

# **Influence of Incentives Qualification Servers Technical Administrative, Federal University of São João Del Rei**

Luciana Gonçalves Ferreira  
Universidade Federal de São João Del Rei

Fabício Ziviani  
Universidade FUMEC

Josmária Lima Ribeiro de Oliveira  
PUC-MINAS

Marcelo Lemos de Medeiros  
IBMEC

## **Abstract**

Objective was to investigate the influence that incentives qualification established by Law 11.091/2005 has on the motivation of servers to qualify. Using quantitative methodologies, which used questionnaire from the evaluation model degree of stimulus applied to the Likert scale to 141 servers a University. Results indicate relations between the factors stimulus from the identification of five distinct constructs. The study demonstrated that the construct “career” was the predominant motivation of servers TAs to carry the qualification. According to statistical analysis, the stimulus factors: knowledge to improve the work, the current scenario of the labor market and the percentage of financial incentives for qualifying formed the factors of most motivation for the students to follow the qualification. However, the findings suggest that the financial incentive is just to be a major stimulus factor for the qualification is associated with other stimuli.

**Keywords:** Personnel Management. Career Path. Motivation for Qualifying.

**Manuscript received on September 02, 2014 and approved on June 17, 2015, after one round of double blind review.**

## **1 Introdução**

A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo. As mudanças sociais, demográficas, culturais, econômicas e tecnológicas ocorridas no último século mudaram profundamente a forma de gerir as pessoas dentro da organização (Dutra, 2011). As organizações tendem a buscar pilares que possibilitem a reestruturação de novos conceitos na gestão de pessoas. Assim, cresce a necessidade de mudanças substanciais na forma como a organização passa a lidar com seus recursos humanos (RH) (Borges-Andrade et al., 2006). Dentre essas mudanças substanciais, pode-se citar a forma como a organização passa a tratar a formação profissional de seus RH: cresceu a preocupação de se terem pessoas mais capacitadas dentro da organização para atender às novas demandas advindas da globalização e do rápido desenvolvimento tecnológico.

Dessa maneira, ações de treinamento para a formação profissional passam a ser importantes para a sustentabilidade organizacional. Assim, as organizações passaram a investir mais na formação das pessoas. As ações de treinamento e aperfeiçoamento para o desenvolvimento profissional ocupam um dos papéis centrais na gestão de pessoas. Importante ressaltar que as mudanças na forma de gerir pessoas e a percepção da importância em se ter pessoas mais capacitadas dentro das organizações têm ocorrido não apenas nas empresas privadas, mas também na Administração Pública.

Associada a essas novas percepções sobre a necessidade de desenvolvimento das pessoas na Administração Pública, o governo federal aprovou a Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005, que representa o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). O PCCTAE instituiu, ao servidor que obtiver qualificação superior ao exigido pelo exercício de seu cargo, um incentivo financeiro que representa um percentual calculado sobre o padrão de vencimento do servidor. Esse incentivo pode representar um aumento salarial de 5 a 75%, dependendo do nível do cargo (apoio, médio ou superior) e do nível do curso de qualificação (graduação, especialização, mestrado ou doutorado).

No caso da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ), instituição aonde a pesquisa foi realizada, percebe-se que a procura por qualificação por parte dos servidores TAs aumentou significativamente desde a instituição do PCCTAE. Desse modo, as políticas de incentivo à capacitação e qualificação parecem impulsionar o surgimento de uma nova cultura dentro da gestão de pessoas na UFSJ.

Assim, o presente estudo identifica os principais motivos que impulsionaram os servidores TAs a se qualificarem a partir da implantação do PCCTAE. A primeira hipótese consiste na existência da relação entre o aumento da procura pela qualificação e os incentivos financeiros instituídos com a implantação do PCCTAE. A segunda hipótese consiste na relação entre o aumento da procura pela qualificação e o Programa de Incentivo à Formação de Servidores (PROSER) e outros incentivos (liberação para afastamento do trabalho) instituídos pela UFSJ.

O presente artigo está organizado da seguinte forma: (i) Introdução, (ii) Plataforma Teórica, (iii) Metodologia, (iv) Análise dos Resultados e (v) Considerações Finais.

## **2 Fundamentação Teórica**

O embasamento teórico desta pesquisa permitiu a identificação de cinco construtos: 1) progressão na carreira; 2) ambiente externo; 3) motivação para a qualificação; 4) satisfação pessoal; e 5) ambiente acadêmico. Para tanto, analisaram-se estudos referentes à gestão de pessoas no serviço público e a qualificação como política de desenvolvimento, e à motivação no processo de desenvolvimento profissional. Ainda, como marco legal, analisou-se a legislação federal do servidor público referente à qualificação.

### **2.1 Gestão de Pessoas no Serviço Público e a Qualificação como Política de Desenvolvimento**

Com o advento das transformações que ocorrem no mundo do trabalho, novos instrumentos para gerir o potencial das pessoas têm surgido nas organizações modernas. A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações causadas por intensas pressões advindas do ambiente externo e também do ambiente interno (Dutra, 2011).

Diante dessas novas exigências e pressões sobre as organizações na revisão de conceitos é que a gestão de pessoas passou a ter maior atenção. Foi a partir dos anos 1990 que surgiram propostas em novas formas de gerir pessoas (Dutra, 2011). No entanto, na Administração Pública, foi na década de 1930 que o modelo burocrático de gestão foi adotado, no qual se caracterizou a tradicional política de RH no serviço público, onde os

funcionários passaram a ser contratados pelo regime estatutário mediante concurso público e com estabilidade (Marconi, 2003).

Segundo Marconi (2003), nessa tradicional política de RH, não há políticas para o desenvolvimento do funcionário por meio de treinamento e progressão na carreira. O aumento de salário é de acordo com o tempo de serviço – não tendo necessidade de melhorias no trabalho para obtê-los, o que gera um quadro de funcionários acomodados e sem motivação para melhorar seu desempenho. Nas palavras de Marconi (2003, p.4), “o Estado possui, portanto, uma iminente necessidade de modernização, enquanto a força que deveria impulsionar essas mudanças – o seu corpo de profissionais – ainda possui um perfil correspondente a outras épocas, em que as demandas da sociedade eram outras”.

Conforme Magalhães et al. (2006), a área de RH no setor público é carente de profissionalização. As atividades estratégicas da administração de RH no setor público ainda são incipientes. A forma de atuação prioriza as questões emergenciais, relegando a segundo plano as atividades estratégicas. Schikmann (2010) relata que a Administração Pública ainda possui características que correspondem ao perfil de “departamento de pessoal”. Essas características podem ser descritas como: o plano de cargos que tem foco baseado em cargos e não em competências, limitando o escopo de atuação dos funcionários.

No entanto, é expressiva a participação do setor público na absorção de grande parte dos trabalhadores brasileiros inseridos no emprego formal (Borges, 2004). Nos últimos anos, ocorreu grande expansão das contratações em muitas áreas do setor público, especialmente na área da educação. Portanto, o trabalho do servidor torna visível a ação do Estado (ENAP, 2009).

Marconi (2003) afirma que os principais aspectos que uma política de RH deve contemplar devem ser: recrutamento com o perfil desejado e uma estrutura de carreira que estimule o servidor a buscar aprimoramento de sua capacitação e desempenho. O autor complementa que deve haver um constante aprimoramento mediante capacitação, uma estrutura de incentivos (pecuniários ou não), uma estrutura de avaliação de desempenho vinculada à progressão e uma estratégia de realocação e redistribuição de servidores de forma a alcançar perfil e quantitativo desejados para cada organização.

O que se observa na realidade é que esses aspectos já formam a estrutura de RH em grande parte das instituições públicas. De acordo com Marques (2002, p. 47), todos esses aspectos já estão sendo incorporados aos RHs no setor público. A mudança vem ocorrendo de modo perceptível e dados do governo revelam mudança qualitativa, expressa em números

que sinalizam “a participação do pessoal de nível superior como força de trabalho total, e a participação do pessoal de nível técnico como especialistas”.

Para Barbosa e Ferreira (2009), a adequação dos RH tem se constituído em tarefa prioritária no atual contexto de mudança, implicando o estabelecimento de uma política voltada ao desenvolvimento de pessoal. Segundo Magalhães et al. (2006), essa política voltada ao desenvolvimento de pessoal e a política de capacitação e qualificação têm se mostrado fundamentais, uma vez que possibilita ao servidor um melhor desempenho na prestação de serviços aos cidadãos.

Atualmente, o que se verifica, segundo Magalhães et al. (2006), é que o processo de capacitação e qualificação procura desenvolver competências nas pessoas, no sentido de tornarem-se mais produtivas e contribuírem para a organização. Appelbaum et al. (2000, p.50) confirma essa afirmação ao dizer que “[...] as pessoas têm melhor desempenho (performance) quando têm habilidade em forma de conhecimento e capacitação para desenvolver o trabalho”.

## **2.2 Motivação no Processo de Desenvolvimento Profissional**

Referente ao termo motivação, este é bastante amplo e sua definição deve considerar que é um processo que perdura por toda a vida de uma pessoa, ou seja, sempre haverá algo que a motivará (Vergara, 2011). Daft (1999) e Maximiano (2007) acrescentam que a motivação refere-se à força, à energia que impulsiona o indivíduo a ter certo tipo de comportamento, pensamento ou ação, em busca de algum objetivo específico, pois nenhuma pessoa alcança um estado de motivação para todas as suas necessidades no mesmo intervalo de tempo.

Vergara (2011, p.42) acrescenta que

as pessoas têm valores diferentes, necessidades diferentes, interesses diferentes, organização familiar diferente, *background* cultural diferente, formação profissional diferente, enfim, uma história de vida diferente que condiciona suas motivações.

Isso explica por que algumas pessoas se sentem altamente motivadas a realizar determinadas ações e outras se mostram completamente desinteressadas. A motivação é

individualizada. O que pode ser motivante para uma pessoa talvez não seja para outra que esteja inserida no mesmo grupo (Vergara, 2011; Maximiano, 2007).

Bergamini (1997) enfatiza que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões. As atitudes e os comportamentos de cada pessoa dependem de seus valores, os quais variam de pessoa para pessoa. O sentido que cada pessoa dá a cada atributo que lhe satisfaz é próprio de cada uma. Há uma diversidade de interesses. E essa adversidade constitui informações a respeito do comportamento motivacional. Portanto, é inadequado pensar que uma simples regra geral sobre motivação é recurso suficiente para explicar possíveis razões que levam as pessoas a agirem. Existem muitas razões que explicam uma ação e grande parte reside no interior das pessoas, tornando o estudo da motivação bem mais complexo.

De qualquer forma, cada vez mais as pesquisas sobre a motivação humana tentam entender o que pode ser feito para aumentar os níveis de motivação, além de buscarem entender o que impulsiona, dirige e mantém determinados padrões de comportamento (Souza, 2001).

Assim, aplicando os conceitos sobre motivação ao objetivo desta pesquisa, pode-se inferir que buscar a qualificação é considerado a motivação da amostra dos servidores TAs da UFSJ. E esta pesquisa, por meio de questionários aplicados a essa população, busca investigar se o incentivo financeiro representa o principal estímulo que leva os servidores TAs a essa motivação.

No entanto, os fatores de estímulo que podem levar as pessoas de uma organização a procurarem por capacitação e qualificação podem ser provenientes do ambiente externo à instituição ou do ambiente institucional, além de poderem estar relacionados à percepção pessoal. Pode-se inferir que os fatores de estímulo provenientes do ambiente externo à instituição têm relação direta com o contexto globalizado e competitivo. Nesse contexto, um novo mercado de trabalho vem se delineando por meio de mudanças na relação homem/trabalho, além de um expressivo crescimento das novas tecnologias de informação e do conhecimento proporcionado por elas (Ferraresi, 2004).

Segundo Borges-Andrade et al. (2006, p. 27), “o crescente uso das tecnologias da informação está subjacente ao crescimento de demandas cognitivas que requerem maior qualificação do trabalhador”. Ferraresi (2004) afirma que esse cenário é um fator de estímulo para que as pessoas se qualifiquem, pois o processo de globalização da economia mundial traz consigo a interdependência de organizações e países em suas relações, tendo



como consequência a diminuição e falta de emprego em todos os setores da economia, o que faz com que as pessoas procurem se qualificar, a fim de manterem a empregabilidade.

Em relação aos fatores de estímulo provenientes do ambiente institucional, pode-se destacar toda a política de desenvolvimento do quadro dos servidores TAs, que, por meio de leis, decretos e resoluções, foi instituída nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Essa política de desenvolvimento abrange os programas de capacitação anuais oferecidos pela Universidade, aumentos salariais com os incentivos financeiros, concessões de afastamento e ajudas de custo para cursos de graduação, especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado.

Cabe destacar que alguns desses fatores de estímulo são peculiares das instituições do setor público. Eles influenciam a motivação e o comportamento das pessoas de forma distinta dos padrões observados nas empresas privadas (Rodrigues, 2009). As pessoas que ocupam o serviço público têm valores e motivos diferentes das pessoas que ocupam as organizações privadas. Porém, apesar de o setor público apresentar suas peculiaridades, as mudanças ocorridas no mundo do trabalho trouxeram também para o serviço público a necessidade de se valorizar as pessoas, incentivando o seu aperfeiçoamento e, conseqüentemente, oportunizando o seu crescimento profissional. Portanto, cabe expor o que Bernardes (2002, p. 18) argumenta:

a qualificação é primordial para desenvolver capacidades para lidar com as ambigüidades e incertezas da organização. [...] é de suma relevância que os dirigentes das universidades também sejam preparados e vejam a real importância de fomentar e intensificar ações de Recursos Humanos, qualificando os seus profissionais.

Os fatores de estímulo relacionados com a percepção pessoal são aqueles que, segundo (Bowditch & Buono, 1992, p. 75), “referem ao processo por meio do quais as pessoas recebem, organizam e interpretam informações de seu meio ambiente”. Segundo Ferraresi (2004, p. 54), “a percepção é influenciada pelos dotes genéticos e pelo ambiente onde o ser se desenvolve durante toda sua vida”. A personalidade é o “principal determinante para influenciar a percepção que se desenvolve ao longo da vida de uma pessoa e influencia a percepção que aquela pessoa tem da realidade e do comportamento nas organizações” (Bowditch & Buono, 1992, p. 69).



### **2.3 Legislação Federal do Servidor Público Referente à Qualificação**

Em se tratando de legislação que regulamenta a capacitação e a qualificação do servidor público, verifica-se que leis e decretos, portarias e resoluções foram sendo criados ao longo dos anos, com o propósito de incentivar e regulamentar a formação profissional na esfera da Administração Pública. Portanto, no tocante à formação profissional dos servidores, o Governo Federal brasileiro sancionou a Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Essa Lei dispõe sobre a estruturação do PCCTAE no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

A referida Lei instituiu o incentivo à qualificação, que é um percentual calculado sobre o padrão de vencimento. O incentivo é devido quando o servidor apresentar cursos de educação formal em nível médio, técnico, profissionalizante, graduação, pós-graduação *stricto* ou *lato sensu*, que excedam a exigência de escolaridade mínima para o cargo ocupado e que tenham relação direta ou indireta com o ambiente organizacional.

Outra legislação que também trata da capacitação e qualificação do servidor público é a Política Nacional de Capacitação, que foi instituída por meio do Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Esse Decreto instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública federal direta, autárquica e fundacional. A Política foi instituída com o objetivo de melhoria da eficiência do serviço público e da valorização do servidor mediante a capacitação. Segundo Muller (2010), essa Política se afirma sobre características importantes, estabelecendo um desenvolvimento permanente do servidor público, focando na melhoria do serviço público e propondo a gestão por competências em adequação com os objetivos institucionais.

Uma questão a ser destacada na política estabelecida pelo Decreto diz respeito ao percentual de recursos financeiros que as instituições deverão destinar para investir na capacitação dos servidores e à possibilidade de acesso aos valores fixados para o desenvolvimento de RH.

Seguindo essa política, a UFSJ instituiu o Programa de Incentivo à Formação de Servidores - PROSER, que é um auxílio financeiro mensal em forma de ressarcimento, destinado aos servidores do quadro permanente da Instituição inscritos em curso de graduação e de pós-graduação *lato sensu* ou *stricto sensu*. O auxílio é destinado aos servidores sob a forma de ressarcimento parcial de despesas com: mensalidade, taxas

escolares, transporte, aluguel e aquisição de materiais escolares, livros e periódicos. O PROSER foi regulamentado por meio da Resolução CONDI n. 014, de 23 de dezembro de 2009. O PROSER tem o objetivo de contribuir de forma efetiva para a valorização, formação, desenvolvimento e aperfeiçoamento dos RH da UFSJ, financiando parte das despesas com os cursos de qualificação.

### 3 Metodologia

Realizou-se uma pesquisa descritiva valendo-se de metodologia quantitativa. A amostra da pesquisa foi composta por 141 servidores TAs, aos quais foi aplicado um questionário elaborado a partir do modelo de avaliação de grau de estímulo utilizando a escala tipo Likert de quatro categorias, cuja pontuação no questionário corresponde a: 1 (não motiva), 2 (fracamente motivador), 3 (motivador) e 4 (muito motivador). Para dar maior credibilidade às inferências obtidas a partir da análise estatística, foi estabelecido que a média de cada fator de motivação para a qualificação obedeceria à seguinte escala: - média que estiver entre 3 e 4 – fator que motiva à qualificação; - média que estiver entre 2 e 3 – fator não conclusivo; - média que estiver entre 1 e 2 – fator que não motiva a qualificação. Os dados obtidos foram analisados por meio dos *softwares* Excel e SPSS. Com o intuito de atingir o objetivo proposto, foram utilizadas as técnicas da estatística descritiva e da análise fatorial.

Por meio da contextualização teórica chegou-se a **três arcabouços teóricos distintos: fatores de estímulo do ambiente externo à instituição, fatores de estímulo do ambiente interno à instituição e fatores de estímulo pessoais, entre os quais se busca explicar a motivação para a qualificação dos servidores TAs da Universidade.**

O Quadro 1 sintetiza o levantamento bibliográfico que apontam para esses três arcabouços.

Quadro 1 – Levantamento bibliográfico – fatores de estímulos

| Arcabouço                                      | Definição/Autores  |
|--|--|
| Fatores de estímulo referentes ao meio externo | Percepção de que a forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações causadas por intensas mudanças na organização do trabalho (Dutra, 2011; Ferraresi, 2004; Dessler, 2003), conduzindo para a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas (Lacombe, 2009; Borges-Andrade et al., 2006). |

|  |   |
|--|---|
| Fatores de estímulo referentes ao ambiente institucional | Percepção de que novas diretrizes de desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho, incentivos à capacitação e qualificação tem influenciado a procura por cursos de aperfeiçoamento (especialização, mestrado e doutorado). (Oliveira Filho et al., 2011; Marconi, 2003; Marques, 2002; Barbosa & Ferreira, 2009; Magalhães et al., 2006; Borges-Andrade et al., 2006; Rodrigues, 2009; Bernardes, 2002; Sampaio, 2005; Pontes, 2011; Lacombe, 2009; Bergamini, 2005; Vergara, 2011; Daft, 1999; Salles, 2008) |
| Fatores de estímulo referentes à satisfação pessoal      | Percepção de que há pessoas voltadas essencialmente à procura da realização, da responsabilidade, do crescimento, da promoção do próprio trabalho e do reconhecimento (Ramalho, 2010; Vergara, 2011; Daft, 1999; Salles, 2008).   |

Fonte: Elaborado pelos autores

Após o levantamento bibliográfico, a análise fatorial foi utilizada com o intuito de agrupar os estímulos à qualificação em dimensões ou fatores. Estes devem explicar as correlações entre o conjunto de variáveis, obtendo-se a identificação de grupos de estímulos que tenham relação entre si pelas suas características e elementos.

Inicialmente procurou-se identificar a consistência dos estímulos à qualificação por meio do Coeficiente *Alpha de Cronbach*. Em seguida, foram executados dois testes estatísticos para verificar a adequabilidade dos dados ao método da análise fatorial: o primeiro foi o teste de esfericidade de Bartlett e o segundo foi a medida de adequação amostral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO).

Após análise da viabilidade de sua utilização, os estímulos ficaram assim agrupados e receberam as seguintes nomenclaturas: o fator 1 – “progressão na carreira” – composto por quatro variáveis, explica 16,13% da variância total. O fator 2 – “ambiente externo” – está vinculado a cinco estímulos e computa 13,67% da variância. Por sua vez, o fator 3 – “motivação para a qualificação” – vinculou três estímulos com 13,06%. O fator 4 – “satisfação pessoal” – vinculou dois estímulos e representa 11,67% da variância. Finalizando, o fator 5 – “ambiente acadêmico” – vinculou dois estímulos e representa 9,78%, sendo o menos representativo na explicação dos resultados.

#### **4 Análise e discussão dos resultados**

Para alcançar o principal objetivo específico deste estudo, qual seja: identificar os principais motivos que impulsionaram os servidores TAs a se qualificarem a partir da implantação do PCCTAE, efetuou-se a análise descritiva dos dados. Optou-se por computar a distribuição de frequência amostral nas variáveis que compõem o modelo, bem como a média ( $\bar{X}$ ), o desvio-padrão (Dp) e o intervalo de confiança (IC 95%) das variáveis de cada construto.

Quadro 2 – Fator de estímulo referente à progressão na carreira

| Construto                 | Estímulo   | N   | X    | Dp    | IC 95%      |
|---------------------------|--|-----|------|-------|-------------|
| 1. PROGRESSÃO NA CARREIRA | 1) O seu desejo de ganhar novos conhecimentos para melhorar o trabalho que você desempenha na UFSJ é um fator que o(a) motiva a se qualificar em que grau?   | 138 | 3,41 | 0,77  | 3,28 – 3,54 |
|                           | 2) A necessidade de um trabalhador com mais conhecimento das tarefas no setor onde você trabalha é um fator que o(a) motiva a se qualificar em que grau?   | 138 | 3,21 | 0,867 | 3,07 – 3,35 |
|                           | 3) O reconhecimento do esforço que é para o servidor ao se qualificar por parte dos chefes imediatos e outros dirigentes da UFSJ é um fator que o(a) motiva a se qualificar em que grau?                                       | 138 | 2,67 | 0,953 | 2,51 – 2,83 |
|                           | 4) 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? | 138 | 3,39 | 0,768 | 3,26 – 3,52 |

Fonte: Dados da Pesquisa (nov. 2012).

Como evidenciam os dados apresentados no Quadro 2, no construto “progressão na carreira”, destacam-se os fatores de estímulo 1, 2 e 4. Estes apresentaram médias que estão entre 3 (motivador) e 4 (altamente motivador). O fator 3 apresentou uma média bem abaixo (2,67) das outras médias, ficando entre 2 (fracamente motivador) e 3 (motivador). Nesse construto, o fator que apresentou ser o mais motivador foi o fator 1. Analisando esse resultado, observa-se a preocupação dos servidores TAs com a condição de ser um bom profissional, buscando um melhor desempenho por meio de conhecimentos adquiridos na qualificação. Essa preocupação mostra que os TAs tem a percepção do que é dito pelos autores Magalhães et al. (2006) quando afirmam que a capacitação e a qualificação procura desenvolver competências nas pessoas, no sentido de tornarem-nas mais produtivas. Os autores Borges-Andrade et al. (2006) também afirmam que as pessoas estão cientes da importância de buscarem a qualificação para acompanhar o constante processo de mudanças das organizações e como forma de estarem aptas a exercerem funções com melhores retornos financeiros.

Além disso, essa preocupação também pode ser corroborada pelos autores Appelbaum et al. (2000, p.50) ao afirmarem que “[...] as pessoas têm melhor desempenho

(performance) quando têm habilidade em forma de conhecimento e capacitação para desenvolver o trabalho”.

Quadro 3 – Fator de estímulo referente ao ambiente externo

| Fator               | Estímulo  | N   | $\bar{X}$ | Dp    | IC 95%      |
|---------------------|---|-----|-----------|-------|-------------|
| 2. AMBIENTE EXTERNO | 5- Ser um trabalhador que tenha capacidade de trabalhar no Brasil e em outros países – “profissional sem fronteiras” – é um fator que o(a) motiva a se qualificar em que grau?  | 138 | 2,7       | 1,071 | 2,52 – 2,88 |
|                     | 6- 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 qualificar em que grau?                | 138 | 3,41      | 0,798 | 3,28 – 3,54 |
|                     | 7- 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 qualificar em que grau?                         | 138 | 3,36      | 0,702 | 3,24 – 3,48 |
|                     | 8- 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 qualificar em que grau? | 138 | 3,06      | 1,031 | 2,89 – 3,23 |
|                     | 9- 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 qualificar em que grau?  | 138 | 2,31      | 1,079 | 2,13 – 2,49 |

Fonte: Dados da Pesquisa (nov. 2012).

No construto “ambiente externo”, os fatores de estímulo 6, 7 e 8 apresentaram médias que estão entre 3 (motivador) e 4 (altamente motivador). Os fatores de estímulo 5 e 9 apresentaram suas médias (2,7 e 2,31) que estão entre 2 (fracamente motivador) e 3 (motivador). O fator de estímulo – O atual cenário do mercado de trabalho que valoriza profissionais mais capacitados – apresentou a média de 3,41, a mais alta em relação aos outros fatores desse construto. Esse nível de motivação reforça a percepção de (Parsons, 1974 apud Helal, 2008, p. 134) quando expôs que “Os salários [...] são, de modo amplo, uma função de competência e responsabilidade exigidas nos papéis ocupacionais, e estas são cada vez mais influenciadas pela educação”. O nível de motivação também reforçou a consideração feita por Helal (2008) quando afirma que quanto mais burocrática é a

organização, como é o caso da Administração Pública, maior será a importância da educação e qualificação dos indivíduos.

Quadro 4 – Fator de estímulo referente à motivação para a qualificação

| Fator                            | Estímulo  | N   | $\bar{X}$ | Dp    | IC 95%      |
|----------------------------------|---|-----|-----------|-------|-------------|
| 3. MOTIVAÇÃO PARA A QUALIFICAÇÃO | 10 - A possibilidade de você ganhar um auxílio financeiro mensal (dinheiro do PROSER) da UFSJ como ajuda de custo para financiar os cursos de graduação (curso superior) e pós-graduação ( <i>lato sensu</i> , mestrado e/ou doutorado) é um fator que o(a) motiva a se qualificar em que grau? | 138 | 3,27      | 0,932 | 3,11 – 3,43 |
|                                  | 11 - 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 qualificar em que grau?  | 137 | 3,24      | 0,967 | 3,08- 3,4   |
|                                  | 12 - A possibilidade de assumir cargos de chefia na UFSJ é um fator que o(a) motiva a se qualificar em que grau?  | 138 | 2,54      | 1,033 | 2,37 – 2,71 |

Fonte: Dados da Pesquisa (nov. 2012).

De acordo com o Quadro 4, os fatores de estímulo 10 e 11 apresentaram médias que estão entre 3 (motivador) e 4 (altamente motivador). O fator de estímulo 12 apresentou média (2,54) que está entre 2 (fracamente motivador) e 3 (motivador). O resultado que aponta a possibilidade de assumir cargos de chefia com a média mais baixa neste construto pode ser explicado pelo fato de que para assumir cargos de chefia independe de qualificação, mas sim de indicação. Essa afirmação pode ser corroborada pelos autores Carvalho, Dutra e Martins (2012, p.1) ao afirmarem que:

No âmbito da união, estados e municípios os cargos comissionados [...] são providos essencialmente por indicação, pois têm como característica a livre nomeação e exoneração, sem necessitar para a sua investidura a aprovação prévia em concurso público. Como consequências negativas dessa regra, tem-se a prática do nepotismo, como também a ausência de qualificação técnica em muitas nomeações.

A ajuda financeira do PROSER apresentou ser o fator de maior motivação desse construto. Isso representa que mais de 80% dos respondentes afirmaram que o PROSER é

um fator motivador ou muito motivador para a qualificação. Quando perguntado ao servidor TA se este teve alguma ajuda da UFSJ para fazer sua qualificação, obteve-se o seguinte resultado: 51,4% disseram que sim. Este resultado, no qual mais da metade dos TAs terem recebido ajuda financeira para a qualificação, confirma a afirmação de Marconi (2003) quando nos diz que a Administração Pública tem buscado aplicar processos de desenvolvimento profissional, visando à posse, em seus quadros, de servidores mais capacitados. Magalhães et al. (2006) concordam ao dizer que essa política voltada ao desenvolvimento de pessoal e a política de capacitação e qualificação têm se mostrado fundamentais.

No entanto, do total que receberam ajuda financeira, 40,6% afirmaram que teriam feito a qualificação mesmo sem a ajuda do PROSER. Assim, com base nesses dados, pode-se inferir que o PROSER representa ser um fator de grande motivação para a qualificação. Porém, não representa ser um fator que influencie na decisão pela qualificação ou não. Enfim, outros fatores necessitam estarem presentes para que a motivação seja efetivamente estimulada. Este resultado vai ao encontro do que diz Bergamini (2005) ao afirmar que em alguns casos um fator estimulante não é suficiente para provocar a motivação. São necessárias várias forças agindo em conjunto para que a motivação seja efetivamente estimulada.

Quadro 5 – Fator de estímulo referente à satisfação pessoal

| Fator                 | Estímulo  | N   | $\bar{X}$ | Dp    | IC 95%      |
|-----------------------|---|-----|-----------|-------|-------------|
| 4. SATISFAÇÃO PESSOAL | 13 - 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 qualificar em que grau? | 138 | 2,83      | 1,057 | 2,65 – 3,01 |
|                       | 14 - 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 qualificar em que grau?    | 138 | 2,62      | 1,042 | 2,45 – 2,79 |

Fonte: Dados da Pesquisa (nov. 2012).

No construto “satisfação pessoal”, os fatores de estímulo 13 e 14 apresentaram médias (2,83 e 2,62) que estão entre 2 (fracamente motivador) e 3 (motivador). De acordo com a escala estabelecida na metodologia, os fatores foram considerados não-conclusivos, ou seja, não é confiável a conclusão de que esses fatores de estímulo motivam ou não os servidores TAs a se qualificarem.



Quadro 6 – Fator de estímulo referente ao ambiente acadêmico

| Fator                 | Estímulo   | N   | $\bar{X}$ | Dp    | IC 95%      |
|-----------------------|--|-----|-----------|-------|-------------|
| 5. AMBIENTE ACADÊMICO | 15 - A possibilidade de exercer funções e atividades na área de ensino, pesquisa e extensão na UFSJ é um fator que o(a) motiva a se qualificar em que grau?                          | 137 | 2,68      | 0,985 | 2,52 – 2,84 |
|                       | 16 - O ambiente acadêmico da UFSJ onde você presencia alunos e professores envolvidos com os estudos e pesquisas científicas é um fator que o(a) motiva a se qualificar em que grau? | 137 | 2,81      | 0,912 | 2,66 – 2,96 |

Fonte: Dados da Pesquisa (nov. 2012).

Como evidenciam os dados apresentados no Quadro 6, no construto “ambiente acadêmico”, os fatores de estímulo 15 e 16 apresentaram as médias 2,68 e 2,81. As médias apresentadas estão entre 2 (fracamente motivador) e 3 (motivador). De acordo com a escala estabelecida na metodologia, os fatores foram considerados não-conclusivos, ou seja, não é confiável a conclusão de que esses fatores de estímulo motivam ou não os servidores TAs a se qualificarem.

A análise dos resultados demonstram que os fatores que estimularam os servidores TAs a continuarem os estudos de educação formal foram: 1) o seu desejo de ganhar novos conhecimentos para melhorar o trabalho; 2) o atual cenário do mercado de trabalho que valoriza profissionais mais capacitados e a oportunidade de crescimento profissional; 3) o aumento de salário colocado pelo percentual financeiro do incentivo à qualificação instituído no plano de carreira; 4) as grandes mudanças no mundo do trabalho com novas oportunidades de emprego, novas funções, novas atividades e inovações tecnológicas; 5) a possibilidade de ganhar um auxílio financeiro mensal (dinheiro do PROSER) da UFSJ; 6) a possibilidade de afastamento do trabalho para cursar uma pós-graduação, sem compensação; 7) a necessidade de um trabalhador com mais conhecimento das tarefas no setor; e 8) 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.

Dentre os cinco construtos estabelecidos na pesquisa, o construto “progressão na carreira” apresentou-se como o de maior motivação para os servidores TAs cursarem a qualificação, com uma média de 3,17.

Nesse construto, os fatores que motivaram os servidores à qualificação foram os fatores de estímulo: 1) “o seu desejo de ganhar novos conhecimentos para melhorar o

trabalho”, 2) “o aumento de salário colocado pelo percentual financeiro do incentivo à qualificação instituído no plano de carreira” e 3) “a necessidade de um trabalhador com mais conhecimento das tarefas no setor”. A partir desse resultado, pôde-se concluir que os servidores TAs estão atentos para a necessidade de adquirirem novos conhecimentos em função do trabalho que exercem. Essas funções têm suas características modificadas ao longo do tempo. Baseando-se nesse resultado, percebe-se que a Universidade tem um imenso significado para os servidores TAs, uma vez que eles estão preocupados em estar preparados para acompanhar sua evolução.

No entanto, observa-se que além do conhecimento, os servidores TAs também anseiam o retorno financeiro. A constatação para essa afirmativa é que o incentivo financeiro representou um fator de grande motivação à qualificação dentro da Universidade. Esse resultado, associado à constatação do crescimento de conclusões das qualificações dos servidores TAs, após serem implantados o PCCTAE (Lei n. 11.091/2005) e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (Decreto 5.707/2006), remetem à conclusão de que a primeira hipótese desta pesquisa – “Existe relação entre o aumento da procura pela qualificação por parte dos servidores TAs da UFSJ e os incentivos financeiros instituídos com a implantação do PCCTAE” – foi comprovada. No entanto, pode-se concluir que o incentivo financeiro não representa ser o único ou o principal fator de estímulo que levou os servidores TAs à qualificação. Para provocar essa motivação, foi necessária a associação dos outros fatores de estímulo que também motivaram os servidores TAs a se qualificarem.

Por meio da pesquisa, pôde-se constatar que mais da metade dos respondentes (65,9%) possuem a qualificação – especialização. Esse resultado pode ser explicado pelo fato de o curso de especialização ser um curso de menor duração comparado a outros cursos de qualificação e por não necessitar que o servidor se afaste do trabalho.

O segundo construto que mais motivou os servidores TAs foi o construto “motivação para a qualificação”, que apresentou uma média de 3,01. Nesse construto, os fatores que motivaram os servidores à qualificação foram os fatores de estímulo: 1) “auxílio financeiro do PROSER” e 2) “afastamento do trabalho sem compensação para cursar uma pós-graduação”.

Apesar de o resultado da análise estatística da escala desses fatores de estímulo ter apresentado fatores que motivam a qualificação, pode-se inferir que esses fatores, se analisados paralelamente, sem interferências de outros fatores, não representam fatores decisórios pela qualificação ou não-qualificação dos servidores TAs. Essa afirmativa pode

ser corroborada pelo fato de que 47,1% da amostra afirmaram não ter tido nenhuma ajuda financeira do PROSER. Dos 51,4% que disseram que tiveram ajuda do PROSER ao qualificar-se, 76,1% afirmaram que teriam feito a qualificação mesmo sem essa ajuda financeira.

O fator “afastamento do trabalho sem compensação” também não pode ser considerado um fator de motivação se analisado individualmente. Isso porque 92% da amostra afirmaram que não se afastaram do trabalho para cursar a qualificação. Ou seja, apesar de esse fator representar um fator de grande motivação para a qualificação, os servidores TAs não deixariam de se qualificar mesmo que não obtivessem esse benefício. Assim, baseado no resultado deste construto, pôde-se concluir que a segunda hipótese desta pesquisa – “Existe relação entre o aumento da procura pela qualificação por parte dos servidores TAs da UFSJ e o Programa de Incentivo à Formação de Servidores (PROSER) e outros incentivos (liberação para afastamento do trabalho) instituídos pela UFSJ” – foi rejeitada.

## **5 Considerações finais**

Há uma preocupação maior do setor público em atrair pessoas mais qualificadas, bem como em incentivar os que já são servidores a buscarem aprimoramento por meio da qualificação. E com a implantação do PCCTAE, uma nova realidade surgiu tanto para a Instituição como para os servidores. O modelo de gestão e organização do plano de carreira propõe o desenvolvimento do servidor por meio de Progressão por Capacitação e por Mérito Profissional.

Cabe ressaltar que, conforme foi estabelecido na legislação, o PCCTAE foi composto por três programas: programa de dimensionamento das necessidades de pessoal da Instituição e modelo de alocação de vagas, programa de capacitação e aperfeiçoamento e programa de avaliação de desempenho. Dos três programas componentes desse Plano, dois já estão implementados na UFSJ: o programa de capacitação e aperfeiçoamento e o programa de avaliação de desempenho. O programa de dimensionamento das necessidades de pessoal já está em fase de implantação com o levantando das necessidades por departamento, incluindo os campi fora de sede.

O programa de capacitação e aperfeiçoamento foi implantado de forma continuada para atender às necessidades institucionais de acordo com os cargos e ambientes da carreira,

incluindo a educação formal. São oferecidos cursos de acordo com a transcrição das necessidades, solicitadas pelos servidores técnico-administrativos e respectivas chefias. Os cursos que compõem esse programa são oferecidos dentro da própria instituição, quando presencial ou por meio da internet (cursos à distância), e são ministrados por funcionários (técnico-administrativos ou professores) da própria UFSJ. Os servidores que se qualificam com os cursos oferecidos nesse plano anual de capacitação recebem certificados, que são apresentados ao Setor de Recursos Humanos para a progressão funcional por titulação e qualificação instituída pelo PCCTAE.

Cabe ressaltar também que o incentivo à qualificação, instituído pelo PCCTAE, passou por alterações após a sua implantação. Além do reajuste dos percentuais, o incentivo passou a ser concedido em uma única tabela aos servidores TAs que possuem certificado, diploma ou titulação que exceda à exigência de escolaridade mínima para ingresso no cargo do qual é titular. Isso independe do nível de classificação do cargo em que esteja posicionado.

Assim, pôde-se perceber que toda a legislação que envolve a qualificação dos TAs foi o resultado de uma busca em afirmar uma política de desenvolvimento dos servidores na perspectiva do planejamento estratégico das Instituições Federais de Ensino. Além disso, ao melhorar os institutos de progressão por capacitação profissional buscou-se atender os anseios de crescimento profissional dos servidores, além de responder as necessidades de qualificar os serviços.

Ao identificar os principais motivos que impulsionaram os servidores TAs a se qualificarem a partir da implantação do PCCTAE, a pesquisa apontou que houve um crescimento gradativo de conclusões das qualificações dos servidores após serem implantados o PCCTAE. Os resultados demonstraram que, embora a população desta pesquisa seja de servidores públicos – servidores que têm estabilidade no emprego e cujo único fator de cobrança de desempenho seja medido pelas avaliações com negociação de metas –, há a preocupação destes em se manterem qualificados para as funções que exercem dentro da instituição. Há a evidência de que os servidores TAs têm a percepção de que a instituição necessita dispor de pessoas mais qualificadas.

Pôde-se concluir que o incentivo financeiro não representa ser o principal fator de estímulo para a qualificação dos servidores TAs se analisado isoladamente. Porém, se conjugado com outros fatores, este fator representa ser um fator de grande motivação, ou seja, outros fatores necessitam estar presentes para que a motivação seja efetivamente estimulada. De modo geral, observou-se que toda a estrutura de incentivos (aumentos

salariais com os incentivos financeiros, concessões de afastamento e ajudas de custo) em conjunto com as mudanças que vêm ocorrendo no ambiente organizacional e no contexto que o cerca, contribuiu significativamente para o evidente crescimento do quadro de servidores TAs mais capacitados/qualificados.

## Referências

- Appelbaum, E. et al. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*. Ithaca: Cornell University Press, 2000.
- Barbosa, A. ; Ferreira, P. Gerenciamento de Recursos Humanos: o dimensionamento de pessoal técnico-administrativo da Universidade Federal de Sergipe. *IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*, 2009.
- Bergamini, C. *Motivação nas organizações*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- Bernardes, J. *As políticas de recursos humanos para os serviços técnico-administrativos e suas influências na gestão da UFSC*. Dissertação (Mestrado em administração). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- Borges, A. Reforma do Estado, emprego público e a precarização do mercado de trabalho. *Caderno CRH*, 17, 2004.
- Borges-Andrade, J. ; Abbad, G.; Mourão, L. (Orgs.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- Bowditch, J.; Buono, A. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- \_\_\_\_\_. Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, 2006.
- Brasil. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. 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, e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, 2005.
- Carvalho, C.; Dutra, A.; Martins, C. Provedimento dos cargos em comissão: um estudo nas Secretarias de Desenvolvimento Regional do Estado de Santa Catarina. *EnAPG*, 2012. [http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg\\_2012/2012\\_EnAPG91.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2012/2012_EnAPG91.pdf)
- Daft, R. *Administração*. 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- Dessler, G. *Administração de Recursos Humanos*. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- Dutra, J. *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2011.
- Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). *Escolas de governo e gestão por competência: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009.
- Ferraresi, A. *Fatores que estimulam os servidores técnico-administrativos da UFSC a cursarem mestrado e doutorado*. Dissertação (Mestrado em Administração). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- Oliveira Filho, A.; Quadros, D.; Nunes, R. Avaliação do Processo de Ingresso dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. *Rev. GUAL*, Edição especial, 2011.

Helal, D. *Dinâmica da estratificação social no setor público brasileiro: meritocracia ou reprodução social?* Tese (Doutorado em ciências humanas). Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2008.

Lacombe, F. *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva, 2009.

Magalhães, E.; Oliveira, A.; Abreu, S. *Política de Treinamento dos Técnicos de Nível Superior da Universidade Federal de Viçosa na percepção de ex-dirigentes da Instituição*. XXX EnANPAD, 2006.

Marconi, N. *Políticas Integradas de Recursos Humanos para o Setor Público*. Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública. <http://www.top.org.ar/ecgp/FullText/000000/MARCONI%20Nelson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf>

Marques, S. *Processo de capacitação continuada: o caso da Universidade Federal de Juiz de Fora*. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

Maximiano, A. *Introdução à Administração*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Muller, C. *Matriz de Capacitação Modelada por Competências para atuar em Programas de Educação a Distância: Uma Proposta para as Escolas de Governo*. Dissertação (Mestrado em Ciência, Gestão e tecnologia da Informação). Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2010.

Pontes, B. *Administração de Cargos e Salários: Carreira e Remuneração*. 15 ed. São Paulo: LTr, 2011.

Ramalho, S. *Fatores de influência na motivação dos fisioterapeutas da cidade de João Pessoa – PB*. Dissertação (Mestrado em Administração). João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 2010.

Rodrigues, W. *A influência das metas e recompensas na motivação: um estudo no setor público mineiro*. Dissertação (Mestrado em Administração). Belo Horizonte: Universidade Fumec/Faculdade de Ciências Empresariais, 2009.

Salles, M. *A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador: um estudo de caso em uma operadora de callcenter*. Dissertação (Mestrado executivo em gestão empresarial). Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas/Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, 2008.

Sampaio, M. *Motivação no trabalho cooperativo: o caso da Rede Brasileira de Bibliotecas da Área de Psicologia – ReBAP*. Dissertação (Mestrado em ciências da comunicação). São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.

Schikmann, R. *Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público*. In: Pantoja, M.; Camões, M.; Bergue, S. (Org.). *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

Souza, E. *Motivação para o Trabalho: Um Estudo de Caso para Operadores da Petrobrás – Refinaria Presidente Getúlio Vargas*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

UFSJ. CONDI. Resolução nº 014, de 23 de dezembro de 2009. (Modificada pela Res. 004/2011). Regulamenta o Programa de Incentivo à Formação dos Servidores (PROSER) da UFSJ. São João del-Rei: UFSJ.

Vergara, S. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas, 2011.