

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E  
GESTÃO PÚBLICA**

**O PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO  
INTERFERINDO NA MOTIVAÇÃO E COMPETÊNCIA  
DOS FUNCIONÁRIOS DA UFSM**

**ARTIGO DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Mariza Cezira Campagner**

**Santa Maria, RS, Brasil.  
2007**

**O PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO INTERFERINDO  
NA MOTIVAÇÃO E COMPETÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS  
DA UFSM**

por

**Mariza Cezira Campagner**

Artigo apresentado ao Curso de Especialização em Administração e  
Gestão Pública, da Universidade Federal de Santa Maria,  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Administração e Gestão Pública.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Lucia Rejane da Rosa Madruga**

**Santa Maria, RS, Brasil.  
2007**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o Artigo de Especialização

**O PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO INTERFERINDO NA  
MOTIVAÇÃO E COMPETÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS DA UFSM**

elaborado por  
**Mariza Cezira Campagner**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Administração e Gestão Pública.**

**Comissão Examinadora**

**Lucia Rejane da Rosa Madruga, MS.**  
(Presidente/Orientadora)

**Antonio Carlos Freitas Vale de Lemos, MS (UFSM)**

**Sergio Rossi Madruga, MS (UFSM).**

Santa Maria, março de 2007.

# O PROCESSO DE QUALIFICAÇÃO INTERFERINDO NA MOTIVAÇÃO E COMPETÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS DA UFSM

Mariza Cezira Campagner<sup>1</sup>

Lucia Rejane da Rosa Madruga<sup>2</sup>

## RESUMO

Este estudo assinala a importância da educação na produção do conhecimento para as mudanças na universidade. Verifica a evolução dos funcionários da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) após terem efetuado o Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública/CCSH/UFSM. O objetivo é o de destacar as principais transformações percebidas pelos servidores da UFSM após o processo de qualificação proporcionado pelo Curso no que diz respeito à sua motivação e competência. O público alvo da pesquisa foram vinte e seis alunos/servidores. O questionário fechado foi aplicado no mês de novembro/2006. Os resultados indicaram que o curso contribuiu para o desenvolvimento de novos conhecimentos e que a necessidade de poder não é o maior fator motivacional para o grupo. O Curso foi um fator motivacional e a motivação afeta a produtividade e comportamento dos alunos/servidores. Além disso, representou uma possibilidade de autodesenvolvimento e contribuiu para o desenvolvimento de novas habilidades, atitudes e que tecnologia da informação não é tudo para o trabalhador/servidor. A questão financeira apresentou baixa valorização, pois os ganhos econômicos proporcionados pelo curso não são mais importantes que o autodesenvolvimento, denotando que o incentivo econômico não é o principal componente da motivação. O desvio padrão indicou certa homogeneidade nas respostas, o desvio padrão variou de 1,06 a 1,88. Constatou-se a necessidade de se prosseguir nos estudos desse tema para que sejam ampliadas as possibilidades de utilização de motivação e competência pelos servidores da Universidade.

Palavras Chaves: motivação; mudança; competência.

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações econômicas, políticas e sociais por que passam as nações, advindas da abertura de mercado e da globalização da economia, impõem a necessidade de uma reestruturação e modernização gerencial às organizações tanto do setor privado como setor público. Estas são as chaves para a garantia de melhores níveis de competitividade, e qualidade do produto ou

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Especialização em Administração e Gestão Pública, UFSM/RS, Assistente de Administração do CCSH/UFSM.

<sup>2</sup> Orientadora. Professora Assistente do Departamento de Ciências Administrativas da UFSM/RS.

serviço, de satisfação do cliente e, conseqüentemente, a garantia da sobrevivência das organizações.

O mundo moderno é objeto de profundas e aceleradas transformações econômicas políticas e sociais que têm levado as nações e seus governos a adotarem estratégias diferenciadas e criativas para elevar a qualidade de vida de suas populações.

Agente dessas transformações, a sociedade torna-se mais consciente dos seus direitos. A cada dia que passa mais pessoas procuram os serviços públicos e exigem, ou esperam qualidade no atendimento dos serviços prestados. Estruturas governamentais calcadas em burocracias lentas e centralizadoras não combinam com o novo patamar de exigências por melhores serviços.

A alteração que se busca exige mudanças político-institucionais, técnico-econômicas e culturais de envergadura e profundidade, demandando tempo, vontade e competência por parte de todos. O objetivo principal dessa transformação é a elevação do nível global de competitividade da economia, e, nesse contexto, a centralidade do papel do capital cultural e da produção do conhecimento é reconhecida por todos (CEPAL/UNESCO, 1992).

Um dos eixos norteadores das políticas de desenvolvimento social do governo reside na mudança estrutural das formas de gestão dos serviços sociais básicos, entre estes a educação, tendo em vista a determinação de seus efeitos sobre a dinâmica constitutiva da eficiência sistêmica, bem como pelo fato dessa área estar no núcleo de qualquer política social, e compreender parte do gasto governamental. Nesse sentido, é fundamental o processo de reestruturação e reforma a fim de eliminar desperdícios e aumentar a eficiência, promover a descentralização, universalizar, sempre que necessário e legítimo, sua cobertura, melhorar a qualidade e, sobretudo, reestruturar benefícios e serviços para verificação de oportunidades de melhoria de impacto redistributivo (LONGO, 1994).

A busca constante por mudança na realidade organizacional indica novos caminhos na gestão educacional que estimulam parcerias e privilegiam a qualidade e produtividade, com foco nos clientes, sendo este um elemento para

e elevar a competitividade das organizações, que procuram ser flexíveis, inovadores e empreendedores para fazer frente aos desafios da modernidade.

O SINAES (Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior) em sua concepção, regulamentação e implementação do fortalecimento e melhoria do ensino tem como destaque a construção de modelos de gestão acadêmica que possibilitem a articulação dos processos avaliativos e regulatórios, a fim de que se conquistem parcerias na modernização e melhoria dos processos enumerando sugestões necessárias para enfrentar os desafios e provocar mudanças. Tomando como foco o avanço da qualidade dos processos de gestão educacional, é consenso que nenhuma transformação duradoura poderá ser obtida caso a questão gerencial não seja devidamente equacionada (LONGO, 1995).

A gestão da qualidade, exemplo de excelência gerencial nas instituições pode contribuir de maneira significativa para a melhoria do ensino no Brasil. As reais mudanças começam a ocorrer quando os princípios e conceitos da qualidade se integram à cultura da organização e ao dia-a-dia das pessoas e dos processos organizacionais. Os verdadeiros benefícios são parte natural da implementação de um programa de melhoria contínua que ajuda a desenvolver o potencial e as qualidades dos profissionais da educação e do trabalho que realizam (BATISTA, 1994).

Na estrutura tradicional da administração pública, quase sempre o cidadão é colocado como um receptor passivo dos produtos e serviços prestados pelo Estado. Não raro, é visto como aquele que perturba a rotina. Ter foco no cliente significa inverter esse quadro e colocar o cidadão como a pessoa mais importante do processo, não descuidando da satisfação dos colaboradores (funcionários). O objetivo é satisfazer os funcionários (clientes internos) e os cidadãos (clientes externos) (PALADINI, 1990).

Os autores enfatizam que a reivindicação por mais e melhores serviços exige das organizações públicas um constante aperfeiçoamento e oportunidades de melhoria. O objetivo é conquistar a simpatia e o respeito dos cidadãos por meio da busca de inovações nos serviços e processos, a criatividade e a flexibilidade de atuação, e a ousadia de propor e assumir desafios.

Assim, é preciso investir na implementação de políticas visando à melhoria da qualidade dos serviços públicos. Experiências inovadoras em qualificação de servidores como o Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública promovido pelo Centro de Ciências Sociais e Humanas/UFSM anunciam o despertar de uma nova consciência para mudar o quadro de qualidade do atendimento do serviço público. O Curso decorreu de uma ação dos servidores do Centro de Ciências Sociais e Humanas, que podem ser considerados elementos impulsionadores desse movimento de mudança em busca de novos parâmetros de gestão. Esses esforços foram orientados pelos princípios e diretrizes gerais estabelecidas pela UFSM.

Diante disso, esse artigo se propõe a verificar como os servidores perceberam essa ação de qualificação, procurando abordar duas dimensões de análise: 1) a motivação de funcionários da UFSM após ter feito o Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública; 2) a competência dos servidores da UFSM após ter feito o Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública. Assim, o objetivo deste estudo é o de destacar as principais transformações percebidas pelos servidores da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) após o processo de qualificação proporcionado pelo Curso de Especialização e Gestão Pública no que diz respeito à sua motivação e competência.

A estrutura do artigo contempla seis seções, além da introdução e referências. A segunda seção trata da motivação, a terceira da competência, a quarta do método, a quinta o curso de especialização e os resultados da pesquisa, e a sexta considerações finais.

## **2 UMA BREVE INSERÇÃO NO CONTEXTO DA MOTIVAÇÃO**

Dentre os tópicos que se relacionam ao agir humano nas organizações, a motivação é um dos mais importantes. Compreender a motivação humana é sempre um desafio para os profissionais da área de administração. Várias pesquisas são elaboradas e diversas teorias procuram explicar o funcionamento

desta força que leva as pessoas a agirem em prol do alcance de objetivos. Para Queiroz (1996), ainda existe muita confusão e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação.

A origem etimológica do termo vem do latim *movere*, que significa mover, passando assim uma idéia de dinamismo, ação, a qual é a principal característica desta função psíquica (BERGAMINI, 1997). Ainda com relação ao aspecto psíquico, a motivação relaciona-se às diferentes necessidades que existem no interior de cada pessoa, que são denominadas desejos, e têm como origem carências tanto físicas quanto psíquicas. Estas carências não supridas levam a um estado de desequilíbrio, que gera sensações emocionalmente desagradáveis para a pessoa. A crença de que determinadas ações irão resultar na superação de tais sensações caracteriza-se como o principal componente da psicodinâmica motivacional.

O interesse pelo estudo da motivação, de acordo com o autor, remonta aos filósofos da antigüidade onde são identificados o hedonismo e o idealismo como os primeiros fatores básicos da motivação humana. O hedonismo explica que o homem não ama a dor e o desconforto, mas o prazer e o conforto. Daí a razão dos estudos acerca de como tornarem agradáveis às condições e o ambiente de trabalho, a fim de que tal fator seja satisfeito, resultando no aumento da motivação. Já para os idealistas, em contraste, a virtude (agir corretamente) e o saber é que constituem a motivação mais alta.

O tema motivação tem sido discutido e utilizado, especialmente no interior das organizações e, apesar disso, o assunto é objeto de considerações diferentes entre si. Tal fato também explica o profundo interesse pelo tema, que há mais de duas décadas está em destaque (DRUCKER, 1977). Portanto, desde logo se constata que a discussão referente aos fatores que podem motivar as pessoas data de longo tempo.

Quando uma pessoa se põe a caminho de um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem-lhe ser intrínsecos ou extrínsecos. Quando são intrínsecos, há motivação; quando são extrínsecos, há apenas movimento (ALBRECHT, 2000).



Neste caso, é preciso que as organizações atendam algumas exigências, tais como: justiça e ética; reconhecimento de trabalho bem executado; respeito e equidade; progressão de acordo com o mérito e o desempenho; estímulos para desenvolvimento pessoal, profissional e social.

Além dos dois fatores antes mencionados (hedonismo e idealismo), identificados como os primeiros fatores básicos da motivação humana, outros dois conceitos foram depois adicionados à explicação da natureza e causas da motivação: instinto e inconsciente (BERGAMINI, 1997).

Dentro desta mesma linha Vergara (2000) e Gil (2001) afirmam que a motivação seria uma função tipicamente interna a cada pessoa, uma força propulsora cuja fonte está freqüentemente oculta no interior de cada um e cuja satisfação ou insatisfação é parte integrante de sentimentos que são tão somente experimentados dentro de cada ser humano.

O autores destacam ainda que a motivação, como qualquer outra manifestação comportamental, precisa ser entendida como um fenômeno complexo que encerra variáveis que interagem entre si e requerem análise. O fenômeno motivacional consiste numa profunda e essencial dinâmica, que tem a virtude de conduzir cada indivíduo a se envolver em procedimentos de escolha e decisões quanto ao agir, não se utilizando unicamente de reações psicodinâmicas aparentes e reais.

Uma consequência lógica ao se perceber a complexidade do fenômeno motivacional é a compreensão da dificuldade, para não dizer impossibilidade, de encontrar uma fórmula perfeita de como motivar as pessoas. A exemplo dos demais temas sobre o comportamento humano, a motivação encerra aspectos sutis que não podem ser relegados (BERGAMINI, 1998).

Existe, porém, alguma coisa em comum entre interpretações surgidas quando se fala do assunto: dificilmente as opiniões, aí incluídos crenças, mitos e tabus, provêm de informações contidas em pesquisas científicas. Por isso, o que as pessoas sabem a respeito da motivação requer esclarecimento e cuidado, considerando-se tudo o que se tem pesquisado e estudado acerca desta matéria (DRUCKER, 1977).

Por que algumas pessoas manifestam insatisfação em relação ao trabalho que executam, enquanto outras exibem entusiasmo pelas tarefas de que são encarregadas? A listagem de motivos e intenções significa apenas o primeiro passo em direção à compreensão da motivação, uma vez que a experiência indica que os mitos de uma pessoa não são necessariamente os mesmos de outra. Diferenças individuais precisam ser consideradas, porque uma segunda questão é: que condições tendem a promover o desenvolvimento de certos motivos e intenções e não de outros e outras? A experiência também indica que, embora duas pessoas possam desejar a mesma coisa, uma delas poderá tentar obtê-la com mais perseverança do que a outra. Quando confrontado com dificuldades, um indivíduo pode persistir enquanto outro pode desistir rapidamente do intento (GIL, 2001).

Uma outra forma de entender a motivação como relacionada a necessidades internas às pessoas é apontada por Bergamini (1990), que descreve a existência de orientações comportamentais, as quais servem para as pessoas buscarem a satisfação de suas motivações. Em função das orientações comportamentais, as pessoas podem adotar quatro categorias de comportamentos que servem para satisfazê-las, são eles:

- participar: nesta categoria as pessoas buscam satisfazer-se através do desenvolvimento pessoal e auto-aperfeiçoamento, valorizando os talentos dos outros e buscando a contribuição que o seu autodesenvolvimento pode trazer à organização da qual faz parte;
- agir: são pessoas que buscam, e se mostram capazes de aproveitar as oportunidades de atuar de maneira eficaz;
- manter: é um estilo, que se baseia na busca da reflexão, da lógica e da análise de fatos concretos e na determinação da melhor linha de ação possível de conduta antes de ser desenvolvida uma ação concreta;
- conciliar: é uma categoria que abrange pessoas que procuram relacionamentos harmoniosos, o conhecimento do maior número possível de pessoas, de seus valores, atitudes e reações a fim de

interagir da melhor forma possível com pessoas de diferentes tipos (BERGAMINI, 1990).

As considerações acima não só justificam o grande interesse pelo tema, mas ainda indicam sua complexidade. Segundo ainda a autora, uma das questões importantes sobre o assunto reside no fato de que as grandes maiorias daqueles que discutem sobre o tema não procurou inteirar-se do que é estar motivado, mas sim em identificar aquilo que mais motiva as pessoas em seus movimentos.

Percebe-se uma crescente hesitação dos dirigentes organizacionais no sentido de investir contra as restrições impostas pelo tema nos diversos níveis hierárquicos. Entretanto, quanto mais intensos forem os obstáculos na busca da solução para os males da ausência de comprometimento das pessoas no âmbito das organizações, maior deverá ser o desafio para se encontrar estratégias capazes de levar as pessoas a níveis mais significativos de satisfação motivacional no trabalho (BERGAMINI, 1998).

Os fatores que definem a eficácia de uma organização e mudam seus resultados estão diretamente ligados aos funcionários e a sua forma de pensar e agir, sendo que envolvimento dos funcionários pode ser visto como uma das grandes contribuições dos japoneses para a motivação. O envolvimento dos funcionários pode contribuir para um processo de transformação da cultura organizacional que utiliza a energia criativa de todos na solução de problemas e na obtenção de melhorias.

### **3. O CONCEITO DE COMPETÊNCIA: noções preliminares**

Ninguém põe dúvida sobre a importância da competência técnica para todo e qualquer profissional dentro de sua área específica de atuação. Entretanto, somente algumas categorias profissionais, principalmente as relacionadas com vendas, magistério e atendimento ao público têm dado o verdadeiro valor a ela (CHIAVENATO, 1999). Moscovici (1997, p. 36) define competência “como a habilidade de lidar eficazmente com relações interpessoais, de lidar com outras

pessoas de forma adequada às necessidades de cada uma e às exigências da situação".

A competência pode ser alcançada mediante o desenvolvimento de três fatores:

- observação constante e rigorosa para treinar a percepção da situação interpessoal, de suas variáveis relevantes e respectiva inter-relação;
- capacidade de resolver as situações-problema que venham a surgir, sem se correr o risco de haver regressões;
- habilidade em encontrar a solução certa, de modo a que as pessoas envolvidas continuem convivendo tão bem como quando começaram a resolver seus problemas (DRUCKER, 1996).

Pode-se observar que o desenvolvimento da competência depende, sobretudo, da percepção e da habilidade propriamente dita. Com relação ao treinamento da percepção, ele se dá por meio de um longo processo de crescimento pessoal, em que se exige auto-percepção, auto-aceitação e auto-conscientização, além de coragem e disponibilidade psicológica para aprender a trabalhar e receber *feedback*.

A categorização proposta por Zwell (2000) também pode ser utilizada para definir competência e compreende:

- execução de tarefas: boa execução; relacionamento e comunicação com os outros; satisfação das necessidades;
- atributos pessoais: como sentem, pensam, aprendem, agem e se desenvolvem; como cooperam e se comprometem; credos, crenças e valores;
- gerencial: como gerencia, supervisiona, delega responsabilidades e desenvolve pessoas;
- liderança: como influencia as pessoas e a realização dos propósitos, visões e objetivos da organização.

Alternativamente, poder-se-ia utilizar a abordagem mais operativa de Fleury e Fleury (2001) que entendem que o processo de ensino-aprendizagem de administração, além dos conhecimentos inerentes, deve capacitar o funcionário a:

- agir: saber o que e por que faz e julgar, escolher e decidir;

- mobilizar: pessoas e recursos financeiros e materiais, criando sinergias entre eles;
- comunicar: compreender, processar e transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento pelos receptores;
- aprender: desenvolver novos conhecimentos e experiências, revendo modelos mentais e propiciando o desenvolvimento dos outros;
- comprometer-se: engajar-se e comprometer-se com os objetivos organizacionais;
- assumir responsabilidades: assumir riscos e as conseqüências de suas ações e ser reconhecido por isso;
- visão estratégica: compreender o negócio da organização, as oportunidades e ameaças de seu contexto.

No mesmo argumento, seria possível adotar a categorização de Zarifian (2001), que sugere as seguintes competências:

- processos: compreender os processos do negócio da organização;
- técnicas: conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser realizado;
- organização: compreender e ser capaz de organizar o fluxo do trabalho organizacional;
- serviços: ser capaz de compreender o real impacto do produto ou serviço para o consumidor final;
- sociais: ter autonomia, responsabilidade e capacidade de comunicação e atitudes que influenciem os comportamentos das pessoas da organização.

Nesse contexto, Dutra (2001) argumenta que é aceitável cada organização ter seu próprio conjunto de competências particulares e a sua maneira de classificá-las. Para ele, o relevante não é se a competência é importante ou se está definida ou categorizada corretamente, mas sim, como essas competências e habilidades podem ser utilizadas para ajudar a organização na execução de seus objetivos.

Na administração, segundo Miranda (2002), pode-se entender competência como:

- “a qualidade de quem é capaz de analisar uma situação, apresentar soluções e resolver assuntos ou problemas.” (Chiavenato, 1999, p. 19);
- “as qualificações que uma pessoa deve ter para ocupar um cargo e desempenhá-lo eficazmente.” (Maximiano, 2000, p.41);

Na área de educação, encontram-se conceitos como:

- “capacidade do sujeito de mobilizar recursos (cognitivos) visando abordar uma situação complexa” (Moretto, 2002, p.46);
- “a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho” (Wood Jr, 1999, p.102).

Segundo Paladini (1990), o sucesso consiste na efetiva colaboração e envolvimento dos recursos humanos e sem esta participação não se obtém a produção da qualidade e, no máximo, podem-se conseguir ações fiscalizadoras isoladas de escasso resultado prático. Produzir qualidade exige engajamento da mão-de-obra. Este engajamento requer, essencialmente, motivação e competência.

Dutra (2001), diz que qualquer processo em instituições depende da mudança de comportamento das pessoas que dela fazem parte. Trabalho em equipe, participação, motivação e envolvimento não se decretam. Qualidade e produtividade não são obtidas através de imposição ou ordens. É fruto do entusiasmo e da identificação que as pessoas sentem com o resultado de seu trabalho, com o conhecimento que recebem, com os desafios que lhes são apresentados, com as possibilidades de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional.

Para Dutra (2001) competência significa, sobretudo, a habilidade de coordenar esforços individuais para obter resultados coletivos. Para isto, a ferramenta básica é a motivação, que permite uma convivência construtiva e produtiva no ambiente de trabalho, aproveitamento do potencial humano e chances de sucesso através da produtividade e da qualidade dos produtos e serviços.

Chiavenato (2004) afirma que a competência, seja individual ou organizacional, é perseguida pelas pessoas e organizações como meio de garantir um lugar ao sol. Para esse mesmo autor a competência, um conjunto de comportamentos que certas pessoas ou instituições dominam e que as torna eficazes e competitivos em face de determinada situação. Também constitui um conjunto de conhecimentos, práticas, comportamentos e tipos de raciocínio adquiridos em função de aprendizado e vivência; um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que diferenciam pessoas ou organizações.

Para a efetiva implantação da gestão de competência torna-se imprescindível a presença dos processos de educação e experiência profissional. Não existe gestão de competência sem esses dois componentes vitais, porque permitem a aquisição de habilidades específicas necessárias ao novo paradigma gerencial (XAVIER, 1995).

As instituições de ensino que pretendem atingir a excelência em seus serviços por meio de um sistema de competência devem reunir as seguintes características no seu espaço educacional para possuírem uma escola promissora:

- . foco centrado em seu principal cliente;
- . forte liderança dos dirigentes;
- . visão estratégica (valores, missão e objetivos) claramente definida e disseminada;
- . plano político-pedagógico oriundo de sua visão estratégica e definida pelo consenso de sua equipe de trabalho e comunidade em geral;
- . clima positivo de expectativas quanto ao sucesso;
- . forte espírito de equipe;
- . equipe de trabalho consciente do papel que desempenha na organização e de suas atribuições;
- . equipe de trabalho capacitada e treinada para melhor desempenhar suas atividades;
- . planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos dos processos; e

- preocupação constante com construção, prazer, inovações e mudanças (XAVIER, 1994).

A característica proposta por Xavier ilumina a formação de competências ligada ao processo de trabalho educacional. Entretanto, é preciso ampliar o escopo de análise, relacionando a formação de competências à definição da motivação.

Assim competências e motivação são observáveis em situações do cotidiano do trabalho ou em situação de teste e quase sempre dependem do talento das pessoas. Contudo é indispensável lembrar que nenhuma teoria consegue abarcar toda a verdade sobre motivação e competência. Cada qual fornece sua contribuição e limitações (FLEURY e FLEURY, 2001).

## **4 MÉTODO**

O presente estudo caracteriza-se como um estudo de caso (YIN, 2004). O objetivo do trabalho foi compreender a dinâmica do processo de qualificação interferindo na motivação e competência dos funcionários da Universidade Federal de Santa Maria/UFSM.

O público alvo da pesquisa foi constituído pelos alunos do Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública promovido pelo Centro de Ciências Sociais e Humanas/UFSM. Do total de trinta e oito (38) alunos matriculados no Curso, participaram da pesquisa vinte e seis (26).

O instrumento de pesquisa foi um questionário fechado (perguntas objetivas) e a coleta de dados se deu no próprio setor de trabalho dos estudantes/servidores, durante o mês de novembro de 2006. Os questionários foram recolhidos imediatamente após o preenchimento. O questionário apresentava uma escala do tipo Likert onde o um (1) significava discordo plenamente e o seis (6) concordo plenamente. Os dados foram analisados por meio de análise descritiva, com foco na média e no desvio padrão, e estão apresentados em quadros estatísticos (LAKATOS e MARCONI, 1991).



Considerou-se o seguinte critério de análise, de acordo com o valor atribuído aos questionamentos por parte dos entrevistados:

B - baixa valorização (média menor do que 3);

M - média valorização (média igual ou maior do que 3 e menor do que 5);

A - alta valorização (média igual ou maior do que 5).

## **5 O CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO E OS RESULTADOS DA PESQUISA**

Administrar uma Universidade pode-se dizer que é um desafio permanente, tanto pela complexidade de sua natureza organizacional quanto de seus fins institucionais. Acrescido a isso, a Universidade, como toda instituição de ensino superior, pública e gratuita, encontra-se inserida num contexto sócio espacial de origem local, regional e global.

A competitividade dos tempos modernos que acompanham o processo crescente de globalização, de informação e de evolução tecnológica despertou na sociedade contemporânea a necessidade de uma adaptação mais ágil aos novos cenários e panoramas da atualidade. O desenvolvimento presente constitui-se como condição fundamental para que qualquer organização de capital cultural (BOURDIEU, 2003) participe e contribua efetivamente com o desenvolvimento dinâmico mundial, o qual sugere que exista, conseqüentemente, uma sociedade global.

As organizações, por sua vez, não podem funcionar sem um comprometimento mínimo de seus membros. Deste modo para que se alcance os desejados objetivos, estudiosos criaram teorias de motivação e competência, buscando os fatores que provocam, canalizam e sustentam o comportamento dos indivíduos. Durante vários anos as organizações procuraram o modelo “correto”, entretanto, as abordagens mais contemporâneas apontam que a motivação, assim como a competência é decorrente da interação entre fatores individuais e ambientais (STONER, 1996).

Diante disso, o Projeto Político Pedagógico (PPP) do Curso de Especialização em Administração em Gestão Pública enfatiza que:

A busca de cursos dessa natureza justifica-se também pelas especificidades das ações desenvolvidas no setor público. Ou seja, quase a totalidade dos servidores que atuam em todas as esferas de gestão pública não possui formação específica para tal atuação. Os cursos médios e superiores não formam profissionais para o pleno desenvolvimento de tais atividades. No curso proposto, a totalidade das disciplinas será voltada para as peculiaridades da gestão pública, o que permitirá maior aproveitamento e capacitação pelos servidores. Além disso, artigo técnico científico entregue ao final do curso possibilitará o desenvolvimento de habilidades no estudo e aperfeiçoamento de questões relacionadas ao dia a dia do servidor (UFSM, 2005, p.4).

A justificativa indica que o Curso tem como objetivo claramente explicitado, o desenvolvimento de competências que poderão interferir na motivação dos servidores. Desta forma, os resultados da pesquisa, que podem ser visualizados no Quadro 01, permitem evidenciar alguns aspectos destacados a seguir.

<b>QUESTIONAMENTOS</b>	<b>MEDIA</b>	<b>VALOR</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>
1) A participação no curso de especialização em Administração e Gestão Pública foi um fator motivacional?	5,27	A	1,31
2) O fato de trabalhar e realizar o curso conjuntamente afetou a sua motivação para se empenhar nas atividades acadêmicas?	3,73	M	1,85
3) O curso fez com que você se sentisse valorizado (a) pela UFSM?	3,54	M	1,88
4) A participação no curso fez com que você se sinta comprometido com os objetivos e realizações da UFSM?	4,38	M	1,72
5) O curso contribuiu para o desenvolvimento de novos conhecimentos nos acadêmicos?	5,35	A	1,26
6) O curso contribuiu para o desenvolvimento de novas habilidades nos acadêmicos?	5,04	A	1,28
7) O curso contribuiu para o desenvolvimento de novas atitudes nos acadêmicos?	5,08	A	1,32
8) A motivação afeta produtividade e no comportamento dos funcionários?	5,27	A	1,22
9) A motivação tem como principal componente o incentivo econômico?	2,81	B	1,44
10) A motivação tem como principal componente o reconhecimento?	4,08	M	1,57
11) A motivação tem como principal componente a vontade interior?	4,58	M	1,75
12) O curso proporcionou motivação intrínseca (interior à pessoa)?	4,77	M	1,45
13) O curso representou reconhecimento institucional?	3,50	M	1,79
14) Os ganhos econômicos proporcionados pelo curso são mais importantes que o autodesenvolvimento?	2,58	B	1,24
15) A tecnologia, por si só não é tudo; nenhuma tecnologia pode transformar as pessoas erradas em certas?	5,08	A	1,29
16) A motivação é resultado das necessidades de realização e de lutar pelo sucesso?	4,50	M	1,61
17) A motivação origina-se das necessidades de poder?	2,50	B	1,61
18) A motivação origina-se da necessidade de associação e relacionamentos interpessoais?	4,42	M	1,06
19) A realização do curso representou uma possibilidade de autodesenvolvimento?	5,23	A	1,18
20) As atitudes e habilidades desenvolvidas foram mais importantes do que os conhecimentos adquiridos?	3,15	M	1,26
21) Os conhecimentos adquiridos foram mais importantes do que as habilidades e atitudes desenvolvidas?	3,85	M	1,26

**Quadro 01 – Resultados dos questionamentos feitos aos alunos do curso de Especialização em Administração e Gestão Pública.**

A maior média foi a de 5,35, indicando que os entrevistados consideram que o curso contribuiu para o desenvolvimento de novos conhecimentos, tendo alta valorização para esta variável. A menor média foi 2,50, denotando que os entrevistados consideram que a motivação não está totalmente atrelada a sua necessidade de poder, denotando baixa valorização para esta variável, conforme Quadro 01.

Também é possível verificar, conforme os dados do Quadro 01, que a participação no Curso foi um fator motivacional e que a motivação afeta a produtividade e comportamento dos alunos/servidores, pois a média foi de 5,27, sendo estas variáveis altamente valorizadas pelos entrevistados. A realização do curso representou uma possibilidade de autodesenvolvimento com a média de 5,23. Além disso, este contribuiu para o incremento de habilidades, média 5,04, novas atitudes e que tecnologia da informação não é tudo para o trabalhador/servidor, média 5,08, já que estas variáveis foram altamente valorizadas pelos servidores.

Conforme o Quadro 01 é possível perceber que a questão financeira apresentou baixa valorização, pois os ganhos econômicos proporcionados pelo curso não são mais importantes que o autodesenvolvimento, média 2,58 e que o incentivo econômico não é o principal componente da motivação, média 2,81.

Os servidores apresentaram média valorização para as seguintes variáveis: motivação, conhecimentos adquiridos e atitudes, habilidades desenvolvidas.

O fato dos estudantes/servidores estarem curiosos, entusiasmados e dispostos desenvolveu novos conhecimentos, habilidades, atitudes, interesses e motivações. Por isso, sua competência, motivação e capacidade para a realização de tarefas estão sempre em expansão.

Na análise do Quadro 01, percebe-se uma certa homogeneidade nas respostas já que o desvio padrão variou de 1,06 a 1,88.

Vale ressaltar que com as respostas do Quadro 01 entende-se que o curso de especialização de Administração e Gestão Pública pode ser considerado proveitoso para os servidores. Além disso, por ter sido co-participante do processo, a pesquisadora pode trazer como contribuição a observação de que o Curso permitiu o estabelecimento de laços afetivos entre as pessoas e que os

alunos irradiam energia positiva. Sua atitude é otimista, positiva, e seu espírito é entusiasta, esperançoso e cheio de fé. Além disso, vários instrumentos didático-pedagógicos foram utilizados com sucesso, denotando o desenvolvimento de novas competências.

De acordo com esses dados e com os comentários feitos pode-se supor que o Curso cumpriu a sua função ao capacitar os servidores técnico-administrativos como especialistas em Gestão Pública, estimulando-lhes ao desenvolvimento de uma visão crítica e de uma prática modernizadora, buscando torná-los agentes de mudança no âmbito de seus ambientes organizacionais.

Por fim, cabe enfatizar que os participantes do Curso poderão tornar-se profissionais mais articulados no domínio de conhecimentos específicos da administração pública devendo ter consciência da importância dessa temática para o desenvolvimento e para a boa gestão das entidades públicas.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante o desenvolvimento deste trabalho, alguns entendimentos foram obtidos com o reconhecimento de que a motivação e a competência das pessoas causam mudanças em diversos segmentos da sociedade, através de seu alcance universal, interferindo diretamente na inovação do conhecimento em diversos setores da sociedade, notadamente no educacional.

Em linhas gerais, o estudo permitiu verificar que o Curso foi considerado um fator motivacional que contribuiu para o desenvolvimento de novos conhecimentos, atitudes e habilidades nos servidores.

Foi possível constatar que os servidores consideram que a motivação afeta a produtividade e o comportamento, e que os mesmos têm o reconhecimento e a vontade interior como principais componentes motivacionais em detrimento das questões econômicas. Além disso, a sua motivação ocorre muito mais por necessidades de realização e afetividade, do que por necessidade de poder.

A realização do Curso representou uma possibilidade de autodesenvolvimento e fez com que os servidores sintam-se mais comprometidos

com os objetivos e realizações da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Embora neste aspecto, exista espaço para melhorias, já que os servidores apresentaram média valorização para estas variáveis.

Estes resultados são úteis para o planejamento e tomada de decisões gerenciais que têm repercussões diretas sobre as atividades de ensino, pesquisa, extensão, desenvolvidas pela Universidade. Além de trazer benefícios aos servidores o Curso pode ser visto como uma possibilidade de avaliação consciente de suas condições, indicando elementos e direções que possam imprimir novos rumos para o ensino de qualidade considerando a realidade do espaço vivido pelos servidores e acadêmicos.

Destaca-se que este estudo não se põe como conclusivo, uma vez que o universo acadêmico é essencialmente vivo e dinâmico, passível das mais variadas mudanças, pois ele ensina a ler o mundo.

Dentro deste contexto, a experiência do Centro de Ciências Sociais e Humanas demonstra, com clareza, que, apesar das dificuldades inerentes ao setor público, é possível produzir mudanças organizacionais e obter sucesso em um espaço de tempo relativamente curto. A garantia efetiva de sucesso na experiência da especialização é a existência de um firme propósito dos servidores da Universidade no sentido de dar continuidade ao processo de mudança iniciado.

Uma vez que os alunos/servidores conquistaram um conhecimento que antes não lhes foi permitido pelas condições sócio-econômicas e culturais, conseguiu-se o mérito de ter dado uma direção à especialização, com metas e objetivos claros, demonstrando seriedade, integridade, motivação e competência no cumprimento de estratégias e táticas viáveis de serem executadas até o final do Curso.

Por fim espera-se que o processo adquira características de irreversibilidade, provocando, por parte da população universitária e da própria administração, uma demanda permanente por qualidade nos serviços da Universidade. Embora haja inúmeras restrições de natureza política, o CESH demonstra que é possível praticar uma gestão moderna no interesse de seus servidores. Prova disso são os resultados que estão sendo obtidos junto aos

setores. Estes resultados levam a uma expectativa em relação à obtenção da excelência dos serviços prestados pela UFSM, conhecidos como eficientes e eficazes.

Desta forma através das observações feitas e dos questionários aplicados para os acadêmicos do Curso de Especialização, constatou-se a necessidade de se prosseguir nos estudos desse tema para que sejam ampliadas as possibilidades de utilização de motivação e competência pelos servidores da Universidade.

## 7. REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Revolução nos serviços**: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar seus clientes. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

BATISTA, F.F. **A gestão da qualidade total na escola (GQTE)**: novas reflexões — Brasília: IPEA, 1994 (RI IPEA/CPS, n. 32/94)

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 3 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo:Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **A difícil administração das motivações**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 38, n. 1, p. 6-17, jan./mar. 1998.

BOURDIEU, Pierre; NOGUEIRA, Maria Alice; CATANI, Afranio Mendes. **Escritos de educação**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. 351p

CEPAL/UNESCO. **Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad**. — Santiago de Chile: Naciones Unidas, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 3ª ed. São Paulo: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações.** 8ª ed. São Paulo: Atlas S.A., 2004.

DRUCKER, Peter. **O Líder do Futuro.** 6ª ed., SP, Futura, 1996

\_\_\_\_\_. **Fator humano e desempenho.** São Paulo: Pioneira, 1977.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GUIA NETO, W. M. Educação e desenvolvimento. **In: Congresso Brasileiro de Financiamento do Desenvolvimento, 1.** — São Paulo: maio 1993.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LONGO, R.M.J. **A revolução da qualidade total: histórico e modelo gerencial.** — Brasília: IPEA, 1994 (RI IPEA/CPS, n.31/94)

\_\_\_\_\_. **A qualidade total começa e termina com educação: —** Brasília: IPEA, 1995 (RI IPEA/DPS, n.6/95)

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Atlas; 2000.

MIRANDA, Amilton J. **Elaboração de uma metodologia para introdução do ensino de empreendedorismo nos cursos técnicos de nível médio.** Florianópolis, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.



MORETTO, Vasco P. **Construtivismo, a produção do conhecimento em aula.** 3ª ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal.** Rio de Janeiro: José Olympio, 1997.

PALADINI, Edson Pacheco. **Controle de qualidade:** uma abordagem abrangente. São Paulo: Atlas, 1990.

QUEIROZ, S. H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da Liderança Situacional.** 1996. 157 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Centro Tecnológico, UFSC, Florianópolis, 1996.

STONER, J.A.F. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1996.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Projeto Político Pedagógico do Curso de Especialização em Administração e Gestão Pública, PPP.** Santa Maria: 2005, p. 4-5.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2001

WOOD Jr., Thomaz. **Remuneração por habilidades e por competências:** preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

XAVIER, Antônio Carlos da R.. **Rompendo paradigmas:** a implantação da gestão da qualidade total nas escolas municipais de Cuiabá. — Brasília: IPEA, 1994 (RI IPEA/CPS, n. 15/94)

\_\_\_\_\_. **Uma agenda para a melhoria da gestão da qualidade na educação brasileira.** — Brasília: IPEA, 1995 (RI IPEA/DPS, n.4/95)

XAVIER, Antônio Carlos da R.; BATISTA, Fábio Ferreira; MARRA, Fátima e LONGO, Rose Mary Juliano. **Implantando a gestão da qualidade:** a experiência

da Santa Casa de Misericórdia de Porto Alegre — RS. — Brasília: IPEA, 1997.  
(Texto para Discussão, n. 486)

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre:  
Bookman, 2004.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo:  
Atlas, 2001.

ZWELL, Michael. **Creating a culture of competence**. New York: John Wiley,  
2000.