



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
MESTRADO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO**

**ADRIANA DOS SANTOS ROSA**

**A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO NA PERSPECTIVA DO  
BIBLIOTECÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NA REGIÃO  
BAHIA E SERGIPE**

Salvador  
2018

**ADRIANA DOS SANTOS ROSA**

**A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO NA PERSPECTIVA DO  
BIBLIOTECÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NA REGIÃO  
BAHIA E SERGIPE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação - PPGCI, Instituto de Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia como requisito para obtenção de grau de Mestre em Ciência da Informação.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Nídia Maria Lienert Lubisco

Salvador  
2018

R788

Rosa, Adriana dos Santos

A motivação para o trabalho na perspectiva do bibliotecário: um estudo de caso na região Bahia e Sergipe/Adriana dos Santos Rosa. - Salvador, 2018.

133f. ; tabelas e anexos

Orientadora: Profª Drª. Nídia Maria Lienert Lubisco

Dissertação de Mestrado. Universidade Federal da Bahia, Instituto de Ciência da Informação, Salvador, 2018.

1. Bibliotecários – motivação 2. Bibliotecários – atuação 3. Bibliotecários-comportamento I. Universidade Federal da Bahia, Instituto de Ciência da Informação II. Título

CDU:023.4:005.32

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus pela Sua bondade e misericórdia para comigo, a Ele toda honra, louvor e adoração.

Aos meus queridos e preciosos pais, Dionísio, Elza e Nina por toda a dedicação e amor. Sempre me apoiaram incondicionalmente, presentes em todas as situações e meus intercessores. Aos meus amados irmãos pelo incentivo e cuidado de sempre.

A Samir, referencial de sucesso acadêmico, meu companheiro em todos os momentos dando-me segurança e apoio, exemplo de determinação e força de vontade.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Nídia Lubisco pela generosidade, amabilidade, grande atenção e competência, sempre pronta a orientar e dividir sua valiosa experiência, seus conhecimentos e sabedoria.

Aos docentes que acompanharam a minha caminhada acadêmica, em especial a professora Dr<sup>a</sup> Katia Siqueira de Freitas pelo incentivo e iniciação à pesquisa que me proporcionou, na memorável experiência do PIBIC na Faculdade de Educação desta universidade e ao inserir-me no PGP/LIDERE, que foi um espaço de formação de pesquisadores comprometidos com a atividade acadêmica e científica. A minha Professora Iraci Picanço, por despertar em mim a curiosidade de pesquisadora e a aversão às querelas improdutivas, com humor e leveza de sempre.

Aos meus colegas do mestrado Tamires, Angela, Gustavo, Daniel e Wagner pelos agradáveis e divertidos momentos de compartilhamento de saberes, dúvidas e incertezas. E estendo os meus agradecimentos a todos os colegas que aqui não cito nominalmente, mas que foram parceiros de caminhada.

Manifesto aqui também a minha gratidão a todos os professores, funcionários e colaboradores do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFBA, casa que me acolheu e contribuiu de maneira relevante para a realização deste trabalho.

Finalmente, agradeço a todos que diretamente ou indiretamente participaram do meu percurso como pesquisadora e contribuíram para a concretização deste trabalho.

ROSA, Adriana dos Santos. **A motivação para o trabalho na perspectiva do bibliotecário:** um estudo de caso na região Bahia e Sergipe. 133 f. 2018. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

## RESUMO

O presente trabalho aborda as teorias sobre motivação para o trabalho e tem como objetivo geral: Avaliar a motivação para o trabalho na perspectiva dos bibliotecários inscritos no Conselho Regional de Biblioteconomia da 5ª Região (Bahia/Sergipe); e como objetivos específicos: Mensurar a motivação para o trabalho do bibliotecário; Identificar os elementos motivadores para o trabalho do bibliotecário; e Identificar os elementos desmotivadores destes profissionais para o trabalho. A Metodologia utilizada para o alcance dos objetivos destaca o tipo da pesquisa, a justificativa, o universo e amostra e adota o Inventário de Motivação e Satisfação para o Trabalho como o instrumento de coleta de dados. O universo foi constituído por 1941 bibliotecários registrados no CRB/5ª região, dos quais 910 estão ativos. Os inscritos no Conselho no período entre 2013 a 2014 que atuam nos estados de Bahia e Sergipe totalizam 435 bibliotecários. A amostra foi constituída pelos respondentes, ou seja, foram 45 questionários respondidos dentro da população de inscritos no CRB/5ª região no período estipulado pela presente investigação. O baixo índice de retorno dos respondentes comparado ao número total de credenciados no período escolhido ( $45/435 = 10,3\%$ ) pode ter ocorrido devido a uma possível desatualização de cadastro, pouca acessibilidade destes profissionais ao e-mail ou falta de interesse em responder a um questionário longo. Salienta-se que o recorte temporal, apontado pela investigação justifica-se pela necessidade de desvelar a realidade de profissionais experientes, mas que não tenham muito tempo de formação inicial que possivelmente estão atentos para as tendências e desafios do mercado atual. Conclui-se, dentre outras considerações finais, que os bibliotecários credenciados no CRB/5ª Região no período de 2004 a 2013, apresentam-se motivados por variáveis que perpassam diversos contextos, desde os de ordem econômica, os de características sociais, até as mais elevadas percepções cognitivas individuais.

**Palavras-chave:** Motivação. Ciência da Informação. Teorias Motivacionais. Bibliotecário - Motivação. Bibliotecário -Trabalho.

ROSA, Adriana dos Santos. **Motivation for work from the perspective of the librarian: a case study in the Bahia and Sergipe region.** 133 f. 2018. Dissertation (Master's) – Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, Salvador.

### **ABSTRACT**

The present work addresses theories about motivation for work and has as general objective: To evaluate a motivation for the work from the perspective of the librarians enrolled in the Regional Council of Librarianship of the 5<sup>a</sup> Region (BAHIA / SERGIPE); and as specific objectives: Measure a motivation for the work of the librarian; Identify the motivating elements for the librarian's work; and Identify the de-motivating elements of these professionals for the job. The Methodology used to reach the objectives highlights the type of research, a justification, the universe and sample and adopts the Motivation and Satisfaction Inventory for Work as the data collection instrument of the research. The universe was constituted by 1941 registered librarians in the CRB / 5<sup>o</sup> region, of which 910 are active. Those enrolled in the council in the period between 2013 to 2014 that operate in the states of Bahia and Sergipe total 435 librarians. The sample consisted of respondents, that is, 45 questionnaires were answered within the population enrolled in the CRB / 5<sup>th</sup> region in the period stipulated for the present investigation. The low rate of return of the respondents compared to the total number of accredited in the chosen period ( $45/435 = 10.3\%$ ) may have occurred due to a possible outdated registration, poor accessibility of the professionals to the e-mail or lack of interest in answer a long questionnaire. It should be noted that the time cut, as pointed out by the research is justified by the need to unveil the reality of experienced professionals, but who do not have a lot of initial training time, possibly paying attention to current market trends and challenges. It is concluded, among other final considerations, that the librarians accredited in the CRB / 5<sup>a</sup> Region from 2004 to 2013, are motivated by variables that cover different contexts, from variables economic and social, to the highest individual perceptions cognitive.

**Keywords:** Motivation. Information Science. Motivational theories. Librarian-Motivation. Librarian -Work.

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CDU	CLASSIFICAÇÃO DECIMAL UNIVERSAL
CES	CÂMARA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR
CI	CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
CNE	CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO
CRB	CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA
CTB	CENTRO DE TECNOLOGIAS E CIÊNCIA
EPUFBA	ESCOLA POLITÉCNICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ERC	EXISTÊNCIA, RELACIONAMENTO E CRESCIMENTO
IMST	INVENTÁRIO DE MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO PARA O TRABALHO
MEC	MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
QVT	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
RBU	REPERTÓRIO BIBLIOGRÁFICO UNIVERSAL
RH	RECURSOS HUMANOS
SIB	SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
SIBESC	SISTEMA INTEGRAL DE BIBLIOTECAS ESCOLARES MUNICIPAIS
SISTEBIB/UFAM	SISTEMA DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS
SNBU	SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
TIC	TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
UERJ	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO DE JANEIRO
UFES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPIRITO SANTO

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b>	Afirmações do IMST que se relacionam com a teoria da hierarquia de necessidades.	23
<b>QUADRO 2</b>	Afirmações do IMST que se relacionam com a Teoria X	26
<b>QUADRO 3</b>	Afirmações do IMST que se relacionam com a Teoria Y	26
<b>QUADRO 4</b>	Afirmações do IMST que se relacionam com a Teoria Motivação-Higiene	33
<b>QUADRO 5</b>	Afirmações do IMST que se relacionam com a Teoria ERC	35
<b>QUADRO 6</b>	Afirmações do IMST que se relacionam com a Teoria das Necessidades de McClelland.	41
<b>QUADRO 7</b>	Afirmações do IMST que se relacionam com a Teoria da Determinação de Metas	43
<b>QUADRO 8</b>	Afirmações do IMST que se relacionam com a Teoria do Reforço	44
<b>QUADRO 9</b>	Afirmações do IMST que se relacionam com a Teoria da Equidade	46
<b>QUADRO 10</b>	Afirmações do IMST que se relacionam com a Teoria da Expectativa	49
<b>QUADRO 11</b>	Afirmações do IMST que se relacionam com as Teorias de Motivação	50
<b>QUADRO 12</b>	Proposições Motivadoras e Desmotivadoras	87

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b>	O IMST E A TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES	92
<b>TABELA 2</b>	O IMST E A TEORIA X	95
<b>TABELA 3</b>	O IMST E A TEORIA Y	97
<b>TABELA 4</b>	O IMST E A TEORIA MOTIVAÇÃO-HIGIENE	99
<b>TABELA 5</b>	O IMST E A TEORIA ERC	102
<b>TABELA 6</b>	O IMST E A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND	104
<b>TABELA 7</b>	O IMST E A TEORIA DA DETERMINAÇÃO DAS METAS	106
<b>TABELA 8</b>	O IMST E A TEORIA DO REFORÇO	107
<b>TABELA 9</b>	O IMST E A TEORIA DA EQUIDADE	108
<b>TABELA 10</b>	O IMST E A TEORIA DA EXPECTATIVA	101

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
2.1	TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	14
2.1.1	Teoria da Hierarquia das Necessidades.....	15
2.1.2	Teoria X e Y (McGregor).....	23
2.1.3	Teoria Motivação-Higiene (Herzberg).....	26
2.1.4	Teoria ERC.....	34
2.1.5	Teoria das Necessidades de McClelland.....	35
2.1.6	Teoria da Determinação de Metas.....	41
2.1.7	Teoria do Reforço.....	43
2.1.8	Teoria da Equidade.....	44
2.1.9	Teoria da Expectativa.....	46
2.1.10	Algumas Considerações.....	49
2.2	O BIBLIOTECÁRIO COMO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO.....	52
2.2.1	Gênese Teórico-conceitual da Ciência da Informação.....	52
2.2.2	O profissional bibliotecário: seus espaços e funções de atuação.....	56
2.3	A MOTIVAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO PARA O TRABALHO.....	67
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>81</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	81
3.2	JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS.....	81
3.3	UNIVERSO DA AMOSTRA.....	83
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: O INVENTÁRIO DA MOTIVAÇÃO E DO SIGNIFICADO DO TRABALHO (IMST).....	84
<b>4.0</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>	<b>87</b>
4.1	O IMST E A TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES .....	89
4.2	O IMST E A TEORIA X E Y.....	92
4.3	O IMST E A TEORIA MOTIVAÇÃO-HIGIENE.....	97
4.4	O IMST E A TEORIA ERC.....	99
4.5	O IMST E A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND.....	102
4.6	O IMST E A TEORIA DA DETERMINAÇÃO DE METAS.....	104
4.7	O IMST E A TEORIA DO REFORÇO.....	105

4.8	O IMST E A TEORIA DA EQUIDADE.....	107
4.9	O IMST E A TEORIA DA EXPECTATIVA.....	109
4.10	OS ELEMENTOS QUE MOTIVAM E OS QUE DESMOTIVAM OS BIBLIOTECÁRIOS CREDENCIADOS NO CRB/5º REGIÃO.....	111
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>113</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>116</b>
	<b>ANEXO A - QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO: A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO NA PERSPECTIVA DO BIBLIOTECÁRIO - INVENTÁRIO DA MOTIVAÇÃO E DO SIGNIFICADO DO TRABALHO - IMST</b>	<b>122</b>
	<b>APÊNDICE – MENSAGEM ELETRÔNICA ENVIADA AOS RESPONDENTES</b>	<b>132</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações, na Sociedade do Conhecimento, mais que em outras épocas, têm na competitividade uma das variáveis de sua sobrevivência; por isso, visam a uma maior excelência nos seus serviços e produtos, o que leva a subentender-se que quanto melhor a relação homem-trabalho, mais qualidade e maior produtividade elas obterão nos seus resultados. O desenvolvimento de políticas eficientes de recursos humanos têm se colocado como ferramentas fundamentais nesse processo. E tais elementos não podem permanecer dissociados do cotidiano das bibliotecas e de seus profissionais.

A motivação é tema recorrente entre estudiosos e gestores de organizações e de unidades de informação (bibliotecas). Tanto na área da Ciência da Administração quanto na área da Ciência da Informação, incluindo instituições públicas e privadas, a preocupação com a maneira de se comportar dos indivíduos vem sendo presente e ganha cada vez mais espaço na sociedade da Educação. Além de dar atenção aos estados fisiológicos das pessoas, percebe-se a importância de seus estados internos, suas relações, seus desejos e necessidades que poderão levá-las a ter comportamentos específicos.

Os gestores têm conhecimento que um ambiente de trabalho desmotivador gera dificuldades de se manter a produtividade na força de trabalho, inclusive em unidades de informação. Nas bibliotecas, por exemplo, a situação de falta de investimentos e incentivos pode contribuir para a construção de uma imagem negativa junto ao usuário. Também se compreende que colaboradores desmotivados, sem o atendimento de suas necessidades e desejos podem comprometer o desempenho de suas tarefas. O bibliotecário motivado pode maximizar as potencialidades da instituição, com o desenvolvimento de suas tarefas de forma correta, atendendo às necessidades do usuário, desenvolvendo projetos voltados para acessibilidade e disseminação da informação, mantendo bons níveis de relacionamento com os demais membros da equipe, entre outras. Estes são alguns dos resultados esperados pela própria organização e pelo usuário.

Portanto, a melhoria das condições motivacionais do trabalhador pode estimulá-lo positivamente no desempenho das suas atividades e na consequente melhoria da oferta de serviços da biblioteca. Aliás, a melhoria das condições de trabalho, em todas as dimensões, é sempre bem vinda em qualquer tipo de organização. Nesse sentido, faz-se necessário compreender “[...] os fatores que interferem na motivação humana e que podem facilitar as relações interpessoais, o autoconhecimento além das circunstâncias que estão interferindo em determinadas situações” (TADEUCCI, 2011, p. 18).

Tendo em vista esse conhecimento a respeito da influência da motivação no comportamento de profissionais, surgiram algumas inquietações a respeito da motivação do bibliotecário, especialmente sobre que elementos motivam esses profissionais e os que desmotivam, o que deu origem à **pergunta de partida** da presente pesquisa: - Quais são as motivações para o trabalho dos bibliotecários inscritos no Conselho Regional de Biblioteconomia da 5ª Região (Bahia/Sergipe) no período de 2004 a 2013? Salienta-se que o recorte temporal, apontado pela investigação, justifica-se pela necessidade de desvelar a realidade de profissionais com experiência, mas sem muito tempo de formação inicial e que possivelmente estão atentos para as tendências e desafios do mercado atual.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como **objetivo geral**: Avaliar a motivação para o trabalho na perspectiva dos bibliotecários inscritos no Conselho Regional de Biblioteconomia da 5ª Região (BAHIA/SERGIPE). Como **objetivos específicos**, estabeleceram-se os que seguem: Mensurar a motivação para o trabalho do bibliotecário; Identificar os elementos motivadores para o trabalho do bibliotecário; e Identificar os elementos desmotivadores desses profissionais para o trabalho.

Acredita-se que essa investigação tenha relevância, pois desvelará a motivação para o trabalho do bibliotecário no contexto atual de empregabilidade e transformações sociais. Para alcançar os propósitos do estudo, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica nas áreas da Ciência da Informação e nas concernentes à Motivação. A pesquisa está organizada em seções, além da Introdução, com outras quatro segmentações que estão postas de maneira que: a seção dois apresenta o Referencial Teórico, que expõe os estudos sobre as Teorias Motivacionais que sedimentam o trabalho, contextualiza o bibliotecário como profissional da Informação e a Motivação do profissional bibliotecário para o trabalho. A seção três expõe a Metodologia utilizada para o alcance dos objetivos, destacando o tipo da pesquisa, a justificativa, o universo e amostra e anuncia o Inventário de Motivação e Satisfação para o Trabalho (IMST) como o instrumento de coleta de dados desta pesquisa. Seguem-se a análise dos dados, evidenciando os elementos motivadores e desmotivadores para o trabalho dos bibliotecários da amostra, e o as considerações finais, contendo as conclusões alcançadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

As unidades de informação (arquivos, bibliotecas, museus, centros de documentação, serviços de informação) são sobremaneira importantes para o desenvolvimento da educação e de toda a sociedade e isso fica mais patente quando estão ligados a ambientes de produção do saber. Os profissionais da informação, cuja atividade é a coleta, organização, preservação e mediação/transferência da informação, têm responsabilidade para com o usuário e para com a comunidade em geral, na sua busca por informação. Nesse sentido, estudar a motivação para o trabalho em bibliotecas, levando-se em conta a visão do profissional bibliotecário, assume um papel fundamental.

### 2.1 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Motivação é um tema muito discutido e de alta relevância para o desenvolvimento individual e corporativo. Diversos autores acreditam que motivação é algo que impulsiona a ação humana, conduzindo para o alcance de objetivos. Desta forma, acredita-se que a motivação seja um elemento comportamental, de natureza individual que envolve elementos como: estímulo, ação, desempenho, resultado e recompensa.

Muitas são as teorias associadas à motivação e todas elas podem ser aplicadas a bibliotecas, pois através delas podem ser desenvolvidos programas e ações de motivação para seus bibliotecários e equipe, a fim de proporcionar aos usuários um ambiente informacional propício para a realização do que a Ciência da Informação propõe ocupar-se, que é análise, coleta, classificação, armazenamento, recuperação e disseminação da informação, com o intuito de transformar dados em conhecimento.

Os resultados esperados pela biblioteca e seu entorno, estão diretamente relacionados às funções de atender às necessidades do usuário, na disseminação da informação contida em suas coleções e no seu desenvolvimento. Valorizar o empregado pode significar reconhecer o valor que o trabalho tem em si mesmo e da importância dele para a realização dos objetivos esperados pela organização.

O objetivo desta seção é revisar as principais teorias de motivação e apresentar as ligações do instrumento de mensuração da motivação utilizado neste trabalho, o Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST) e as Teorias de Motivação investigadas.

As teorias de Maslow, McGregor e Herzberg, são consideradas clássicas, pela sua ampla difusão e utilização nas corporações. Porém, existem as chamadas teorias

contemporâneas, assim definidas por ter grande documentação e pesquisas como suporte e porque são teorias de motivação de empregados. São elas, além da Teoria ERC, de Clayton Alderfer, a Teoria de Necessidades, de McClelland, a Teoria de Determinação de Metas, de Edwin Locke, a Teoria do Reforço, a Teoria da Equidade, e a Teoria da Expectativa, de Victor Vroom (ROBBINS 1999).

### **2.1.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades (Maslow)**

Dentre as teorias de motivação, destacam-se aquelas que versam sobre uma hierarquia de necessidades existente em cada ser humano. Estas ao gerarem um movimento para a ação serão consideradas como geradas intrinsecamente, ou seja, dentro das estruturas cognitivas do ser humano. A teoria aqui apresentada aponta cinco necessidades que estão dispostas hierarquicamente, de acordo com o seu grau de importância e influência no comportamento das pessoas; na medida em que cada uma é satisfeita, a seguinte passa a ser dominante. É a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham H. Maslow, psicólogo americano (1908-1970), considerado o pai da psicologia humanista. Seu trabalho sobre motivação foi desenvolvido em 1954 e é um dos mais conhecidos em todo o mundo. Fundamenta-se na hipótese de que dentro de cada ser humano existe a hierarquia de cinco necessidades: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização.

Tais necessidades apresentam-se iguais para todo ser humano, variando apenas na intensidade de acordo com o indivíduo e as situações por ele vividas, não importando o sexo, a cultura e o nível de qualificação. Defende que, à medida que cada uma dessas necessidades se torna substancialmente satisfeitas, a necessidade seguinte torna-se dominante. Tanto que Robbins (1999) salienta que, embora nenhuma necessidade seja em algum dia totalmente gratificada; uma necessidade substancialmente satisfeita não motiva mais, então para se conseguir motivar alguém, de acordo com Maslow, é necessário entender em que nível da hierarquia aquela pessoa está atualmente e qual o próximo nível ela se concentra em satisfazer – se é uma necessidade de baixa ordem ou uma de alta ordem.

A necessidade de baixa ordem foi descrita como necessidade fisiológica e de segurança, já o que se refere às necessidades de alta ordem, segundo Maslow, são as sociais, de estima e de alta- realização. A diferenciação entre as duas ordens foi feita na pressuposição de que as necessidades de alta ordem são satisfeitas internamente, enquanto as necessidades de baixa ordem são predominantemente satisfeitas externamente. (ROBBINS, 1999, p.110).

De acordo com o autor, a conclusão óbvia a ser tirada da classificação de Maslow é que, em tempo de calma e boa fase econômica, a grande maioria de trabalhadores empregados permanentemente têm suas necessidades de baixa ordem essencialmente atendidas. Robbins salienta ainda que foi observada pouca sustentação para previsão de que a estrutura de necessidade está organizada nas dimensões propostas por Maslow ou que necessidades insatisfeitas motivam para novas necessidades.

Chiavenato (2002) confirma que Maslow concebeu a sua teoria motivacional, assumindo que cada indivíduo tenta hierarquizar as suas necessidades de acordo com as circunstâncias. O autor, em acréscimo a Robbins (1999), sustenta que a teoria gerou uma representação na forma de pirâmide, a pirâmide de Maslow, onde se distribuem as diferentes necessidades humanas integrantes da sua teoria: na base encontram-se as fisiológicas, essenciais à sobrevivência das pessoas; no sentido do topo da pirâmide, encontram-se as necessidades de autorrealização e social. Vale lembrar que Maslow divide sua teoria em duas categorias, as de baixa ordem, que são satisfeitas externamente e classificam-se em Fisiológicas e de Segurança; e as de alta ordem que são necessidades satisfeitas internamente e classificam-se em Sociais, Estima e Autorrealização.

Sob esse ponto de vista, acredita-se que as necessidades de baixa ordem, quando satisfeitas, disparam o gatilho para satisfazer as de alta ordem. Desta forma, as organizações deveriam atentar para o nível da hierarquia das necessidades de seu empregado e a partir daí buscar satisfazer as necessidades vigentes no momento; em contrapartida, o empregado estaria motivado para desenvolver o seu trabalho.

Mucharreira (2012) e Robbins (1999) alinham-se quanto aos aspectos da teoria das necessidades. Um deles é que uma necessidade satisfeita não motiva novos comportamentos, somente necessidades por satisfazer poderão gerar novas motivações.

Maslow (1954) indica que as necessidades primárias exigirão um ciclo motivacional curto, enquanto que as necessidades mais elevadas exigem um ciclo motivacional muito mais prolongado. Para Maslow (1954), o indivíduo só sentirá uma necessidade mais elevada da pirâmide quando tiver os patamares inferiores plenamente satisfeitos. Como já referido e também de acordo com Christensen (2002) o nível inferior das necessidades não satisfeitas na hierarquia é o principal motivador do comportamento do sujeito. (MACHURREIRA, 2012, p.13).

Sob a perspectiva de Mucharreira (2012), é possível compreender que as necessidades humanas podem surgir de origens psicológicas ou fisiológicas. O autor defende que deficiências em qualquer um dos fatores desencadeiam necessidades que precisam ser

satisfeitas, seja pela busca da coerência e equilíbrio psicológico ou a satisfação do sono ou fome.

Sabe-se que as primeiras pesquisas e trabalhos a respeito de motivação estiveram voltados para as necessidades do indivíduo. Desta forma Maslow desenvolveu sua teoria atribuindo cinco necessidades básicas para o comportamento humano que motiva a sua ação. Tadeucci (2011) ressalta o caráter hierárquico que rege a Teoria da Hierarquia das Necessidades e elenca as necessidades propostas por Maslow que posicionava as Necessidades Fisiológicas na base da sua pirâmide e se refere a determinados requisitos essenciais para a existência pessoal. Dessa forma, é possível destacar necessidades como água, comida, respiração, sexo, repouso, vestimenta e moradia para si e sua família, como basilares para a satisfação. Caso essas necessidades não estejam realizadas, o indivíduo tentará satisfazê-las e no momento em que lograr sucesso, ocupará outro nível de motivação.

A autora acrescenta também que as Necessidades de Segurança se manifestam pela motivação em busca da estabilidade e se caracterizam pela busca da segurança física pessoal, segurança financeira, bem-estar e saúde. Estão diretamente relacionadas ao espaço em que o trabalho é feito e qualquer tipo de tormenta moral sofrida pelo indivíduo é entendida como uma ameaça ao comportamento motivado. Podem ser traduzidos como garantia de emprego, direitos sociais, jurídicos e de saúde. O empregado passa para o próximo nível de motivação se estas necessidades forem satisfeitas.

Tadeucci ressalta que, logo após as necessidades primárias serem atendidas, surgem as de alta ordem e que estas operam no campo intrínseco do indivíduo e apontam para níveis mais complexos de motivação. As Necessidades Sociais ocupam a terceira camada da pirâmide de Maslow e se referem à vontade do indivíduo de se associar, de estabelecer relações com outros indivíduos, baseadas em emoção e com a certeza de que está sendo acolhido e de fazer parte de uma família ou grupo. Aspectos ligados à família, amizade, intimidade, afeição, compreensão, consideração, a círculos de convivência variados no trabalho e na vida fora dele, são exemplos para esta categoria. E assim que o indivíduo estiver satisfeito com suas relações sociais, a Necessidade de Estima surgirá e a ela está relacionada uma busca pela autoestima e autorrespeito, onde o sujeito almeja ser valorizado e aceito por si e pelo grupo do qual faz parte. Nessa fase, age com respeito aos outros, de forma verdadeira, alcança o prestígio social, procura o sucesso, prestígio e consideração dos demais.

No topo da pirâmide de Maslow, ocupando o nível mais alto da escala é avistada a Necessidade de Autorrealização que só se manifesta caso as demais tenham sido satisfeitas. É o desenvolvimento pessoal, a autossatisfação. Segundo a Teoria da Hierarquia das

Necessidades ao atingir esse nível de motivação, o indivíduo estaria alcançando o potencial máximo do seu ser. (TADEUCCI, 2011).

Essa teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow enfrenta, ao longo de décadas, fortes críticas. Dentre as críticas, a mais recorrente é ao fato de o indivíduo estar impossibilitado de passar para uma necessidade e alcançar outro nível de motivação, sem que a necessidade anterior tenha sido satisfeita. Mesmo sendo alvo de críticas, a teoria desenvolvida por Maslow ainda é uma das mais utilizadas e aceitas nas organizações desde a sua criação.

Esta teoria se faz presente na área da Ciência da Informação. A primeira referência a ela data de 1983. Foi publicada por Zenita C. Guenther e se intitulou *Maslow/autorrealização e transcendência*. No artigo, a autora faz uma análise sobre a teoria das Necessidades de Maslow e da obra do teórico. Enfatiza a complexidade do conteúdo produzido por ele e também aponta para fragilidades na teoria que, segundo ela, o próprio autor já havia observado, que é a proposta da hierarquia entre as necessidades humanas.

Guenther (1983) cita que toda a teoria de Maslow poderia ser resumida na necessidade que move o homem para manter e aperfeiçoar a si próprio e a sua vida. Ainda afirma que o teórico acredita no crescimento contínuo do ser humano até chegar à transcendência, tendo a capacidade constante de se desenvolver. Acrescenta os estudos motivacionais voltados para a Psicologia da Deficiência, que é a luta para satisfazer necessidades, as deficiências, isto é, o que falta para o indivíduo que busca sanar suas necessidades; a Psicologia do Ser, em que as pessoas são bem sucedidas e vivem uma série de eventos bons e experiências interessantes, tendo assim motivações para o crescimento e evolução. Afirma que, para Maslow, mesmo que as pessoas estejam no nível deficitário da vida, elas contam com a capacidade de chegar ao nível mais elevado, que é a transcendência, porque essa capacidade é da natureza humana.

O autor Aldo de Albuquerque Barreto, em 1994, publicou um artigo intitulado *A questão da informação*. Nele, autor faz uma associação entre as necessidades humanas determinadas por Maslow em sua teoria motivacional da Hierarquia de Necessidades e a necessidade de informação ou de estoque de informação que um indivíduo apresenta. É sabido que, para Maslow, as necessidades estão determinadas hierarquicamente sendo comumente abordadas numa imagem de pirâmide, onde as necessidades de baixa ordem, como as fisiológicas e de segurança, ocupam a base, seguidas das sociais, compostas pela necessidade de pertencer a um grupo e fazer parte de um contexto social, até chegar às necessidades de ordem superior ligadas à autorrealização, marcada pela realização profissional e pessoal.

A partir de Barreto (1994), percebe-se que os conceitos de informação mais completos na sua explicação são aqueles que atrelam a informação à produção do conhecimento, entendido como mecanismo de mudança e transformação pessoal e do homem em sociedade. O indivíduo, através da apropriação da informação, ressignifica seu estoque mental de informações e essa mudança se propaga pelo seu entorno, gerando benefícios para si e para todo o contexto social em que ele está inserido. A mudança a partir da informação é global, pois ela é responsável pela transformação da consciência do ser humano.

Partindo deste entendimento, o autor, ao analisar a informação enquanto fenômeno entre os indivíduos no contexto social, político e econômico, constrói uma pirâmide invertida de necessidades informacionais (semelhantemente à pirâmide das necessidades que motivam o ser humano de Maslow) e elenca as demandas informacionais do indivíduo, a partir da oferta de informação a ele posta. Na base da pirâmide, Barreto (1994) concentra a necessidade de informação utilitária, aquela que atende a necessidade básica; após sanada tal necessidade, o indivíduo carece de informação que lhe baste para permanência em espaços de participação coletiva, necessitando então de informação contextualizada; o sentimento de autorrealização impulsiona o sujeito a buscar informação seletiva, criativa e qualificada, atendendo a necessidade de alta ordem. Sendo assim, o autor aponta para um caminho virtuoso de ligação entre a motivação (pirâmide das necessidades de Maslow) e a Ciência da Informação (pirâmide invertida das necessidades informacionais).

A autora Rejane Maria Rosa Ribeiro, em 2004, publicou um artigo intitulado *Motivação dos recursos humanos em bibliotecas universitárias*. Nele, a autora alerta para a necessidade de gestores de bibliotecas ampliarem seus conhecimentos sobre gestão organizacional e tomarem conhecimento de conteúdos mais específicos da Administração, como, por exemplo, os estilos de gestão e as teorias motivacionais, para tornar mais eficaz a administração das bibliotecas.

Desta forma, a autora desenvolveu seu artigo na crença de que ao gestor de bibliotecas é preciso conhecimentos de teorias motivacionais, pois elas os ajudariam a compreender os fatores que condicionam as ações do trabalhador. Segundo ela, as teorias de Hierarquias de Necessidades de Maslow e a de Motivação e Higiene de Herzberg são as teorias mais utilizadas no meio organizacional, sendo que a primeira, deu sua maior contribuição ao mercado de trabalho ao destacar as necessidades de respeito e reconhecimento em detrimento a meras recompensas, e a segunda, prega conquistas, liberdade de ação e reconhecimento, como fatores que influenciam verdadeiramente e motivam o trabalhador.

As pesquisas sobre comportamento humano mostram que diferentes necessidades estimulam e entusiasmam as pessoas para o trabalho. Essas necessidades ou estímulos foram divididos por Maslow em cinco grupos: necessidades psicológicas definidas como contato humano, proteção, alimentação, sexo, enfim as necessidades intrínsecas do indivíduo, no segundo grupo ficou a segurança, em seguida as necessidades sociais, o contato entre as pessoas, seguido da estima, ou seja, a necessidade de reconhecimento e aprovação por parte de outras pessoas e como quinto e último grupo, a realização. (RIBEIRO, 2004, p.74).

Com isso, acredita Ribeiro (2004), ainda que diante da variedade de teorias motivacionais, os gestores de bibliotecas devem analisar e retirar conhecimentos que podem ajudar a motivar suas equipes. A autora afirma que é possível motivar uma pessoa, porém é necessário que essa pessoa esteja disposta, porque a apatia e a personalidade forte e de difícil trato são características pessoais que dificultam o processo de motivação. Para motivar tais pessoas, os gestores devem buscar nelas próprias a solução dos problemas, reformular as metas e ampliar o diálogo. Declara que a imagem da biblioteca pode ser negativa se um usuário for atendido por um funcionário mal-humorado e apático, o que causaria prejuízo a todo o trabalho da biblioteca.

O desenvolvimento das competências institucionais depende da atitude dos indivíduos, da vontade de compartilhar seus conhecimentos e habilidades, e essa motivação poderia ser incentivada pelo “bibliotecário-gestor-líder”, concretizando assim a aprendizagem organizacional. Quando se fala em liderança, muitos ainda acreditam que é uma coisa nata, mas o estudo sobre o tema concluiu que liderança pode ser aprendida. (SANTOS; ANDRADE, 2014, p.10).

Ribeiro, em seu trabalho, aborda as teorias de motivação, classificando-as em: teorias cognitivas, hedonismo e motivação, behavioristas, teoria do instinto, teoria do impulso, teoria das necessidades de Maslow e teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg. A autora cita além das teorias que a presente pesquisa já aborda, de baixa popularidade, que são as:

**[...] Teorias Cognitivas** – são as teorias que pressupõem o homem como ser racional, com valores, capaz de controlar sua vontade e consequentemente responsável por suas ações.

**Hedonismo e motivação**– nessa teoria acredita-se que as pessoas buscam o prazer e consequentemente afastam-se do sofrimento.

**Teorias do Instinto** – defendidas por psicólogos como Freud, McDougal e William James, onde acreditam que os motivos que são herdados determinam o comportamento humano.

**Teoria do Impulso** – propõe a personalidade como um reduto de forças básicas ou energia própria que orienta o comportamento numa ou noutra direção. (RIBEIRO, 2004, p. 72-73, grifo nosso)

Os autores Kinzu Dimário, Clelia Junko, Elenise Maria Araújo, Flavia Helena Cassin e Priscila Carreira Bittencourt Vicentini, em 2012, apresentaram um artigo intitulado *Coaching como fator motivacional na qualidade de vida dos funcionários nas bibliotecas universitárias*. As ideias dos autores se conectam com a presente pesquisa quando apontam a teoria de motivação de Maslow, que prega as necessidades humanas como fatores motivacionais, argumentando que a vontade e o desejo é que vão determinar a realização de algo e não uma hierarquia predeterminada como o teórico defende.

A pesquisa enfatiza a Tecnologia de Informação e Comunicação como composição do cenário de crescimento e evolução nas organizações e em especial da Biblioteca universitária. Nesse sentido, reconhece o valor dos funcionários, pois a biblioteca tem grande responsabilidade na melhoria da qualidade de vida na sociedade ao exercer o seu papel fundamental de trabalho com a informação.

Os autores acreditam que profissionais bibliotecários motivados são mais comprometidos, dispostos e responsáveis e podem desenvolver suas atividades com eficiência e grande envolvimento com a instituição, garantindo o sucesso da organização. Elegem o *coaching* como fator motivacional de grande impacto que pode ser usado pelos gestores das bibliotecas universitárias e também como importante ferramenta de comunicação interna. Para tanto, os líderes das bibliotecas universitárias devem assumir a responsabilidade pela qualidade de vida dos funcionários, garantindo um ambiente de baixo estresse e gerador de múltiplos fatores de motivação para os envolvidos. Nessa perspectiva, o bem-estar físico do trabalhador (bibliotecário e outros), fatores sociais, familiares e psicológicos ganharam importância no cenário profissional, dando ênfase ao indivíduo e suas necessidades e reações.

Dimário e colaboradores (2012) destacam também como fatores que interferem na Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), que aparece no Brasil como componente da Qualidade Total, tão almejada pelas organizações:

a) A cultura organizacional, entendida como a forma com que líderes e integrantes de uma instituição se comunicam, se comportam, compartilham ideias (incluindo seus valores e crenças) nas relações interpessoais necessárias para o funcionamento da organização.

b) A comunicação interna é um elemento de grande importância para a instituição e se destaca pela valorização das questões emocionais do empregado e o incentivo ao diálogo, respeito e transparência nas relações pautadas na ética (por meio da comunicação interna o funcionário se sentirá valorizado e entenderá o seu papel na instituição).

c) O estilo de gestão, o líder deve ter a capacidade de influenciar a sua equipe e administrar as necessidades da equipe, o estilo de gestão e liderança pode variar de acordo com a situação;

d) Clima organizacional, é uma mistura entre as normas e regras com as relações interpessoais e a forma com que os indivíduos atuam; é a junção de aspectos formais com informais, resulta da forma como a pessoa interpreta as informações que adquirem.

e) Motivação, quando o indivíduo compreende o seu trabalho e/ou função na organização como importante ou necessário.

f) *Coaching*, que se traduz em um conjunto de técnicas de motivação, que visa uma qualidade na comunicação da equipe, onde o gestor se preocupa em ouvir, possibilitando o aumento da capacidade produtiva do empregado através de maior participação e comprometimento.

Em outro artigo, intitulado *Modelos de gestão motivacional no desenvolvimento das comunidades*, Caldas e Vieira (2012) destacam a motivação como agente promotor de crescimento e comparam o modo como os indivíduos se comportam em unidades de informação sob a égide da teoria organizacional, com o impacto no desenvolvimento da região em que as bibliotecas do Sistema Integrado de Bibliotecas Escolares Municipais (SIBESC) estão inseridas. O projeto SIBESC tem o objetivo de revitalizar as bibliotecas escolares, valorizando-as e aproximando-as mais de seus usuários a fim de melhorar os serviços. O projeto foi criado pelo governo do estado de São Paulo no ano de 2008 e a partir de 2009 passou a concentrar o trabalho na região da cidade de Garça.

Caldas e Vieira (2012) utilizaram as teorias motivacionais de Maslow, Herzberg e McGregor para avaliar o processo de trabalho nas unidades informacionais atingidas pela pesquisa tendo como principal objetivo desenvolver modelos para analisar a gestão organizacional na esfera motivacional do SIBESC. Foram observadas, na seleção de pessoal para implementação do projeto, características marcantes que podem ser associadas inicialmente às de baixa ordem de Maslow, pois o emprego era visto como necessidade básica e fator de segurança. Na etapa seguinte, quando foi explicitada a abrangência do trabalho, evidenciou-se o surgimento de necessidades de realização, os funcionários se mostraram motivados por realização pessoal diante da possibilidade de expor suas capacidades profissionais, o que pode ser entendido como uma necessidade de alta ordem.

O IMST apresenta algumas proposições que podem ser associadas à Teoria da Hierarquia das Necessidades, conforme destacado no Quadro 1.

**Quadro 1** – Afirmações do IMST que se relacionam com a Teoria da Hierarquia de Necessidades

Teoria de Motivação	Itens/Afirmações
Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham H. Maslow	6. Sou independente porque assumo as minhas despesas pessoais
	21. Trabalhar exige esforço físico (corporal)
	25. O trabalho me torna uma pessoa digna
	26. O trabalho é a garantia da existência humana
	29. Meu corpo é necessário para executar minhas tarefas
	47. O trabalho me deixa esgotado
	48. Trabalhando, sinto-me atarefado
	57. Trabalhando, desenvolvo minhas habilidades interpessoais

Fonte: Elaborado a partir das proposições do IMST de Borges, Alves-Filho e Tamayo. (2008).

### 2.1.2 Teoria X e Teoria Y (McGregor)

Outra teoria bastante utilizada em organizações é a Teoria X e Teoria Y, proposta por Douglas McGregor (1906-1964), na década de 1960. Ela considera duas visões distintas de seres humanos: a visão negativa, rotulada de Teoria X, e a positiva, Teoria Y. Dois estilos opostos e antagônicos de administrar: numa extremidade, está o estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista, pragmático estático e negativo, a que chamou de Teoria X; no outro lado, com base nas concepções modernas sobre comportamento humano, tem-se uma perspectiva holística, integrativa, positiva, que vê o homem como um sujeito afeito à responsabilidade e com um potencial inerente a crescer e se desenvolver, que McGregor denominou de Teoria Y. (CHIAVENATO, 2003).

Ao desenvolver a Teoria X, McGregor apregoa que as necessidades de baixa ordem dominam o indivíduo e que os gerentes não conseguem motivar seus empregados, porque eles evitam responsabilidade e não correspondem às demandas superiores da organização, mostram-se também pouco ambiciosos. Elegem segurança como seu principal fator no trabalho, não gostam de trabalhar, precisam então ser coagidos, controlados ou ameaçados com punições para atingir metas. McGregor, depois de observar a forma com que gerentes lidavam com empregados, concluiu que a visão de um gerente sobre a natureza dos seres humanos está baseada em certo agrupamento de pressuposições e que ele, o gerente, tende a moldar seu comportamento em relação ao subordinado de acordo com essas suposições. (ROBBINS, 1999).

Segundo o autor, a partir da Teoria Y, as necessidades de alta ordem regem os indivíduos e as habilidades de tomar decisões inovadoras estão acessíveis para toda a população e não é precisamente de domínio exclusivo daqueles que ocupam posições

gerenciais. Algumas ações dos dirigentes potencializam a motivação dos empregados como: cargos desafiadores, tomada de decisão participativa, boas relações de grupo, entre outras. Desta forma, acredita-se que eles podem ver o trabalho como algo natural, tanto quanto o descanso ou o lazer. E, assim, buscarão atribuições de responsabilidade, desafios, exercitarão autocontrole e auto-orientação, serão criativos e capazes de solucionar problemas, terão facilidade para se comprometer com a instituição, tentando sempre aliar seus próprios interesses com os da organização.

A Teoria X supõe que necessidades de baixa ordem dominam os indivíduos, enquanto a Teoria Y dominam os indivíduos de alta ordem, desta forma McGregor acreditava que a Teoria Y era mais válida do que a Teoria X. Consequentemente, ele propôs idéias como tomada de decisão participativa, cargos de responsabilidade e desafiadores e boas relações de grupo como abordagens que maximizariam a motivação de empregados no trabalho. (ROBBINS, 1999, p. 110).

Em seus estudos Mucharreira (2012) também confirma esse entendimento, destacando que os pressupostos das teorias de McGregor estão fundados em campos contrários. Tavares, citado por Mucharreira, explica a Teoria X como que imprime uma visão negativa aos trabalhadores e a Teoria Y como a que adota uma visão positiva; e que o tratamento dado aos indivíduos subordinados nas instituições está diretamente relacionado com a forma como são vistos pelos dirigentes. Para McGregor, quando o indivíduo internaliza a teoria X, ele passa a ter comportamentos relativos a esta, tais como preguiça ao realizar tarefas e desmotivação. Se o indivíduo, por sua vez, absorver os pressupostos da teoria Y, ele assumirá uma postura motivadora. Sob a luz desse mesmo entendimento, Galhanas e Rocha, citados por Mucharreira (2012), reforçam que na teoria X as pessoas não gostam de trabalhar, necessitam de direção e controle, para que as organizações garantam a produção e o alcance dos objetivos, e são indivíduos que se mostram resistentes a mudanças e pouco ambiciosos. Enquanto na teoria Y, a crença é que as pessoas têm ambição, são esforçadas, responsáveis, possuem um autocontrole natural e estão abertas a mudanças, demonstrando que a motivação é um elemento inerente.

Esta teoria se faz presente na área da Ciência da Informação. A autora Janaina Costa Silva, em 2009, apresentou uma dissertação intitulada *Os estilos de liderança dos bibliotecários de Brasília*. Apesar de se tratar de uma pesquisa sobre liderança, a autora utiliza as Teorias X e Y como teorias comportamentais de liderança, com bons resultados para analisar o tipo de liderança. A autora salienta que na literatura da área da Ciência da Informação existem poucos trabalhos que abordam a liderança no âmbito biblioteconômico e,

analogamente, consideramos que talvez isso também ocorra com a literatura acerca da temática da motivação para o trabalho.

Em 1957, Douglas McGregor elaborou uma argumentação que dizia que ‘[...] a maior parte das ações gerenciais decorre diretamente da teoria sobre o comportamento humano praticado pelos gerentes’. [...] ‘[...] a conduta dos administradores é fortemente influenciada por suas suposições sobre o comportamento humano’. As teorias X e Y representam concepções antagônicas do comportamento humano. [...] ‘[...] de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, mecanicista e pragmática (a que denominou Teoria X), e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (a que denominou Teoria Y)’. (SILVA, 2009, p.61).

Os autores Caldas e Vieira (2012) enfatizam que a motivação de funcionários é o principal fator a ser trabalhado numa organização, antes de ela atingir o seu público-alvo, e acreditam que ações voltadas para desenvolver ou fortalecer o envolvimento e comprometimento dos colaboradores é fator preponderante quando se pensa em satisfazer as necessidades de usuários. Eles utilizaram as teorias motivacionais de Maslow, Herzberg e McGregor para avaliar o processo de trabalho nas unidades informacionais objeto da pesquisa, tendo como principal objetivo desenvolver modelos para analisar a gestão organizacional na esfera motivacional do SIBESC.

Ao tratar diretamente dos indicadores de motivação em unidades informacionais, indicam que com a interação entre usuário e a unidade de informação nasce a motivação, considerando que um bom atendimento leva o usuário a criar vínculo com a unidade que tem como principal objetivo atender às suas necessidades informacionais.

A partir desse entendimento, deixam claro que os profissionais da informação devem estar motivados para esse fim. Então, propõem que haja uma análise minuciosa das necessidades de grupos distintos de usuários e funcionários de unidades de informação, que servirão como indicadores para que através das teorias motivacionais, sejam compreendidas e supridas. Sendo assim, reconhecem que os usuários de unidades de informação estão em níveis motivacionais distintos e por essa razão é preciso que as suas necessidades sejam categorizadas por grupos de interesse. Sob esta perspectiva, usuários podem se apresentar com uma necessidade social, se esta estiver associada a conteúdos comuns a um grupo e de interesse coletivo, ou de estima se for caracterizada como de valor para o desenvolvimento individual ou até crescimento profissional. Reconhecendo o que leva o usuário à insatisfação e à satisfação, devem ser aplicados os fatores de higiene que evitam a insatisfação e podem iniciar o processo de aplicação dos fatores motivacionais que agradam e satisfazem o usuário.

A pesquisa identifica a Teoria Y de McGregor através da observação de que o poder público reconheceu a importância do projeto e proporcionou incentivos e investimentos no trabalho do grupo; os gestores das unidades de informação também são responsáveis pelo sucesso do projeto, pois, segundo McGregor, a posição que eles tomam é de grande importância para o sucesso do trabalho: eles acreditaram nos seus funcionários, confiaram neles e os reconheceram como capazes de desenvolver o trabalho. A partir daí, os colaboradores passam a se envolver mais com as propostas e a se mostrar comprometidos e produtivos.

Alguns itens do IMST demonstram pertinência para serem associados aos pressupostos da Teoria X, conforme se demonstra no Quadro 2:

**Quadro 2** – Afirmções do IMST que se relacionam com a Teoria X

Teoria de Motivação	Itens/Afirmções
Teoria X de Douglas McGregor	9. Estou repetindo as mesmas tarefas todos os dias
	19. Reconheço a autoridade dos superiores
	22. O trabalho é duro porque exige esforço, dedicação e luta
	32. Trabalhar bem é o que preciso para continuar no meu emprego
	35. O trabalho é para ser feito de acordo com o que dizem os superiores
	36. Todo dia faço tarefas parecidas
	38. O trabalho é corrido quando se trabalha também em casa
	39. Trabalhar é fazer a tarefa
	40. Trabalho de acordo com minhas possibilidades
	42. Trabalhando, sinto-me como uma máquina ou um animal
	44. Sou discriminado devido ao meu trabalho

Fonte: Elaborado a partir das proposições do IMST de Borges, Alves-Filho e Tamayo. (2008).

É possível também atribuir relação entre a Teoria Y e um grupo de itens do IMST (Quadro 3).

**Quadro 3** – Afirmções do IMST que se relacionam com a Teoria Y

Teoria de Motivação	Itens/Afirmções
Teoria Y de Douglas McGregor	2. Tenho oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado)
	14. Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta
	30. Os colegas de trabalho me querem bem.

Fonte: Elaborado a partir das proposições do IMST de Borges, Alves-Filho e Tamayo. (2008).

### 2.1.3 Teoria Motivação-Higiene (Herzberg)

A Teoria Motivação-Higiene é também bastante difundida e teve em Frederick Herzberg o seu idealizador. Chiavenato (2002) certifica que o teórico desenvolveu o seu

trabalho na perspectiva de explicar o comportamento das pessoas no ambiente em que trabalham e assim formulou dois fatores que regem e operam de maneira independente: higiênicos e motivacionais.

Pontes (2000) destaca que a Teoria de Herzberg está dividida em: fatores higiênicos ou insatisfacientes e fatores motivacionais ou satisfacientes. Os primeiros estão relacionados com aspectos diretamente ligados ao ambiente de trabalho, como: condições de trabalho, relacionamento interpessoal, salário, segurança no emprego, diretrizes da organização, estilo de administração e relações interpessoais (tanto com os dirigentes, quanto com colegas). Já os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo e atividades próprias do trabalho, tais como: responsabilidade, metas organizacionais, liberdade de ação, crescimento, uso e desenvolvimento de habilidades, participação, tomada de decisão, realização, entre outros.

Então, os fatores que levam à insatisfação no trabalho são ambientais e não tem ligação com a atividade desenvolvida pelo empregado. De acordo com a Teoria de Herzberg, para motivar o empregado, as organizações não deveriam somente retirar fatores que criam insatisfação (os empregados trabalhariam melhor, mas não seriam motivados), mas sim, enfatizar a realização, o reconhecimento, a responsabilidade ao crescimento pessoal, que são características intrinsecamente recompensadoras. O teórico prega a expansão vertical de cargos para permitir que trabalhadores planejem e controlem seus trabalhos.

Conseqüentemente, gerentes que procuram eliminar fatores que criam insatisfação no trabalho podem trazer paz, mas não, necessariamente, motivação. Eles estarão mais aplacando sua força de trabalho do que motivando-a. Como resultado, características como políticas e administração de empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho e salário foram classificadas por Herzberg como fatores de higiene. (ROBBINS, 1999, p. 111).

Tadeucci (2011) acrescenta que, para o desenvolvimento de sua teoria, Herzberg entrevistou 200 contadores e engenheiros com perguntas relacionadas à satisfação e à insatisfação no trabalho. Salienta ainda que para ele os fatores de higiene não interferem no nível de motivação dos funcionários, pois eles estão associados à insatisfação, ou seja, a melhoria dessas condições provoca maior satisfação, mas não motivação. Apesar de não serem considerados por Herzberg como fatores motivacionais, eles podem ser decisivos para permanência ou não no emprego. Um trabalhador que não se sinta contente com o salário pode mudar de emprego em vistas à melhoria salarial.

Esta teoria também está presente na área da Ciência da Informação. A autora Nádya Aparecida Moreno, em 1991, defendeu uma dissertação intitulada *Qualidade de vida no*

*trabalho: uma análise das características da tarefa de profissionais bibliotecários atuantes em bibliotecas universitárias.*

O universo da pesquisa compreendeu a categoria profissional bibliotecário [...], atuante em bibliotecas das universidades estaduais do Paraná. [...] O Estado do Paraná emprega hoje [1991] nas bibliotecas das cinco universidades um total de 198 funcionários [...]. Dentre estes funcionários, destacou-se 51 profissionais bibliotecários, que constituiu o universo desta pesquisa. (MORENO, 1991, p.92-94).

A autora evidencia, já desde 1991, além do crescimento da preocupação com a satisfação e qualidade de vida no trabalho em todo o mundo, a necessidade de compreender e ampliar as discussões sobre a qualidade de vida no trabalho de bibliotecários. Atribui às transformações sociais e tecnológicas do século XX, a insatisfação por parte de trabalhadores que pode gerar dano à qualidade de vida no ambiente de trabalho. Acredita que foi por consequência da preocupação em atenuar os efeitos negativos das inaptações sociais no ambiente laboral, que surgiram estudos comportamentais sobre a qualidade de vida no trabalho, chamada de QVT, que junto com os estudos sobre motivação, se ocupam com o gerenciamento da relação homem-trabalho.

Moreno (1991), na pesquisa, ao analisar a qualidade de vida no trabalho do bibliotecário das bibliotecas universitárias do Estado do Paraná, ressalta que tal profissional deveria ser reconhecido como um dos elementos principais da nova sociedade da informação, pois é ele que está apto para a recuperação, classificação, preservação e disseminação da informação. Deixa claro que essa não é a realidade por ela encontrada em relação à profissão porque não goza de tal reconhecimento social. Ela discorre, numa perspectiva histórica e sob diversos fatores, sobre a interação homem-trabalho e seus desdobramentos, a partir de teorias e estudos que regem as relações laborais com vistas à qualidade de vida no trabalho. Enfatiza: a) a importância dos estudos de Taylor, precursor da administração científica, orientados a assegurar o melhor custo/benefício aos sistemas produtivos; b) trabalhos como o de Elton Mayo, que firmou a importância do fator social no desenvolvimento produtivo do trabalhador; c) a importância do Instituto Tavistock com o modelo sociotécnico que afirma que o trabalhador é motivado por aspectos psicológicos.

A autora se conecta à presente dissertação quando considera as teorias motivacionais desenvolvidas por Maslow, McGregor e Herzberg como de suma importância no desenvolvimento de práticas gerenciais que visam a qualidade de vida no trabalho e o enriquecimento da tarefa de profissionais para o trabalho. Dentre essas, dá destaque à teoria de Motivação-Higiene de Herzberg como sendo a que mais contribui para o desenvolvimento

de uma administração voltada para a qualidade de vida no trabalho, pois reconhece que fatores como: senso de autorrealização, sucesso, responsabilidade e significação a partir do próprio trabalho (e não das condições e ambiente do trabalho) são essenciais para qualidade de vida no trabalho. Inúmeros programas de qualidade de vida no trabalho foram desenvolvidos à luz da teoria de Higiene de Herzberg, que consideram que fatores extrínsecos não podem ser considerados como motivadores. Os programas de qualidade de vida no trabalho estão voltados para fatores motivacionais intrínsecos, como a realização pessoal do trabalhador. Programas voltados para reestruturação dos trabalhos, baseados em princípios relacionados aos da Teoria de Herzberg foram muito bem avaliados pela pesquisa como sendo um importante vetor para satisfação e motivação de empregados. A pesquisa também aponta para a grande necessidade individual de crescimento dos bibliotecários consultados, fato que, de acordo com Herzberg, é motivacional, porque está ligado a interesses próprios do trabalho, como responsabilidade, tomada de decisão, participação e realização.

A autora Sofia G. Baptista, em 2001, fez alusão a Moreno (1991) em seu artigo *Comprometimento organizacional do bibliotecário da região sul e sudeste*, que objetivava mostrar como a abordagem do comprometimento organizacional foi utilizada para comparar o comportamento organizacional do bibliotecário autônomo com o do bibliotecário institucionalizado.

[...] Dias (1993) e Moraes; Dias (sd) mostram o comprometimento organizacional sob a perspectiva da evolução das teorias administrativas, no estudo da relação indivíduo/organização. Os estudos sobre essa relação começam com a Escola da Administração Científica, passam pela abordagem mecanicista e se estendem até à Escola de Relações Humanas, com abordagens sobre satisfação e motivação. O comprometimento organizacional recebeu contribuições do movimento behaviorista; das teorias motivacionais; da proposta da hierarquia das necessidades humanas, de Maslow; dos dois grupos de teorias, de Herzberg (fatores higiênicos e motivacionais); da teoria das expectativas, de Vroom; da teoria da necessidade de realização, da teoria de afiliação e poder e motivos sociais básicos, de McClelland. (BAPTISTA, 2001, p.3).

Mesmo sendo um estudo sobre comprometimento organizacional, acredita-se que há uma conexão com as Teorias de Motivação, em especial com a Teoria da Motivação-Higiene através dos fatores higiênicos ou insatisfacientes e fatores motivacionais ou satisfacientes. Baptista destaca que os resultados da pesquisa de Moreno indicaram que a qualidade de vida no trabalho dos informantes é insatisfatória, isso quer dizer, que bibliotecários-gerentes que procuram eliminar fatores que criam insatisfação no trabalho podem trazer paz, mas não, necessariamente, motivação. Indica também que a variável “significado da tarefa” foi a única

com resultado positivo, mas Herzberg salienta que os fatores de higiene (significado da tarefa) não interferem no nível de motivação dos funcionários, pois eles estão associados à insatisfação, ou seja, a melhoria dessas condições provoca maior satisfação, mas não motivação. Moreno verificou ainda que a “qualidade de vida e trabalho” do bibliotecário é mais deficiente quanto a resultados pessoais e de trabalho, onde estão inseridos os resultados emocionais e as satisfações contextuais.

A temática da motivação para o trabalho é bastante próxima da temática do comprometimento para o trabalho. Tanto as teorias de motivação quanto as teorias de comprometimento receberam contribuições e pesquisas em momentos bastante similares e, por vezes, tendo influências de autores ou correntes teóricas similares. Como bem salientou Baptista (2001), o comprometimento organizacional recebeu contribuições do movimento behaviorista; das teorias motivacionais; da proposta da hierarquia das necessidades humanas, de Maslow; dos dois grupos de teorias, de Herzberg (fatores higiênicos e motivacionais); da teoria das expectativas, de Vroom; da teoria da necessidade de realização, afiliação e poder e motivos sociais básicos, de McClelland.

Ribeiro(2004), em artigo intitulado *Motivação dos recursos humanos em bibliotecas universitárias*, alerta para a necessidade de gestores de bibliotecas ampliarem seus conhecimentos sobre gestão organizacional e tomarem conhecimento de estilos de gestão e teorias motivacionais para tornar mais eficaz a administração das bibliotecas.

Para a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg as necessidades básicas, elementares ou higiênicas no trabalho não são motivadoras, entretanto causam insatisfação quando não atendidas. Essas necessidades básicas podem ser definidas como: salário, benefícios, as condições de trabalho, o status na empresa, a segurança no trabalho, o grau de controle exercido pelo profissional sobre o trabalho, as relações com os colegas no ambiente de trabalho e a vida pessoal (HELLER, 1999). Essas necessidades básicas devem ser atendidas, contudo satisfazer só as necessidades básicas não é suficiente. Para que um indivíduo realize um bom trabalho é preciso fatores motivadores que o estimule. Segundo Herzberg apud Aguiar (1984, p. 149) os fatores motivacionais são a liberdade, a responsabilidade, criatividade e inovação no trabalho. Heller (1999) completa os fatores motivadores com as conquistas e avanços, o interesse e o reconhecimento. (RIBEIRO, 2004, p. 74).

Segundo a autora, isso faz com que as bibliotecas trabalhem sempre com a perspectiva de inovação e mudanças, na esfera organizacional, e capacitação e motivação, no seu quadro de trabalhadores, pois este é o meio de se atingir o objetivo principal de satisfazer as necessidades informacionais de seu público. Destaca a situação de insatisfação de trabalhadores de bibliotecas universitárias com relação a baixos salários, relacionamento

interpessoal, realização pessoal, entre outras que são divulgados informalmente em reuniões e encontros da categoria. Diante dessa constatação, Ribeiro cita a teoria de Herzberg e a destaca pela grande contribuição para motivar trabalhadores, através do reconhecimento, responsabilidade e crescimento atribuídos ao funcionário colaborador. A autora sugere que, inicialmente, os gestores de bibliotecas eliminem fatores que causem insatisfação, daí então desenvolvam algumas atitudes e práticas que acabariam por motivar seus colaboradores, tais como: disseminação da informação, busca de soluções, valorização da equipe, descentralização da gestão e estímulo a iniciativas. Desta forma, acredita que a equipe da biblioteca universitária se manterá motivada quando o gestor se mostrar atento aos fatores que motivam seus colaboradores.

Com base na teoria de Herzberg, Caldas e Vieira (2012) também identificaram fatores de insatisfação, como a necessidade de contratação de estagiários e a precariedade na infraestrutura física das bibliotecas, ausência de bibliotecas escolares, problemas que foram resolvidos com a aplicação de fatores de higiene. Ou seja, contrataram estagiários para o programa, construíram espaços adequados para a alocação do grupo nas bibliotecas, montagem de novas bibliotecas escolares, conseguindo assim, acabar com as situações que desagradavam os funcionários no ambiente do trabalho. Depois dessa etapa, foi possível constatar a presença de fatores motivacionais como crianças assistidas e felizes com o trabalho e a repercussão do projeto na sociedade. Diante de um quadro tão positivo, os autores salientam que no caso do projeto SIBESC, no momento em que há a existência predominante de fatores motivacionais no ambiente do trabalho das unidades de informação, a teoria de Herzberg é a mais adequada para caracterizá-lo, pois identifica aspectos e fatores motivacionais direcionando as tomadas de decisão do grupo de colaboradores.

A autora P. C. de Araújo, em 2013, apresentou no XIV Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB 2013), um pôster intitulado *Motivação dos docentes do setor de ciências jurídicas da universidade federal do Paraná para publicar em periódicos científicos*, cujo objetivo foi verificar a motivação de docentes para publicar em periódicos científicos.

Apesar de a palavra motivação significar mais ‘motivos que levam os docentes a publicar’, do que motivação para o trabalho pode-se relacioná-lo com as teorias de motivação. No desenvolvimento de seus estudos, Araújo (2013) dividiu as respostas dos docentes em quatro categorias (Científico-Profissional, Financeiras/de Reconhecimento, Pessoais e Tecnológicas). As respostas da categoria Científico-Profissional expressam motivações para que os docentes trabalhem no sentido de publicar em periódicos científicos (algo inerente ao

trabalho docente), ligadas às Teorias de Herzberg e da Expectativa, pois há uma expectativa de disseminação da informação e do conhecimento produzidos cientificamente. As respostas Tecnológicas expressam satisfação entre os pesquisados, pois otimizam o trabalho de publicar porque oferecem facilidades de disseminação e acesso à publicação, algo muito próximo à teoria de Motivação-Higiene porque os fatores higiênicos facilitam as condições de trabalho para o docente pesquisador.

Nesse sentido, Araújo (2013) traz como resultado da sua pesquisa a informação de que 76% dos docentes pesquisados são motivados por aspectos relacionados à categoria 'Científico-Profissional', principalmente pela oportunidade de disseminar informações e conhecimento, fato que destaca características que podem ser relacionadas a essa teoria no que tange aos fatores motivacionais ou satisfacientes, relacionados com os conteúdos próprios do trabalho, como, no caso estudado, em que o trabalho de publicar em periódicos causa realização no docente e reconhecimento entre os pares. Outro resultado é o reconhecimento da pesquisa como a função mais importante do docente de uma instituição pública de ensino e esse fato pode motivar o docente, na medida em que ele está ligado a aspectos como reconhecimento, responsabilidade, realização e desenvolvimento, que se constituem como fatores de motivação no trabalho. Este trabalho expressa a boa relação entre a Ciência da Informação e os estudos motivacionais.

Rinaldo C. Magallon no ano seguinte, em 2014, apresentou no XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU 2014), uma comunicação intitulada *A pesquisa de clima organizacional como ferramenta de gestão em bibliotecas universitárias: estudo sobre a motivação na biblioteca de tecnologia e ciências "a" da UERJ*, cujo objetivo foi analisar o clima organizacional da Biblioteca de Tecnologia e Ciências "A" (CTC/A) da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) sob o ponto de vista da dimensão motivação.

Mais uma vez se percebe a Ciência da Informação como espaço de atividades de pesquisa que tem conexão com a temática da motivação para o trabalho. Inicialmente, Magallon (2014) caracteriza a equipe de profissionais da biblioteca estudada como heterogênea, a partir da análise de fatores como idade, formação e tempo de serviço, ressaltando então que ao administrador desta biblioteca cabe um trabalho diferenciado de motivação para a equipe.

Relata o papel secundário exercido pelo sistema de bibliotecas onde a biblioteca estudada está inserida, no âmbito dos investimentos da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), que mesmo sendo prestadora de serviços fundamentais para a consolidação

do eixo basilar da instituição – ensino, pesquisa e extensão – a biblioteca ainda conta com poucos recursos e incentivos. Diante dessa situação, Magallon (2014) ressalta que o gestor deve destacar fatores internos como elementos motivadores para o alcance das metas institucionais, já que há poucos recursos externos, como os financeiros, capazes de potencializar os serviços oferecidos.

O questionário que compõe a metodologia utilizada foi composto de questões voltadas para análise das relações interpessoais, das percepções e expectativas individuais, do relacionamento com a chefia imediata e da infraestrutura de trabalho, na perspectiva do trabalhador como profissional da biblioteca. Ao contemplar os resultados da pesquisa, é possível relacioná-los aos estudos de Herzberg sobre a Teoria de Motivação-Higiene. Dentre os resultados apurados, Magallon aponta para dois: o alto índice de respostas positivas nos quesitos relacionados ao clima e ao ambiente do trabalho, ao relacionamento interpessoal e com a chefia; e os resultados negativos ligados a quesitos concernentes às expectativas profissionais e potencialidades individuais relacionadas com a complexidade do trabalho.

De acordo com Herzberg, a existência de fatores que deixam o empregado satisfeito no ambiente de trabalho (como os que alcançaram elevados índices de positividade na pesquisa de Magallon), não se relacionam com a sua motivação e desta forma não são elementos Motivacionais e sim de Higiene, pois não têm ligação com atividades desenvolvidas particularmente pelo empregado, produzindo mais satisfação do que motivação. As respostas às questões direcionadas ao crescimento pessoal, responsabilidade e reconhecimento alcançaram os mais baixos índices de satisfação entre os entrevistados da Biblioteca de Tecnologia e Ciências "A" (CTC/A) da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), corroborando a existência de fatores que deixam o trabalhador satisfeito, mas não motivado em seu trabalho, como afirma a teoria de Herzberg.

O IMST apresenta entre seus itens, alguns que tem ligação com a teoria Motivação-Higiene, conforme pode se observar no Quadro 4.

**Quadro 4** – Afirmações do IMST que se relacionam com a Teoria Motivação-Higiene.

Teoria de Motivação	Itens/Afirmações
Teoria da Motivação-Higiene de Frederick Herzberg	3. As pessoas sabem o quanto é importante o meu trabalho
	17. Trabalhando, decido o que compro para mim
	28. Fazendo minhas tarefas, tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas
	37. Trabalhando, estou usando meus pensamentos para fazer as tarefas
	54. Recebo toda assistência que mereço
	56. Sinto-me produtivo

Fonte: Elaborado a partir das proposições do IMST de Borges, Alves-Filho e Tamayo. (2008).

### 2.1.4 Teoria ERC

Criada por Clayton Alderfer, em 1969, com o foco nas necessidades humanas, a Teoria ERC defende que o ser humano é movido pelos pilares das necessidades de existência, de relacionamento e de crescimento. É muito próxima da Teoria de Hierarquia de Necessidades de Maslow, diferindo a partir de uma revisão, reestruturação e também a concatenação das cinco necessidades em três grupos: as de Existência - referem-se à provisão das demandas materiais básicas para a sobrevivência, coerente com as fisiológicas e de segurança de Maslow; as de Relacionamento - que dizem respeito à vontade que o indivíduo tem de manter relacionamentos interpessoais estáveis, são desejos sociais e de *status* que para serem satisfeitos requerem uma interação com outros indivíduos, com uma relação mútua, assemelhando-se com as Necessidades Social e de Estima externa de Maslow; e por fim, as necessidades de Crescimento – que se expressam pelo desejo de desenvolvimento pessoal: essa necessidade realizada faz o indivíduo sentir-se completo como ser humano. A oportunidade de tomar e implementar decisões e então vê-las funcionando pode ajudar a satisfazer as necessidades de responsabilidade, realização, reconhecimento, crescimento e aumento da autestima do empregado. Baseia-se na necessidade de estima e autorrealização, descrita por Maslow.(ROBBINS, 1999).

A teoria distingue as necessidades humanas como: básicas, aquelas que se restringem ao âmbito da existência; de interação e social, as influenciadas pelas relações entre os indivíduos; e as necessidades de estima e autorrealização, que correspondem às necessidades no campo do crescimento interno do sujeito. Diferente da Teoria de Hierarquia de Necessidades, a Teoria ERC afirma que a escala de relação das necessidades não é tão rígida e que necessidades múltiplas podem ser motivadoras para o indivíduo, então, podem ser satisfeitas aleatoriamente sem correlação hierárquica. Fatores como formação educacional, base e bem-estar familiar e ambiente e acesso a bens culturais também podem influenciar no estímulo pessoal e se caracterizam como variáveis que tem poder de alterar a força ou representatividade que determinadas necessidades tem particularmente para um trabalhador.

Robbins (1999) acredita que outro ponto de discórdia entre a Teoria ERC e a criada por Maslow é o fator frustração-regressão, pois enquanto este último apregoava que o indivíduo tende a permanecer no nível de necessidade até que esta seja satisfeita, Alderfer prega que a frustração em realizar uma necessidade superior pode conduzir o empregado a uma regressão, um retorno à necessidade de menor importância, então a pessoa buscará aumentar o nível de realização de uma necessidade de nível mais baixo. Dessa forma, o

empregado, ao deparar-se com a frustração de uma necessidade de alta ordem, como realização, por exemplo, tende a surgir em seu íntimo o impulso de expandir uma necessidade de nível baixo que já tenha conquistado, como salário. Com base na teoria ERC, as organizações devem motivar seus empregados, estimulando-os a aprender, a expandir suas habilidades e crescimento. E se os subordinados têm suas necessidades de baixa ordem substancialmente satisfeitas, a oportunidade de vivenciar um crescimento pode ser um elemento motivador (ROBBINS, 1999).

É importante salientar que as respostas da categoria Motivos Pessoais da já mencionada pesquisa de Araújo (2013), na área da Ciência da Informação, trazem motivações para o trabalho (atitude de publicar) que podem estar relacionadas com a Teoria ERC, com foco nas necessidades humanas, principalmente às necessidades voltadas para o crescimento pessoal, realização e aumento da autoestima.

Pode-se identificar ligação entre esta teoria e o IMST nos itens indicados no Quadro 5.

**Quadro 5** – Afirmações do IMST que se relacionam com a Teoria ERC.

Teoria de Motivação	Itens/Afirmações
Teoria ERC de Alderfer	5. O meu trabalho é o meu sustento
	10. Eu sinto que sou tratado como uma pessoa respeitada
	27. Trabalho com conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário
	31. Meu trabalho é minha sobrevivência
	43. No meu trabalho são adotadas todas as medidas de segurança recomendáveis
	50. Trabalho em ambiente limpo
	53. No meu trabalho, tenho as ferramentas necessárias
	58. Influencio nas decisões da organização (contribuindo para a formação de opiniões)

Fonte: Elaborado a partir das proposições do IMST de Borges, Alves-Filho e Tamayo. (2008).

### 2.1.5 Teoria das Necessidades de McClelland

Também em busca de explicações para o desenvolvimento da Motivação para empregados de organizações, a Teoria das Necessidades, desenvolvida em 1961 por David McClelland e sua equipe de trabalho, ressalta que o indivíduo pode ser motivado pela realização de três necessidades distintas: a de realização, a de poder e de afiliação. Ressalte-se que este autor se destacou em outras áreas.

Em 1973, David McClelland publicou um trabalho intitulado *Testing for Competence Rather than Intelligence* (Teste de competência no lugar de inteligência). Nesse momento, tem-se o início das considerações sobre competência nas áreas da Psicologia e Administração. Esse artigo foi

considerado um divisor de águas no que se refere ao desenvolvimento de pessoal. De acordo com Soares e Andrade (2010), McClelland trabalhava para o Governo dos Estados Unidos e realizava seleções para o Departamento do Estado, onde criou um método para avaliar as pessoas. Ele identificava as variáveis de competências sem discriminação de gênero, etnia ou condição social, pois os testes de QI (coeficiente de inteligência) tinham problemas pelo fato de não serem capazes de prever o sucesso das pessoas e ainda gerava preconceitos. (MENDES; PINTO, 2014, p.5).

Inicialmente, não por força de qualquer hierarquia, mas de forma não determinista, é apresentada a Necessidade de realização, caracterizando-se pelo desejo de lutar por sucesso pessoal. Neste sentido, os indivíduos preferem situações de trabalho que exijam responsabilidade, retorno a partir do resultado de seus esforços (por parte da organização) e um grau mediano de risco na execução de suas tarefas; eles estão interessados no seu sucesso individual e crescimento pessoal, empreendendo grande força impulsionadora para exceder, ultrapassando padrões, e alcançar o sucesso. Esses indivíduos que apresentam a necessidade realização como motivadora são considerados por McClelland como altamente realizadores, pois fazem o máximo para executar suas tarefas da melhor forma possível, não se interessam por atividades muito fáceis ou, mesmo, muito difíceis, querem atingir o sucesso ou chegar ao fracasso por seus esforços e não por sorte ou força das circunstâncias. Não se preocupam com outros elementos da organização, estão interessadas em quão bem elas estão se saindo pessoalmente e não em influenciar os outros a se saírem bem (ROBBINS, 1999). Indivíduos com perfil altamente realizador precisam sentir que suas habilidades estão desafiadas na realização de tarefas e sentem brotar em seu íntimo a necessidade de fazer melhor e é isso que os diferencia dos outros trabalhadores.

A necessidade de Poder é a necessidade de fazer o outro se comprometer com a organização; é o desejo de agregar os subordinados e influenciá-los a ter compromisso com a organização; é a necessidade de causar impacto aos subordinados, mostrando-se forte e influenciador; realizam-se em cooptar os outros e convencê-los a fazer muito mais do que fariam sem a sua influência. Diferentemente dos realizadores, que se interessam fortemente pela eficácia de seu trabalho e desempenho, esses indivíduos se interessam por atividades de alto risco e se preocupam excessivamente com prestígio e com a influência que podem causar a outras pessoas, mais do que com o resultado de suas tarefas. Pessoas regidas pela necessidade de poder são altamente movidas pelo desejo de comandar e ser seguido por subordinados, caracterizando-se como indivíduos competitivos, com elevada necessidade de poder apreciando estar no “controle” (ROBBINS, 1999).

Por fim, é apresentada a necessidade de Afiliação e Robbins (1999) conclui que essas pessoas são capazes de se motivar por essa necessidade e que agem na perspectiva de construir relações interpessoais amigáveis e próximas. Precisam sempre ter boas relações com todos os envolvidos com a organização, buscam gozar de boa aceitação em todas as esferas do trabalho e se preocupam em estar bem com todos.

Ainda na visão de Robbins (1999), é importante salientar que essas duas últimas necessidades, Poder e Afiliação, estão relacionadas com as posições gerenciais (de chefia), no entanto, uma característica forte dos gerentes é ter grande necessidade de poder e baixa necessidade de afiliação.

Necessidade de afiliação, o desejo de ser apreciado e aceito pelos outros. Indivíduos com uma necessidade de afiliação lutam por amizade, preferem situações de cooperação em vez das de competição e desejam relacionamentos que envolvam um alto grau de compreensão mútua. (ROBBINS, 1999, p. 113-114).

A partir das preposições apresentadas por McClelland, vale ressaltar que, através da necessidade de realização de um empregado, as organizações podem alcançar altos índices de produção, pois um indivíduo realizador, quando motivado, deseja superar sempre os padrões estabelecidos. E para que isso ocorra, o empregado precisa receber o retorno de suas ações, sentir-se partícipe da organização, receber responsabilidade e sentir-se estimulado a risco moderado.

A Teoria das Necessidades de McClelland é também denominada de Teoria das Contingências e Mucharreira (2012), enfatiza que elafaz parte do rol das teorias de necessidades, apresentadas como: de realização pessoal, apregoando que as pessoas estão interessadas pelo seu desenvolvimento e sucesso individual; de Poder, em que as pessoas entendem que podem influenciar outros indivíduos e buscam aumentar esse poder; e as de Afeto, em que o indivíduo busca relações francas e de amizade para ser aceito e respeitado nas organizações. Tavares, citado por Mucharreira (2012), declara que esta teoria afirma que indivíduos que são altamente realizadores se concentram em realizar seus objetivos com um nível de aproveitamento máximo, o que os leva a assumir um papel de destaque perante os outros.

Kinicki e Kreitner, citados por Tadeucci(2011), declaram que a Necessidade de realização pode ser compreendida como aquela em que o indivíduo tem o desejo de realizar algo difícil e com certo grau de complexidade, em trabalhos que exigem criatividade, habilidades motoras ou capacidade para modificar relações de comportamentos interpessoais

e grupos de trabalho. Ainda para os autores, as pessoas motivadas para realização têm três características: a primeira é executar tarefas que, apesar de desafiadoras, são possíveis de realização, com delimitações e objetivos claros; a segunda está relacionada ao comportamento: eles não responsabilizam fatores externos pelos resultados, como sorte, destino, acaso, entre outros; a terceira característica é o retorno de seus sucessos e fracassos. Os indivíduos realizadores precisam de *feedback* como retorno para o aprimoramento de suas atividades; eles não evitam avaliações negativas e usam as informações para aprimorar o desenvolvimento do seu trabalho.

Ainda quando traçam o perfil de indivíduos com Necessidade de afiliação, Kinicki e Kreitner, mencionados por Tadeucci (2011), expressam que o sujeito que apresenta esse tipo de características se preocupa mais em manter e fortalecer as relações sociais do que ser aceito pelos grupos dos quais faz parte. Pessoas com essas necessidades sentem dificuldades de tomar decisões de baixa popularidade, como demissões, chamar atenção de amigos ou subordinados, pois têm medo de parecerem antipáticos ao grupo. De acordo com os autores, as pessoas com essas características apresentam muitas dificuldades de assumir papéis gerenciais e de liderar grupos. Já em se tratando da necessidade de poder, o indivíduo é motivado pelo desejo de formar, treinar e influenciar. Trabalham muito, são exigentes na sua autoavaliação e se consideram capazes pelas suas conquistas.

Tadeucci (2011) afirma que o sujeito com necessidade de Poder pode estar atrelado a duas possibilidades: uma negativa, quando ele destina a sua motivação para ganhar a partir da perda do colega; e uma a positiva, quando ele desenvolve a competência de ensinar e ajudar o outro ou todo o seu grupo de trabalho, alcançando assim as metas da organização.

Entende-se que pessoas com forte necessidade de Afiliação e os Realizadores não deveriam ocupar cargos gerenciais e sim pessoas com alto grau de necessidade de Poder. Os que têm necessidade de afiliação não teriam perfil gerenciador, porque estariam muito mais interessados nas relações sociais do que no desenvolvimento da organização; os indivíduos realizadores se preocupam com seu próprio rendimento e menos com as metas organizacionais; enquanto os possuidores de necessidade de poder, com baixa necessidade de afiliação, poderiam desenvolver com facilidade as competências necessárias para treinamento e formação de equipes numa organização.

Esta teoria se faz presente na área da Ciência da Informação. Os autores Alessandra M. Alves e Ricardo R. Barbosa, em 2010, apresentaram um artigo intitulado *Colaboração e compartilhamento da informação no ambiente organizacional*.

Os autores tiveram como intuito analisar os processos de compartilhamento da informação e o comportamento informacional em organizações, a partir de sistemas colaborativos. A pesquisa de Alves e Barbosa (2010) foi desenvolvida e posteriormente publicada nos Anais do XI Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação. Para alicerçar o estudo, desenvolveram três perspectivas sob as quais se fundamentaram para a investigação: fatores, cultura organizacional e principalmente os motivos que levam ao compartilhamento de informações.

Os autores atribuem às mudanças na gestão da informação, presentes no mercado de trabalho, as transformações tecnológicas que surgem com intuito de propiciar a melhoria da qualidade na troca da informação no ambiente organizacional. Sistemas colaborativos e redes sociais são as ferramentas que se destacam nesse processo, sendo que os primeiros tratam de compartilhamento, troca e interação entre pessoas ou grupos, através de *softwares* que disponibilizam ferramentas em redes de computadores para que a interação aconteça, enquanto as redes sociais se utilizam da web 2.0 para fazer do ambiente digital um espaço bastante dinâmico e abrangente, favorável à criação, publicação e ao compartilhamento de informação com participação de todos os atores envolvidos. Os sistemas colaborativos e as redes sociais devem ser vistos como meios de incentivo ao desenvolvimento de atividades e trabalho coletivo nas organizações.

A troca de informações é evidenciada como fator de grande importância no contexto organizacional, em que informação e conhecimento são pontos-chave para o sucesso. Nessa perspectiva, o trabalho de Alves e Barbosa (2010) aponta para a colaboração e o compartilhamento de informações como formas criativas e inovadoras de os grupos ou indivíduos realizarem trocas de informações, com vistas a benefícios tanto individuais, como corporativos. Nesse processo de compartilhamento de informações, a preocupação com a cultura organizacional fica evidente e a gestão do conhecimento, diretamente associada aos valores, cultura, ambiente e pessoal que formam a cultura da organização (o que pode ser resumido como a maneira com que a informação é administrada e direcionada).

Os autores destacam também a existência de múltiplos fatores que influenciam diretamente o compartilhamento e a colaboração de informações no ambiente de trabalho e precisam ser desenvolvidos na perspectiva de aumentar a qualidade informacional individual e coletiva da organização. Esses podem ser de caráter individual, como motivação, confiança, reciprocidade e sentimento de pertencimento, bem como os predominantemente ligados à organização, como cultura organizacional, natureza do conhecimento, mecanismos de compartilhamento, poder e *status* e premiações.

A conexão com a teoria motivacional de McClelland ocorre quando esses autores buscam uma possível ligação entre as trocas de informações interpessoais ou grupais em uma organização com a necessidade de relacionamento, realização ou poder/*status*. Alves e Barbosa utilizaram como categoria de análise os motivos de ações destacados por McClelland, associando-os às formas de compartilhamento, a partir da utilização dos sistemas colaborativos de informação nas organizações estudadas.

Na pesquisa, apresentada na sua fase inicial, os autores aplicaram questionários a uma pequena amostra composta por funcionários de uma empresa farmacêutica e outra de serviços. Para tanto, elaboraram questões altamente relacionadas às categorias de análise de McClelland e distribuíram cinco frases para cada uma das categorias; conseguiram concluir que há um equilíbrio entre as categorias relacionamento e reconhecimento. Ou seja, a maioria dos respondentes pratica compartilhamento de informações através dos sistemas colaborativos influenciados pela necessidade/vontade de relacionamento ou afiliação, pois prezam as relações estabelecidas por meio de trocas de informações, fortalecendo os laços de amizade, pertencimento e confiança. E também são motivados pelo desejo de reconhecimento ou realização, onde o indivíduo é motivado pelo desejo de realizar bem as suas atividades para alcançar algo no seu trabalho ou ser reconhecido pelos colegas e gestores pela sua capacidade de realização.

Os autores esclarecem que a pesquisa pode trazer muitas contribuições para a área da Ciência da Informação (CI), pois consideram as categorias de análise baseadas na Teoria de Motivação de McClelland ainda pouco exploradas e produtoras de informações valiosas que muito podem contribuir com estudos motivacionais para a área.

Dimário e colaboradores (2012) trazem a Teoria de Motivação de McClelland acrescentando que determinados indivíduos têm necessidade de realização e não estão preocupados com reconhecimento ou recompensa, sentem-se motivados pela realização pessoal. Destacam os fatores emocionais como determinantes para o bom desempenho de trabalhadores em organizações e esclarecem que, a partir deles, o indivíduo pode se motivar para realização de suas atividades ou mesmo não conseguir se envolver com a instituição.

Assim como toda organização, a biblioteca também está em constante mudança, acompanhando a tendência natural do ser humano de crescimento e evolução. Para facilitar essa sincronia, os líderes de bibliotecas precisam estar atentos para atrair o comprometimento e a responsabilidade de seus colaboradores. Uma gestão participativa e descentralizada possibilita a comunicação interna de qualidade que resulta em uma equipe motivada e comprometida com a instituição.

No que tange ao IMST, também é possível destacar uma relação com a teoria de McClelland em alguns dos itens, indicados no Quadro 6.

**Quadro 6** – Afirmações do IMST que se relacionam com a Teoria das Necessidades de McClelland.

Teoria de Motivação	Itens/Afirmações
Teoria das Necessidades de David McClelland	1. É um prazer realizar minhas tarefas
	7. O resultado do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral)
	13. Eu gosto de ver minhas tarefas prontas
	15. Trabalhando, faço amizades
	16. Os chefes confiam em mim
	18. O trabalho me proporciona as principais assistências (transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.)

Fonte: Elaborado a partir das proposições do IMST de Borges, Alves-Filho e Tamayo. (2008).

### 2.1.6 Teoria da Determinação de Metas

Com base numa abordagem cognitiva e acreditando que os propósitos dos indivíduos norteiam suas vidas, Edwin Locke propôs a Teoria de Determinação de Metas que imprime a relação metas-desempenho. Acredita-se então que as intenções de trabalhar em busca de uma meta se caracteriza como a principal fonte de motivação para o trabalho. Ao tratar da Teoria de Determinação de Metas, Robbins (1999) informa que há evidências que sustentam fortemente o valor das metas. As difíceis e específicas deixam o indivíduo mais motivado e resultam em um desempenho melhor que metas fáceis e gerais.

Na perspectiva de Locke, proposições como especificidade, desafio e *feedback* no trabalho levam a um maior produção e desempenho dos funcionários. A especificidade das metas é fundamental para a realização da tarefa do trabalhador; ela deve se configurar como um verdadeiro desafio para o indivíduo, que se sentirá responsável e estimulado a realizar seus trabalhos e chegar até o cumprimento das metas estabelecidas e, no decorrer da execução da tarefa, é de imprescindível que o trabalhador receba o retorno, isto é, o *feedback* de seus superiores a respeito de seu progresso e conquistas rumo à meta estipulada. Daí a grande importância que o *feedback* assume na relação meta-desempenho.

Nessa relação, existem ainda outros três fatores a serem considerados: comprometimento com a meta, quando o empregado expõe claramente que não vai diminuir ou abandonar a sua meta, despertando assim, o sentimento de confiança (aparentemente o empregado se sente mais comprometido com a meta da organização quando se sente partícipe das tomadas de decisão e escolha delas); a autoeficácia também tem muita relevância na

relação, porque nesse aspecto o sujeito sabe que é capaz de desempenhar a tarefa que lhe cabe e está ciente que é uma tarefa realizável; a limitação cultural é mais um fator de muita influência, pois a teoria supõe que subordinados são medianamente dependentes, o que não ocorre na totalidade das culturas.

Robbins (1999) ainda afirma que as pessoas se saíram melhor quando receberam *feedback* sobre seu progresso em direção a suas metas porque o *feedback* ajuda a identificar discrepâncias.

Em alguns casos, metas determinadas participativamente provocaram um desempenho superior, enquanto em outros casos indivíduos se desempenharam melhor quando tiveram metas designadas por seus chefes. Conforme observamos, a resistência é maior quando as metas são difíceis. Se as pessoas participam da determinação de metas, elas têm maior probabilidade de aceitá-las, mesmo as mais difíceis, do que quando elas são designadas arbitrariamente por seus chefes. (ROBBINS, 1999, p. 115-116).

Para Tadeucci (2011), o indivíduo luta por metas e objetivos específicos e predefinidos, estando aí a sua motivação. Os propósitos de um indivíduo dirigem seus atos. Na maioria das vezes, a fixação das metas está diretamente relacionada com dinheiro. Tadeucci destaca que a participação do empregado no planejamento da meta significa um maior comprometimento na realização e que ao menos ela não será completamente rejeitada pelos empregados. Os meios pelos quais o empregado vai conseguir alcançar o resultado esperado também devem estar muito claros e as metas devem ser de possível execução. Nesse sentido, Kinicki e Kreitner, citados por Tadeucci (2011, p. 49 e 50), contribuem destacando que

[...] existem cinco conclusões básicas sobre o estudo de motivação pelo estabelecimento de metas que devem ser consideradas pelos gerentes. São elas: 1. metas difíceis levam a desempenho mais alto. Os autores destacam que o desempenho é superior até o momento que o funcionário percebe a meta como impossível de ser atingida, neste momento o desempenho tende a cair; 2. metas específicas e difíceis levam a um desempenho superior para tarefas simples, em vez de tarefas complexas. As metas podem ser difíceis de serem alcançadas, mas se as tarefas forem de fácil execução as metas poderão ser atingidas. As tarefas complexas, por sua vez, devem ser muito bem esclarecidas para que possa ocorrer o engajamento do funcionário. Quando o trabalho é do conhecimento do funcionário as metas também podem ser obtidas; 3. o retorno aumenta o efeito de metas específicas difíceis. A palavra-chave é *feedback*, quanto mais frequentes e precisos forem, maiores serão as possibilidades de comportamento voltados para os resultados e para alcance das metas; 4. metas participativas, atribuídas e autoestabelecidas são igualmente efetivas. Como não existem dados que comprovem a eficácia de nenhum dos modelos descritos, os gerentes são

aconselhados a utilizarem as estratégias que melhor se adaptem às circunstâncias; 5. os compromissos com as metas e incentivos monetários afetam os resultados do estabelecimento destas. Neste caso os gerentes são aconselhados a considerar os desejos de realização e percepção de autoeficácia dos subordinados. Funcionários que buscam a realização por meio de trabalho a alcançar metas e superar obstáculos. (TADEUCCI, 2011, p. 49-50).

Para reforçar esta teoria, recorre-se ao IMST nos itens indicados no Quadro 7.

**Quadro 7** – Afirmações do IMST que se relacionam com a Teoria da Determinação de Metas.

Teoria de Motivação	Itens/Afirmações
Teoria ERC de Alderfer	23. Minhas tarefas exigem de mim tentar fazer o melhor
	40. trabalho de acordo com minhas possibilidades.
	52. No meu trabalho, estão sempre me exigindo rapidez
	55. Tenho que terminar minhas tarefas com pressa

Fonte: Elaborado a partir das proposições do IMST de Borges, Alves-Filho e Tamayo. (2008).

### 2.1.7 Teoria do Reforço

A Teoria do Reforço, desenvolvida pelo psicólogo Burrhus Frederic Skinner, vê o comportamento como sendo causado ambientalmente, por isso é uma abordagem behaviorista e argumenta como ideia principal que o reforço condiciona o comportamento. Muitos estudiosos afirmam que não se trata de uma teoria de Motivação, pois não se interessa pelo que dá início ao comportamento, no entanto é amplamente utilizada nas organizações e outros teóricos a tem considerado como um mecanismo motivacional. Ela imprime meios de análise sobre o que controla o comportamento, ignora as diversas variáveis cognitivas que o empregado venha a demonstrar como, sentimentos, atitudes, emoções, e argumenta que o reforço condiciona o comportamento, ou seja, que o comportamento é causado ambientalmente. Por isso, “[...] não tem que se preocupar com eventos cognitivos internos: o que controla o comportamento são os reforços – qualquer consequência que, imediatamente, se siga a uma resposta aumenta a probabilidade de o comportamento ser repetido”. (ROBBINS, 1999, p.116).

Ainda no entendimento de Robbins (1999), a teoria do Reforço ignora o estado interior do indivíduo e se concentra apenas no que acontece a uma pessoa quando ela faz algumas coisas. Portanto, usar reforçadores para condicionar comportamentos proporciona

considerável percepção sobre como as pessoas aprendem, principalmente como mecanismo motivacional.

De acordo com essa teoria, as recompensas estimulam a repetição do desempenho favorável para a organização. Bergamini (2011, p.15) ressalta que “[...] na sua forma pura a Teoria do Reforço ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que causam impacto no comportamento”. Só o que importa é o desempenho dos empregados e para que eventos positivos de desempenho ocorram mais vezes, o empregado é recompensado e acredita-se que se sentirá motivado a repetir o feito. As recompensas podem variar de acordo com o perfil da organização. Os empregados podem receber prêmios em dinheiro ou receber manifestações de elogios em público.

Coerentemente com a teoria do reforço, recompensar um comportamento com reconhecimento imediatamente após esse comportamento ocorrer tem a probabilidade de estimular a sua repetição. O reconhecimento pode adquirir várias formas. Você pode, pessoalmente, dar os parabéns a um empregado, particularmente, por causa de um bom trabalho. Você pode mandar uma nota manuscrita ou um e-mail elogiando alguma coisa positiva que o empregado tenha feito. Para empregados com forte necessidade de aceitação social, você pode, publicamente, reconhecer seus êxitos. E, para acentuar coesão e motivação de grupo, você pode celebrar sucessos de equipes. Você pode usar reuniões para reconhecer as contribuições e realizações de equipes de trabalho bem-sucedidas (ROBBINS 1999, p. 132).

Também é possível verificar relação entre a teoria do Reforço e o IMST, quando analisam-se os itens apresentados no Quadro 8 que segue:

**Quadro 8** – Afirmações do IMST que se relacionam com a Teoria do Reforço.

Teoria de Motivação	Itens/Afirmações
Teoria do Reforço	8. Se trabalho, tenho o retorno econômico merecido
	12. Fazendo minhas tarefas, não corro riscos físicos
	20. A empresa cumpre obrigações para comigo
	61. O trabalho me garante receber meu salário

Fonte: Elaborado a partir das proposições do IMST de Borges, Alves-Filho e Tamayo. (2008).

### 2.1.8 Teoria da Equidade

Equidade é o termo usado para definir o reconhecimento do direito de cada um, a igualdade e, sob essa abordagem, surge a Teoria da Equidade, desenvolvida por John Stacy Adams, pregando que os empregados das organizações fazem comparações de insumos

(esforço, experiência, educação e competência) e resultados (níveis de salário, bônus, aumento, reconhecimento) do seu trabalho, relativos aos de outros. Se as comparações demonstrarem justiça, isto gera o estado de equidade, porém se perceberem injustiça na proporção insumo-resultado surge a tensão de equidade. E é a partir desse estado de tensão negativo que o empregado é motivado a fazer algo para corrigi-la e lutar pelo que entende como equidade e justiça, tomando decisões, como: mudar seus insumos, mudar seus resultados, distorcer percepções de si mesmo, distorcer percepções de outros, escolher um referencial diferente e/ou deixar o campo. O indivíduo se preocupa não apenas com a quantidade de recompensas que recebe pelo esforço, mas também com a relação dessa quantidade com a que os outros recebem.

A Teoria da Equidade apregoa que os empregados fazem comparações de insumos e resultados de seus trabalhos com os de outros empregados. Se há uma percepção de equilíbrio nessa comparação, diz-se que há um estado de equidade. Quando isso não ocorre, instala-se no trabalhador uma percepção de desigualdade, portanto, uma tensão de equidade. Essa tensão para corrigir o equilíbrio é que fornece a motivação para o trabalho.

Segundo Robbins (1999), as comparações ocorrem da seguinte forma: a) Auto-dentro: as experiências de um empregado numa posição diferente dentro da sua atual organização; b) Auto-fora: as experiências de um empregado numa situação ou posição fora da sua atual organização; c) Outro-dentro: outro indivíduo ou grupo de indivíduos dentro da organização do empregado; e d) Outro-fora: outro indivíduo ou grupo de indivíduos fora da organização do empregado.

Empregados podem se comparar a amigos, vizinhos colegas de trabalho, colegas em outras organizações ou outros empregos que eles próprios tiveram. [...] Empregados com pouco tempo de serviço em suas organizações atuais tendem a ter pouca informação sobre outros dentro da organização, o que faz com que eles confiem mais em suas próprias experiências. Por outro lado, empregados com longo tempo de serviço confiam mais fortemente em colegas de trabalho para comparações. Os empregados de nível mais alto, aqueles nas posições profissionais e aqueles com maior educação formal tendem a ser mais cosmopolitas e a ter a melhor informação sobre pessoas em outras organizações, fazendo mais comparações outro-fora. (ROBBINS, 1999, p. 116).

Mucharreira (2012) acrescenta que de acordo com a teoria da equidade, no momento em que um profissional percebe uma injustiça, surgirá um aumento de tensão e isso acarretará uma mudança de comportamentos e de atitudes. Essa tensão pode causar impactos negativos à organização. Mucharreira (2011) vale-se de Rocha (2007) que afirma que a teoria da equidade

está pautada na percepção da recompensa que os indivíduos receberão por realizarem tarefas e por resultados obtidos, quando comparadas às que outros sujeitos receberão em condições iguais.

Para Kinicki e Kreitner, citados por Tadeucci (2011), a relação entre os funcionários e as organizações giram em torno de dois fatores básicos: insumos e resultados. Os insumos, que podem ser detalhados como a força de que se dispõe para realizar a tarefa: formação, experiência, habilidade, criatividade, entre outros; e os resultados, que dizem respeito ao que a organização dispõe para o empregado como recompensa pelo trabalho, como bonificações, responsabilidades, participação e outros. O empregado espera ser recompensado de forma justa pelo seu trabalho e/ou insumo empenhado na tarefa. Se o empregado, ao comparar a sua recompensa com a do colega, perceber injustiça ou desigualdade na distribuição, ele se sentirá injustiçado e ocorrerá uma iniquidade, que poderá motivar positivamente ou negativamente o empregado. As situações de iniquidade podem ser solucionadas pelas organizações, recompensando os comportamentos dos funcionários benevolentes e fornecendo *feedback* mais direcionado com a intenção de apresentar de forma clara as diferenças de desempenho e/ou comportamentos das pessoas que servem de parâmetros de comparação.

Segundo Tadeucci (2011), os sentidos de justiça aplicam-se a todos os tipos de recompensas, estejam elas na esfera psicológica, social ou econômica. E esse aspecto deixa a função gerencial e administrativa muito mais difícil, porque os funcionários tendem a comparar o esforço para realizar as tarefas com o valor da recompensa e conseqüentemente e de forma natural, comparam o seu prêmio com os demais membros da organização.

O IMST vem confirmando esta teoria com os itens a seguir indicados (Quadro9).

**Quadro 9** – Afirmações do IMST que se relacionam com a Teoria da Equidade.

Teoria de Motivação	Itens/Afirmações
Teoria da Equidade de J. Stacy Adams	4. Os chefes sabem se comunicar com cada um
	41. Todos os trabalhadores se esforçam como eu
	45. Todos que trabalham têm os mesmos direitos
	46. Esforço-me muito e ganho pouco
	51. Mereço ganhar mais pelo meu trabalho

Fonte: Elaborado a partir das proposições do IMST de Borges, Alves-Filho e Tamayo. (2008).

### 2.1.9 Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa criada por Victor Vroom é de base cognitiva e considera que há uma forte relação entre o esforço que se empreende e o rendimento do trabalho. Dessa

forma, sugere a existência de dois elos que formam a motivação: o desejo individual e a expectativa para alcançá-lo. Essa é uma das teorias mais consideradas pelas organizações e utilizadas para motivar seus empregados, pois argumenta que o indivíduo se esforça para aumentar o seu desempenho, pois assim será recompensado e a recompensa o fará alcançar metas pessoais. A força para atuar, de certa forma, depende da força de uma expectativa de que o ato será seguido por um dado resultado e da atração que aquele resultado exerce no indivíduo. Em relação a essa teoria, Robbins (1999) contribui dizendo que, à luz da teoria da expectativa:

[...] um empregado estará motivado a empregar um alto nível de esforço quando acreditar que o esforço levará a uma boa avaliação de desempenho, que uma boa avaliação de desempenho levará a recompensas organizacionais (ROBBINS, 1999, p.118).

Em suma, a chave para a teoria da expectativa é o entendimento das metas de um indivíduo e a ligação entre esforço e desempenho, entre desempenho e recompensas e, finalmente, entre as recompensas e a satisfação individual da meta. Como modelo condicional, a teoria da expectativa reconhece que não há princípio universal que explique as motivações de todo mundo. Então, pessoas com as mesmas necessidades dominantes não irão sentir-se motivadas da mesma forma.

Mucharreira (2012) explica que, de acordo com a teoria de Vroom, as organizações podem lançar mão de três fatores determinantes para conseguir motivar os indivíduos: os objetivos pessoais (as expectativas), as recompensas e as relações entre as expectativas e as recompensas. Vroom, citado por Mucharreira (2012, p.16), define esperança como sendo “[...] a expectativa que uma determinada atitude conduza a um determinado resultado esperado”. Segundo Mucharreira (2012), a Teoria da Expectativa defende que a motivação é um processo que seleciona determinados comportamentos para alcançar objetivos intermediários com vistas em objetivos pessoais finais.

No mesmo sentido os autores, Kinicki e Kreitner, citado por Tadeucci (2011, p.46), defendem que “[...] a ação de motivação de uma pessoa está em saber que esta ação levará a um resultado e que este resultado é a recompensa que se espera obter, por este motivo a teoria se chama expectativa porque está associada a uma expectativa de recompensa”.

A Teoria da Expectativa gira em torno de três aspectos dominantes para o indivíduo: expectativa, instrumentalidade e valência. Na visão de Vieira e colaboradores (2011 p.16), “Ela baseia-se no relacionamento entre o esforço do indivíduo, o desempenho e o desejo dos

resultados associados com o alto desempenho [...], valência é o valor que o empregado atribui às recompensas recebidas pelo trabalho realizado”.

Araújo (2013) traz como resultado da sua pesquisa a informação de que 76% dos docentes pesquisados são motivados por aspectos relacionados à categoria Científico – Profissional, principalmente pela oportunidade de disseminar informações e conhecimento, fato que destaca características que podem ser relacionadas à Teoria da Expectativa e mais precisamente à esperança de que os seus esforços sejam recompensados com a consequente disseminação dos resultados de seus estudos.

Os autores Barros, Sacramento, Lion e Miranda, em 2014, apresentaram no XVIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU 2014), um pôster intitulado *‘A motivação na Escola Politécnica da Universidade Federal da Bahia: possibilidades para a biblioteca universitária*. Eles afirmam que o atendimento às necessidades do usuário, o desenvolvimento eficiente das coleções, bem como a plena disseminação da informação são resultados esperados pela própria biblioteca universitária, pelo seu entorno (a Universidade) e pelo usuário (comunidade universitária e sociedade em geral). Para tanto, afirmam que é necessário a análise, identificação, mensuração e correção das fragilidades referentes à motivação para o trabalho, como forma de promover políticas voltadas para constante melhoria da relação homem-trabalho. Desse modo, os autores apresentaram uma investigação de motivação para o trabalho, feita na Escola Politécnica da Universidade Federal da Bahia (EPUFBA) como possibilidades de se estudar tal temática na biblioteca universitária.

Barros e colaboradores (2014) tiveram como objetivo investigar os fatores motivacionais dos servidores da Escola Politécnica da Universidade Federal da Bahia. Pode-se estabelecer uma conexão entre o trabalho desses autores e a presente pesquisa porque, no intuito de alcançar o objetivo, eles utilizaram o mesmo instrumento desta dissertação, o Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST). Ressalte-se que, segundo Siqueira (2008), o IMST se baseia na Teoria da Expectativa criada por Victor Vroom.

Com base em uma amostra constituída por 7 servidores docentes e 7 servidores técnico-administrativos, totalizando 14 pessoas, os autores concluem que o ambiente de trabalho presente na Escola Politécnica, da Universidade Federal da Bahia é parcialmente motivador, o que indica a necessidade de ações de melhoria no ambiente de trabalho. E sugerem a sua investigação como possibilidade de se estudar a temática da motivação para o trabalho na biblioteca universitária.

Os itens do IMST que seguem (Quando 10) podem ser relacionados com a Teoria de Vroom.

**Quadro 10** – Afirmações do IMST que se relacionam com a Teoria da Expectativa.

Teoria de Motivação	Itens/Afirmações
Teoria da Expectativa de Victor Vroom	24. O que ganho é suficiente e de acordo com o meu esforço
	33. Trabalho para ter assistência para mim e para minha família
	34. O trabalho é a base para o progresso da sociedade
	49. Sou reconhecido pelo que faço.
	59. Sigo as normas das organizações (empresa)
	60. Trabalhando, tenho oportunidades de expressão de minha criatividade

**Fonte:** Elaborado a partir das proposições do IMST de Borges, Alves-Filho e Tamayo. (2008).

### 2.1.10 Algumas Considerações

Diante do estudo até aqui exposto e para sua melhor compreensão, é importante destacar o posicionamento de Robbins (1999) no sentido de atentar para necessidade de levar em consideração fatores como Capacidade e Oportunidade nas investidas motivacionais no ambiente organizacional. O autor relata também que o sucesso no emprego é facilitado ou atrapalhado pela existência ou ausência de recursos de apoio. De forma que as bibliotecas (ambiente de trabalho dos participantes desta pesquisa) devem oportunizar aos seus empregados um ambiente favorável para o melhor desempenho de suas tarefas. Desempenho, então, é abordado como o resultado de Capacidade, Motivação e Oportunidade. Os autores reconhecem que muitas dessas teorias foram validadas por pesquisas e destacam as teorias contemporâneas como fontes legítimas de informação, pois abordam novas perspectivas que revisitam e testam as teorias precursoras, trazendo novos dados e fatores testados e validados por pesquisas científicas.

É importante dizer que apenas o sujeito pode definir de que maneira ele vai atuar no ambiente de trabalho. Determinados fatores interferem nesse processo e as organizações precisam descobrir em que estágio e de que forma esse sujeito poderá desenvolver suas atividades da melhor forma. A instituição necessita oportunizar a cada trabalhador, de forma individual, meios para que ele tenha um desempenho positivo e compreenda os limites, despertando nele a motivação para avançar nas suas tarefas, imprimindo qualidade às suas ações. Lévy-Leboyer (1994) propõe que:

A motivação não é nenhuma qualidade individual, nem uma característica do trabalho. Não existem indivíduos que estejam sempre motivados nem tarefas igualmente motivadoras para todos. Na realidade, a motivação é bem mais do que um comportamento estático. Trata-se de um processo que é ao mesmo tempo função dos indivíduos e da atividade que desenvolvem. É

preciso que a força, a direção e a própria existência da motivação estejam estreitamente ligadas à maneira pessoal que cada um percebe, compreende e avalia sua própria situação no trabalho, e certamente não à percepção daqueles que estão fora dela como os tecnocratas, os administradores e os psicólogos. (LÉVY-LEBOYER, 1994, p.138)

Robbins (1999) sustenta que Produtividade, Absenteísmo, Rotatividade e Satisfação do empregado são variáveis dependentes que estão diretamente relacionadas a determinadas teorias já aqui reveladas. Então, esclarece que as Teorias de Necessidades, a saber, Hierarquia de Necessidades de Maslow, de Motivação-Higiene, de ERC e de McClelland, propõem-se a explicar a Produtividade e a Satisfação do empregado, enquanto a de Determinação de Metas se detém, quase que exclusivamente, a explicar e prever a Produtividade dos empregados; a teoria do Reforço consegue explicar e prever as variáveis de Produtividade e Absenteísmo; a teoria da Equidade oferece compreensão de todas as quatro variáveis; e, por fim, a Teoria da Expectativa dispõe de explicações sobre as variáveis de Desempenho, conseguindo englobar a Produtividade, o Absenteísmo e a Rotatividade do empregado, nas organizações que a utiliza como teoria de Motivação. O autor também ressalta a necessidade de considerar as fronteiras erguidas pelas diferenças culturais que caracterizam as organizações em todo o mundo, salientando que as pesquisas que validam as teorias foram basicamente desenvolvidas nos Estados Unidos. Algumas características presentes em países de cultura próxima podem favorecer a aplicação de determinada teoria, porém em outros países tais características serão ausentes.

As conexões entre as teorias e as formas de medi-las, trazidas pelo Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho encontram-se resumidas no quadro que segue:

**Quadro 11** – Síntese das afirmações do IMST que se relacionam com as Teorias de Motivação

Teoria de Motivação	Itens/Afirmações
Teoria da Hierarquia de Necessidades de Abraham H. Maslow	6. Sou independente porque assumo as minhas despesas pessoais
	21. Trabalhar exige esforço físico (corporal)
	25. O trabalho me torna uma pessoa digna
	26. O trabalho é a garantia da existência humana
	29. Meu corpo é necessário para executar minhas tarefas
	47. O trabalho me deixa esgotado
	48. Trabalhando, sinto-me atarefado
Teoria X de Douglas McGregor	57. Trabalhando, desenvolvo minhas habilidades interpessoais
	9. Estou repetindo as mesmas tarefas todos os dias
	19. Reconheço a autoridade dos superiores
	22. O trabalho é duro porque exige esforço, dedicação e luta
	32. Trabalhar bem é o que preciso para continuar no meu emprego

	35. O trabalho é para ser feito de acordo com o que dizem os superiores
	36. Todo dia faço tarefas parecidas
	38. O trabalho é corrido quando se trabalha também em casa
	39. Trabalhar é fazer a tarefa
	40. Trabalho de acordo com minhas possibilidades
	42. Trabalhando, sinto-me como uma máquina ou um animal
	44. Sou discriminado devido ao meu trabalho
Teoria Y de Douglas McGregor	2. Tenho oportunidades de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado)
	14. Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta
	30. Os colegas de trabalho me querem bem
Teoria da Motivação-Higiene de Frederick Herzberg	3. As pessoas sabem o quanto é importante o meu trabalho
	17. Trabalhando, decido o que compro para mim
	28. Fazendo minhas tarefas, tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas
	37. Trabalhando, estou usando meus pensamentos para fazer as tarefas
	54. Recebo toda assistência que mereço
	56. Sinto-me produtivo
Teoria ERC de Alderfer	5. O meu trabalho é o meu sustento
	10. Eu sinto que sou tratado como uma pessoa respeitada
	27. Trabalho com conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário
	31. Meu trabalho é minha sobrevivência
	43. No meu trabalho são adotadas todas as medidas de segurança recomendáveis
	50. Trabalho em ambiente limpo
	53. No meu trabalho, tenho as ferramentas necessárias
Teoria das Necessidades de David McClelland	1. É um prazer realizar minhas tarefas
	7. O resultado do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral)
	13. Eu gosto de ver minhas tarefas prontas
	15. Trabalhando, faço amizades
	16. Os chefes confiam em mim
	18. O trabalho me proporciona as principais assistências (transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.)
Teoria ERC de Alderfer	11. No meu trabalho são tomados todos os cuidados necessários à higiene do ambiente
	23. Minhas tarefas exigem de mim tentar fazer o melhor
	52. No meu trabalho, estão sempre me exigindo rapidez
	55. Tenho que terminar minhas tarefas com pressa
	58. Influencio nas decisões da organização (contribuindo para a formação de opiniões)
Teoria do Reforço	8. Se trabalho, tenho o retorno econômico merecido
	12. Fazendo minhas tarefas, não corro riscos físicos
	20. A empresa cumpre obrigações para comigo
	49. Sou reconhecido pelo que faço
	61. O trabalho me garante receber meu salário
Teoria da Equidade de J.	4. Os chefes sabem se comunicar com cada um
	41. Todos os trabalhadores se esforçam como eu

Stacy Adams	45. Todos que trabalham têm os mesmos direitos
	46. Esforço-me muito e ganho pouco
	51. Mereço ganhar mais pelo meu trabalho
Teoria da Expectativa de Victor Vroom	24. O que ganho é suficiente e de acordo com o meu esforço
	33. Trabalho para ter assistência para mim e para minha família
	34. O trabalho é a base para o progresso da sociedade
	59. Sigo as normas das organizações (empresa)
	60. Trabalhando, tenho oportunidades de expressão de minha criatividade

**Fonte:** Elaborado a partir das proposições do IMST de Borges, Alves-Filho e Tamayo. (2008).

## 2.2 O BIBLIOTECÁRIO COMO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO

O objetivo desta seção é refletir sobre o profissional bibliotecário e seus espaços e funções de atuação na área da Ciência da Informação.

### 2.2.1 Gênese Teórico-conceitual da Ciência da Informação

A Informação é o objeto de estudo e pesquisa na área da Ciência da Informação (CI). Segundo Lima (2003), a CI nasceu formalmente em 1962, em uma reunião do Georgia Institute of Technology, da necessidade de se dar conta do grande volume informacional surgido a partir da revolução técnico-científica posterior à II Guerra Mundial, onde as áreas do conhecimento humano passaram a demandar um nível de organização da informação. Desde então muitos são os conceitos para a CI.

Borko (1968) alerta que a CI é a disciplina que investiga as propriedades e o comportamento informacional, as forças que governam os fluxos de informação e os significados do processamento da informação, visando à acessibilidade e à usabilidade. A CI está ligada ao corpo de conhecimentos relativos à origem, coleta, organização, armazenagem, recuperação, interpretação, transmissão e uso da informação. Ela tem, prossegue o autor, tanto um componente de ciência pura, através de pesquisa dos fundamentos, sem atentar para sua aplicação, quanto um componente de ciência aplicada, ao desenvolver produtos e serviços.

Isso significa dizer que, partindo-se de Borko, deverá haver, por parte da CI, uma preocupação com a origem, organização, tratamento, armazenamento da informação para sua posterior recuperação, transformação e uso, incluindo-se pesquisas, tanto em sistemas naturais como artificiais, em sistemas de programação e informação, em mediação entre humanos, em registros físicos de valor histórico, entre outros. Para tal, já se percebe a importância do profissional da informação, bem como a natureza interdisciplinar dessa área, que para dar

conta do seu trabalho com a informação requer relacionamentos com áreas como matemática, lógica, linguística, psicologia, comunicação, artes gráficas, biblioteconomia, arquivologia, museologia e, aquilo que está no âmbito da presente pesquisa, com a Motivação para o Trabalho.

Em 1980, Foskett afirmava que a CI é uma disciplina que surge de uma fertilização cruzada de ideias que incluem a velha arte da biblioteconomia, a nova arte da computação, as artes dos novos meios de comunicação e aquelas ciências como psicologia e linguística que, em sua forma moderna, têm a ver diretamente com todos os problemas da comunicação – a transformação do conhecimento organizado. Ou seja, com o decorrer do tempo, entre Borko e Foskett, tornou-se mais clara a natureza interdisciplinar da CI, provando o papel atuante do bibliotecário/documentalista na sua consolidação. E isso tem levado o campo da CI a ter a informação como essência, interpenetrando-se e se interconectando com os ramos do conhecimento que produzem informação e que, portanto, necessitam permanentemente de ações proativas de seus profissionais na organização dessa informação. A partir de Foskett, é possível inferir que há uma forte correlação entre informação e conhecimento, o que traz à luz a necessidade de constante aperfeiçoamento dos profissionais da área.

Em 1996, Saracevic apontou que a CI é um campo dedicado às questões científicas, reforçando a prática profissional, voltadas para os problemas da efetiva comunicação do conhecimento e de seus registros entre os seres humanos, no contexto social, institucional ou individual do uso e das necessidades de informação. No tratamento dessas questões, são consideradas de particular interesse as vantagens das modernas tecnologias informacionais, que requerem do profissional bibliotecário conhecimento do manejo dessas tecnologias.

De Foskett até Saracevic, há um reforço para a interconexão entre informação e conhecimento, transparecendo que nos anos de 1990 a percepção da importância das novas tecnologias para a área da CI já estava bastante clara, exigindo ao profissional da área novas competências. A partir de Saracevic é possível vislumbrar o aparecimento do usuário como polo importante no trabalho com a informação, pois o autor traz uma dimensão social para o uso da informação, além de tangenciar o profissional da informação e citar o termo ‘necessidades informacionais’.

Barreto (2007) salienta que o conhecimento, destino da informação, é organizado em estruturas mentais por meio das quais um sujeito assimila a ‘coisa’ informação. Conhecer é um ato de interpretação individual, uma apropriação do objeto informação pelas estruturas mentais de cada sujeito. Estruturas mentais não são pré-formatadas, no sentido de serem programadas nos genes. As estruturas mentais são construídas pelo sujeito sensível, que

percebe o meio. A geração do conhecimento é uma reconstrução das estruturas mentais do indivíduo, realizada por meio da sua competência cognitiva, ou seja, é uma modificação em seu estoque mental de saber acumulado, resultante de uma interação com uma forma de informação. Essa reconstrução pode alterar o estado de conhecimento do indivíduo, ou porque aumenta seu estoque de saber ou porque sedimenta o saber já estocado, ou porque reformula o saber anteriormente estocado. Ou seja, a partir de Barreto é possível verificar o usuário como um dos protagonistas da CI, pois de nada adianta organizar a informação sem que ela possa ser recuperada e quem recupera a informação é o usuário que a usará, dentro da sua estrutura cognitiva, para atender a alguma necessidade informacional. E nesse processo se destaca o profissional da informação com seu papel de mediador. Então,

[...] apercebemo-nos de que a informação necessita de um veículo, de um suporte para ser transferida, para ser registrada e conhecida posteriormente à sua produção. A informação seria, portanto, uma substância, uma matéria que passa pelo processo de comunicação para chegar a um receptor e os seus públicos de interesse. [...] na vastíssima área da informação/comunicação/documentação definem-se campos específicos marcados pela diversidade da informação quanto à sua natureza, seu armazenamento, sua disseminação e seus públicos de interesse. (BELLOTTO, 1998, p.22).

Repare-se que há uma confluência entre Bellotto, Borko, Foskett, Saracevic e Barreto, no sentido da importância da organização da informação para sua posterior recuperação, pois, como dito, de nada adianta organizar uma informação que não pode ser recuperada. Daí a necessidade da atuação de profissionais motivados para se dar atenção a natureza, armazenamento e disseminação da informação visando a sua recuperação pelos seus públicos de interesse, pois só através disso, poderá ocorrer o ‘milagre da CI’.

São as pessoas que fornecem as habilidades, conhecimentos e experiências necessárias ao desenvolvimento organizacional. Portanto, estímulo à produtividade e qualidade corresponde a um maior cuidado com as aspirações e o desenvolvimento das pessoas. [...] novos ambientes funcionais, novas formas de atrair e manter o empregado, baseados na empregabilidade [...], desenvolvimento integral da pessoa e alterações nas formas de conceber satisfação profissional, progresso e carreira. (MOTTA, 2001, p. 100).

Atualmente, qualquer vantagem competitiva deve, na verdade, se transformar em vantagem cooperativa, o que significa que as organizações (bibliotecas) devem se unir no todo ou em partes, mantendo ambientes de trabalho motivadores, para atender ao cliente (usuário).

Autores da CI, como Vergueiro (2007), destacam a importância de ambientes de informação, como as bibliotecas universitárias, manterem seu foco no cliente, sob pena de se manter a continuidade de uma situação de fragilidade no ambiente competitivo, o que pode representar, também, a perda do apoio necessário para atingir seus objetivos. E é preciso reconhecer que a ausência de uma postura que privilegie o cliente como centro irradiador das decisões e atividades pode implicar consequências não previstas pelos profissionais da informação, como o questionamento da própria necessidade social dos serviços que gerenciam, pois a estrutura organizacional das bibliotecas, por ser dependente do ambiente que muda no tempo e no espaço, deveria ser variável e fruto de uma adaptação constante às mudanças ambientais (HOFFMANN et al., 2003; BATISTA, 2002).

Os ambientes de trabalho e os aspectos que motivam seus funcionários a trabalhar são fatores estratégicos e, portanto, elementos transformadores das organizações bibliotecárias que buscam adaptar-se ao ambiente, através de novas formas de gerência (BELLUZZO; FERES, 2005), que inclui a necessidade de repensar os recursos humanos.

Falar em recursos humanos significa ir além das questões voltadas para a gestão do setor de pessoal que, originalmente, ficava circunscrito ao registro de pessoal com vistas aos procedimentos contidos nas leis trabalhistas e previdenciárias. Significa de fato incluir na política de recursos humanos da biblioteca itens mais substantivos para a eficiente atuação do seu profissional, como seleção e recrutamento, cargos e salários, equipes de trabalho, treinamento e carreira. Santos e Andrade (2014) salientam que no serviço público brasileiro a seleção para o preenchimento de vaga, geralmente, é feita através de concursos públicos, onde é exigido um elevado nível de conhecimento e habilidade, comprovado pela exigência de prova e títulos. Mas os aspectos relacionados às atitudes (um dos elementos motivacionais) dos futuros servidores são desconsiderados através da frequente justificativa de que existem grandes dificuldades para a definição de critérios objetivos para a avaliação desses elementos.

Em outras palavras, os processos seletivos esquivam-se de avaliar os candidatos quanto a aspectos relacionados à sua conduta pessoal e interpessoal, ou seja, suas atitudes e valores, suas posturas, a imagem que projetam ou a percepção que têm de si mesmos, sua motivação e outros traços de personalidade. A consequência imediata é que a seleção pública, tal como é realizada hoje, escolhe candidatos bastante capazes intelectualmente, mas, por vezes, sem o perfil adequado para um bom desempenho num cargo ou numa função. Problemas de adaptação no trabalho, a baixa produtividade e os altos índices de doenças profissionais são os corolários frequentes desse complexo processo. Outra consequência desse modelo de seleção é que o recrutamento – fase na qual se faz a divulgação, atraindo os candidatos – passa a representar apenas uma exigência formal, quando, na realidade, deveria ter como foco a

identificação do perfil desejado dos futuros funcionários (PIRES, et al, 2005, p. 25, grifo nosso). (SANTOS; ANDRADE, 2014, p.6).

Isso faz com que atualmente o estudo de Motivação seja ainda mais relevante, na medida em que pessoas são tidas como o diferencial entre o sucesso e o fracasso da organização; e estimular as pessoas para o trabalho implica um posicionamento estratégico e de vanguarda para os recursos humanos em unidades de informação.

Tal é a importância dos recursos humanos para as bibliotecas que Cunha (2007) afirma que, nas bibliotecas tradicionais, grande parte das atividades dependia dos recursos humanos, destacando ainda que, nas bibliotecas digitais, apesar de haver uma dependência menor, ainda assim, o fator humano é essencial. Assim, antigas práticas baseadas no controle de pessoas no ambiente de trabalho transfiguram-se para a motivação de pessoas no ambiente laboral. Nesse sentido, as pessoas são o diferencial estratégico, a ponto de Nascimento e colaboradores (2000) salientarem que a biblioteca, além de um ambiente motivador para o trabalho, deve apresentar características como: hierarquia flexível, controle sobre resultados e não sobre o comportamento das pessoas, preferência para o trabalho em equipe em detrimento do trabalho individual, criatividade e inovação.

Segundo o entendimento de Dib e Lima (2014), pode-se destacar pistas de como implementar formas motivadoras para a administração de bibliotecas, através de ações que incentivem a participação de todos os colaboradores no esforço de adequar a instituição a novos contextos, ressignificando o planejamento e diversificando as ações; incentivando a prática de relacionamentos interpessoais saudáveis e produtivos; as estratégia e a comunicação entre os agentes da biblioteca devem se complementar; estudar o ambiente organizacional de forma contínua, com vistas à sua melhoria; promover o livre acesso à informação e capacitação em serviço; viabilizar o aumento gradativo dos fluxos comunicacionais; incentivar a equidade de condições entre os membros da equipe, viabilizando as relações e o diálogo. Diante disso, pode-se destacar a importância de uma avaliação dos aspectos motivacionais dos recursos humanos (profissional bibliotecário) que laboram com a informação.

### **2.2.2 O profissional bibliotecário: seus espaços e funções de atuação**

Ao pensar em mudanças no panorama de qualquer atuação profissional, é necessário observar o cenário atual e também projeções futuras. Mas para algumas profissões, os

conhecimentos acumulados ao longo de séculos de atividades preservam a sua estrutura como detentora do conhecimento de uma área e, em muitos casos, provedora da criação de novas.

Quanto ao bibliotecário, Eggert e Martins (1996) exortam que é necessário entender que a profissão de bibliotecário é uma das mais antigas e suas funções são igualmente muito antigas. Em muitos países pode ser exercida por profissionais das mais distintas áreas e no Brasil só foi reconhecida como profissão em meados da década de 1960. Os autores salientam que os arcabouços que estruturam as funções profissionais da área da Biblioteconomia surgiram na Biblioteca de Alexandria em 288 a.C. ou talvez tenham se iniciado nos primórdios da Idade Média com as práticas estabelecidas pelos monges copistas. Mas durante toda sua história a função de bibliotecário preservou sua característica multidisciplinar. Os autores destacam que o bibliotecário tem como base de seu trabalho a informação, bem como as técnicas de organização e disseminação desse insumo, tornando-se um filtrador e mediador da informação nas diferentes sociedades.

Como ciência a Biblioteconomia tem as primeiras escolas na École Nationale des Chartres, na França, em 1821 e na Columbia University, nos Estados Unidos, em 1887. Fonseca (2007), explica ainda que a palavra Biblioteconomia é composta por três elementos gregos: *biblíon* (livro) + *théke* (caixa) + *nomos* (regra), assim biblioteconomia é etimologicamente o conjunto de regras de acordo com as quais os livros são organizados em espaços apropriados: estantes, salas, edifícios. Mas esse conceito, ampliado a partir dos conceitos da Bibliografia, foi levado a novos estudos no final do século XIX e historicamente a uma cisão entre os pensamentos sobre os limites da representação da informação e conseqüentemente do bibliotecário.

Sabe-se que a bibliografia é uma lista estruturada que faz referência a livros ou a outros documentos. A primeira bibliografia publicada data de 1494 (*Liber de scriptoribus ecclesiasticis*). Embora a palavra bibliografia só tenha surgido em 1633, a atividade que ela designa remonta à Antiguidade. Catálogos, repertórios, índices e inventários eram formas com as quais os eruditos procuravam reunir, sobre um assunto ou dentro de uma disciplina, a informação mais completa. A partir do século XVIII, a Bibliografia se diversificou e se tornou uma "ciência do livro" e sua estrutura profissional e científica foi ampliada no século XX com as técnicas da Documentação. (DIAS,1991; ORTEGA2004; ALVARES2008).

Técnicas biblioteconômicas, como o esquema de classificação das bibliotecas, foram baseadas na necessidade de organizar as monografias então existentes, ou seja, idealizadas para reunir em uma proximidade física os documentos de conteúdos semelhantes. Mas a crescente importância dos periódicos, criados no século XVII, como veículo de publicação

atingiu seu auge em 1850 e levou à necessidade do tratamento de suas unidades de informação (conteúdos) para possibilitar sua recuperação. Nesse sentido, as bibliotecas tornavam-se inoperantes para trabalhar os periódicos, já que não havia tanta preocupação com a diversidade intelectual do seu conteúdo. Foi então que esse segmento foi estudado e desenvolvido por um crescente grupo de documentalistas, deixando para o bibliotecário tradicional a atribuição do tratamento de parte da literatura e da biblioteca reduzindo-se a sua antiga função de custódia de documentos. Acredita-se que este fato tenha colaborado para o não fortalecimento do caráter intelectualizado da função bibliotecária, em contraposição à ênfase em atividades burocráticas. (DIAS, 1991).

A invenção da imprensa (século XV) acaba resultando numa explosão informacional proporcionada pela multiplicação dos livros, já no século XVII todas as grandes cidades europeias gozavam de pelo menos uma grande biblioteca, estas aumentaram de importância assim como de tamanho, ocupando mais espaço na sociedade como um todo e em especial dentro das universidades (BURKE, 2003).

Outro ponto a observar na dicotomia Biblioteconomia e Documentação foram as circunstâncias que levaram bibliotecários a desviar sua atenção dos processos de análise e representação das unidades do conhecimento registrado e ter um viés mais burocrático, foi justamente o movimento de criação e disseminação das bibliotecas públicas. A divergência entre bibliotecários e documentalistas refletiu-se na segmentação das associações. Em 1908 nos Estados Unidos, um grupo de bibliotecários especializados se separou da American Library Association para formar sua própria associação, a Special Libraries Association. Isso ensejou uma nova Biblioteconomia mais voltada para o acesso aos conteúdos dos documentos. Na virada do século XIX, Otlet e La Fontaine sistematizaram a área da Documentação como uma ampliação do que era denominado Bibliografia. (ORTEGA, 2004)

Muitos são os aspectos históricos da função bibliotecária que se imbrica com a Ciência da Informação (CI). Nesse sentido, Paul Otlet, em 1937, afirmou que “[...] as operações documentárias acompanham o documento desde o instante em que ele surge da pena do autor até o momento em que impressiona o cérebro do leitor”. Para muitos, Otlet lançou os primeiros alicerces da Ciência da Informação, que foi definida posteriormente por Borko (1968) como “[...] uma ciência interdisciplinar que estuda as propriedades e o comportamento da informação, as forças que dirigem o fluxo e o uso da informação e as técnicas, tanto manuais como mecânicas, de processar a informação visando sua armazenagem, recuperação e disseminação”. E Saracevic (1995) elucidou a preocupação da

CI com “[...] o comportamento, as propriedades e os efeitos da informação em todas as suas facetas, tanto quanto os vários processos da comunicação que afetam e são afetados pelo homem”.

À luz da Ciência da Informação, os estudos referentes ao bibliotecário podem ser observados por quatro pontos que levam a áreas de atuação: a) a dinâmica e a estática do conhecimento, ou seja, suas fontes, organização, criação, dispersão, distribuição, utilização, expressão bibliográfica e obsolescência; b) os aspectos comunicacionais relacionados ao homem enquanto produtor e usuário de informação; c) os problemas da representação simbólica da informação, como na classificação e indexação; e d) o funcionamento de sistemas de informação como as bibliotecas e os serviços de armazenagem, recuperação e processamento de dados (ALVARES, 2008). É possível salientar que tais pontos demonstram abrangência da atividade profissional do trabalho com a informação e, além disso, tanto no todo quanto em cada área, trazem a necessidade e oportunidade de aprimoramentos e inovação para as funções, técnicas e aplicações da profissão.

Nesse contexto, apresentam-se a Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia, dentre outras ciências, como áreas de constante diálogo da Ciência da Informação. A Biblioteconomia tem seu olhar, essencialmente voltado, para o fluxo interno, que passa pela seleção, aquisição, catalogação, classificação, indexação, armazenamento, recuperação e disponibilidade para uso de itens de informação. Ou seja, historicamente está baseada no **suporte da informação**. Em relação à Ciência da Informação, essa introduz um pensamento mais direcionado aos fluxos externos, um campo que estuda a ação mediadora entre a informação e o conhecimento acontecido no indivíduo: tem como base o **uso da informação**.

A atuação do profissional da informação tem sido alvo de vários estudos. No que diz respeito à legislação da área de Biblioteconomia, a Lei nº 4.084 de 30 de junho de 1962, que regula o exercício profissional do bibliotecário, de certa forma tende a limitar tal exercício, pois não acompanha as mudanças ocorridas no cenário profissional e não abre possibilidades para o bibliotecário lidar com a informação nos diferentes suportes e contextos (institucionais e sociais) em que a mesma passou a se apresentar. Daí a necessidade de se repensar tal lei. Já o parecer CNE/CES nº 492/2001, da Lei de Diretrizes e Bases do Ministério da Educação - MEC, pode ser considerado como um importante avanço no sentido de mudar a visão restrita que a sociedade brasileira ainda possui acerca da atuação do profissional bibliotecário. (LEITE; OLIVEIRA, 2005).

Ao rever a história do bibliotecário é possível perceber a resposta da atuação a cada cenário político, econômico, correntes de pensamento filosófico e religioso encontrado. Está intimamente ligada ao surgimento da escrita e do livro (em seus diferentes suportes) e os

primeiros processos de organização do conhecimento. A atuação do bibliotecário na Idade Média atendia à rigidez do controle e acesso ao conhecimento. No Renascimento, com a expansão das bibliotecas, atuava no suporte às pesquisas científicas e no acesso ao livro pós-Gutenberg. A atuação desse profissional também foi importante durante e pós Revolução Industrial e guerras mundiais, com a ideia do Repertório Bibliográfico Universal (RBU) da Classificação Decimal Universal (CDU) para o desenvolvimento das áreas do conhecimento. E mais recentemente atuou na revolução tecnológica característica do século XX, desde o sonho de Bush com o Memex, como utensílio tecnológico para armazenar e recuperar documentos, até os atuais processos de automação de produtos e serviços de informação. (VALENTIM; DANTE, 2000).

Segundo Eggert e Martins (1996), primeiramente, o bibliotecário desempenhava um papel de guardador – conservador do conhecimento. Com o aumento da massa documental e as necessidades seletivas do usuário no universo da informação, o bibliotecário transferiu seu foco de atividades de guarda para o de domínio de assunto, conteúdo do documento (informação). Devido ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TIC), esse profissional vem se deparando com a automação da informação. Rosenfeld e Morville (1998, p. 14) expressam que,

[...] muitos bibliotecários responderam lentamente a novas tecnologias de informação como a Web. Alguns bibliotecários sentem que seu valor como profissional será diminuído, pois as "bibliotecas virtuais" suplantarão aqueles que se enchem de livros físicos e periódicos. Muitos bibliotecários temem que o público os ignore e vá diretamente para a fonte através da Internet. A verdade é, no entanto, que as habilidades em organização e acesso à informação são cada vez mais necessárias nesta era de explosão da informação. Descobrimos que a demanda por nossas habilidades na classificação e organização de informações em sites da web cresceu além de nossos sonhos mais loucos, por isso acreditamos que você, seus sites e seus usuários se beneficiarão da perspectiva de nossa profissão. (Tradução nossa).

Valentim (2004) também acrescenta que a demanda pelas habilidades do bibliotecário na classificação e organização da informação em *websites* tem crescido além das expectativas e dessa maneira é possível que tanto o público em geral, quanto os *sites* e seus usuários constantes sejam beneficiados com a atuação profissional do bibliotecário.

Com isso percebe-se que a função e/ou profissão de bibliotecário perpassa as áreas de conhecimento e é anterior à Biblioteconomia e mantém suas atribuições na atual Ciência da Informação. Tem sua relevância reconhecida tanto em meios acadêmicos, quanto sociais, demonstrando o dinamismo de uma profissão que se adapta a novas realidades e responde à

sociedade com ações e inovações que permitem a expansão, preservação e acesso ao conhecimento.

O Brasil representou o primeiro curso de Biblioteconomia da América Latina e o terceiro no mundo, criado pelo diretor geral da Biblioteca Nacional no Rio de Janeiro, Manuel Cícero Peregrino da Silva, através do Decreto 8.835 de 11 de julho de 1911. O dia do bibliotecário, desde 1980, é comemorado em 12 de março, uma homenagem à data do nascimento do bibliotecário, escritor, poeta e engenheiro Manuel Bastos Tigre. Como símbolos da profissão, adotou-se a lâmpada de Aladim, que desde os tempos antigos representa a incessante vigília, a atividade intelectual, o trabalho árduo das investigações científicas; o livro aberto significa o oferecimento da educação e da cultura; e a pedra preciosa ametista de cor violeta, que é a pedra da amizade. (VALENTIM, 2004).

Quanto aos espaços e funções de atuação, mais especificamente para entender quais os principais espaços de atuação para bibliotecário no cenário atual, é necessário relacionar os conhecimentos adquiridos nos meios formais de formação, com as necessidades apresentadas pela sociedade, o que faz parte da história de toda profissão. Segundo Valentim (2000, 2004), o bibliotecário em sua formação é apresentado a um leque de técnicas para o trato da informação e conhecimento que podem ser aplicadas em inúmeras áreas, situação e atividades, mas o forte de sua atuação se concentra nas atribuições voltadas para as bibliotecas e, em muitos casos, aos espaços físicos das bibliotecas.

Portanto, pode-se dizer que as bibliotecas são essencialmente o espaço de atuação e exercício das funções dos bibliotecários. Tais espaços de atuação são mais visíveis se abordados pelo viés clássico da Biblioteconomia, mas isso está mudando com o advento das tecnologias de informação e comunicação porque possibilitaram a atuação do bibliotecário pelo viés do uso do computador e de redes (intra e internet) que imprimem novos espaços, funções para as formas de acesso e suportes da informação. É conhecido – e parece ultrapassado – o discurso sobre o fim do livro; que embora atualmente grande parte das informações já nasçam digitais, as duas tecnologias não só convivem, como se complementam; de qualquer modo, impressos ou digitais esse dispositivo – o livro – e leva os autores da área a concordem com a ideia de que o conhecimento (tradicional ou digital) sempre fez parte dos espaços e funções de atuação dos bibliotecários. Talvez o que caracterize isso mais especificamente, segundo Valentim e Dante (2000), sejam as formas de acesso, o interesse (conteúdos), o público, a abrangência, a política, o controle e a censura, a segurança, entre outros. Entender, pois, o ambiente atualmente híbrido das bibliotecas vai impactar na atuação profissional, nos espaços, funções e novos papéis que cada bibliotecário pode ter.

Diversos autores que abordam o tema expressam a necessidade da aquisição de novas habilidades. Alguns até sugerem uma mudança na nomenclatura da profissão, inclusive para profissional da informação, para adequação ao mercado de trabalho e/ou possível valorização profissional.

Nesse sentido, Leite e Oliveira (2005) explicam que a discussão sobre o profissional da informação vem ocorrendo há mais de uma década e já faz parte das agendas de associações profissionais, comunidades da área e até da Federação Internacional de Documentação. Contudo, não há ainda unanimidade em torno de uma denominação comum para abarcar as diferentes habilidades que se vinculam às atividades de informação.

No Brasil, o parecer CNE/CES n° 492/2001, do Ministério da Educação - MEC, contextualiza as novas funções do bibliotecário frente aos possíveis espaços de atuação:

Interagir e agregar valor aos processos de geração, transferência e uso da informação, em todo e qualquer ambiente; Criticar, investigar, propor, planejar, executar e avaliar recursos e produtos de informação; Trabalhar com fontes de informação de qualquer natureza; Processar a informação registrada em diferentes tipos de suporte, mediante a aplicação de conhecimentos teóricos e práticos de coleta, processamento, armazenamento e difusão da informação; Realizar pesquisas relativas a produtos, processamento, transferência e uso da informação. (BRASIL, 2001).

Nos Estados Unidos, os espaços de atuação do bibliotecário, a partir da *Association of Independent Information Professionals*, de 2004, segundo Leite e Oliveira (2005), são:

a) áreas da Indústria e Negócios para empresários executivos que necessitam de informações precisas em companhias, firmas de seguro e de investimento, agências de publicidade e relações públicas, indústrias de manufatura e serviço.

b) áreas de Pesquisa Jurídica para fornecer informações sobre leis, estatutos, andamento de processos, recursos ou argumentos informacionais para subsidiar defesa e/ou acusação.

c) área de Saúde para fornecer informações que possam auxiliar médicos e enfermeiros no processo de tomada de decisão, subsidiar políticas públicas na área da saúde e promover programas de prevenção de doenças;

d) área de Bancos e Finanças para recuperação e análise de informações estratégicas e competitivas determinantes para transações comerciais e financeiras de sucesso;

e) área do Poder Público de Ciência e Tecnologia e *Document Delivery* ou Entrega de Documentos.

Valentim (2000) apresenta três grupos ou áreas de atuação para bibliotecários. A primeira é o **Mercado Informacional Tradicional**, que abrange os espaços mais comuns e

historicamente ocupados por bibliotecários, como bibliotecas públicas, universitárias, escolares, especializadas, centros culturais e arquivos. A segunda é o que a autora denomina de **Mercado Informacional Existente e Não-Ocupado**, como as editoras, livrarias, empresas privadas, provedores de Internet, bancos e bases de dados. E por fim, o **Mercado Informacional de Tendências**, que são espaços emergentes e que necessitam principalmente de arquitetura de informação, como em centros de informação/documentação em empresas privadas, bancos e bases de dados eletrônicos e digitais, portais de conteúdo e portais de acesso na rede global (Internet) e em redes institucionais internas (Intranet).

Outra divisão para a atuação do bibliotecário apresenta oito espaços ou funções: Documentação e informação, Comunicação e informação, Cultura e lazer, Educação, Pesquisa, Tecnologia da informação, Planejamento e informação, Política e informação. Definidas pelo portal Biblioteconomia da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), de forma bastante elucidativa na descrição de categorias para atuação do bibliotecário como áreas de atuação para atrair os mais diversos perfis para a profissão. O primeiro grande grupo agrega as atuações tradicionais e espaços de trabalho conhecidos do bibliotecário denominada de Documentação e Informação. Concentra espaços dos dois primeiros grupos sugeridos por Valentim (2000, 2004), ou seja, as atividades profissionais acontecem em espaços tradicionalmente consolidados para a atuação do bibliotecário, como em bibliotecas, acervos públicos e particulares e centros de documentação.

Percebe-se que essa primeira categoria facilmente permite ramificações e especializações, por exemplo, quem escolhe trabalhar em biblioteca deve procurar em sua formação focar tipos específicos de bibliotecas a partir de disciplinas (optativas e eletivas) que possam dar lastro à escolha profissional, como também quem escolhe o espaço de restauração deve se preocupar com disciplinas voltadas para a história, química, física, entre outras. Para cada espaço de atuação existem universos de saberes que o bibliotecário deve dominar. (VALENTIM, 2000,2004; DIAS, 1991; ORTEGA, 2004; ALVARES, 2008).

A próxima área de atuação do bibliotecário citada pelo portal é de Comunicação e Informação, que agrega trabalhar no cenário empresarial. Nesse grupo, evidenciam-se o serviço de referência e a importância do bibliotecário como mediador da informação. Nesta área de atuação, o foco se volta para o usuário final onde se destaca a implementação de serviços de referência em empresas de diversos ramos. Nesse sentido, Barbalho (2012) destaca os serviços de referência como fazendo parte das atividades que a biblioteca e seu profissional desenvolvem e que tem uma interação direta com o usuário no que tange ao atendimento de suas necessidades.

Cultura e lazer constituem a categoria que agrega as atuações e funções ligadas ao fomento à cultura, arte, turismo e entretenimento. Como a anterior, mais um grupo que exige o viés de arquiteto da informação. Corroborando o parecer CNE/CES nº 492/2001, da Lei de Diretrizes e Bases do Ministério da Educação, neste grupo evidenciam-se os serviços de processamento técnico, onde o bibliotecário é o responsável por reunir e organizar informações sobre lazer e cultura em espaços diversos, inclusive produzir catálogos e outros instrumentos de pesquisa para instituições públicas e privadas.

Segundo Barbalho (2012), as atividades de Processamento Técnico são aquelas voltadas para a execução do processamento técnico dos recursos informacionais adquiridos, inserindo-os no acervo e as respectivas referências na base de dado. Isso exige competências de leitura técnica do recurso informacional por parte do bibliotecário; descrição do recurso informacional, segundo o código de catalogação eleito; estabelecimento, conforme o sistema de classificação adotado, do número de classificação; determinação, por termos livres, dos indexadores dos recursos informacionais; inserção dos dados na base de dados; manutenção das bases de dados.

A categoria Educação, citada na página da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), faz referência à atuação de profissionais que desejam lecionar. Nessa área de atuação, o bibliotecário pode exercer a função de professor, atuando inclusive no ensino de Biblioteconomia e em diversos cursos, como os de treinamentos e capacitação de usuários, desenvolvendo práticas didáticas em Biblioteconomia. Aqui, destacam-se dois espaços de atuação que têm conexão direta com a função de formação e desenvolvimento de coleções (ou material informacional). O primeiro consiste em preparar material informacional que auxilie estudantes, professores, auxiliares, outros bibliotecários, a escolher a área de atuação do conhecimento. O segundo tem a ver com a função de formação e desenvolvimento de material informacional em meio digital, ou seja, o bibliotecário auxilia na escolha de estruturas e plataformas informacionais para seus usuários, contribuindo para integrar as TIC com os processos pedagógico-educacionais.

Barbalho (2012) destaca que o objetivo da função/atividade de Formação e Desenvolvimento de Coleções é elaborar, coordenar e executar a implantação de programas de formação, desenvolvimento e preservação do acervo informacional; organizar o serviço de aquisição e registro do acervo. Isso exige atuações, por parte do bibliotecário, voltadas para a aquisição, recebimento e distribuição de material informacional; tombamento e baixa de material informacional e intercâmbio de material.

A área da pesquisa enseja espaços e funções daqueles que são os responsáveis pelo desenvolvimento científico da Biblioteconomia. A área da pesquisa está relacionada à área de Educação para a atuação do bibliotecário. A atuação na viabilização do avanço de técnicas e utilização de novos recursos empregados nas diversas áreas do conhecimento também reforça a importância da função de formação e desenvolvimento de material informacional.

Tecnologia da Informação é uma área de atuação muito conhecida por necessitar de bibliotecários com conhecimento de arquitetura da informação e estar ligada outras áreas, como Informática e Tecnologia voltada para acessibilidade. Nesse sentido, Rosenfeld e Morville (1998) lembram que

[...] nossos antecedentes em Ciência da Informação e o bibliotecário demonstrou ser muito útil em lidar com o relacionamento entre páginas e outros elementos que compõem um site inteiro. Por definição, os bibliotecários lidam com a organização de acesso a informações dentro dos sistemas de informação e são treinados para trabalhar com pesquisa, navegação e indexação de tecnologias. Bibliotecários orientados para o futuro (recentemente descritos como Cybrarians) vêem que seus conhecimentos se aplicam em novas arenas não relacionado ao fornecimento de acesso a informações impressas armazenadas em bibliotecas tradicionais. (ROSENFELD; MORVILLE, 1998, p. 17, tradução nossa).

Outro espaço de atuação profissional do bibliotecário é como autônomo, prestando assessoria e serviços de consultoria especializada no Planejamento e Informação. Esta área destacada na página da UFES atrai o profissional com o perfil de administrador e gestor em, por exemplo, núcleos de inteligência competitiva, onde o bibliotecário utiliza suas habilidades para atender necessidades informacionais de organizações públicas e privadas com grande foco na recuperação da informação.

Quanto à tecnologia e ao bibliotecário com perfil de gestor, Barbalho (2012) exorta que a estrutura organizacional das bibliotecas sofreu grande impacto com a inserção das tecnologias de informação e comunicação em suas atividades, proporcionando uma justaposição de soluções tecnológicas, interações políticas e interpretações sociais em torno delas, gerando novos espaços e atuações nas relações entre bibliotecários, equipes da biblioteca e usuários.

E por fim, a área de Política e Informação que comporta funções e atuações junto a sindicatos e entidades da classe e assessoria a políticos e partidos. Para bibliotecários com vocação associativa e política, preocupados com os rumos e interesses políticos e sociais da profissão e/ou da sociedade, este é um bom espaço para a atuação profissional.

Diante do exposto, faz-se necessário explicar que a divisão dos espaços por categorias e funções de atuação do bibliotecário foi um exercício didático que permite entender melhor as possibilidades profissionais atuais e futuras. Conhecer os espaços de atuação de bibliotecários e documentalistas está intimamente ligado ao perfil pessoal de cada indivíduo que escolhe seguir esta profissão, incluindo suas bagagens psicossociais e perspectivas de futuro, tanto no lado pessoal, quanto no profissional. Além de não ser o objetivo desta pesquisa, não se pode dizer antecipadamente quais espaços e funções são mais promissores, porque, além dos aspectos do espaço/função que o bibliotecário escolha atuar profissionalmente, existem outros elementos tão ou mais importantes que podem ser definidores do sucesso ou insucesso na sua carreira: como a capacidade de motivar a si mesmo (trabalho em equipe, atualização constante, resistência a frustrações etc.) e a capacidade de motivar sua equipe (capacidade de liderança e diálogo, gerenciamento de conflitos, equidade, desenvolvimento de equipes etc.). Esses fatores traduzem um equilíbrio entre a automotivação e a motivação de outros: o equilíbrio entre interesses pessoais e a profissão.

Barbalho (2012) destaca que são as pessoas que colaboram para o sucesso da atuação da área da Biblioteconomia, pois o fator humano é o ponto primordial para o sucesso, tendo em vista que as competências, o desempenho e principalmente a motivação podem ser um facilitador nesse processo. Assim sendo, não só as bibliotecas, mas as organizações modernas lidam com um desafio em relação à sua força de trabalho: precisam permanentemente manter a motivação de seus empregados. Vários são os entraves nesse sentido: de um lado, porque é difícil distinguir entre o que é causa e o que é efeito no comportamento humano; de outro, porque a motivação pode ter fatores intrínsecos e extrínsecos para as pessoas e para o grupo.

Outro dificultador está nas diferenças interpessoais que tornam imprecisas a definição de parâmetros universais para que as organizações possam utilizar programas e ferramentas para motivar as pessoas em igualdade de condições. Além disso, dentro da própria pessoa, existe o componente subjetivo na motivação, componente este que pode funcionar como dinamizador, como impulsionador ou mesmo como um freio ao comportamento proativo. Isso inclusive leva muitas organizações a rotular de preguiçosos empregados que parecem não ter motivação.

Como visto anteriormente, muitas são as teorias sobre motivação e todas elas são importantes para as organizações no sentido do desenvolvimento de programas e ações para assegurar uma permanente motivação das pessoas. Não se pode dizer que há uma melhor: há, sim, uma mais adequada para determinado caso, sem contar que muitas vezes duas ou três

pode ser complementares para uma determinada organização ou circunstância. E, portanto, são importantes para que as bibliotecas desenvolvam programas e ações de motivação para seus bibliotecários.

### 2.3 A MOTIVAÇÃO DO BIBLIOTECÁRIO PARA O TRABALHO

Os estudos sobre motivação para o trabalho estão no âmbito dos estudos de comportamento organizacional, que se unem a outros estudos como liderança, satisfação, valores, saúde ocupacional, cultura organizacional, só para citar alguns. Tais estudos evoluíram a partir das necessidades de se compreender o ser humano e suas ligações com o trabalho. Isso porque classicamente gerenciar recursos humanos ficava circunscrito ao registro de pessoal, com vistas aos procedimentos contidos nas leis trabalhistas e previdenciárias, descartando os elementos subjetivos e coletivos que ocorrem no ambiente de trabalho. Qualquer um destes temas, incluindo o da motivação, implica quatro variáveis que norteiam a busca da eficiência na relação homem-trabalho, ou seja, aumentar ou manter a produtividade da força de trabalho, diminuir o absenteísmo (faltas ao trabalho), diminuir a rotatividade (o que gera altos custos com demissões e contratações) e aumentar a satisfação do empregado (ROBBINS, 1999). Isso quer dizer que é possível, através dos estudos de motivação, contribuir com explicações e previsões a respeito da produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação do bibliotecário para com o trabalho.

Robbins (1999), Mucharrera (2012) e Borges e colaboradores (2008) concordam que é cada vez mais comum a preocupação das organizações em relacionar o desempenho dos seus colaboradores com o seu grau de motivação. E que apesar de comumente a motivação ser descrita como um traço da personalidade dos seres humanos, atualmente os estudos nessa área comprovam que a motivação, além de ser um traço, ocorre por meio da interação entre o indivíduo e a situação laboral e pode ser desenvolvida e estimulada por ações organizadas.

Quando esses autores se referem à interação entre indivíduo e situação, eles possivelmente estão tratando da existência de uma chefia e de uma equipe de trabalho, que representam a estrutura organizacional em qualquer organização. Barbalho (2012) salienta que se pode analisar o termo estrutura sob duas acepções: a) as partes físicas da organização relacionadas ao espaço e aos equipamentos que lhes são pertinentes (localização espacial); e b) em consideração aos elementos do trabalho, operações do processo de produção (sistema organizacional, organização do trabalho, organização da produção etc.). Para a autora, ambas

as acepções demandam por averiguações que favorecem sua eficácia, sendo que a primeira envolve os aspetos inerentes ao melhor dimensionamento do espaço físico para maior rendimento dos processos. A segunda enfoca que a estrutura organizacional é composta por diversas unidades que precisam interagir (departamentos, divisões, seções), como também os funcionários e as relações existentes entre superiores e subordinados.

Em uma ótica administrativa, a estrutura representa a rede de autoridade e responsabilidade que a organização deve ter ou construir, para viabilizar a consecução de seus objetivos. Isso não quer dizer que o conceito de estrutura deva ficar rigidamente circunscrita à rede de autoridade e responsabilidade, mas é um bom ponto de partida para seu entendimento porque tanto a estrutura hierárquica quanto a física refletem relações entre pessoas dentro do espaço organizacional. (LION, 2015).

Segundo Motta (2007), a estrutura vista em perspectiva enxerga a organização como um conjunto de normas que condicionam e orientam o comportamento da força de trabalho, onde a formalidade no desempenho dos funcionários continua a ser o fator primordial para se atingir os objetivos pretendidos e é nesse sentido que a hierarquia aparece como um conceito-chave, culminando daí a autoridade e a responsabilidade como definidores da ação individual, viabilizada através do consentimento e subordinação. Esses elementos, segundo Ramos (2003), vêm alterando o âmbito interno das instituições, imprimindo mudanças profundas no relacionamento entre unidades de informação (bibliotecas, arquivos, museus, centros de documentação, serviços de informação) e profissionais (bibliotecários, arquivistas, curadores, museólogos), onde relações baseadas na hierarquia e subordinação estão dando lugar a parcerias: cada vez mais o gestor é solicitado a estabelecer parcerias e alianças com seus funcionários (colaboradores), ao invés de impor ordens e comandar subordinados.

Percebe-se que em meio à persistência de uma estrutura muito formalizada de comando, onde a tendência à rigidez nos procedimentos é forte, é necessário adequar a organização no sentido de atender aos desafios dos mercados atuais, alterando a forma pela qual se distribuem a autoridade e responsabilidade. Isto significa flexibilizar o organograma, reformulando responsabilidades e autoridade, bem como alterando e adequando a organização do trabalho no ambiente organizacional. (LION, 2015).

Então, a que preocupações o gestor de uma unidade de informação bibliotecária, notadamente o profissional de Biblioteconomia, deve atentar quando procura motivar suas equipes? É possível considerar que a atuação profissional, tomando-se como enfoque os aspectos motivacionais, pode contribuir com explicações acerca das correlações entre motivação para o trabalho e a atuação profissional do bibliotecário, levando em consideração

aspectos como produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação do bibliotecário para com o trabalho.

As mudanças de estruturas rígidas para as mais flexíveis, ou até mesmo o caminho inverso, podem gerar elementos motivadores e desmotivadores respectivamente para as equipes de trabalho. Barbalho (2012) destaca o comportamento da cultura existente porque são as pessoas que colaboram para o sucesso da implantação de mudanças na estrutura hierárquica, pois o fator humano é o ponto primordial para o êxito dos novos contextos, tendo em vista que as competências, o desempenho e a motivação podem ser um facilitador ou complicador no processo de mudança.

As resistências que expressam uma intrincada interação entre estrutura e motivação não ocorrem por acaso, pois

No sentido clássico, usava-se a estrutura com o objetivo de direcionar o comportamento administrativo na crença de se eliminar incertezas, com maior rigidez na distribuição de poder e autoridade. Privilegiavam-se as dimensões internas e as funções administrativas, quase independentes das transações da empresa com o seu ambiente. Pregava-se o direcionamento do comportamento humano no trabalho através de normas e controles internos e fundamentados na autoridade. (MOTTA, 2001, p. 86).

Então, as mudanças na estrutura traziam como principal preocupação a distribuição do poder e da autoridade nas organizações, pois acreditava-se na hierarquização e no poder da autoridade como meios de garantia da máxima produtividade da força de trabalho. Para se atingir tal requisito, segundo Motta (2001), a regra consistia em: dividir, padronizar e especializar o trabalho; estabelecer um nexos causal com a hierarquia da autoridade; formalizar a unidade de comando; dar poder a quem comandava; estabelecer vários níveis entre o operacional e o comando; reforçar o controle como forma de fiscalização e punição.

Ser conhecido, atuar em rede e formar parcerias são procedimentos cada vez mais corriqueiros e estratégicos para vencer a concorrência e permanecer no mercado. [...] Noções como ecossistemas, nichos de negócio, predadores e cadeia de relacionamentos estão sendo aplicados também para designar os estados e relacionamentos de empresas, clientes e agentes econômicos. Isto se deve à constatação de que qualquer empresa, instituição de organismo ou unidade não é uma entidade separada e própria. Ela se insere dentro de um contexto maior e estabelece continuamente relações de troca e parceria com as outras entidades que coabitam o seu ecossistema. (RAMOS, 2003, p.11).

Como salienta Motta (2007), a nova perspectiva de mudança estrutural reduz a importância da distribuição de autoridade e de responsabilidade na determinação do comportamento administrativo: vê o comportamento causado também pela interação pessoal e

grupais, pelas percepções individuais e pela forma como as informações externas são processadas internamente.

A estrutura passa a ser sinônimo de objetivos e resultados, emergindo, desse modo, o objetivo de se alcançar maior flexibilidade no uso dos meios técnicos e administrativos, formas participativas de gestão, redistribuição de poder, grupos autônomos e motivação da força de trabalho: tudo isso como tradução da flexibilização do organograma na gerência organizacional, o que, segundo Volpato e colaboradores (2003), se consubstancia no caráter sistemático que as atividades de planejar, organizar, liderar e controlar transmitem às ações daqueles que assumem cargos de liderança em bibliotecas.

Barbalho (2012) destaca ainda que toda a avaliação a ser realizada deve ser pautada no conjunto de políticas e valores organizacionais que servirão de sustentação para o processo decisório. Isso porque a avaliação das estruturas perpassa, inicialmente, a necessidade de entendimento da missão da instituição, tendo em vista que o delineamento do arcabouço organizacional deve estar alinhado com aquilo que o empreendimento busca ser para atuar no mercado onde se insere. E também porque, para consolidar a análise e futuras propostas de mudanças, é preciso elencar os tipos de estruturas que as bibliotecas poderão adotar tendo em vista uma variada gama de condições que lhes são impostas pelo meio e pela forma como atuam.

A estrutura de uma organização não é imutável, ela molda e é moldada pelas mudanças ambientais com as quais uma organização se vê envolvida. Estudiosos apontam que a estrutura organizacional das bibliotecas sofreu grande impacto com a inserção das tecnologias de informação e comunicação em suas atividades, proporcionando uma justaposição de soluções tecnológicas, interações políticas e interpretações sociais em torno delas, o que alterou as relações entre os atores organizacionais (bibliotecários, equipes da biblioteca e usuários). (BARBALHO, 2012).

Diante de tais questões, deve-se considerar que a biblioteca é uma organização informacional que lida cotidianamente com questões de poder exercido, de decisões tomadas e de atividades executadas, para melhor cumprir o seu papel de guardiã, organizadora e disseminadora do conhecimento. Foi dito que a estrutura da biblioteca deve ser entendida como o conjunto de: a) partes físicas (espaço, equipamentos, prédio, melhor dimensionamento do espaço físico para maior rendimento dos processos) e b) sistema organizacional, organização do trabalho, organização da produção, que têm uma conexão direta com as questões de motivação para o trabalho. Pode-se então compreender que os elementos do trabalho, as operações do processo de produção entre as diversas unidades da biblioteca

precisam interagir (departamentos, divisões, seções) com os funcionários, além das relações existentes entre superiores e subordinados, para atingir metas, minimizar a influência de variáveis individuais sobre os processos coletivos de trabalho e estabelecer o posicionamento hierárquico que envolve a tomada de decisão, o fluxo de informações e a execução das atividades na biblioteca. (LION, 2015)

No âmbito das bibliotecas, Nascimento e colaboradores (2000) acrescentam que a tradicional estrutura hierárquica vem sendo substituída pela gerência participativa, onde existe uma cooperação intensa entre a figura, por exemplo, do bibliotecário-chefe e seus subordinados e onde a informação flui facilmente. Pois, “A estrutura de uma biblioteca universitária não se restringe apenas a diversas unidades (departamento, setores etc.) que a compõem, mas abarca os funcionários e as relações existentes entre superiores e subordinados.” e a “[...] estruturação da unidade de informação se dá em torno da equipe.” (RAMOS, 2003, p. 4 e 10).

A biblioteca universitária tem como principal objetivo satisfazer as necessidades informacionais de seus usuários, para tanto é necessário que as bibliotecas estejam bem organizadas, com seu acervo atualizado, que ofereçam serviços e produtos levando em conta a segmentação dos clientes (alunos de graduação e pós-graduação, professores, funcionários e pesquisadores) e que nesses serviços e produtos ocorram mudanças e inovações, pois neste novo milênio o mundo está condicionado pela continuidade nas mudanças. Para atingir seu objetivo as bibliotecas universitárias precisam de seu quadro de pessoal capacitado e motivado para o trabalho. (RIBEIRO, 2004, p.75).

Nesse sentido, algumas sugestões que podem minimizar possíveis atritos quando ocorrem mudanças na estrutura hierárquica e na motivação das equipes de trabalho são: promoção para a liberdade individual, a aceitação de erros, o estímulo ao risco calculado, menor rigor nos controles processuais e nas estruturas hierárquicas e trabalho em equipe. Isso pode motivar pessoas que trabalham em bibliotecas, inclusive o bibliotecário, a se sentir a vontade para praticar e experimentar coisas novas. Segundo Ribeiro (2004), recorrendo à teoria de Herzberg, quando não observados os seguintes fatores podem levar à insatisfação no trabalho: gestão da empresa, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, *status* e segurança no emprego. Alguns desses fatores são iguais aos reclamados pelos bibliotecários de universidades públicas.

Informalmente sabe-se que as maiores reclamações dos recursos humanos em bibliotecas universitárias são quanto ao salário, realização pessoal, relacionamento interpessoal, benefícios e reconhecimento. Essas reclamações geralmente são ouvidas nos corredores dos Congressos de

Biblioteconomia, dos Seminários Nacionais de Bibliotecas Universitárias, dos cursos, palestras e Encontros de Bibliotecários. Pode-se deduzir que, os baixos salários pagos nas bibliotecas universitárias públicas e a falta de benefícios nas mesmas devem-se a pouca valorização da educação e cultura no país e como a biblioteca está diretamente ligada à educação e a cultura sente os reflexos dessa pouca valorização. (RIBEIRO, 2004, p.75).

A autora sugere a tomada de algumas atitudes e ações que podem acabar com a insatisfação e motivar as equipes de bibliotecas, “[...] através do reconhecimento por realizações, do trabalho em si, responsabilidades e crescimento ou progresso” (RIBEIRO, 2004, p.76). Indica também que uma eficiente disseminação de informação entre a equipe (utilizando o aparato das Tecnologias de Comunicação e Informação de que dispõe); o exercício constante de análise e discussão conjunta a respeito de atitudes erradas que se tornaram danosas para a equipe; o desenvolvimento de ações que promovam a interação, participação e um ambiente colaborativo em tomadas de decisão com vistas à valorização do trabalhador e à descentralização do poder, são atitudes que os gestores de bibliotecas podem lançar mão na tentativa de diminuir ou eliminar as insatisfações e estimular a motivação dos colaboradores (RIBEIRO, 2004).

Na perspectiva de Barbalho (2012), quanto aos elementos que corroboram a composição da estrutura organizacional em bibliotecas, a oferta de serviços varia em graus de sofisticação e exigências conforme a necessidade da demanda. Assim, as estruturas organizacionais das bibliotecas devem ser estabelecidas a partir do entendimento de sua missão e de seus objetivos. Tais objetivos devem estar em sintonia com a sua missão e com as funções fundamentais da biblioteca universitária, as quais estão relacionadas às atividades técnicas, de tratamento, organização e disseminação da informação; as sociais, ligadas a promover a transformação do coletivo que atende; as de preservação e conservação que lidam com artefatos culturais produzidos pela sociedade; as de apoio à pesquisa e à educação para o desenvolvimento científico e tecnológico. Para cumprir tudo isso, prossegue a autora, a biblioteca necessita de uma estrutura física, real ou virtual, recursos humanos, técnicos e auxiliares, recursos informacionais, para oferecer serviços para os usuários reais e potenciais.

Recentemente, uma visão inovadora sobre as bibliotecas universitárias vem sendo difundida

[...] por sua natureza, desempenham um papel fundante na instituição à qual estão ligadas, por sua função e apoio ao desenvolvimento dos programas de ensino, pesquisa e extensão e inovação. Essa função se consubstancia na sua atuação como recurso didático-pedagógico (laboratório de aprendizagem); como plataforma de conhecimento (considerando-a fonte e local de registro

da produção técnica e científica da instituição); e como fator de estímulo à formação e desenvolvimento do espírito científico. (LUBISCO, 2014, p. 5)

A biblioteca necessita, além de recursos físicos, como maquinário especial, mobiliário adequado, transporte eficiente, entre outros, de uma equipe formada por colaboradores motivados, treinados e capazes de realizar seu trabalho de forma a conquistar o usuário e satisfazer suas necessidades informacionais. O empregado contemporâneo tem mais possibilidades de treinamento e de formação superior do que um trabalhador do passado, quando as condições de capacitação eram mais limitadas. Estes têm a possibilidade de obter satisfação intrínseca do seu trabalho e serem mais bem pagos. Então, nesse sentido surgem dois questionamentos: Quais preocupações o bibliotecário deve atentar quando procura motivar equipes que podem ser formadas por outros bibliotecários, auxiliares e técnicos em biblioteca, programadores e pessoas da área de Tecnologia da Informação, pedagogos, educadores, historiadores, professores, restauradores, arquivistas, museólogos, contadores, administradores, entre outros? De que forma manter os profissionais motivados para a realização de tarefas típicas da sua profissão?

Antes de tentar responder às perguntas, Robbins (1999) salienta que existe uma categoria de profissionais e esta é sabidamente diferente da dos não profissionais. Em seu entendimento, os profissionais tendem a estar mais focados em seu trabalho como o interesse central de suas vidas, já os não profissionais podem ter outros interesses fora do trabalho que podem compensar as necessidades não atendidas que advêm do desempenho da profissão. O gestor que tem a tarefa de motivar sua equipe deve entender previamente que profissionais têm um compromisso forte e de longo prazo com o seu campo de especialidade, ou seja, bibliotecários voltados para a formação de coleções já são inclinados a elaborar, coordenar e executar a implantação de programas de formação, desenvolvimento e preservação do acervo informacional, e a organizar serviços de aquisição e registro do acervo. Nesse sentido, Lira e colaboradores (2014) afirmam que o bibliotecário responsável pela coleção de periódicos tem como funções: consulta local de periódicos; comutação bibliográfica; elaboração de boletim de novas aquisições da biblioteca; disseminação seletiva da informação; indexação de artigos; e realização de pesquisa em base de dados.

A lealdade do profissional qualificado, segundo os autores, é mais frequentemente voltada para a sua profissão do que para seu empregador, ou seja, o bibliotecário guia-se pela sua ética profissional. Para se manterem modernos em seus campos, os profissionais precisam atualizar com regularidade seus conhecimentos e o compromisso com a sua profissão. Dinheiro e promoções talvez possam responder às perguntas já aqui citadas, mas Robbins

(1999) afirma que geralmente esses elementos promovem baixa ação motivadora nas listas de prioridades dos profissionais especializados, porque eles tendem a ser bem pagos e a gostar do que fazem. Então, aponta o autor, os elementos que ocupam uma alta posição como componentes motivadores para profissionais são: os desafios que o cargo pode proporcionar, a possibilidade de sanar problemas por meio de soluções bem planejadas, o próprio trabalho que se configura como motivador potencial, o apoio e reconhecimento dos superiores, da equipe e dos usuários e a sinalização para outros profissionais da importância do trabalho em si.

Santos e Andrade (2014) analisam a forma rigorosa de seleção do bibliotecário para o serviço público e comparam com a pouca ou nenhuma preocupação com as possíveis reações e desempenho desse profissional diante das situações próprias do cargo, que podem gerar necessidades de adaptação ou mudança de atitudes na organização. Acrescentam que

[...] no serviço público brasileiro, a seleção para o preenchimento de vaga [bibliotecário], geralmente, é feita através de concursos públicos. Nestes são exigidos um elevado nível de conhecimento e habilidade, que são comprovados pela exigência de prova de títulos [...]. Mas os aspectos relacionados às atitudes dos futuros servidores são desconsiderados. “A justificativa frequente é que existem grandes dificuldades para a definição de critérios objetivos para a avaliação desses elementos” (PIRES, et al, 2005, p. 25). (SANTOS; ANDRADE, 2014, p.6).

Essa problemática pode inclusive ocorrer entre os próprios profissionais. Por exemplo, Nascimento e colaboradores (2000) defendem que o profissional da informação que assume o cargo de gerente de uma unidade de informação ou aquele que faz parte da equipe de trabalho deve buscar adaptar-se às modificações que a tecnologia da informação vem trazendo, as quais exigem do bibliotecário: flexibilidade, especialização, inovação, criatividade e visão estratégica. Os autores asseveram que apesar de ser caracterizado como profissional refratário a mudanças, devido a um comportamento mais introspectivo e a um hábito de apego a regras e estruturas bem definidas, o bibliotecário do novo século tem buscado acompanhar essas transformações, devendo fazê-lo, cada vez mais, com competência e dedicação. Nesse sentido é possível compreender que determinadas atitudes de um bibliotecário gestor podem maximizar as possibilidades de estímulo à motivação de seus colaboradores,

[...] se você estiver tentando motivar profissionais. Forneça a eles projetos desafiadores contínuos. Dê-lhes autonomia para seguir seus interesses e permita que eles estruturem seu trabalho da forma que acharem produtiva.

Recompense-os com oportunidades educacionais – treinamentos, seminários, conferências – que lhes permitam manterem-se atualizados em seus campos. Também recompense-os com reconhecimento e faça perguntas e empreenda outras ações que demonstrem a eles que você está sinceramente interessado no que eles estão fazendo. Um número crescente de empresas está criando caminhos de carreira alternativos para seu pessoal profissional/técnico, permitindo que os empregados ganhem mais dinheiro e status sem assumirem responsabilidades gerenciais. Na Merck &Co., IBM e AT&T, os melhores cientistas, engenheiros e pesquisadores ganham títulos como cientista assistente e sênior. Seus salários e prestígio são compatíveis aos dos gerentes, mas sem a autoridade ou responsabilidade correspondentes. (ROBBINS, 1999, p. 140 – 141).

Adaptando os ensinamentos do autor, podem-se encontrar orientações ao invés de respostas definitivas para as perguntas. O bibliotecário que atua na formação e desenvolvimento de coleções, para tentar motivar os membros da sua equipe, deve: fornecer a eles projetos desafiadores contínuos, dar-lhes autonomia para seguir seus interesses e permitir que sejam ouvidos para se sentirem partícipes do seu trabalho da forma que achem mais produtiva; recompensá-los com oportunidades educacionais de treinamentos, seminários e conferências que lhes permitam manter-se atualizados, tanto no campo da Biblioteconomia, quanto em outros campos e, acima de tudo, recompensá-los com reconhecimento e empreender ações de pertencimento, que são aquelas que demonstram aos profissionais que o chefe está sinceramente interessado no que eles fazem.

As atividades de Processamento Técnico têm como foco “Executar o processamento técnico dos recursos informacionais adquiridos, inserindo-os no acervo e as respectivas referências na base de dado”. Para que isso ocorra, necessita-se de profissionais que, com competência, de “Leitura técnica do recurso informacional; Descrição, segundo o código de catalogação eleito, do recurso informacional; Estabelecimento, conforme o sistema de classificação adotado e a *Cutter Sounborn*, do número de classificação; Determinação, por termos livres, dos indexadores dos recursos informacionais; Inserção dos dados na base de dados; Manutenção das bases de dados”, para que os serviços de Catalogação, Classificação e Indexação possam ser eficientemente realizados na biblioteca. (BARBALHO, 2012).

No processamento técnico, o elemento humano é fundamental e talvez a categoria de empregados que se coaduna com as aptidões para a catalogação, classificação e indexação em bibliotecas seja aquela em que os profissionais executem trabalhos padronizados. Trabalhos que exigem alta qualificação como o processamento técnico em bibliotecas, ou exigem padronização como numa linha de montagem, ou aqueles como a produção de peças processuais em tribunais, são atividades que muitos podem achar entediantes, estressantes e até mesmo desmotivantes. Por isso, devem-se selecionar profissionais com o perfil adequado

para atividades padronizadas, pois pessoas certas nas funções relacionadas tenderão a não perder a motivação facilmente.

Motivar indivíduos nesses empregos pode ser mais fácil através de uma seleção cuidadosa. As pessoas variam em sua tolerância à ambiguidade. Muitos indivíduos preferem empregos que tenham uma quantidade mínima de escolha e variedade. Estes indivíduos são obviamente melhores combinações para trabalhos padronizados do que indivíduos com fortes necessidades de crescimento e autonomia. Trabalhos padronizados devem também ser os primeiros escolhidos para automação. (ROBBINS,1999, p.142).

O autor admite que trabalhos padronizados podem até apresentar características como pagar bons salários, não ter dificuldade de preenchimento de vagas, ter facilidades quanto ao recrutamento e apresentar uma reduzida rotatividade, mas isso não leva necessariamente a trabalhadores altamente motivados. É entendimento comum que trabalhadores com perfil metódico pouco se motivam diante de trabalhos desafiadores, preferindo tarefas repetidas e padronizadas, funcionando numa lógica mais próxima do trabalho em série do que do trabalho em equipe.

Você pode não ser capaz de fazer muito mais do que tentar passar uma situação de ruim a tolerável criando um clima de trabalho agradável. Isto pode incluir proporcionar ambientes de trabalho limpos e atraentes, intervalos de trabalho amplos, oportunidades de socializar com colegas durante essas paradas e supervisores compreensivos. (ROBBINS, 1999, p.142).

A partir do que o autor orienta, é possível inferir que os meios para motivar bibliotecários que atuam no processamento técnico, e adaptam-se mais depressa a atividades sistemáticas e dão preferência a trabalho padronizado, repetitivo e de pouca variação, não são muitos, mas o bibliotecário-chefe pode se valer da criação de um clima de trabalho agradável e acolhedor, proporcionar ambientes de trabalho higienizados, proporcionar carga-horária de trabalho flexível, permitir intervalos de trabalho maiores que os convencionais, criar chefias intermediárias com um perfil compreensivo e amistoso, socializar-se com os demais bibliotecários e membros da equipe e viabilizar as relações interpessoais na organização.

Como o mercado público é um importante empregador de bibliotecários no Brasil, é comum na sua realidade a estabilidade garantida por lei, após cumprirem estágio probatório, além de vantagens como aposentadoria integral e salários bastante atraentes. É comum também que muitas bibliotecas, principalmente públicas, se valham de empregados temporários, contratados como terceirizados por meio de licitação pública, para atuar no atendimento ao usuário. Para Robbins (1999) o fato de esses empregados temporários não

terem a segurança ou estabilidade que os empregados permanentes têm, eles tem pouca identificação com a organização, normalmente não recebem treinamento, não gozam do sentimento de pertença ao grupo, não exibem o comprometimento de empregados permanentes, até porque os temporários também não possuem, ou possuem poucos, benefícios como saúde, participações e similares. E por tudo isso, o gestor tem poucas chances de desenvolver, junto a estes profissionais, atividades e ações que promovam a sua motivação. Notadamente, essas duas realidades são tão díspares, não existe uma solução simples para motivar os empregados temporários que prestam serviços de informação aos usuários da biblioteca e demais membros da comunidade em que está inserida através dos serviços de circulação, empréstimo e referência.

O que motivará empregados temporários [...]? Uma resposta óbvia é a oportunidade de um estado permanente. Nos casos em que empregados permanentes são selecionados do quadro de temporários, os empregados frequentemente trabalharão mais, na esperança de se tornarem permanentes. Uma resposta menos óbvia é a oportunidade de treinamento. A capacidade de um empregado temporário encontrar um novo emprego depende muito de suas habilidades. Se o empregado vê que o trabalho que ele está fazendo para você pode ajudá-lo a desenvolver habilidades vendáveis, então a motivação é aumentada. Sob a perspectiva da equidade, você também deve considerar as repercussões de misturar trabalhadores permanentes e temporários onde as diferenças de pagamento sejam significativas. Quando temporários trabalham ao lado de empregados permanentes que ganham mais e recebem também benefícios por fazerem o mesmo trabalho, o desempenho dos temporários tem a probabilidade de sofrer. Separar esses empregados ou converter todos os empregados a um plano de pagamento variável ou baseado em habilidades pode ajudar a diminuir esse problema. (ROBBINS, 1999, p. 141)

Outra questão trazida por Motta (2001) é que as alterações intensas nas condições sociais e econômicas deixam a estrutura organizacional vulnerável às perturbações do ambiente externo, o que implica seu constante redesenho, e isso também é uma realidade para as bibliotecas. Um exemplo disso são as empresas virtuais, ou *e-commerce*, que flexibilizam os conceitos de cliente, de fornecedor, de estoque, de custo e de estrutura hierárquica. As bibliotecas necessitam de espaços, físicos e virtuais, para desenvolver suas atividades e, com isso, conhecer sua comunidade de usuários reais (presenciais ou virtuais) e potenciais (não presenciais, nem virtuais). Essa quase imediata adaptação da estrutura organizacional das bibliotecas talvez não ocorra na velocidade devida porque estas

[...] estão, na sua grande maioria, organizadas por função ou propósito dominante, com a vantagem de agrupar os especialistas de modo a trabalharem em grupo tendo em vista que as situações vivenciadas são estáveis, de pouca mudança, tarefas rotineiras e onde a eficiência técnica e a

qualidade são importantes. Contudo, observa-se que tal opção causa a perda de visão do conjunto impedindo reações em situações de rápida adaptação – falta de flexibilidade. A visualização da representação gráfica mais adotada pelas bibliotecas, qual seja a departamentalização por função ou proposto dominante, mostra que elas adotam o agrupamento por atividades de acordo com as grandes funções que nela se desenvolvem, isto é de acordo com a finalidade comum ou contribuição comum à organização. (BARBALHO, 2012, p.11).

Se um gestor de biblioteca se vê diante de situações de imobilismo iguais a estas, o que se pode fazer para rompê-lo diante de desafios impostos às bibliotecas pelas novas formas de conceber o trabalho com a informação, tais como espaços virtualizados para expor seu acervo, atender a seus usuários e desenvolver atividades para comunidades de usuários não presenciais, estimular encontros em redes sociais virtuais? Nem todos os bibliotecários aceitariam esses novos desafios simplesmente por mais dinheiro. Como motivá-los? Talvez possíveis respostas estejam a seguir.

Se você vai maximizar a motivação de seus empregados, você tem que compreender e responder a essa diversidade. Como? A palavra-chave para guiá-lo deve ser flexibilidade. Esteja pronto para planejar horários de trabalho, planos de compensação, benefícios, ambientes físicos de trabalho e coisas assim para refletir as necessidades variáveis de seus empregados. Isto pode incluir oferecer formas de cuidar de crianças e idosos, horas de trabalho flexíveis e partilhamento de cargos para empregados com responsabilidades com família. Pode também incluir oferecer políticas flexíveis de licença para imigrantes que queiram ocasionalmente fazer viagens longas de visita à terra natal, ou criar equipes de trabalho para empregados que venham de outros países com uma forte orientação coletivista, ou permitir que empregados que estejam frequentando a escola variem seus horários de trabalho de semestre para semestre. (ROBBINS, 1999, p. 141).

Nesse sentido de que é necessário conviver com um cenário em que a incerteza é uma constante e que acordos e regras devem ter o caráter flexível e aberto para mudanças, Maciel e colaboradores (2000) afirmam que as bibliotecas precisam se adequar à situação vigente, principalmente aquelas pautadas em uma rigidez estrutural. Cunha (2000) acrescenta que mudanças, adequações e alterações precisam ser feitas em muitas bibliotecas, que deverão sofrer reformas ou mudar-se para novas instalações.

Surge ainda a questão de como motivar “pessoas difíceis”, que trabalham com atendimento ao público, como a equipe de bibliotecas. Seguramente, a imagem da instituição estará afetada pelas ações de colaboradores com esse perfil. Segundo Ribeiro (2004), as pessoas de difícil trato, assumem constantemente características que conduzem a apatia e intransigência, beirando a grosseria, dificultando o acesso e promovendo situações de difícil

resolução e cujo trato é pouco eficiente. No entanto, o autor sinaliza que a ação mais acertada nesses casos é compartilhar as responsabilidades e estrategicamente atribuir a solução para as próprias pessoas. Elas mesmas precisam desenvolver seu potencial criativo e atitudes proativas que possibilitem o surgimento da sua motivação. O gestor de bibliotecas, por sua vez, propor conversas e flexibilização de objetivos na organização, diminuir elementos desmotivadores presentes no ambiente, aumentar o diálogo e interações com os demais membros da equipe, com o intuito de mudar a situação que pode macular a imagem da biblioteca frente ao seu público/usuário.

Surge também a questão de recursos humanos em quantidade insuficiente para dar conta do trabalho em bibliotecas, o que pode gerar excesso de trabalho como elemento desmotivador para bibliotecários e auxiliares. Segundo Lira e colaboradores (2014, p.8), ao se analisar o quadro de recursos humanos das bibliotecas setoriais do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas (SISTEBIB/UFAM) fica evidenciado “a carência de profissionais de nível de apoio, fato gerador de problemas no atendimento aos usuários, uma vez que a rotatividade desses colaboradores é grande”.

Com base nos critérios recomendados por Sampaio et al. (2000), Vale (2012) dimensionou a necessidade de RH das Bibliotecas Setoriais da UFAM, fazendo um comparativo referente ao quantitativo de RH existentes e necessários nas BS. [...] De acordo com a proposta de Vale (2012), o Sistema de Bibliotecas da UFAM necessitaria contratar vinte e três bibliotecários e oitenta e dois auxiliares. É importante ressaltar que o dimensionamento de pessoal proposto levou em consideração todos os serviços inerentes a biblioteca, desde o processamento técnico até o serviço de referência disponibilizado nas bibliotecas setoriais. (LIRA et al., 2014, p.9-10).

Os autores concluem que a recomendação de padrões mínimos para as bibliotecas setoriais da UFAM possibilitou a análise da distribuição atual dos Recursos Humanos, além de identificar a falta de pessoal, ou sua distribuição inadequada, podem levar a fragilidades na oferta de produtos e serviços. Para tanto recomendam que as bibliotecas: adotem parâmetros construídos de acordo com as suas necessidades, objetivos, recursos e limitações; determinem metas que não sejam simples, intangíveis e frias, fixadas somente por um elemento externo; criem indicadores de esforços despendidos em direção a um desenvolvimento factível e gradual que estejam voltados para o benefício da comunidade acadêmica; adotem padrões de RH que cumpram seu objetivo de otimizar o desempenho das bibliotecas; e estimulem a formação de competência do gestor que leve em consideração a formação e perfil dos bibliotecários. Sendo estas recomendações verdadeiras ações de motivação.

É importante destacar que a temática da Motivação para o Trabalho, segundo Robbins (1999), começou a ser estudada no período da década de 1950, e as organizações reconheceram-na como partícipe do processo de desempenho de seus empregados e seguramente do aumento da sua produção. Assim, como já mencionado nesta pesquisa, nascem as primeiras teorias de Motivação que formam um primeiro substrato para os estudos de motivação que serviu de subsidio para o desenvolvimento de todas as teorias posteriores: a Teoria da Hierarquia das Necessidades, desenvolvida por Abraham Maslow; a Teoria X e Teoria Y, proposta por Douglas McGregor; e Frederick Herzberg com a Teoria Motivação-Higiene.

Existe uma relação entre estrutura e motivação que pode gerar resistências na força de trabalho, pois, no sentido clássico, usava-se a estrutura com o objetivo de direcionar o comportamento administrativo das pessoas, na crença de se eliminar incertezas, adotando-se maior rigidez na distribuição de poder e autoridade. O comportamento humano no trabalho se dava unicamente através da obediência à autoridade, do seguimento às normas e aos controles internos. Isso porque se tinha na hierarquia e no poder da autoridade elementos garantidores da máxima produtividade da força de trabalho. Modernamente, o profissional precisa manter-se atualizado, atuar rede de relacionamentos tanto físicos quanto virtuais, ser capaz de desenvolver projetos inovadores, demonstrar capacidade para assumir responsabilidade e participar de tomadas de decisão, mantendo-se proativo e motivado, atento ao contexto de mudanças constantes que o mercado de trabalho apresenta.

O bibliotecário como qualquer profissional da atualidade, precisa ampliar as habilidades técnicas concernentes às suas tarefas, aceitar desafios, conectar-se com as tecnologias da informação e comunicação, desenvolver sua capacidade integrativa e colaborativa, saber ouvir, valorizar a si e ao outro destacando sempre o melhor de cada um, investir em cursos de formação continuada e desenvolvimento humano, ser criativo e inovador, e principalmente compreender-se enquanto ser humano e buscar a motivação que o levará a alcançar os seus desejos.

### 3 METODOLOGIA

Na presente pesquisa, os critérios metodológicos foram buscados na revisão da bibliografia, tanto da área da Ciência da Informação quanto da área dos estudos da Motivação. Estes foram adaptados, dentro do delineamento da pesquisa, para alcançar o objetivo geral. Delineamento este que, segundo Gil (2010), se refere ao planejamento, em uma dimensão mais ampla, dos elementos que deram andamento e suporte à pesquisa, que se compõe de: tipo de pesquisa; justificativa, objetivos e problema da pesquisa; universo e amostra; o Inventário de Motivação e do Significado do Trabalho (IMST); e tratamento dos dados.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Quanto ao tipo de pesquisa trata-se de um estudo de caso, com características Qualitativas e Quantitativas, porque, segundo Martins (2006) e Yin (2005), o estudo de caso representa uma possibilidade de penetração na realidade social impossibilitada plenamente pelo levantamento amostral e pela avaliação exclusivamente quantitativa.

#### 3.2 JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E PROBLEMA DA PESQUISA

Dimário e colaboradores (2012) salientam que os líderes devem descobrir os talentos dos indivíduos e incentivá-los para o desenvolvimento de habilidades exigidas para a execução de suas tarefas. Nesse contexto, as bibliotecas como todas as organizações modernas, exigem capital humano qualificado e capacitado para atender uma demanda específica de um público diversificado e exigente. O grande desafio para as lideranças das bibliotecas é buscar técnicas que identifiquem nos indivíduos, limitações que possam ser transformadas em habilidades e conseqüentemente valorizar o indivíduo, favorecendo o trabalho em equipe, a mudança do clima organizacional, a forma da comunicação interna, os relacionamentos interpessoais e a qualidade de vida no trabalho. Assim os autores propõem a aplicação do fator motivacional nas bibliotecas universitárias. Isso é a primeira justificativa da presente pesquisa.

Lion e Gomes (2013) trazem sinais de precarização tanto nas interações verticais e horizontais quanto nas relações humanas em um estudo feito no Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA), em 2010. Essa é outra justificativa para pesquisar a motivação em bibliotecas e entre os profissionais bibliotecários.

Na concepção dos bibliotecários-chefe a interação plena entre as bibliotecas do SIBI/UFBA é limitada, já que somente 14,7% deles afirmaram existir esse nível de interação. Ainda nesse foco, somente 11,8% afirmaram ocorrer uma participação ativa no conselho gestor do SIBI/UFBA e 8,8% informaram haver cooperação entre as bibliotecas do Sistema (p.11). No âmbito do SIBI/UFBA, esta pesquisa buscou identificar o comprometimento das bibliotecas com a missão do SIBI/UFBA, a construção de parcerias entre os setores de cada biblioteca e entre as bibliotecas do Sistema como ação comum, construindo-se parcerias entre as bibliotecas do SIBI/UFBA, de modo a adotarem como prática a realização de reuniões com o objetivo central a troca de experiências e o compartilhamento de procedimentos para resolução de problemas em cada biblioteca. No entanto, somente 20,6% dos participantes da pesquisa concordaram que a construção de parcerias entre os setores das bibliotecas é uma prática comum. Apenas 14,7% dos respondentes afirmaram que as bibliotecas compartilham seus procedimentos e experiências com as demais e somente 2,9% dos mesmos concordaram que as bibliotecas adotam como prática comum reuniões para troca dessas experiências. Esses limites também foram evidenciados na percepção da direção do SIBI/UFBA que reforçou todos esses pontos na medida em que concordou parcialmente que essas ações sejam realizadas por parte do Sistema. (LION; GOMES, 2013, p. 11 e 13).

Além disso, a própria relevância do tema ‘motivação’ conduz os gestores a justificar ações nesse sentido nas bibliotecas que gerenciam. Assim, as informações trazidas por Dimário e colaboradores (2012) e Lion e Gomes (2013) se juntam a todos os autores utilizados no referencial teórico para corroborar a importância de políticas e ações voltadas para o desenvolvimento dos Recursos Humanos que laboram em unidades de informação, de forma geral, e para a avaliação da motivação em bibliotecas a partir dos seus profissionais bibliotecários. Portanto, uma melhoria da relação homem-trabalho poderá ser alcançada através de uma avaliação da motivação para o trabalho na perspectiva do profissional bibliotecário e esta, acredita-se ser, além das anteriormente citadas, a **justificativa** basilar desta pesquisa.

O **objetivo geral** desta pesquisa é: Avaliar a motivação para o trabalho na perspectiva dos bibliotecários inscritos no Conselho Regional de Biblioteconomia da 5ª região (BAHIA/SERGIPE). O tema que daí deriva pode ser colocado em forma de pergunta, a pergunta de partida, que possibilitou um direcionamento da própria pesquisa na busca da resposta a essa pergunta inicial. A pergunta de partida que evidencia o problema de pesquisa é: Quais são as motivações para o trabalho dos bibliotecários inscritos no Conselho Regional de Biblioteconomia da 5ª Região (Bahia/Sergipe) no período de 2004 a 2013?

E como **objetivos específicos**: A) Mensurar a Motivação para o Trabalho dos profissionais bibliotecários inscritos no Conselho Regional de Biblioteconomia da 5ª região (BAHIA/SERGIPE); B) Identificar os elementos motivadores dos profissionais bibliotecários

inscritos no Conselho Regional de Biblioteconomia da 5ª região (BAHIA/SERGIPE); e C) Identificar os elementos desmotivadores dos profissionais bibliotecários inscritos no Conselho Regional de Biblioteconomia da 5ª região (BAHIA/SERGIPE).

### 3.3 UNIVERSO E AMOSTRA

Gil (1999) salienta a importância de compreender o conceito de universo e amostra como elementos para o delineamento da pesquisa. O autor define ‘universo ou população’ como um conjunto de elementos que possuem determinadas características. Então, “o conjunto de alunos matriculados numa escola, os operários filiados a um sindicato, os integrantes de um rebanho de determinada localidade, o total de indústrias de uma cidade” (p. 100), seriam amostras (fragmentos de um grupo maior) que são respectivamente: de todos os alunos desta escola, todos os operários filiados a este sindicato, integrantes de rebanhos de outras localidades, total de indústrias de outras cidades.

Na pesquisa social (característica da área da Ciência da Informação) são utilizadas a amostragem probabilística e não-probabilística. As amostragens probabilísticas devem ser estatisticamente significativas e se baseiam em leis, a ponto de alguns autores só considerarem este tipo como rigorosamente científica.

Já as amostragens não-probabilísticas, segundo Gil, não apresentam rigor matemático ou estatístico, dependem unicamente de critérios do pesquisador. Baseado nisso, os critérios de escolha da amostra desta dissertação têm ambos os componentes, não-probabilísticos e probabilísticos, porque ao mesmo tempo nos deparamos com as seguintes características: o fato de termos dependido das pessoas que responderam ao questionário empreendeu uma característica qualitativa a uma amostra e ao mesmo tempo é possível escolher o tamanho da amostra dentro de regras quantitativas.

Mesmo tendo características qualitativas e quantitativas, pode-se haver argumentos bastante convincentes que privilegiem uma visão quantitativa, combinando mais uma amostragem probabilística e menos uma não-probabilística em um mesmo delineamento.

Mas aqui se acredita que preponderaram características que podem ser realizados de acordo com os princípios da amostragem menos probabilística e mais de acordo com os princípios não-probabilísticos. Sellitz e Wrightsman-Cook (1987) trazem o exemplo de um delineamento de municípios típicos como definindo uma população. Se for tomada uma amostra probabilística dessa população, a teoria matemática da amostragem probabilística é completamente aplicável e se pode determinar os limites de erro prováveis na relação dos

resultados amostrais com os valores reais da população, tornando possível generalizar as inferências desta população restrita para a população nacional, assumindo-se que os municípios típicos são também típicos para seus respectivos Estados.

Os argumentos que exortam uma amostragem mais probabilística do que não-probabilística poderão ocorrer com pouca frequência quando interessa na pesquisa o conhecimento aprofundado do sujeito, porque aí se busca interpretações e aprofundamentos dos sujeitos que compõem a amostra sem a preocupação da certeza da generalização.

Esse posicionamento do qualitativo junto com o quantitativo tem gerado

[...] asserções de que as amostras não probabilísticas não são subconjuntos suficientemente representativos da realidade empírica em foco e das populações estudadas, porque suas características inviabilizariam um tratamento estatístico dos resultados, de modo a permitir sua generalização. A aplicação ficaria, assim, limitada à própria amostra (FONTANELLA et al., 2008, p.18).

Referindo-se ao universo desta pesquisa, a resposta do Conselho Regional de Biblioteconomia da 5ª região (BAHIA/SERGIPE), indica um universo constituído por 1941 bibliotecários registrados, dos quais 910 estão ativos. Os inscritos no conselho no período entre 2013 a 2014 que atuam nos estados de Bahia e Sergipe totalizam 435 bibliotecários. Salienta-se que o recorte temporal, apontado pela investigação justifica-se pela necessidade de desvelar a realidade de profissionais experientes, mas que não tenham muito tempo de formação inicial que possivelmente estão atentos para as tendências e desafios do mercado atual.

A amostra foi constituída pelos respondentes, ou seja, foram 45 questionários respondidos dentro da população de inscritos no CRB/5ª região no período estipulado pela presente investigação. O baixo índice de retorno dos respondentes comparado ao número total de credenciados no período escolhido ( $45/435 = 10,3\%$ ) pode ter ocorrido devido a uma possível desatualização de cadastro, pouca acessibilidade destes profissionais ao e-mail ou falta de interesse em responder a um questionário longo.

#### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS: O INVENTÁRIO DE MOTIVAÇÃO E SIGNIFICADO DO TRABALHO

A sigla IMST significa Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho, e representa um importante instrumento para equipar as organizações na mensuração de elementos referentes aos aspectos motivacionais voltados para o ambiente de trabalho.

Sua elaboração tem origem no já existente Inventário do Significado do Trabalho e as teorias de motivação. (BORGES e ALVES-FILHO, 2001; BORGES, 1999). E

[...] teve sua elaboração ancorada, inicialmente, nas pesquisas sobre o IST [...] e, em seguida, foi submetido diretamente a dois testes empíricos antecedentes [...] e ao atual terceiro teste [...]. A terceira pesquisa desenvolveu-se com uma amostra de 555 indivíduos, sendo 19,9% deles petroleiros, 12% funcionários técnico-administrativos de universidades, 34% bancários, 19,9% profissionais de saúde, 10,1% policiais civis e 4,2% profissionais de educação básica. (BORGES; ALVES-FILHO; TAMOYO, 2008, p. 222).

Os significados aqui considerados, segundo Bruner (1997), são componentes fundantes da natureza humana, pois os seres humanos nas suas relações de trabalho tecem inúmeros significados, tanto psicológicos quanto reais, para buscar um equilíbrio entre suas expectativas e os desafios do mundo corporativo. Tais construções mentais são significados provenientes do contexto próximo, como o trabalho em si, ou de situações mais gerais, como a noção de origem ou a cultura nacional onde o indivíduo se insere. Por isso,

O trabalho, sua forma de concebê-lo, de executar envolvendo determinados instrumentos e equipamentos, bem como as relações de produção estabelecida em torno dele são historicamente criados, acompanhando a evolução técnico-científica e cultural de cada sociedade e seus setores O IMST (Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho) refere-se ao trabalho na forma de emprego (em que há assalariamento e contrato de trabalho). (BORGES; ALVES-FILHO; TAMOYO, 2008, p. 216-217).

Os estudos sobre o significado do trabalho na Psicologia são mais recentes que aqueles sobre motivação e começaram a surgir na década de 1980, sob a égide do cognitivismo social, acompanhados de tendências bastante empíricas. Tais estudos têm considerado os estudos e/ ou pesquisas sobre motivação com seus antecedentes. Por isso, prosseguem Borges e colaboradores (2008), os significados que as pessoas conferem ao seu trabalho estão relacionadas às suas motivações, desta forma, não falta razoabilidade para o propósito de agregar em num único inventário os dois construtos (motivação e significado do trabalho). O IMST possui três partes na sua versão completa.

[...] apresenta-se a primeira parte referente aos atributos valorativos que é composto de 61 itens na forma de frases, cada uma descrevendo um valor do trabalho específico. [...] Segue-se, então, a segunda parte referente às expectativas e aos atributos descritivos, com 62 itens. [...] Por fim, apresenta-se a terceira parte referente à instrumentalidade, composta de 48 itens (resultados do trabalho). (BORGES; ALVES-FILHO; TAMOYO, 2008, p. 221).

Neste trabalho, foi utilizada a primeira parte do IMST, caracterizada pelos estudos motivacionais, no intuito de atender às necessidades da pesquisa. O inventário é composto por 61 proposições, que foram adaptadas pela presente pesquisa, em forma de questionário, onde o respondente foi orientado a marcar as opções ‘Discordo totalmente’, ‘Discordo parcialmente’, ‘Não tenho opinião’, ‘Concordo parcialmente’, ou ‘Concordo totalmente’ utilizando-se a ferramenta do *Google Forms*, um aplicativo do *Google Drive* que cria formulários e questionários *online*, que possibilitou o envio e preenchimento automático dos questionários. Este aplicativo é bastante parecido com outros disponíveis no mercado (como, por exemplo, o *Survey Monkey*, *Survey Gizmo*), para pesquisas online. As respostas foram automaticamente computadas gerando gráficos em tempo real, que apresenta dados das perguntas separadamente, numa escala *Likert* composta por perguntas com cinco níveis de respostas (Discordo Totalmente – Discordo Parcialmente – Não tenho opinião – Concordo Parcialmente – Concordo Totalmente).

Quanto à distribuição dos questionários, observa-se alguns detalhes que aqui precisam ser expostos. Inicialmente procurou-se a sede do CRB5ª Região, situado no Condomínio Edifício Conde dos Arcos, Rua Miguel Calmom, 40 – Comércio, Salvador – BA, apresento-se a pesquisa em busca de esclarecimentos quanto ao número de bibliotecários inscritos na instituição e a quantidade que compunha o universo de cadastrados no período de 2003 a 2014. Outra informação solicitada se referiu ao endereço eletrônico dos bibliotecários do período determinado e na disponibilidade destes por parte do CRB. Em resposta, funcionária do Conselho informou que a lista de e-mails dos bibliotecários é sigilosa e não poderia ser disponibilizada para a pesquisa. No entanto o conselho responsabilizou-se em fazer a distribuição dos questionários de seus próprios computadores. O link do questionário foi então enviado para o e-mail do Conselho que repassou para os bibliotecários da sua lista de e-mail.

Saliente-se que o tratamento dos dados, ou seja, as estatísticas desta pesquisa foram automaticamente geradas pelo *Google Drive*.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A fim de atender aos objetivos almejados por esta pesquisa, as respostas ao Inventário de Motivação e do Significado do Trabalho (IMST) foram analisadas, selecionadas e classificadas sob a égide de toda a literatura consultada e em especial das teorias motivacionais já mencionadas neste estudo. Com esse entendimento, determinaram-se os itens do IMST que podem levar o trabalhador a um estado de motivação e os que o desmotivam (quadro 1).

**Quadro 12** - Proposições motivadoras e desmotivadoras

Proposições motivadoras	Proposições desmotivadoras
1. É um prazer realizar minhas tarefas	9. Estou repetindo a mesma tarefa todos os dias.
2. Tenho oportunidade de me tornar mais profissionalizado.	21. Trabalhar exige esforço físico
3. As pessoas sabem o quanto é importante o meu trabalho.	24. O que ganho é suficiente e de acordo com o meu esforço.
4. Os chefes sabem se comunicar com cada um	29. Meu corpo é necessário para realizar minhas tarefas.
5. O meu trabalho é o meu sustento.	36. Todo dia faço tarefas parecidas.
6. Sou independente porque assumo minhas despesas pessoais.	38. O trabalho é corrido quando se trabalha também em casa.
7. O resultado do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).	39. Trabalhar é fazer a tarefa.
8. Se trabalho, tenho o retorno econômico que mereço.	40. Trabalho de acordo com minhas possibilidades.
10. Eu sinto que sou tratada como uma pessoa respeitada.	42. Trabalhando, sinto-me como uma máquina ou um animal.
11. No meu trabalho são tomadas todos os cuidados necessários à higiene do ambiente.	44. Sou discriminado devido ao meu trabalho.
12. Fazendo as minhas tarefas, não corro riscos físicos.	46. Esforço-me muito e ganho pouco.
13. Eu gosto de ver minhas tarefas prontas.	47. O trabalho me deixa esgotado.
14. Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.	48. Trabalhando, sinto-me atarefado.
15. Trabalhando, faço amizades.	52. No meu trabalho, estão sempre me exigindo rapidez.
16. Os chefes confiam em mim.	55. Tenho que terminar minhas tarefas com pressa.
17. Trabalhando, decido o que compro para mim.	
18. O trabalho me proporciona as principais	

assistências (transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.).	
19. Reconheço a autoridade dos superiores.	
20. A empresa cumpre obrigações para comigo.	
22. O trabalho é duro porque exige esforço, dedicação e luta.	
23. Minhas tarefas exigem de mim esforço, dedicação e luta	
25. O trabalho me torna uma pessoa digna.	
26. O trabalho é a garantia da existência humana.	
27. Trabalho com conforto, nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.	
28. Fazendo minhas tarefas, tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.	
30. Os colegas de trabalho me querem bem.	
31. Meu trabalho é a minha sobrevivência.	
32. Trabalhar bem é o que eu preciso fazer para continuar em meu emprego.	
33. Trabalho para ter assistência para mim e minha família.	
34. O trabalho é base para o progresso da sociedade.	
35. O trabalho é para ser feito de acordo com o que dizem os superiores.	
37. Trabalhando, estou usando meu pensamento para fazer as tarefas.	
41. Todos os trabalhadores se esforçam como eu.	
43. No meu trabalho são tomadas todas as medidas de segurança recomendáveis.	
45. Todos que trabalham têm os mesmos direitos.	
49. Sou reconhecido pelo que faço.	
50. Trabalho em ambiente limpo.	
51. Mereço ganhar mais pelo meu trabalho.	
53. No meu trabalho tenho as ferramentas necessárias.	
54. Recebo toda a assistência que mereço.	
56. Sinto-me produtivo.	
57. Trabalhando desenvolvo minhas habilidades interpessoais.	
58. Influencio nas decisões da organização (contribuindo para a formação de opiniões).	
59. Sigo as normas das organizações (empresas).	

60. Trabalhando, tenho a possibilidade de expressão de minha criatividade.	
61. O trabalho me garante receber meu salário.	

Fonte: Elaborado a partir das proposições do IMST de Borges, Alves-Filho e Tamayo. (2008).

Para Tadeucci (2011), as pessoas atribuem um sentido especial para o trabalho em relação à sua existência e esta tem forte ligação com a responsabilidade social. Dessa forma é possível destacar o quanto de importância é dispensado ao trabalho e alguns comportamentos podem caracterizar o quanto o sujeito está motivado, ou mesmo se existe motivação para realizar algo; no caso da presente pesquisa, isto vai ser investigado no exercício das funções de bibliotecário. Nesse sentido, ainda em resposta aos objetivos desta investigação, também foram expostos os possíveis fatores motivadores e os desmotivadores para o trabalho dos bibliotecários componentes da amostra, a partir de suas respostas em consonância com as teorias motivacionais.

Na presente sessão, a investigação segue o sentido das teorias motivacionais a fim de traduzir os resultados colhidos a partir do Inventário de Motivação e Significado do Trabalho. Dessa forma, apresenta-se na sequência a análise dos dados obtidos, evidenciando as relações com cada uma das teorias motivacionais abordadas neste estudo.

#### 4.1 O IMST E A TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES

A partir da análise das respostas feitas ao IMST, emitidas pelos componentes da amostra, foi possível associar as afirmativas 6, 21, 25, 26, 29, 47, 48 e 57 à Teoria de Hierarquia de Necessidades de Maslow, por considerar que as afirmativas têm forte ligação com os descritores conceituais dessa teoria. Nos estudos de Maslow, fica evidente a crença de que o indivíduo é motivado pelas suas necessidades e busca satisfazê-las. Para o autor, as necessidades do ser humano estão dispostas em uma hierarquia que vai das consideradas de baixa ordem: fisiológicas e de segurança, com ênfase na sobrevivência e no bem-estar físico e emocional; até as sociais, de estima e de autorrealização, destacando boas relações, responsabilidade e autonomia, que são de ordem superior.

As afirmativas que expressam os elementos motivadores (conforme podem ser vistas no Quadro 12) são as de número 6, 25, 26 e 52. Já aquelas tidas como desmotivadoras, seguindo a Teoria de Maslow, são as de número 21, 29, 47 e 48(Quadro 12).

O esforço do ser humano então está associado à motivação para realizar suas necessidades e, ao perceber uma necessidade sanada, imediatamente a próxima se apresenta

(de acordo com a estrutura hierárquica já vista). Os dados evidenciados (Tabela 1) revelam que, quanto às necessidades fisiológicas e também de segurança dos bibliotecários respondentes, é possível que estejam realizadas, em razão de 61,4% se considerarem independentes financeiramente (a partir das respostas ao item 6), dado que aponta para uma possível estabilidade econômica, proporcionada por incentivos financeiros associados a salários e gratificações da carreira que podem trazer segurança ao trabalhador.

No entanto, ainda sobre as necessidades de baixa ordem, em resposta ao item 21, os bibliotecários declararam que, ao realizar suas atividades cotidianas, precisam empregar esforço físico corporal (18% concordam plenamente, enquanto 9% deles discordam). Aliado a isso, maioria dos bibliotecários (56,8%) da pesquisa afirma categoricamente que realizam um trabalho que requer o uso do próprio corpo para sua execução (item 29). E 13,6% dos respondentes concordam totalmente com o item 48 afirmando que as horas de trabalho são ocupadas com muitas atividades a ponto de se sentirem atarefados (item 48). Essas afirmações podem ser vistas como fatores que conduzem à desmotivação, já que a possibilidade de desconforto atua negativamente sobre sua segurança e pode causar exposição constante a riscos, cansaço e danos físicos, podendo então fazer parte da sua rotina e causar insegurança entre a equipe.

Porém, 72,7% dos respondentes depositam no trabalho toda a esperança e expectativa de vida e atribuem a ele a sua existência (item 26), de modo que isso pode ser um indicativo da motivação desses bibliotecários para o seu trabalho, já que 43,2% deles concordam apenas parcialmente que o seu trabalho é exaustivo e 11,4% discordam totalmente da afirmativa (a partir do item 47), o que pode revelar condições de trabalho adequadas para esses profissionais, garantindo-lhes segurança para o exercício das suas atribuições.

Os dados expostos (Tabela 1) ressaltam que o relacionamento interpessoal no ambiente organizacional das bibliotecas de que os respondentes fazem parte é bastante positivo e que esses gozam de relações saudáveis e estáveis atendendo às suas necessidades sociais, pois 48,9% (a grande maioria) acreditam que desenvolvem habilidades interpessoais, de relacionamento no cotidiano do trabalho (em resposta ao item 57). O fator social faz parte da ordem superior na hierarquia das necessidades e motiva pela necessidade de conquistar e preservar relações humanas de forma harmoniosa no ambiente de trabalho.

Os bibliotecários da amostra valorizam seu trabalho e o estimam a ponto de cerca de 70% deles acreditar plenamente que a sua dignidade está relacionado ao seu trabalho, fato que pode ser reconhecido como motivador para a realização de suas tarefas (item 25); esse quesito está diretamente relacionado às necessidades de alta ordem, visto que é possível identificar

nas respostas um grau elevado de responsabilidade pelos resultados de seu trabalho, orgulho de suas atribuições, reconhecimento de suas capacidades, revelando então a necessidade de sentir-se capaz, digno e respeitado pelos outros, com prestígio e reconhecimento.

**Tabela 1** -O IMST e a Teoria da Hierarquia das Necessidades

Proposição do IMST	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não tenho opinião	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
6. Sou independente porque assumo minhas despesas pessoais.	9,1% 4	4,5% 2	2,3% 1	22,7% 10	61,4% 27
21. Trabalhar exige esforço físico.	9,1% 4	11,4% 5	2,3% 1	59,1% 26	18,2% 8
25. O trabalho me torna uma pessoa digna.	2,3% 1	4,5% 2	2,3% 1	22,7% 10	68,2% 30
26. O trabalho é a garantia da existência humana.	15,9% 7	9,1% 4	2,3% 1	34,1% 15	38,6% 17
29. Meu corpo é necessário para realizar minhas tarefas.	2,3% 1	- -	9,1% 4	31,8% 14	56,8% 25
47. O trabalho me deixa esgotado.	11,4% 5	38,6% 17	- -	43,2% 19	6,8% 3
48. Trabalhando, sinto-me atarefado.	9,1% 4	22,7% 10	2,3% 1	52,3% 23	13,6% 6
57. Trabalhando desenvolvo minhas habilidades interpessoais.	- -	4,4% 2	2,3% 1	44,4% 20	48,9% 22

**Fonte:** Dados da pesquisa.

É possível destacar a importância da motivação para a realização do trabalho do bibliotecário. O estudo da teoria motivacional da Hierarquia das Necessidades de Abraham H. Maslow proporcionou o entendimento de que as necessidades de baixa ordem estão satisfeitas entre os bibliotecários participantes da pesquisa. Isto sugere que os respondentes estão realizados com as necessidades fisiológicas e de segurança, o que pode ser observado no trabalho como a motivação para aquisição de bens materiais, associação a planos de saúde pessoal e familiar, conforto de horário, segurança no trabalho e boa remuneração, entre outras. Quanto às necessidades de alta ordem, pode-se inferir que estão parcialmente satisfeitas, pois o fato de terem bom relacionamento interpessoal e sentirem-se orgulhosos e dignos por trabalharem em sua profissão realiza as necessidades sociais e de estima, porém, o desejo de autorrealização não parece assumir um lugar entre as necessidades motivadoras dos respondentes.

#### 4.2 O IMST E A TEORIA X E Y

A consonância dos estudos bibliográficos e especificamente a Teoria X e Y de Douglas McGregor com o IMST possibilitou destacar as proposições do questionário que podem ser associadas à Teoria X: 9. Estou repetindo a mesma tarefa todos os dias.19. Reconheço a autoridade dos superiores.22. O trabalho é duro porque exige esforço, dedicação e luta.32. Trabalhar bem é o que eu preciso fazer para continuar em meu emprego.35. O trabalho é para ser feito de acordo com o que dizem os superiores.36. Todo dia faço tarefas parecidas.38. O trabalho é corrido quando se trabalha também em casa.39. Trabalhar é fazer a tarefa.40. Trabalho de acordo com minhas possibilidades. 42 Trabalhando, sinto-me como uma máquina ou um animal. 44.Sou discriminado devido ao meu trabalho. E à Teoria Y: 2. Tenho oportunidade de me tornar mais profissionalizado. 14. Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.30. Os colegas de trabalho me querem bem.

As afirmativas que expressam os elementos motivadores de acordo com a Teoria X são as de número 19,22,32 e 35. Já aquelas tidas como desmotivadoras são as que correspondem a elementos desmotivadores são: 9, 36, 38, 39, 40 e 44(Quadro 12).

A Teoria X é baseada em princípios administrativos tradicionais e reducionistas que dispensa uma visão negativa aos empregados. De acordo com seus fundamentos, os trabalhadores vivem em conflito de interesses com as organizações, são regidos pelas necessidades de baixa ordem (fisiológicas e de segurança), não gostam de assumir responsabilidades e precisam ser pressionados para trabalhar. A teoria sugere que os

trabalhadores só são motivados pelo medo de retaliações, motivações extrínsecas e necessidades de baixa ordem. No caso da presente pesquisa, buscou-se analisar as respostas para as proposições sob os parâmetros da Teoria X (Tabela 2) sem a pretensão de rotular os bibliotecários da amostra, fazendo juízo irresponsável a respeito do profissional.

Na proposição 9 do IMST, 54,6% dos respondentes reconhecem o seu trabalho como repetitivo. Desta forma, pode-se entender que essa parcela de bibliotecários não está realizando tarefas desafiadoras ou estimulantes, o que pode ser um indício de falta de motivação para o seu trabalho. O item 19 que revela o percentual de 81,8% dos bibliotecários da pesquisa, afirmando que reconhece a autoridade dos seus superiores, evidencia uma forte estrutura hierárquica nas bibliotecas, o que pode acarretar insatisfação, pouca mobilidade e apatia no grupo estudado. Nesse sentido, a partir das respostas ao item 36, é possível afirmar que 18,2% dos bibliotecários da amostra declaram que constantemente realizam atividades parecidas, fator que pode ser considerado como desmotivador, pois tarefas repetitivas parecem constituir-se em fonte de insatisfação e não propiciam o desenvolvimento do profissional na carreira.

Em resposta ao item 39, pode-se observar que 15,9% da amostra concordam totalmente com a afirmativa de que seu trabalho se resume a fazer a tarefa, enquanto 15,9% discordam totalmente, o que pode evidenciar certa apatia e comodismo frente às possibilidades de diversificação do trabalho na área e, por outro lado, a demonstração de uma possível diversificação do atendimento nas bibliotecas em que trabalham. Respondendo à proposição 40, informam que trabalham conforme as suas possibilidades, excluindo a possibilidade de sacrifícios ou atitudes extremas que afetem a sua integridade física.

No entanto, 41% discordam da proposição (somando-se discordo totalmente com discordo parcialmente) que “o trabalho é para ser feito de acordo com o que dizem os superiores” (item 35), apontando para certa autonomia, criatividade e capacidade racional de tomar decisões não forçadas pelos superiores, caracterizando-se como motivador no trabalho do bibliotecário o distanciando do perfil descrito pela Teoria X. Esse também é o entendimento baseado no índice de 56,8% de bibliotecários que discordam totalmente da proposição 42, que sugere o bibliotecário com um sentimento de que é menosprezado e considerado como máquina em seu trabalho, revela que o trabalhador pode se sentir valorizado e conseqüentemente se motivar para o trabalho.

A maioria dos respondentes concorda totalmente com a afirmativa de que o trabalho se torna penoso quando precisam estender suas tarefas para a residência (item 38). Dessa forma, percebe-se que essa prática pode não ser comum entre os bibliotecários da amostra já que

estes têm uma opinião formada e explicitamente contra essa ação, demonstrando alta percepção de seus direitos frente à organização.

Os bibliotecários da amostra se sentem respeitados e não menosprezados pela sociedade de acordo com as respostas ao item 44, quando 50% discordam totalmente de que sofrem discriminação por causa da sua profissão. Então é possível inferir que eles podem ter orgulho da profissão e gozam do respeito dos demais profissionais e reconhecimento da sociedade pela importância do seu trabalho. Nessa mesma perspectiva, pode-se destacar as respostas dadas ao item 32, pois 84,1% concordam que realizar um bom trabalho é a condição para permanecer empregado. Desses, 34,1% concorda plenamente com a proposição, o que evidencia a motivação dos participantes atrelada à segurança de seus empregos e a capacidade de compromisso e dedicação às suas carreiras, características que contradizem os fundamentos da Teoria X na perspectiva do profissional bibliotecário componente da amostra desta pesquisa.

**Tabela 2** – O IMST e a Teoria X

Proposição do IMST	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não tenho opinião	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
9. Estou repetindo a mesma tarefa todos os dias.	6,8% 3	38,6% 17	- -	43,2% 19	11,4% 5
19. Reconheço a autoridade dos superiores.	- -	4,5% 2	2,3% 1	11,4% 5	81,8% 36
22. O trabalho é duro porque exige esforço, dedicação e luta.	4,5% 2	22,7% 10	2,3% 1	45,5% 20	25% 11
32. Trabalhar bem é o que eu preciso fazer para continuar em meu emprego.	6,8% 3	4,5% 2	4,5% 2	50% 22	34,1% 15
35. O trabalho é para ser feito de acordo com o que dizem os superiores.	20,5% 9	20,5% 9	2,5% 1	52,3% 23	4,5% 2
36. Todo dia faço tarefas parecidas.	4,5% 2	25% 11	- -	52,3% 23	18,2% 8
38. O trabalho	4,5%	4,5%	6,8%	40,9%	43,2%

é corrido quando se trabalha também em casa.	2	2	3	18	19
39. Trabalhar é fazer a tarefa.	-	4,4%	2,3%	44,4%	48,9%
	-	2	1	20	22
40. Trabalho de acordo com minhas possibilidades.	4,5%	15,9	4,5%	52,3%	22,7%
	2	7	2	23	10
42. Trabalhando, sinto-me como uma máquina ou um animal.	56,8%	20,5%	9,1%	9,1%	4,5
	25	9	4	4	2
44. Sou discriminado devido ao meu trabalho.	50%	22,7%	4,5%	20,5%	2,3%
	22	10	2	9	1

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A partir da análise das respostas, percebe-se que algumas afirmações dos bibliotecários da amostra, podem ser associadas a determinados fundamentos da Teoria X como, por exemplo, realização de tarefas repetitivas e a possível acomodação de alguns profissionais. Porém, o reconhecimento da importância do seu trabalho, o senso de responsabilidade e o profissionalismo revelado nesta pesquisa conduzem ao entendimento que a visão tradicional e negativa imposta por essa teoria não tem grande aplicabilidade junto aos bibliotecários da amostra.

As motivações são determinantes para o comportamento humano e de acordo com a Teoria Y as pessoas são criativas e independentes e o que as motiva são necessidades intrínsecas como: autodesenvolvimento, reconhecimento, mudança, poder de influência, entre outras. Elas são dispostas para o trabalho e consideram-no essencialmente natural, desde que as condições sejam favoráveis. Diante das potencialidades humanas evidenciadas pela teoria Y, faz-se necessário uma associação desta ao instrumento de pesquisa da presente investigação através da análise das questões 2,14 e 30 do IMST (Tabela 3). Destas entende-se que todas são elementos motivadores para os bibliotecários da amostra. (Quadro 12).

Aproximadamente 55% dos sujeitos investigados concordam (somando-se 43,2% que concordam parcialmente com os 11,4% que concordam totalmente) com a afirmativa 2 - “Tenho a possibilidade de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado)”, dado que pode significar que possivelmente estes respondentes participam de cursos de formação

continuada, especializações e capacitação para o trabalho com objetivo de enriquecimento de função, mudança de cargo ou mesmo por autorrealização.

Na proposição 14 o alto índice de respondentes que concordam ainda que parcialmente com a afirmativa de que são ouvidos e suas opiniões são valorizadas pode demonstrar uma satisfação latente em relação ao reconhecimento e valorização deste profissional por parte da instituição que trabalha gerando. Ainda analisando o item, nota-se que 27% da população estudada revelam sentir-se ouvidos, valorizados e com opiniões consideradas em seu trabalho, aspecto que pode tornar-se um motivador para o bibliotecário que nesse caso parece ser motivado por reconhecimento e valorização na organização.

Com uma porcentagem de 47,7% de concordância total com a afirmativa de que são queridos pelos colegas de trabalho (item 30) pode significar um bom relacionamento interpessoal entre os bibliotecários da amostra e um clima organizacional harmonioso, o que é um forte indício de motivação. Estes bibliotecários são movidos pela necessidade de alta ordem relacionada com a social e estima.

**Tabela 3 – O IMST e a Teoria Y**

Proposição do IMST	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não tenho opinião	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
2. Tenho oportunidade de me tornar mais profissionalizado.	6,8% 3	38,6% 17	- -	43,2% 19	11,4% 5
14. Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.	- -	13,6% 6	- -	59,1% 26	27,3% 12
30. Os colegas de trabalho me querem bem.	- -	2,3% 1	6,8% 3	43,2% 19	47,7% 21

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Como é perceptível na análise das proposições relacionadas com a Teoria Y, as motivações ocorrem nos níveis social, de estima e de autorrealização; desta forma fica evidenciado que esses elementos conduzem o bibliotecário da amostra à motivação.

### 4.3 O IMST E A TEORIA MOTIVAÇÃO-HIGIENE

Frederick Herzberg desenvolveu a Teoria de Motivação Higiene a partir do entendimento de que existem dois fatores de motivação para os indivíduos no ambiente de trabalho: os motivacionais e os higiênicos.

Autores como Robbins (1999), Pontes (2000) e Tadeucci (2011), ao mencionar a teoria de Herzberg, concordam que os fatores higiênicos são aqueles diretamente relacionados às organizações em que a pessoas trabalham, como o ambiente e a maneira com que são tratadas: relações interpessoais com chefes e com outros empregados, salários, benefícios sociais e previdenciários, promoções, entre outros. Além disso, defendem que os fatores motivacionais são determinantes, relacionam-se com o empregado em seu cargo e no exercício de suas atividades: autorrealização, crescimento, autonomia, reconhecimento, participação, desafios e outros. No entendimento desses autores sobre a teoria de Herzberg, os fatores higiênicos atuam de forma independente dos motivacionais, ou seja, o empregado pode estar insatisfeito com o ambiente organizacional e bastante motivado no seu trabalho.

As afirmações do IMST que coincidem com os princípios da Teoria da Motivação-Higiene são: 3. As pessoas sabem o quanto é importante o meu trabalho. 17. Trabalhando, decido o que compro para mim. 28. Fazendo minhas tarefas, tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas. 37. Trabalhando, estou usando meu pensamento para fazer as tarefas. 54. Recebo toda a assistência que mereço. 56. Sinto-me produtivo. Todas essas se caracterizam como motivadoras para os bibliotecários da amostra. (Quadro 12).

Desta forma, os resultados podem ser apresentados e discutidos (Tabela 4) no esforço de fundamentar as proposições a partir dos estudos de Herzberg. Assim, ressalta-se que para 70,5% dos respondentes há uma concordância total quanto à afirmativa 17 de que, através do seu trabalho, têm condições financeiras para realizar diversas aquisições materiais. Isso provavelmente reflete uma possível independência financeira que está associada a fatores higiênicos e não motivacionais, pois Chiavenato (2003) enfatiza que os fatores higiênicos não causam motivação, apenas evitam a insatisfação do empregado.

Ainda nesse entendimento, observa-se que 62,2% dos bibliotecários da amostra concordam (somando-se 51,1% que concordam parcialmente com 11,1% que concordam parcialmente) que as organizações em que trabalham oferecem a assistência de que necessitam, caracterizando-se como um fator de higiene o fato de não terem preocupação em relação à assistência que necessitam.

Entretanto, a maioria dos participantes da pesquisa (55,6 %) concorda (ainda que parcialmente) que como profissionais gozam de reconhecimento pelo seu trabalho (item 3), o que pode revelar um fator motivacional latente nesses respondentes. Em se tratando das respostas dadas na proposição 28, fica evidente que uma parcela significativa dos respondentes (88,3%) concorda que, ao fazer suas atividades, realizam descobertas constantes que são oportunidades de ampliação dos conhecimentos, o que, nesse caso, pode-se entender como elemento motivador para esses profissionais. Nesse sentido, visualizam-se fatores motivacionais, pois Chiavenato (2003) explica que as tarefas e atividades que proporcionam estímulos e desafios nos empregados são responsáveis pela satisfação no trabalho.

Nesta mesma perspectiva, as respostas ao item 37, revelam que entre os bibliotecários respondentes há um posicionamento de que suas tarefas dependem do seu pensamento, o que pode apontar para uma realidade de trabalho direcionada para atividades intelectuais e mais especializadas, que está relacionada à tomada de decisão autônoma e consciente. Apontando também para um fator motivacional que é o reconhecimento do valor e importância como profissional. Aliado a isso, a afirmativa “Sinto-me produtivo” (item 56), anuncia que o índice de autoestima a partir do reconhecimento do valor pessoal dos bibliotecários da amostra é bastante alto, levando-se em consideração que 42,2% da amostra concordam totalmente e 48,9% concordam parcialmente (que somados perfazem 91,1%) com a afirmação.

**Tabela 4-** O IMST e a Teoria Motivação-Higiene

Proposição do IMST	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não tenho opinião	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
3. As pessoas sabem o quanto é importante o meu trabalho.	8,9% 4	28,9% 13	- -	55,6% 25	6,7% 3
17. Trabalhando, decido o que compro para mim.	- -	9,1% 4	- -	20,5% 9	70,5% 31
28. Fazendo minhas tarefas, tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.	- -	11,6% 5	- -	48,8% 21	39,5% 17

37.	-	4,5%	-	27,3%	68,2%	
Trabalhando, estou usando meu pensamento para fazer as tarefas.	-	2	-	12	30	
54.	Recebo toda assistência que mereço.	4,4% a 2	33,3% 15	- -	51,1% 23	11,1% 5
56.	Sinto-me produtivo.	- -	8,9% 4	- -	48,9% 22	42,2% 19

**Fonte:** Dados da pesquisa.

A investigação sobre a motivação dos bibliotecários respondentes, a partir da Teoria Motivação-Higiene de Frederick Herzberg, que existem fatores higiênicos presentes no cotidiano dos bibliotecários, porém eles são consequência de ocorrências extrínsecas, também nunca deixarão os participantes totalmente satisfeitos porque são instáveis e passíveis de mudança. No entanto, é evidente a constância de respostas que indicam para a existência de fatores motivacionais entre os bibliotecários da amostra, como crescimento, reconhecimento, autonomia, mostraram-se ativos na análise de suas respostas, dando a entender que as motivações geradas por elementos intrínsecos estão em níveis mais elevados entre os bibliotecários da pesquisa.

#### 4.4 O IMST E A TEORIA ERC

Aldefer aprofundou os estudos das necessidades iniciados por Maslow e aponta para três grupos de necessidades que motivam o ser humano, redefinindo-as em: necessidade de existência (E), que corresponde às necessidades fisiológicas e de segurança; as de relacionamento (R), ligadas às necessidades sociais e de estima; e de crescimento (C), equivalentes às necessidades de autorrealização. Além de redefinir as necessidades elencadas pela teoria de Maslow, Aldefer também efetuou mudanças quanto à rigidez hierárquica e linearidade na satisfação das necessidades (ROBBINS, 1999). Para ele, a passagem de um nível para outro independe da satisfação da necessidade que estiver no nível inferior. Esta teoria é baseada na evolução e crescimento de maneira flexível, podendo ser simultânea, já que o acesso a níveis mais elevados não depende da realização de necessidades de níveis inferiores.

As proposições 5. O meu trabalho é o meu sustento, 10. Eu sinto que sou tratada como uma pessoa respeitada. 27. Trabalho com conforto, nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário. 31. Meu trabalho é a minha sobrevivência.<sup>43</sup> No meu trabalho são tomadas todas as medidas de segurança recomendáveis. 50. Trabalho em ambiente limpo. 53. No meu trabalho tenho as ferramentas necessárias. 58. Influencio nas decisões da organização (contribuindo para a formação de opiniões). Todas estas afirmativas do IMST podem ser relacionadas à Teoria ERC de Aldefer (Tabela 5) e expressam elementos motivadores (Quadro 12).

No item 5, “O meu trabalho é o meu sustento” está relacionado à necessidade de existência e é possível afirmar que a maioria dos bibliotecários participantes tem no trabalho a fonte de realização das suas necessidades básicas, que podem estar satisfeitas, de acordo com suas respostas. O mesmo entendimento pode ser percebido nas respostas às questões 31, deixando clara a importância dele para o suprimento de necessidades fisiológicas e materiais. Desta forma, é possível inferir que a maioria dos respondentes (45,5%) concorda apenas parcialmente que em seu trabalho é devidamente seguro, o que sugere certa insatisfação ou incerteza quanto à segurança proporcionada pela empresa para si, clientes e acervo, podendo ser causa de desmotivação entre os profissionais. Ainda nesse sentido, 43,2% afirmaram trabalhar em condições favoráveis de higiene, afastando assim, qualquer possibilidade de insalubridade provocada por falta de higiene.

Percebe-se a partir das respostas dos bibliotecários ao item 53 que as condições de trabalho são bem importantes para os bibliotecários e a maioria deles concorda que têm as condições necessárias para o atendimento às necessidades dos usuários. E também se pode inferir que o fato de ser ouvido, participar de tomadas de decisões e poder manifestar suas opiniões, é um forte indício de motivação entre eles. Aliado a isso 77,3% (somando-se as respostas referentes a concordo parcialmente com as concordo totalmente) dos respondentes declaram que se sentem respeitado em seu trabalho, o que provavelmente contribui para a sua motivação, já que as pessoas tendem a responder positivamente a estímulos intrínsecos como esse, que através do reconhecimento do seu valor pessoal, o indivíduo se sente realizado e conseqüentemente surge a motivação para o seu trabalho.

**Tabela 5 – O IMST e a Teoria ERC**

Proposição do IMST	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não tenho opinião	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
5. O meu trabalho é o meu sustento.	-	-	-	11,1% 5	88,9% 40
10. Eu sinto que sou tratada como uma pessoa respeitada.	6,8% 3	15,9% 7	-	34,1% 15	43,2% 19
27. Trabalho com conforto, nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.	9,1% 4	20,5% 9	-	45,5% 20	25% 11
31. Meu trabalho é a minha sobrevivência.	4,5% 2	-	-	27,3% 12	68,2% 30
43. No meu trabalho são tomadas todas as medidas de segurança recomendáveis.	6,9% 3	36,4% 16	2,3% 1	45,5% 20	9,1% 4
50. Trabalho em ambiente limpo.	4,5% 2	9,1% 4	-	43,2% 19	43,2% 19
53. No meu trabalho tenho as ferramentas necessárias.	4,5% 2	25% 11	2,3% 1	56,8% 25	11,4% 5
58. Influencio nas decisões da organização (contribuindo para a formação de opiniões).	6,7% 3	13,3% 6	-	57,8% 6	22,2% 10

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Diante das evidências, é perceptível que, mesmo não estando plenamente satisfeitos frente às necessidades de existência (em destaque para as medidas de segurança na organização), os bibliotecários da amostra podem estar satisfeitos quanto às suas necessidades

de relacionamento, o que não impede de retomarem seus esforços para a satisfação de necessidades de nível mais baixo.

#### 4.5 O IMST E A TEORIA DAS NECESSIDADES DE MCCLELLAND

A Teoria das Necessidades de McClelland afirma que o indivíduo pode ser motivado pela realização de três necessidades específicas: a de realização, a de poder e de afiliação. Em consonância com essa teoria, podem-se destacar algumas proposições do IMST para serem analisadas (Tabela 6).

Robbins (1999) e Tadeucci (2011) acrescentam que, de acordo com essa teoria, a necessidade de realização surge da vontade da pessoa em querer superar as dificuldades das tarefas, trabalhar de forma cada vez melhor, esforçando-se e aceitando desafios e assumindo responsabilidades com vistas em alcançar o sucesso. A necessidade de poder é encarada como aquela que desperta no indivíduo o desejo de controlar e influenciar pessoas. A necessidade de afiliação, por sua vez, é tida como a vontade de relacionamentos próximos, de construir amizade e boas relações no trabalho.

As proposições do IMST que podem ser relacionadas com essa teoria são: 1. É um prazer realizar minhas tarefas. 7. O resultado do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral). 13. Eu gosto de ver minhas tarefas prontas. 15. Trabalhando, faço amizades. 16 Os chefes confiam em mim. Pode-se então afirmar que todas assumem o caráter motivador para o bibliotecário da amostra. (Quadro 12).

Ao analisar as respostas dadas pelos bibliotecários respondentes ao item 1 “É um prazer realizar minhas tarefas”, parece ser um elemento motivador, pois mais da metade (57,8%) concorda plenamente com essa afirmação e então têm prazer em realizar as atividades inerentes ao seu cargo. Dando margem para o entendimento de que são movidas pela necessidade de realização, de acordo com Robbins (1999), essas pessoas se preocupam muito com o resultado de suas tarefas e não se preocupam em influenciar os outros. Os bibliotecários sentem que o trabalho que realizam é importante e isso pode trazer motivação. Nessa perspectiva, destaca-se ainda que a grande maioria (97,7%) dos respondentes declarou sentir felicidade ao concluir suas tarefas. Infere-se então que ficam motivados ao se sentirem produtivos e realizadores.

Em se tratando da necessidade de afiliação, pode-se destacar o item 15 “Trabalhando, faço amizades” que revela o alto índice de 90% dos respondentes (somando-se os que concordam parcialmente com os que concordam totalmente) acredita que eles trabalham num

clima amistoso e propício para amizades e as estabelecem e mantêm com boas relações em seu local de trabalho. Também o item 16, informa que 61% demonstram que têm um bom relacionamento interpessoal com seus chefes e por essa razão, gozam da confiança de seus superiores.

**Tabela 6** – O IMST e a Teoria das Necessidades de McClelland

Proposição do IMST	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não tenho opinião	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1. É um prazer realizar minhas tarefas.	-	4,4% 2	-	37,8% 17	57,8% 26
7. O resultado do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).	-	-	-	13,6% 6	86,4% 38
13. Eu gosto de ver minhas tarefas prontas.	-	-	-	2,3% 1	97,7% 43
15. Trabalhando, faço amizades.	2,3% 1	4,5% 2	2,3% 1	40,9% 18	50% 22
16. Os chefes confiam em mim.	2,3% 1	4,5% 2	6,8% 3	25% 11	61,4% 27

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Ante o exposto, é possível inferir que os bibliotecários da pesquisa são capazes de se motivar pela necessidade de realização, já que fica evidente o interesse deles em desenvolver um trabalho eficiente e de qualidade. No âmbito desta pesquisa, não parece possível identificar com precisão a necessidade de poder entre as motivações dos bibliotecários da amostra, no entanto, é plausível que traços de necessidade de poder seja observado na análise das respostas a algumas proposições. Porém é possível inferir que a necessidade proeminente, a partir das respostas dadas aos itens selecionados do IMST, seja a de Afiliação, aqui indicada com altos índices de respostas favoráveis.

#### 4.6 O IMST E A TEORIA DA DETERMINAÇÃO DAS METAS

A Teoria da Determinação das metas foi criada e desenvolvida por Locke e sua equipe, propondo a relação metas-desempenho. Atendendo aos fundamentos dessa teoria, acredita-se que o trabalhador busca uma meta para o seu trabalho e essa se caracteriza como sua principal motivação. Nesse sentido, Tadeucci (2011) ressalta que Lock define metas como alvo da ação do trabalhador, o que ele deseja alcançar.

Ao relacionar o IMST à Teoria da Determinação de Metas, pode-se encontrar uma possível ligação entre as proposições. 23. Minhas tarefas exigem de mim tentar fazer o melhor. 40. Trabalho de acordo com minhas possibilidades. 52. No meu trabalho, estão sempre me exigindo rapidez. 55. Tenho que terminar minhas tarefas com pressa (Tabela 7).

Pode-se perceber que o item 23 se expressa como elemento motivador. Já aquelas tidas como desmotivadoras, segundo a Teoria de da Determinação das Metas, são as de número 40,52 e 55 (Quadro 12).

Nesse sentido, as respostas à proposição 52 revelam que 15,9% dos bibliotecários concordam que são pressionados em suas tarefas, enquanto 18,2% dos respondentes discordam que seus superiores estão sempre solicitando rapidez nas atividades desenvolvidas, mesmo sendo tarefas que se repetem ao longo do exercício da função. Nessa perspectiva, em resposta ao item (55) “Tenho que terminar minhas tarefas com pressa”, cerca de 70% dos bibliotecários discordaram, sendo que, destes, 24,4% discordaram totalmente, podendo então inferir que trabalham em organizações que favorecem a livre iniciativa e que não há grande pressão por produtividade, nem o estabelecimento de metas a serem cumpridas. Caracterizando-se assim como ambiente organizacional com possíveis elementos motivacionais para o perfil dos bibliotecários da amostra, que não parecem ser motivados por metas como objeto ou alvo de suas ações. (TADEUCCI, 2011). Os resultados obtidos do item 40 parecem corroborar esta percepção quando se percebe que a maioria deles (75%, somando-se 22,7% que concordam totalmente com 52,3% que concordam parcialmente) afirma que trabalha conforme as suas possibilidades, excluindo a possibilidade de sacrifícios ou atitudes extremas por receio de ferir a sua integridade física.

**Tabela 7** – O IMST e a Teoria da Determinação das Metas

Proposição do IMST	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não tenho opinião	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
23. Minhas tarefas exigem de mim esforço, dedicação e luta.	2,3% 1	9,3% 4	2,3% 1	39,5% 17	46,5% 20
40. Trabalho de acordo com minhas possibilidades.	4,5% 2	15,9% 7	4,5% 2	52,3% 23	70,5% 31
52. No meu trabalho, estão sempre me exigindo rapidez.	18,2% 8	25% 5 11	4,5% 2	36,4% 16	15,9% 7
55. Tenho que terminar minhas tarefas com pressa.	24,4% 11	46,7% 21	4,4% 2	17,8% 8	6,7% 3

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### 4.7 O IMST E A TEORIA DO REFORÇO

Skinner desenvolveu a teoria do reforço que tem uma abordagem behaviorista, onde acredita que o comportamento humano é movido pelo ambiente. Esse comportamento é condicionado pelo reforço, sem considerar as condições intrínsecas e psicológicas do indivíduo ao fazer a ação. Nesse sentido, Robbins (1999, p. 166) acrescenta que a teoria do reforço ignora sentimentos, atitudes, expectativas e outras variáveis cognitivas que, sabe-se, tem impacto no comportamento.

Através do estudo da teoria do Reforço, podem-se destacar algumas proposições do Inventário de Motivação e significado do Trabalho como de estreita relação com a teoria, de forma que faz-se necessária a análise destes sob a influência dos fundamentos da teoria do Reforço. Os itens são: 8. Se trabalho, tenho o retorno econômico que mereço. 12. Fazendo as minhas tarefas, não corro riscos físicos. 20. A empresa cumpre obrigações para comigo. 61. O trabalho me garante receber meu salário. (Tabela 8). Afirma-se que todos estes itens têm características motivadoras para os bibliotecários da amostra (Quadro 12).

Na análise das respostas ao item 8, percebe-se que o fato de 70,5% dos respondentes (somando-se 43,2 que concordam parcialmente com 27,3% que concordam totalmente) acreditam que o salário que recebem é a recompensa que necessitam. Então, o salário é o fruto do seu trabalho e é através dele que o empregador desperta a motivação dos seus colaboradores. Nessa mesma perspectiva, pode-se encarar o elevado índice de respondentes que concorda totalmente com a assertiva 61, que encara o salário como a consequência da realização das suas atividades. Por meio de análise, também foi possível vislumbrar uma possível sentimento de troca, típico das correntes behavioristas. Na proposição 12. Uma parcela significativa da população analisada (31,8% somando-se 9,1% que discordam totalmente com 22,7 que discordam parcialmente) acredita que seu trabalho pode lhe acarretar danos físicos, com isso, o bibliotecário pode realizar suas atividades de forma branda por sentir-se inseguro quanto às condições. No entanto, a maioria destes declara sentir segurança para trabalhar e isso pode ser encarado como um estímulo para que os empregados trabalhem mais e sejam motivados. Um índice de 43,2% dos bibliotecários da amostra concorda que a empresa cumpre suas obrigações trabalhistas, enquanto apenas 9,1% discordam parcialmente com a afirmação (item 20). Então provavelmente, a maioria deles se sente segura em seus cargos e esse também pode ser um elemento pelo qual a empresa recompensa seus trabalhadores e eles sentem-se estimulados a trabalhar.

**Tabela 8 – O IMST e a Teoria do Reforço**

Proposição do IMST	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não tenho opinião	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
8. Se trabalho, tenho o retorno econômico que mereço.	11,4% 5	15,9% 7	2,3% 1	43,2% 19	27,3% 12
12. Fazendo as minhas tarefas, não corro riscos físicos..	9,1% 4	22,7% 10	4,5% 2	52,3% 23	11,4% 5
20. A empresa cumpre obrigações para comigo.	-	9,1% 4	-	47,7% 21	43,2% 19

61. O trabalho me garante receber meu salário.	-	-	2,2%	17,8%	80%
			1	8	36

---

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### 4.8 O IMST E A TEORIA DA EQUIDADE

A Teoria da Equidade desenvolvida por John Stacy Adams faz parte da abordagem comportamental da motivação e tem como entendimento de partida que o trabalhador faz comparações a partir da razoabilidade da relação entre o esforço que ele despende para realizar suas atividades e o que ele recebe da empresa como compensação. A motivação do empregado depende diretamente do equilíbrio em relação à comparação da experiência, esforço, empenho, comprometimento e capacitação que ele disponibiliza para a empresa, e o reconhecimento, elogios públicos, salário, bonificações, entre outros resultados vindos em contrapartida. O estado de equidade só se estabelece se o empregado tiver a percepção do equilíbrio, porém se isso não se concretizar, ele fica insatisfeito e passa a agir de forma a diminuir seus esforços e suas contribuições para a organização.

No caso em que o trabalhador percebe a equidade ou justiça, a partir da comparação com as compensações recebidas por colegas que realizam as mesmas atividades, este trabalhador visualizará justiça na relação e quando perceber que recebe maior incentivo que outro nas mesmas condições de esforço, fica ainda mais motivado e tende a aumentar o nível de seus esforços e insumos.

Algumas proposições do IMST podem ser agrupadas e suas análises feitas no sentido da Teoria de Equidade (Tabela 9). Desta forma, apresentam-se os itens, a saber: 4. Os chefes sabem se comunicar com cada um. 41. Todos os trabalhadores se esforçam como eu. 45. Todos que trabalham têm os mesmos direitos. 46. Esforço-me muito e ganho pouco. 51. Mereço ganhar mais pelo meu trabalho. Destas, as que expressam os elementos motivadores são as de número 4, 41, 45 e 51. Sendo a 46, desmotivadora (Quadro 12).

Na apreciação das respostas à afirmativa 4, pode-se constatar que 30% dos respondentes afirmam que os chefes não sabem se comunicar com cada um, dado que aponta para uma insatisfação quanto à comunicação entre chefes e subordinados, que pode levar a um sentimento de injustiça, já que o trabalhador espera ser considerado como elemento

importante na organização. No item 41, os bibliotecários da amostra (54,6% deles) discordam da afirmativa de que todos se esforçam igualmente nas bibliotecas onde trabalham, o que pode indicar uma insatisfação gerada pela falta de equidade entre os trabalhadores, no que diz respeito ao empenho nas atividades. Podendo o trabalhador que se sente injustiçado por trabalhar mais que os colegas e desmotivar para o seu trabalho, “começar a diminuir o ritmo de trabalho, aumentar o número de faltas, ou até mesmo deixar de cumprimentar os colegas, provocando um ambiente de trabalho desagradável”. (TADEUCCI, 2011, p. 43).

Em relação ao item 45, a maioria dos respondentes concorda, apenas parcialmente, que existe igualdade de direitos entre os profissionais. Sendo que a segurança de ter seus direitos respeitados com justiça e igualdade pode ser um elemento motivador entre os bibliotecários. O índice de 25% deles que concordar totalmente com a proposição pode ser um indício da percepção de equidade entre os respondentes e seus colegas de trabalho, o que pode também significar que esses bibliotecários percebem um equilíbrio entre seus resultados e os dos colegas e conseqüentemente podem estar motivados e contribuir cada vez mais com as organizações que fazem parte. No entanto, o item 46, traz respostas que indicam uma sensação de injustiça quanto apenas 13,6% dos respondentes discordam totalmente que seus insumos não são compensados pela organização e um percentual superior, 23% deles concordam totalmente que não há uma proporcionalidade justa entre o esforço que imprimem no trabalho e o valor de sua remuneração. Desta maneira, deduz-se que baixos salários podem ser um elemento desmotivador para o bibliotecário no exercício de suas funções. Principalmente quando se observa que 68,2% dos bibliotecários declaram-se insatisfeitos com a remuneração pelo trabalho que realizam. Diante dessas respostas, fica evidente que os bibliotecários da amostra podem estar desmotivados pela percepção de iniquidade na comparação entre os insumos que despendem nas carreiras e a recompensa financeira por parte do empregador.

**Tabela 9 - O IMST e a Teoria da Equidade**

Proposição do IMST	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não tenho opinião	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
4. Os chefes sabem se comunicar com cada um.	6,7% 3	24,4% 11	2,2% 1	48,9% 22	17,8% 8
41. Todos os trabalhadores se esforçam como eu.	18,2% 8	36,4% 16	11,4% 5	31,8% 14	2,3% 1

45. Todos que trabalham têm os mesmos direitos.	20,9%	15,9%	9,1%	29,5%	25%	
	9	7	4	13	11	
46. Esforço-me muito e ganho pouco.	-13,6%	29,5%	13	2,3%	31,8%	22,7%
	6		1	14	10	
51. Mereço ganhar mais pelo meu trabalho.	2,3%	2,3%	-	27,3%	68,2%	
	1	1		12	30	

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### 4.9 O IMST E A TEORIA DA EXPECTATIVA

Os principais fundamentos desta teoria já foram mencionados anteriormente nessa investigação, porém faz-se necessário retomá-la afirmando que desejo individual e a expectativa para realizá-lo são os dois elementos que formam a motivação, na perspectiva de Victor Vroom. A Teoria da Expectativa, também chamada de expectância, é uma das teorias motivacionais mais bem referenciadas; baseia-se em princípios heterogêneos e singulares da necessidade do ser humano, imprimindo uma leis menos generalistas e uniformes que se distanciam das teorias motivacionais mais clássicas.

A Teoria da Expectativa prega que o indivíduo age na esperança de resultados e que “a ação de motivação de uma pessoa está em saber que esta ação levará a um resultado e que este resultado é a recompensa que se espera obter” (TADEUCCI, 2011, p. 46). Existem três conceitos da teoria para analisar a motivação: expectativa, que significa a crença do indivíduo no que é capaz de realizar; instrumentalidade, que corresponde à ligação direta entre fazer atividades e ter o objetivo esperado; e valência, que tem ligação com o objetivo alcançado e o seu valor para o indivíduo. (LEVI-LEBOYER, 1994). Os diversos teóricos relacionados a esta teoria acreditam que as ações do trabalhador estão diretamente associadas a uma recompensa.

No intuito de relacionar a Teoria da Expectativa com o instrumento de coleta de dados utilizado nesta investigação, o IMST possibilita selecionar os itens desse inventário que apresentam expressiva ligação com os fundamentos motivacionais da teoria, a saber: 24. O que ganho é suficiente e de acordo com o meu esforço. 33. Trabalho para ter assistência para mim e minha família. 34. O trabalho é base para o progresso da sociedade. 49. Sou reconhecido pelo que faço. 59. Sigo as normas das organizações (empresas). 60. Trabalhando,

tenho a possibilidade de expressão de minha criatividade. (Tabela 10). Neste exercício, permite-se destacar os elementos que motivam: 33, 34, 49, 59 e 60 os 24 que desmotivam os bibliotecários participantes da amostra.

Inicialmente, as respostas da proposição 24 revelam que os bibliotecários da amostra não estão satisfeitos com os seus salários, pois 22,7% (uma camada expressiva) discordam que seu salário é suficiente e compatível ao esforço que fazem em suas tarefas, talvez esse descontentamento leve à desmotivação, já que veem o salário como recompensa pelo esforço e tendem a reduzi-lo. O item 33 expressa a motivação do trabalhador, visto que o alto percentual de respondentes afirmando que a segurança e a assistência que podem proporcionar para si e sua família (52,3%) são um elemento motivador, já que o trabalhador empenhará esforço na expectativa de conseguir realizar o seu desejo de manter a sua família. Na análise das respostas associadas ao item 34, 50% dos bibliotecários reconhecem no trabalho o meio de ascensão social, sendo talvez a forma com que conseguem se definir social e economicamente, revelando então um elemento motivador para estes. O reconhecimento é um elemento motivador. O empregado espera por valorização e reconhece no trabalho o meio de ascensão social, sendo talvez a forma com que consegue se definir social e economicamente e essa motivação é também expressa no item 49: estar motivado diante da sua valorização como profissional bibliotecário.

Na afirmativa 59 também é possível constatar que os respondentes são bastante responsáveis e comprometidos com as organizações que trabalham já que afirmam contundentemente que seguem as suas normas. Fato que pode caracterizar confiança nos superiores, elemento que também é responsável pela motivação de empregados. Ao item 60 não houve resposta negativa à proposição sobre criatividade dos respondentes, chegando ao índice de 35,6% de absoluta concordância. Desta forma pode-se inferir que nestas bibliotecas o desenvolvimento profissional é estimulado e a criatividade dos bibliotecários pode contribuir para a melhoria da qualidade do serviço.

**Tabela 10 - O IMST e a Teoria da Expectativa**

Proposição do IMST	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não tenho opinião	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
24. O que ganho é suficiente e de acordo com o meu esforço.	22,7% 10	22,7% 10	-	43,2% 19	11,4% 5
33. Trabalho para ter	6,8% 3	9,1% 4	2,3% 1	29,5% 13	52,3% 23

assistência  
para mim e  
minha  
família.

34. O trabalho é base para o progresso da sociedade.	4,2%	4,5%	4,5%	36,4%	50%
	2	2	2	16	22
49. Sou reconhecido pelo que faço.	-	11,4%	4,5%	61,4%	22,7%
		5	2	27	10
59. Sigo as normas das organizações (empresas).	-	-	-	33,5%	66,7%
				15	30
60. Trabalhando, tenho a possibilidade de expressão de minha criatividade.	-	8,9%	2,2%	53,3%	35,3%
		4	1	24	16

**Fonte:** Dados da pesquisa.

#### 4.10 OS ELEMENTOS QUE MOTIVAM E OS QUE DESMOTIVAM OS BIBLIOTECÁRIOS CREDENCIADOS NO CRB/5ª REGIÃO

De tudo o que foi exposto, podemos inferir que os elementos motivadores para o trabalho na perspectiva dos bibliotecários do CRB/5ª Região são: o prazer de realizar suas tarefas; ter oportunidade de se tornar mais profissionalizado; o reconhecimento das pessoas para a importância do trabalho do bibliotecário; o fato de boa comunicação com os bibliotecários-chefes; seu trabalho significar o seu sustento; assumir suas despesas pessoais; o labor do bibliotecário beneficiar os usuários, clientes e pessoas em geral; ter o retorno econômico do seu trabalho; sentir-se uma pessoa respeitada; ter no trabalho todos os cuidados necessários à higiene do ambiente; não correr risco físico ao fazer as tarefas; ver as tarefas prontas; ter as opiniões sobre o trabalho levadas em conta; fazer amizades no trabalho; ter a confiança dos bibliotecários-chefes; decidir o que comprar com o salário; ter benefícios e assistências (transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.); reconhecer a autoridade dos superiores; ter as obrigações cumpridas pela empresa; o trabalho exigir esforço, dedicação e luta; o trabalho tornar o bibliotecário uma pessoa digna e o trabalho ser a garantia da existência humana.

Destacam-se também outros elementos como motivadores para o trabalho na perspectiva dos bibliotecários do CRB/5ª Região: ter conforto no trabalho tais como higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário; ter oportunidades permanentes de aprender novas coisas; desfrutar de relações amistosas na equipe de trabalho; o trabalho ser a sobrevivência; trabalhar bem para continuar empregado; ter assistência para o bibliotecário e sua família; o trabalho ser a base para o progresso da sociedade; o trabalho ser feito de acordo com o que dizem os superiores; usar o pensamento para fazer as tarefas; o esforço ser coletivo; ter no trabalho todas as medidas de segurança recomendáveis; todos que trabalham terem os mesmos direitos; ser reconhecido pelo que faz; trabalhar em um ambiente limpo; ganhar mais pelo trabalho; ter as ferramentas necessárias no trabalho; sentir-se produtivo; desenvolver as habilidades interpessoais; influenciar nas decisões da organização, contribuir para a formação de opiniões; seguir as normas das organizações (empresas); expressar a criatividade; e receber o salário.

Por sua vez, podemos inferir que os elementos desmotivadores para o trabalho na perspectiva dos bibliotecários do CRB/5ª Região são: a repetição da mesma tarefa todos os dias; o esforço físico exigido pelo trabalho; o ganho ser insuficiente e não estar de acordo com o esforço do bibliotecário; o uso do corpo para realizar as tarefas; fazer tarefas parecidas todo dia; o trabalho ser corrido e se trabalhar também em casa; o trabalho como sinônimo de fazer tarefas; o fato de trabalhar de acordo com as possibilidades; sentir-se como uma máquina ou um animal; ser discriminado devido ao trabalho; esforçar-se muito e ganhar pouco; o trabalho deixar o bibliotecário esgotado; sentir-se atarefado com o trabalho; exigir rapidez do bibliotecário e ter que terminar as tarefas com pressa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As discussões acerca da motivação de profissionais para a realização das atividades inerentes a seus cargos ou funções têm ganhado espaço cada vez maior no âmbito acadêmico e isso é perceptível em diversas disciplinas. Tradicionalmente, os estudos motivacionais concentravam sua atuação nas áreas da Administração e da Psicologia. É sabido que desde o surgimento dos primeiros estudos da Escola de Relações Humanas, quando as organizações começaram a dar importância ao ser humano e suas percepções, que os administradores já entendiam que a produtividade era influenciada por padrões de comportamento, nascendo a preocupação com a motivação dos operários. Na perspectiva da Psicologia, desde muito tempo, mais precisamente a partir metade do século XX, um grande número de estudiosos dessa área vem desenvolvendo teorias que constituem um lastro para todas as investigações seguintes.

No entanto, cada vez mais essa temática se expande e toma novos rumos em direção a diversas outras áreas de conhecimento, incitando novos investigadores e despertando várias inquietações que resultam em novas parcerias e olhares diversos para um tema tão recorrente. Nessa trajetória, compreende-se que o trânsito por áreas distintas facilita uma robustez de conhecimentos agregados à temática da Motivação. Assim, a motivação também se ambienta na área da Ciência da Informação e da Biblioteconomia, fazendo-se presente em muitos trabalhos que utilizam as consistentes bases da disciplina como arcabouço para corroborar os estudos desenvolvidos, como é o caso do presente pesquisa.

Compreende-se então a importância de que centros de informação como é o caso das bibliotecas que agregam informação, conhecimento, cultura, memória, arte e a história do conhecimento humano, tenham em seu núcleo de serviços profissionais motivados e atentos para as inovações inerentes à sociedade em que estão inseridos, que expandem suas necessidades informacionais que vão além de indicações bibliográficas e que para realizá-las, os profissionais bibliotecários precisam trabalhar suas competências ligadas à comunicação, ética, flexibilidade, liderança, participação, adaptação, criatividade, tomada de decisão, relacionamento interpessoal, resolução de problemas, resiliência, produtividade, concorrência, capacitação entre outras.

Sabe-se que motivação não se limita às competências de um profissional, está atrelada a diversos fatores intrínsecos que, aliados aos extrínsecos, determinam o comportamento do indivíduo na vida e no ambiente de trabalho. Diante de tantas demandas, é justificável o interesse da presente investigação pela motivação do profissional bibliotecário.

Entende-se que os estudos, pesquisas e discussões abordam a temática da Motivação para o trabalho nas organizações, direcionando-a para uma possível interação entre as teorias, onde cada vez mais os fatores cognitivos devem ser considerados, principalmente os ligados à realização pessoal do trabalhador. Nesta pesquisa, a interação entre as teorias talvez seja a “chave” para a direção correta em busca de caminhos mais eficientes para a Motivação de empregados nas organizações.

Após um período de estudos e pesquisas no intuito de realizar este trabalho, observa-se que os objetivos delineados desde a sua fase inicial foram alcançados, tendo em vista que diante dos resultados, pode-se perceber que os bibliotecários credenciados no CRB/5ª Região no período de 2004 a 2013, apresentam-se motivados por variáveis que perpassam diversos contextos, desde os de ordem econômica, os de características sociais, até as mais elevadas percepções cognitivas individuais.

Tais descobertas não se tratam de respostas definitivas, haja vista que as percepções são mutáveis, assim como a sociedade e seus elementos de ordenação, como as organizações e no caso específico desta, as bibliotecas. Entende-se então que há indícios de Motivação por parte desses profissionais e neste sentido é correto afirmar que a Motivação dos bibliotecários da amostra está diretamente relacionada a reconhecimento do seu valor profissional e pessoal, salários e condições financeiras, estímulos intrínsecos, desenvolvimento profissional, relacionamento interpessoal com chefes e colegas, esforço físico e condições de trabalho. A motivação da maioria destes revela-se constantemente ligada a necessidade de segurança, reconhecimento, afiliativas e econômicas. Sendo pouco identificada desejos de autorrealização e de poder entre os bibliotecários da amostra.

No tocante ao objetivo de identificar os elementos motivadores dos bibliotecários que compõem a pesquisa, pode-se afirmar que dentre eles os mais significativos e que se pode observar a recorrência em relação a mais de uma teoria de Motivação estão direcionadas no sentido de relações entre os colegas de trabalho;vínculos afetivos; profundo desejo de segurança pessoal e familiar; respeito; reconhecimento; capacitação, condições de trabalho; clima amistoso e afiliativo no ambiente organizacional; ascensão e social e econômica promovida pelo cargo/emprego; realização no trabalho; atividades intelectuais; e autonomia para realizar tarefas.

Similarmente, foi possível identificar os elementos que desmotivam os bibliotecários da amostra e acredita-se que estes possivelmente são desmotivados por carência na comunicação com os chefes; tarefas repetitivas e exaustivas; baixos salários; insalubridade do

ambiente de trabalho; esforço físico; injustiça na relação insumos e resultados como remuneração e valorização; e baixa diversidade de oferta de produtos nas bibliotecas.

Percebe-se então que os bibliotecários da amostra são fortemente motivados por necessidades relacionadas à sobrevivência, segurança, relacionamento, satisfazendo-se com remuneração, boas relações interpessoais, pouco esforço em suas tarefas, segurança financeira e boas condições de trabalho. E medianamente sugestionados por elementos ligados à autonomia, autorrealização, desenvolvimento profissional, capacitação, motivando-se com baixa frequência então por elementos ligados a crescimento, tomada de decisão, liderança, responsabilidade e outros.

Nesse processo investigativo, foi possível refletir sobre a motivação dos profissionais bibliotecários e as respostas obtidas, como já foi dito, são passíveis de mudança e não conclusivas; buscou-se elucidar as condições relativas à motivação desses profissionais e o que se sugere é a complementação desta pesquisa com a expansão da amostra e novas investigações que possam complementá-la, proporcionando outros olhares à motivação do bibliotecário.

## REFERÊNCIAS

ALVARES, Lillian Maria Araújo de Rezende. Marcos históricos da Ciência da Informação: breve estudo epistemológico-histórico dos pioneiros, das obras clássicas e dos eventos fundamentais. **Transinformação**, Campinas2010, v. 22, n.3, p.195-205. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/tinf/v22n3/a01v22n3.pdf>> Acesso em: 09 Abr. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-37862010000300001>.

ALVES, A. M.; BARBOSA, R. R. Colaboração e compartilhamento da informação no ambiente organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 11., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

ARAÚJO, Paula Carina de. Motivação dos docentes do setor de ciências jurídicas da Universidade Federal do Paraná para publicar em periódicos científicos. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 14., 2013, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2013.

BAPTISTA, S. G. O. Comprometimento organizacional do bibliotecário da região sul e sudeste. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, v. 25, n. 2, p. 217-238, 2001. Disponível em: <<http://www.brapci.ufpr.br/brapci/v/a/5347>>. Acesso em: 27 Out. 2017.

BARBALHO, C.R.S. Estrutura organizacional de bibliotecas universitárias: subsidio para sua composição. In: SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2012, Gramado. **Anais...** Gramado: SNBU, 2012.

BARRETO, A.A. Uma historia da Ciência da Informação. In: **Para entender a Ciência da Informação**. Organização: Lidia Maria Brandão Toutain. Salvador: EDUFBA, 2007.

BARRETO, A.A. **A questão da Informação**. Revista São Paulo em Perspectiva, Fundação Seade, v 8, n 4 , 1994.

BARROS, C.S.B.; SACRAMENTO, J.L.N.; LION, S.E.L.; MIRANDA, Z.D. A motivação na Escola Politécnica da Universidade Federal da Bahia: possibilidades para a biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2012, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: SNBU, 2014.

BATISTA, A.P.C. Qualidade no atendimento do serviço de referência. SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2002, Recife. **Anais...** Recife: SNBU, 2002.

BELLOTTO, H. A especificidade da informação arquivística. Revista **Contracampo**, n.2, 1998. Disponível em <<http://www.uff.br/contracampo/index.php/revista/article/view/366>>. Acesso em 22 mai.2017.

BELLUZZO, R.C.B.; FERES, G.G. Impacto da era digital no acesso e uso da informação e novas condutas de gestão de bibliotecas sob enfoque da competência em informação. CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – CBBDD, 21, 2005, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2005.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional** 4ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BORGES, L. O.; ALVES-FILHO, A.; TAMAYO, A. Motivação e significado do trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. **Medida do comportamento organizacional**. Ferramentas de Diagnósticas e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008, p.215-248.

BORGES, L. O. **A Estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário**. Estudos de Psicologia, v.4, n. 1, p. 107-158, 1999.

BORGES, L. O.; ALVES-FILHO, A. **A estrutura fatorial do inventário do Significado e Motivação do Trabalho, IMST**. Revista Avaliação Psicológica, v. 2, n. 2, p. 123-145, 2003.

BORKO, H. **Information Science: what is it?** American Documentation, v.19, N.1, P.3-5, 1968.

BRASIL, 2001 MEC. **Parecer CNE/CES nº492/2001**: Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0492.pdf>> Acesso em: 19 de out. 2017.

BRUNER, J. **Actos de significado: para uma psicologia cultural**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BURKE, Peter. **História social do conhecimento: de Gutenberg a Diderot**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CALDAS, R. F.; VIEIRA, J. L. L. Modelos de gestão motivacional no desenvolvimento das comunidades. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 13., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2012.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CUNHA, M. B. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.29, n. 1, p. 71-89, jan/abr.2000.

DIAS, Antonio Caetano. Na Biblioteca Nacional. In: PINHEIRO, Ana V.; TEIXEIRA, Loida V.; MOREIRA, Maria J. (org.). **Os 80 anos da primeira Escola de Biblioteconomia no Brasil**. Rio de Janeiro: A Escola, 1991, p. 5-20. Edição comemorativa.

DIB, S.F.; LIMA, C.R.M. Abordagem contemporânea para a gestão das bibliotecas universitárias brasileiras. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16 a 21., 2014. Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2014.

DIMÁRIO, C.J.K.; ARAÚJO, E.M.; CASSIN, F.H.; VICENTINI, P.C.B. *Coaching* como fator motivacional na qualidade de vida dos funcionários na biblioteca universitária. SEMINÁRIO NACIONAL DAS BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS – SNBU, 2012, Gramado. **Anais...** Gramado: SNBU, 2012.

EGGERT, Gisela; MARTINS, Maria Emília Ganzarolli. **Bibliotecário. Quem é? O que faz?** *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis.* v.1. n.1, 1996.

FONSECA, Edson Nery da. **Introdução à Biblioteconomia.** Brasília, DF: Briquet de Lemos/Livros, 2007.

FONTANELLA, B.J.B.; RICAS, J.; TURANO, E.R. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas.** *Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro,* 24(1):17-27, jan, 2008.

FOSKETT, D.J. **A ciência da informação como disciplina emergente: implicações educacionais: ciência da informação ou informática.** Rio de Janeiro: Calunga, 1980. p. 53-69.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUENTHER, Z. C. Maslow-auto-realização e transcendência. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, v. 12, n. 2, p. 264-278, 1983.

HOFFMANN, W.A.M.; FARIA, L.L.L.; GREGOLIN, J.A.R.; OPRIME, P.C. Estudo da dinâmica e do desenvolvimento de arranjos produtivos com o apoio da inteligência competitiva. ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB, 2007, Salvador. **Anais...** Salvador: Ancib, 2007.

LEITE, Francisca Rosaline; OLIVEIRA, Mata Marlene de. Formação e atuação profissional. In: CENDÓN, Beatriz Valadares [*et al*]. **Ciência da Informação e Biblioteconomia: novos conteúdos e espaços de atuação.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

LEVY-LEBOYER, Claude. **A crise das motivações.** São Paulo, SP: Atlas, 1994.

LIMA, G.A.B. Interfaces entre Ciência da Informação e a ciência cognitiva. **Ci. Inf.**, Brasília, v.32, n.1, p.77-87, jan./abr. 2003.

LION, S.E.K. A perspectiva política: um estudo sobre o poder organizacional em unidades de informação / Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal da Bahia, Instituto de Ciência da Informação, 2015.

LION, S.E.K.; GOMES, H.F. A eficiência estratégica na gestão de Bibliotecas Universitárias: um estudo sobre o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal da Bahia (SIBI/UFBA). In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 2013, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2013.

LIRA, R.A.; VALE, M.M.; BARBALHO, C.R.S. Padrões de recursos humanos para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16 a 21/NOV/ 2014, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2014.

LUBISCO, Nídia M. L. Bibliotecas universitárias, seus serviços e produtos: transposição de um modelo teórico de avaliação para um instrumento operacional: relatório de pesquisa

desenvolvida durante estágio pós-doutoral, na Universidad de Salamanca (ES).

**PontodeAcesso Revista do Instituto de Ciência da Informação**, Salvador, v. 8, n. 3, p. 56-61/ 80-141, dez. 2014. Disponível em:

<<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaici/article/view/12834>>. DOI:

<http://dx.doi.org/10.9771/1981-6766rpa.v8i3.12834>

MACIEL, A.C.; MENDONÇA, M. R. A. A função gerencial na biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000 Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2000.

MAGALLON, Rinaldo Cavalcante. A pesquisa de clima organizacional como ferramenta de gestão em bibliotecas universitárias: estudo sobre a motivação na Biblioteca de Tecnologia e Ciências "A" da UERJ. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16 a 21/NOV/ 2014, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2014.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

MENDES, A.R.L.; PINTO, V.B. Competências essenciais necessárias à atuação dos bibliotecários gestores de pessoas nas bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16 a 21/NOV/ 2014, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: UFMG, 2014.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 6 reimpressão. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2007.

MORENO, Nádia Aparecida. **Qualidade de vida no trabalho: uma análise das características da tarefa de profissionais bibliotecários atuantes em bibliotecas universitárias/Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia) – Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Biblioteconomia, atual Escola de Ciência da Informação, 1991. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUOS-933FRZ>>. Acesso em: 24 jul. 2017.**

MUCHARREIRA, P. R. **Motivação e aprendizagem: A didática da economia no ensino secundário - um estudo de caso.dissertação (mestrado) – Instituto Superior de Gestão (ISG). Lisboa, 2012. disponível em: <<https://www.researchgate.net/publication/270452259>> . acesso em: 14 jun. 2016.**

NASCIMENTO, C.M.P.; COUTO, A.M.S.; BASTOS, Maria Maia S. A biblioteca universitária hoje: gerência compartilhada. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2000. Disponível em: <<http://www.ndc.uff.br/textos/t026.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2016.

ORTEGA, C. D. Relações históricas entre biblioteconomia, documentação e ciência da informação. **DataGramaZero**, v. 5, n. 5, p. A03, 2004. Disponível em: <<http://www.brapci.inf.br/v/a/2048>>. Acesso em: 23 Mar. 2017.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 8 ed. Ver. e Amp. São Paulo, SP: LTr, 2000.

RAMOS, P.A.B. A gestão na organização de Unidades de Informação. **Ciência da Informação**. - v.9, n.1, 2003. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/issue/view/56/showToc>  
Acesso em: 28 de julho de 2017.

RIBEIRO, R. M. R. Motivação dos recursos humanos em bibliotecas universitárias. Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, v. 2, n. 1, p.71-79, jul./dez. 2004. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/>. Acesso em: set./2017.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROSENFELD L, MORVILLE P. **Information Archltecturs for IheWorldWlde Web**. Sebastopol: O'Reilly; 1998.

SANTOS, A.R.; ANDRADE, M.V.M. Gestão por competências em unidades de informação: O papel do bibliotecário-gestor nas universidades federais. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 16 a 21., 2014. Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte, 2014.

SARACEVIC, T. A natureza interdisciplinar da ciência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.24, n.1, p.36-41, abr. 1995.

SARACEVIC, Tefko. Ciência da informação: origem, evolução e relações. **Perspec. Ci Inf.**, Belo Horizonte, v.1, n.1, p. 41-62, jan./jun.1996.

SELTIZZ; WRIGHTSMAN-COOK. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.

SILVA, J.C. **O estilo de Liderança dos Bibliotecários de Brasília**. Dissertação de Mestrado – Universidade de Brasília, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação – FACE, Departamento de Ciência da Informação e Documentação – CID, Pós-graduação em Ciência da Informação - PPGCINF, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. **Medida do comportamento organizacional**. Ferramentas de Diagnósticas e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TADEUCCI. M. de S. R. **Motivação e Liderança**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2011.

VALENTIM, M. L. P. Atuação e perspectivas profissionais para o profissional da informação. In: VALENTIM, M. L. (Org.), **Profissionais da Informação: formação, perfil e atuação profissional**. São Paulo: Polis, 2000. p. 135-152.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; DANTE, Gloria Ponjuan. **O profissional da informação: formação, perfil e atuação profissional**. São Paulo: Polis, 2000.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Atuação profissional na área de informação**. São Paulo: Pólis, 2004.

VERGUEIRO, W. O olhar do cliente como fator de qualidade para a gestão de bibliotecas universitárias: estudos de caso em instituições brasileiras. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO , 19, 2000, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: FEBAB, 2000. Disponível em: <<http://dici.ibict.br/archive/00000824/01/T173.pdf>>. Acesso em:

VIEIRA, C. B.; VILAS BOAS, A. A.; ANDRADE, R. O. B. de; OLIVEIRA, E. R. de. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg GestãoEstratégica**, v.4, n.1, 2011. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/revista2011/artigos/12.pdf> . Acesso em: 03 jul. 2016.

VOLPATO, S.M.B.; BORENSTEIN, C.R.; SILVEIRA, A. A natureza do trabalho do administrador de biblioteca universitária. In: ENCONTRO NACIONAL DE INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO JURÍDICA – ENIDJ, 8., 2003, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

# **ANEXO A**

## ANEXO A - QUESTIONÁRIO ELETRÔNICO: A MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO NA PERSPECTIVA DO BIBLIOTECÁRIO - INVENTÁRIO DA MOTIVAÇÃO E DO SIGNIFICADO DO TRABALHO - IMST

### A motivação para o trabalho na perspectiva do bibliotecário.

#### INVENTÁRIO DA MOTIVAÇÃO E DO SIGNIFICADO PARA O TRABALHO - IMST

1. 1. É um prazer realizar minhas tarefas.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

2. 2. Tenho oportunidade de me tornar mais profissionalizado (mais qualificado).

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

3. 3. As pessoas sabem o quanto é importante o meu trabalho.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

4. 4. Os chefes sabem se comunicar com cada um.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

5. 5. O meu trabalho é o meu sustento.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

6. 6. Sou independente porque assumo minhas despesas pessoais.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

7. 7. O resultado do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral).

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

8. 8. Se trabalho, tenho o retorno econômico merecido.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

9. 9. Estou repetindo todas as tarefas todos os dias.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

10. 10. Eu sinto que sou tratado como pessoa respeitada.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

11. 11. No meu trabalho são tomados todos os cuidados necessários à higiene do ambiente.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

12. 12. Fazendo minhas tarefas, não corro riscos físicos.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

13. 13. Eu gosto de ver minhas tarefas prontas.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

14. 14. Minhas opiniões sobre o trabalho são levadas em conta.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente

- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

15. 15. Trabalhando, faço amizades.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

16. 16. Os chefes confiam em mim.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

17. 17. Trabalhando, decido o que compro para mim.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

18. 18. O trabalho me proporciona as principais assistências (transporte, educação, saúde, moradia, aposentadoria, etc.).

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

19. 19. Reconheço a autoridade dos superiores.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

20. 20. A empresa cumpre obrigações para comigo.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

21. 21. Trabalhar exige esforço físico (corporal).

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente

- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

22. 22. O trabalho é duro porque exige esforço, dedicação e luta.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

23. 23. Minhas tarefas exigem de mim esforço, dedicação e luta.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

24. 24. O que ganho é suficiente e de acordo com meu esforço.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

25. 25. O trabalho me torna uma pessoa digna.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

26. 26. O trabalho é a garantia da existência humana.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

27. 27. Trabalho com conforto nas formas adequadas de higiene, disponibilidade de materiais, equipamentos adequados e conveniência de horário.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

28. 28. Fazendo minhas tarefas, tenho oportunidades permanentes de aprendizagem de novas coisas.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente

- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

29. 29. Meu corpo é necessário para executar minhas tarefas.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

30. 30. Os colegas de trabalho me querem bem.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

31. 31. Meu trabalho é minha sobrevivência

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

32. 32. Trabalhar bem é o que preciso fazer para continuar no meu emprego.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

33. 33. Trabalho para ter assistência para mim e para minha família.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

34. 34. O trabalho é a base para o progresso da sociedade.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

35. 35. O trabalho é para ser feito de acordo com o que dizem os superiores.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente

- Concordo totalmente
36. 36. Todo dia faço tarefas parecidas.  
*Marcar apenas uma oval.*
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Não tenho opinião
  - Concordo parcialmente
  - Concordo totalmente
37. 37. Trabalhando, estou usando meu pensamento para fazer as tarefas.  
*Marcar apenas uma oval.*
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Não tenho opinião
  - Concordo parcialmente
  - Concordo totalmente
38. 38. O trabalho é corrido quando se trabalha também em casa.  
*Marcar apenas uma oval.*
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Não tenho opinião
  - Concordo parcialmente
  - Concordo totalmente
39. 39. Trabalhar é fazer a tarefa.  
*Marcar apenas uma oval.*
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Não tenho opinião
  - Concordo parcialmente
  - Concordo totalmente
40. 40. Trabalho de acordo com minhas possibilidades.  
*Marcar apenas uma oval.*
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Não tenho opinião
  - Concordo parcialmente
  - Concordo totalmente
41. 41. Todos os trabalhadores se esforçam como eu.  
*Marcar apenas uma oval.*
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Não tenho opinião
  - Concordo parcialmente
  - Concordo totalmente
42. 42. Trabalhando, sinto-me como uma máquina ou um animal.  
*Marcar apenas uma oval.*
- Discordo totalmente
  - Discordo parcialmente
  - Não tenho opinião
  - Concordo parcialmente
  - Concordo totalmente
43. 43. No meu trabalho são adotadas todas as medidas de segurança recomendáveis.  
*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

44. 44. Sou discriminado devido ao meu trabalho.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

45. 45. Todos que trabalham têm os mesmos direitos.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

46. 46. Esforço-me muito e ganho pouco.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

47. 47. O trabalho me deixa esgotado.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

48. 48. Trabalhando, sinto-me atarefado.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

49. 49. Sou reconhecido pelo que faço.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

50. 50. Trabalho em ambiente limpo.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente

- Concordo totalmente

51. 51. Mereço ganhar mais pelo meu trabalho.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

52. 52. No meu trabalho, estão sempre me exigindo rapidez.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

53. 53. No meu trabalho tenho as ferramentas necessárias.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

54. 54. Recebo toda assistência que mereço.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

55. 55. Tenho que terminar minhas tarefas com pressa.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

56. 56. Sinto-me produtivo.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

57. 57. Trabalhando, desenvolvo minhas habilidades interpessoais.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

58. 58. Influencio nas decisões da organização (contribuindo para a formação de opiniões).

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente

- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

59. 59. Sigo as normas das organizações (empresas).

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

60. 60. Trabalhando, tenho oportunidade de expressão de minha criatividade.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

61. 61. O trabalho me garante receber meu salário.

*Marcar apenas uma oval.*

- Discordo totalmente
- Discordo parcialmente
- Não tenho opinião
- Concordo parcialmente
- Concordo totalmente

# APÊNDICE A

**APÊNDICE A – MENSAGEM ELETRÔNICA ENVIADA AOS  
RESPONDENTES**

Prezado (a) Bibliotecário (a),

Eu, Adriana dos Santos Rosa, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal da Bahia - PPGCI/UFBA, e a Professora Doutora Nídia Maria Lienert Lubisco (orientadora) estamos desenvolvendo uma pesquisa com a temática da Motivação para o Trabalho na perspectiva do Bibliotecário.

Nesse momento da pesquisa, necessitamos de sua valorosa contribuição para a realização da coleta de dados. Para isso, por favor acesse o link ( <https://goo.gl/forms/IhSlSJ54STz58Muj1> ) e responda o questionário on-line.

Certa da compreensão e colaboração de V. Sa., agradeço antecipadamente e ponho-me à inteira disposição para eventuais esclarecimentos.

Att., Adriana Rosa

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da UFBA