



XX ENANCIB

21 a 25 Outubro/2019 – Florianópolis

A Ciência da Informação e a era da Ciência de Dados

GT- 4 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

A MOTIVAÇÃO PARA O BIBLIOTECÁRIO: ELEMENTOS MOTIVADORES E DESMOTIVADORES

MOTIVATION FOR LIBRARIAN: MOTIVATIVE AND DEMOTIVE ELEMENTS

Adriana dos Santos Rosa (Universidade Federal da Bahia - UFBA)

Nídia Maria L. Lubisco (Universidade Federal da Bahia - UFBA)

Modalidade: Trabalho Completo

Resumo: Este artigo trata da motivação do bibliotecário para o trabalho, a partir de um recorte da pesquisa de mestrado, desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Universidade Federal da Bahia. Parte, do ponto de vista teórico, das Teorias Motivacionais, estabelecendo-se como objetivo geral avaliar a motivação para o trabalho de bibliotecários inscritos no Conselho Regional de Biblioteconomia da 5ª Região (Bahia/Sergipe), buscando-se especificamente mensurar a sua motivação e identificar os elementos motivadores e os desmotivadores desses profissionais para o trabalho. Trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa e quantitativa, tendo como instrumento de coleta de dados o questionário do Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho. A população da pesquisa foi composta pelos bibliotecários inscritos no referido Conselho entre 2004 a 2013 que atuam nos estados de Bahia e Sergipe, resultando numa amostra de 45 participantes. Conclui-se, dentre outras considerações finais, que os bibliotecários pesquisados apresentam-se motivados por variáveis que permeiam diversos contextos, desde os de ordem econômica, os de características sociais, até as mais elevadas percepções cognitivas individuais.

Palavras-Chave: Motivação para o trabalho. Bibliotecário. Teorias Motivacionais.

Abstract: This article deals with the motivation of the librarian to work, from a clipping of the master's research, developed in the Graduate Program in Information Science, Federal University of Bahia. From the theoretical point of view, it starts from the Motivational Theories, establishing as a general objective to evaluate the motivation for the work of librarians enrolled in the Regional Council of Librarianship of the 5th Region (Bahia / Sergipe), specifically seeking to measure their motivation and identify the motivating and demotivating elements of these professionals for the job. This is a case study with a qualitative and quantitative approach, using as a data collection instrument the questionnaire of the Inventory of Motivation and Meaning of Work. The research population consisted of librarians enrolled in the said Council between 2004 and 2013 who work in the states of Bahia and Sergipe, resulting in a sample of 45 participants. It is concluded, among other final considerations, that the librarians surveyed are motivated by variables that permeate various contexts, from economic, social characteristics, to the highest individual cognitive perceptions.

Keywords: Work motivation. Librarian. Motivational Theories.

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, aqui entendidas como 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 no campo da Educação. Além de dar atenção ao estado fisiológico das pessoas, como necessidades básicas, 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 da biblioteca 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, ou seja, desenvolver suas tarefas de forma correta, atender às necessidades do usuário de forma proativa, desenvolver projetos inovadores voltados para a acessibilidade e a disseminação da informação, manter bom nível de relacionamento com os demais membros da equipe, entre outras. Estes são alguns dos resultados esperados pela organização e pelo usuário.

Portanto, a melhoria das condições motivacionais do trabalhador pode estimulá-lo positivamente no desempenho das suas atividades e na conseqüente 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 os desmotivam, fato 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 às tendências e desafios do mercado atual.

Nesse sentido, a pesquisa (ROSA, 2018) teve como objetivo geral: Avaliar a motivação para o trabalho dos bibliotecários inscritos no Conselho Regional de Biblioteconomia da 5ª Região (BAHIA/SERGIPE), a ser alcançado mediante a superação dos seguintes objetivos específicos: Mensurar a motivação do bibliotecário para o trabalho; Identificar os elementos motivadores para o trabalho; e Identificar os elementos desmotivadores desses profissionais para o trabalho.

A relevância desta investigação reside na oportunidade de dar a conhecer os elementos de motivação/desmotivação do bibliotecário para o trabalho, no contexto contemporâneo, considerando a empregabilidade e as transformações sociais. Para alcançar os propósitos do estudo, levantou-se a base teórica mediante pesquisa bibliográfica nas áreas da Ciência da Informação e nas concernentes à Motivação. Em face das diversas possibilidades de estudo e trabalhos a partir dos resultados da investigação, realizou-se um recorte da pesquisa aqui citada, enfatizando alguns resultados que revelam a motivação do bibliotecário e os elementos motivadores e desmotivadores para o trabalho dos bibliotecários respondentes. Nessa perspectiva, destacam-se as Teorias Motivacionais, a motivação para o bibliotecário, e os elementos que motivam e os que desmotivam o bibliotecário.

2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

A temática Motivação para o Trabalho, segundo Robbins (1999), começou a ser estudada na década de 1950 quando as organizações reconheceram-na como partícipe do processo de desempenho de seus empregados e seguramente do aumento da sua

produtividade, sendo as primeiras teorias: a da Hierarquia das Necessidades, desenvolvida por Abraham Maslow; a Teoria X e Teoria Y, proposta por Douglas McGregor; e a de Frederick Herzberg, Teoria Motivação-Higiene.

Tais teorias formam um primeiro substrato para os estudos de motivação que serviram de subsídio para o desenvolvimento de todas as teorias posteriores, sendo consideradas clássicas pela ampla difusão e utilização nas corporações. Porém, existem as chamadas teorias contemporâneas, assim definidas por haver muita documentação e muitas pesquisas como suporte e porque são teorias especialmente voltadas para motivação de empregados: a 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).

A **Teoria da Hierarquia das Necessidades**, de Abraham H. Maslow, psicólogo americano (1908-1970), considerado o pai da psicologia humanista, é uma das mais conhecidas 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. 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. Essa teoria da Hierarquia das Necessidades enfrentou, 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.

A **Teoria X e Teoria Y** foi 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).

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 a 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.

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. Concentra as necessidades humanas em três grupos: as de Existência - referem-se à provisão das demandas materiais básicas para a sobrevivência; 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;

as necessidades de Crescimento – que se expressam pelo desejo de desenvolvimento pessoal: essa necessidade realizada faz o indivíduo sentir-se completo como ser humano.

Também pautado em necessidades do sujeito para compreender a motivação no trabalho, David McClelland desenvolveu a **Teoria das Necessidades**, onde ressalta que o indivíduo pode ser motivado pela realização de três necessidades distintas: realização, poder e afiliação. A de Realização - caracterizando-se pelo desejo de lutar por sucesso pessoal, o indivíduo prefere 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; precisa sentir que suas habilidades estão desafiadas na realização de tarefas e sente brotar em seu íntimo a necessidade de fazer melhor e é isso que o 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 o prestígio e com a influência que podem causar em outras pessoas, mais do que com o resultado de suas tarefas. E por fim é apresentada a necessidade de Afiliação, na qual Robbins (1999) conclui que as 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) e uma característica forte dos gerentes é ter grande necessidade de poder e baixa necessidade de afiliação, pois “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).

Edwin Locke propôs a **Teoria de Determinação de Metas** que imprime a relação metas-desempenho, ensinando 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. 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 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. 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.

A **Teoria do Reforço**, desenvolvida pelo psicólogo Burrhus Frederic Skinner, vê o comportamento como sendo causado ambientalmente, por isso é uma abordagem behaviorista; 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 e outros teóricos a tem considerado como um mecanismo. 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 se siga a uma resposta aumenta a probabilidade de o comportamento ser repetido”. (ROBBINS, 1999, p.116). 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.

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, “[...] 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).

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”. No mesmo sentido, em contribuição para o entendimento da teoria da expectativa, defende 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, a teoria se chama expectativa porque está associada a uma expectativa de recompensa” Tadeucci (2011, p.46),

Por fim é importante ressaltar que todas estas teorias foram desenvolvidas na perspectiva de buscar meios para o desenvolvimento da Motivação de empregados de organizações e foram fundamentais para a pesquisa sobre motivação do bibliotecário para o trabalho, mesmo partindo de propostas diferentes onde as primeiras apresentam necessidades motivadoras e as demais apresentam uma abordagem cognitiva e depositando no próprio indivíduo os propósitos que norteiam suas vidas.

3 A MOTIVAÇÃO PARA O BIBLIOTECÁRIO

Autores da CI, como Vergueiro (2000), 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 depender 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. 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. 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 de 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).

Segundo o entendimento de Dib e Lima (2014), podem-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; desenvolvendo estratégias de comunicação entre os agentes da biblioteca; estudando o ambiente organizacional de forma contínua, com vistas à sua melhoria; promovendo o livre acesso à informação e a capacitação em serviço; viabilizando o aumento gradativo dos fluxos comunicacionais; incentivando 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.

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. Dessa forma é possível, através dos estudos de motivação, contribuir com explicações e previsões a respeito da produtividade, absenteísmo, rotatividade e satisfação 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,

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 averiguações que favoreçam sua eficácia, sendo que a primeira envolve os aspectos 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 circunscrito 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 as relações entre pessoas dentro do espaço 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 já aqui mencionados 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.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os critérios metodológicos foram buscados na revisão da bibliografia, tanto da área da Ciência da Informação quanto da área dos estudos da Motivação. 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. O objetivo geral da pesquisa foi avaliar a motivação para o trabalho de bibliotecários inscritos no Conselho Regional de Biblioteconomia da 5ª Região - Bahia/Sergipe (CRB/5ª Região). Nessa perspectiva surge então especificamente o objetivo de mensurar a motivação e identificar os elementos motivadores e os desmotivadores desses profissionais para o trabalho que resulta no desenvolvimento do presente artigo.

O referido Conselho aponta para um universo constituído por 1941 bibliotecários registrados, dos quais 910 estão ativos, informa que os inscritos no período entre 2013 a 2014 que atuantes nos estados de Bahia e Sergipe totalizam 435 bibliotecários. Nesse sentido, a população da pesquisa foi composta pelos bibliotecários inscritos entre 2004 a 2013, resultando numa amostra de 45 participantes. A coleta de dados ocorreu através de questionários a partir do Inventário da Motivação e do Significado do Trabalho (IMST) que representa um importante instrumento para equipar as organizações na mensuração de elementos referentes aos aspectos motivacionais voltados para o ambiente de trabalho. A sua primeira parte foi utilizada, pois é composta por estudos motivacionais que aliados à fundamentação teórica atendem às necessidades da pesquisa. O inventário é composto por 61 proposições, que foram adaptadas em forma de questionário distribuído pelo Conselho para os bibliotecários por via eletrônica a partir de sua base de dados sobre os inscritos.

5 ELEMENTOS QUE MOTIVAM E QUE DESMOTIVAM O BIBLIOTECÁRIO

A partir da análise e da discussão de dados, associadas ao referencial teórico da pesquisa (ROSA, 2018) composto tanto por literatura da área da Ciência da Informação, quanto das áreas concernentes aos estudos da Motivação, pode-se inferir que existem elementos que se configuram como motivadores para o trabalho na perspectiva dos bibliotecários do CRB/5ª Região, tanto no âmbito intrínseco quanto no extrínseco e que isso é um fator decisivo para determinar a sua atuação no exercício da profissão.

A fim de atender aos objetivos almejados pela pesquisa as respostas ao *Inventário de Motivação e do Significado do Trabalho* (IMST) foram analisadas, selecionadas e classificadas à luz da literatura consultada e em especial das teorias motivacionais já mencionadas. Com esse entendimento, determinam-se os itens do IMST que sinalizam a possibilidade de o

XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC

trabalhador apresentar um estado de motivação e de desmotivação. As proposições foram divididas em: Proposições Motivadoras e Proposições Desmotivadoras (Quadro 1).

Quadro 1 - 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 tomados 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.	

XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC

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: Dados da pesquisa, com base em Borges, Alves-Filho e Tamayo (2008).

Diante dos dados da pesquisa, infere-se que os bibliotecários da amostra valorizam seu trabalho e o estimam a ponto de acreditarem que a sua dignidade está relacionado a ele, fato que pode ser reconhecido como motivador para a realização de suas tarefas, que se relaciona diretamente com as necessidades de alta ordem, visto que foi possível identificar nas respostas um grau elevado de responsabilidade pelos resultados do 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.

Foi também compreendido que a motivação dos participantes está atrelada à segurança de seus empregos e à capacidade de compromisso e dedicação às suas carreiras. Nota-se que os bibliotecários da amostra revelam sentir-se ouvidos, valorizados e com opiniões consideradas em seu trabalho, aspecto que pode tornar-se um motivador que, nesse caso, parece ser causado por reconhecimento e valorização por parte da organização. Desta forma, percebe-se que são movidos pela necessidade de alta ordem relacionada com o social e a estima.

Os dados mostram que eles se sentem respeitados em seu trabalho, o que provavelmente contribui para a sua motivação, já que as pessoas tendem a responder positivamente a estímulos intrínsecos como aquele que, através do reconhecimento do seu valor pessoal, o indivíduo se sente realizado e conseqüentemente motivado. Entretanto, a pesquisa revela que baixos salários podem ser um elemento desmotivador para o bibliotecário no exercício de suas funções. 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.

Diante dos resultados expostos nesta investigação, compreende-se que os fatores que motivam o profissional bibliotecário para o trabalho na realização de suas atribuições e os que, inversamente, os desmotivam estão fortemente ligados às necessidades extrínsecas, de higiene, relativas à segurança familiar ou de caráter afiliativo e social e também reconhecimento profissional e investimento na carreira, com alguma referência ao desenvolvimento profissional e pouca necessidade de autorrealização, liderança e crescimento.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluída a pesquisa, observa-se que os objetivos delineados foram alcançados, tendo em vista que os resultados revelam que os bibliotecários credenciados no CRB/5 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 são 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, 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 revela-se constantemente ligada à necessidade de segurança,

reconhecimento, afiliativa e econômica. Foram pouco identificados 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 recorrentes na 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, identificaram-se os elementos que desmotivam os bibliotecários da amostra: 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

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

XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC

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

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. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA, DOCUMENTAÇÃO E CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO*, 21, 2005, Curitiba. **Anais[...]**. Curitiba, 2005.

BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. 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 diagnósticas e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. 7. ed. 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.

DIB, S.F.; LIMA, C.R.M. Abordagem contemporânea para a gestão das bibliotecas universitárias brasileiras. *In: XVIII SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS*, 16 a 21., 2014. Belo Horizonte. **Anais eletrônicos[...]**. Belo Horizonte, 2014. Disponível em: <http://ridi.ibict.br/handle/123456789/876>. Acesso em: 3 jan. 2018.

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

LION, S.E.K. **A perspectiva política: um estudo sobre o poder organizacional em unidades de informação**. 2015. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/19542/1/Tese%20samir%20PPGCI-UFBA%202015.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2017.

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>. Acesso em: 23 dez. 2017.

XX ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2019
21 a 25 de outubro de 2019 – Florianópolis – SC

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

MUCHARREIRA, P. R. **Motivação e aprendizagem**: a didática da economia no ensino secundário - um estudo de caso. 2012. Dissertação (Mestrado em) – Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2012. Disponível em:
<https://www.researchgate.net/publication/270452259> . Acesso em: 14 jun. 2019.

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

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. 8.ed.rev. e ampl. São Paulo: LTr, 2000.

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

ROSA, A. dos S. **A motivação para o trabalho na perspectiva do bibliotecário**: um estudo de caso na região Bahia e Sergipe. 2018. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018. Disponível em:
<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/26223/1/Adriana%20Rosa%20Disserta%c3%a7%c3%a3o%20arquivamento.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2019.

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: 22 maio 2019.

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