

## **MOTIVAÇÃO EM EQUIPES DE UNIDADES DE INFORMAÇÃO.**

Vanessa Lima dos Santos, Daniela Pereira dos Reis de Almeida. – Inter-áreas – Ciência da Informação - Biblioteconomia - Departamento de Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências – Campus de Marília.

Nos prenúncios da Segunda Guerra Mundial ocorreu uma notável mudança na Administração, ressaltando o caráter democrático da gestão organizacional, deslocou-se a ênfase na estrutura e nas tarefas para a ênfase nas pessoas, nos grupos e na organização informal. Surgia assim, nos Estados Unidos, a Teoria das Relações Humanas (TRH). Essa teoria, apoiada em valores humanísticos nasceu para equilibrar a tendência dos pressupostos formais e técnicos da Teoria Clássica da Administração, cujo perigo era a desumanização do indivíduo no ambiente organizacional. Nesse enfoque da escola clássica, as necessidades, sentimentos, atitudes, interesses e motivação das pessoas (sistemas sociais), isto é, não são objeto de estudo e, em muitos casos, não são preocupações dos gestores.

Mas, é a partir do surgimento das relações humanas que se passa a estudar e analisar, com uma maior ênfase, a influência da motivação no comportamento das pessoas. Estuda-se a motivação humana (necessidades básicas) definindo estilos de administração, caracterizando as organizações como sistemas sociais cooperativos e como sistemas de decisão.

Devido à importância dada ao comportamento humano e a motivação nos espaços corporativos, objetiva-se verificar se os bibliotecários selecionados têm competências e habilidades para motivar a equipe que gerenciam, visando o atingimento de metas. A pesquisa pretende verificar isso, a partir da leitura e análise da literatura, bem como por meio da análise da prática profissional. Outro aspecto relevante para a pesquisa, refere-se a conhecer as necessidades de formação acadêmica para motivar equipes de unidades de informação. Além disso, a pesquisa apresentará um quadro comparativo desses aspectos, a partir da análise dos dados coletados entre as equipes das unidades de informação pesquisadas.

Essa pesquisa justifica-se pelo destaque que a motivação passou a ter nos ambientes organizacionais, após o surgimento das teorias das relações humanas, que passou a estudar e analisar a influência da motivação no comportamento humano.

Acredita-se que este trabalho poderá trazer contribuições para a área, em especial para Biblioteconomia, já que poucos são os estudos sobre este tema na área. Acredita-se também que será de grande valia para os profissionais atuantes como líderes nas Unidades de informação, pelo fato de que estes profissionais, muitas vezes, não sabem qual postura é necessária a motivação de sua equipe para um melhor desempenho de suas funções e alcance de metas/objetivos.

### **COMPETÊNCIAS, HABILIDADES E ATITUDES**

A partir dos conceitos apresentados, a seguir, acredita-se que as discussões desenvolvidas neste trabalho serão mais bem compreendidas. Além disso, é importante mencionar que as pessoas atuam em equipe, portanto, os ambientes organizacionais possuem líderes e liderados, o que torna tão importante o estudo do comportamento humano nas organizações.

#### **Competências**

Desde a Idade Média, Renascimento já se falava em competências. Mas, atualmente, este tema tem tido grande destaque nas organizações, e na área de ciência da informação, discute-se muito sobre as competências que os profissionais precisam ter para desempenhar suas funções.

Segundo a Real Academia Española o termo “competência” significa tanto incumbência como atitude ou idoneidade para fazer algo. Partindo de outros conceitos, chegou-se a uma definição mais detalhada para competências profissionais:

Por competências profissionais se entende o conjunto de habilidades, destreza, atitudes e conhecimentos teórico-práticos necessários para cumprir uma função especializada de modo socialmente reconhecível e aceitável. (Tradução livre) (Programa, 2000, p. 6).

As competências comportamentais podem ser definidas como um “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que geram resultados para a organização e agregam valor à pessoa, mas competência não é sinônimo de conhecimento” (CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, s.d).

Algumas competências comportamentais que compõem o perfil do profissional: visão sistêmica; orientação a resultados; conhecimento; capacidade empreendedora; liderança; comunicação: foco no cliente/ funcionário; trabalho em equipe; negociação.

Na literatura da área de ciência da informação, os autores dão uma maior atenção às habilidades e competências do profissional da informação, principalmente no que diz respeito à prática profissional. As habilidades e competências referentes ao comportamento passam a ser um pouco mais discutidas devido ao seu reflexo no desenvolvimento das atividades. Mas para atender as necessidades dos diversos tipos de organização e seus funcionários, os profissionais da informação, atuantes como líderes, precisam ter também habilidades e competências relacionadas ao comportamento, não só as habilidades profissionais.

## **Habilidades**

“[...] são competências para o desempenho de tarefas” (MAXIMIANO, 2000, p. 76).

Mintzberg (1986) citado por Maximiano (2000, p. 78-80) identifica e categoriza em 8 as habilidades: Habilidade de relacionamento com os colegas; Habilidade de liderança; Habilidade de resolução de conflitos; Habilidade de processamento de informações; Habilidades de tomar decisões em condições de ambigüidade; Habilidades de alocação de recursos; Habilidades de empreendedor e Habilidade de introspecção. Já Katz (1986) citado por (MAXIMIANO, 1997, p. 74) de maneira mais objetiva categorizou as habilidades em três grupos: Habilidades técnicas, Habilidades humanas e Habilidades conceituais.

Através da literatura pode-se ainda, identificar outras habilidades: habilidade intelectual, técnicas (específicas), estratégica, planejar tarefas, ser interativo, polivalente, curioso, saber administrar e liderar pessoas, trabalhar em equipe, ter automotivação, postura pró-ativa, personalidade firme, senso de compromisso, estilo participativo, adaptabilidade social, versatilidade, motivação, perfil jovem, excelência na comunicação oral e escrita, buscar alianças e parcerias, conseguir ver o conjunto das situações, entre outras. (MARCHIORI, 1996 ; MARSHALL, 1996 ; BERTO; PLONSKI, 1999 ; PONJUÁN, 2000 ; NEVES, 2002).

## **Atitudes**

Atendendo à proposta deste capítulo, Maximiano (2004) citando Zimbardo e Gibson definem atitudes como sendo:

[...] estados mentais de predisposição ou prontidão que influenciam a avaliação dos estímulos. [...] As atitudes fazem parte das características adquiridas por meio de diversas formas de aprendizagem. Desse modo, embora sejam estáveis, é possível mudá-las. A mudança de atitudes depende da mudança de crenças e sentimentos a respeito dos estímulos (outras pessoas, objetos, grupos, a própria pessoa). (ZIMBARDO, 1970; GIBSON, s.d.).

As atitudes podem-se manifestar através dos pensamentos, dos sentimentos, do corpo e das palavras. Toda atitude pede uma forma de ação visível ou invisível. (CAFÉ, c1992).

O Livro das Atitudes de Sônia Café (c1992) tem por objetivo conscientizar as pessoas de quão importante são as nossas atitudes e de como elas refletem em nossas vidas. Fazendo-se adaptações, várias das atitudes descritas neste livro, podem ser perfeitamente trazidas para a realidade dos profissionais da informação, líderes, e a todos aqueles profissionais que lidam com a administração de pessoas. Abaixo foram destacadas somente aquelas atitudes que poderiam contribuir para este trabalho: eficaz; pró-ativa; cooperativa; sábia; adaptável; diplomática; responsável; coerente; altruísta; pragmática; solidária; organizada; tolerante; racional; receptiva; transparente; otimista e sensata.

Maximiano (2004) diz que as pessoas são únicas, mas que compartilham características. As necessidades são comuns às pessoas, no entanto cada indivíduo possui situações específicas em termos de necessidades. Acontece o mesmo com todas as outras características que singularizam as pessoas e que afetam o comportamento, a motivação. Enfim, as características individuais definem as diferenças entre as pessoas, o conhecimento dessas diferenças é uma ferramenta básica para entender os processos motivacionais, por isso que não se separam necessidades, habilidades, competências, atitudes e emoções da personalidade. Dessa forma, a formação do profissional da informação deve-se,

portanto apoiar-se nas competências, habilidades, atitudes e procedimentos mencionados anteriormente.

## **MOTIVAÇÃO**

A palavra motivação deriva, originalmente, das palavras latina *motivus*, *movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra “indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano” (MAXIMIANO, 2000, p.347).

O estudo da motivação busca entender quais são as forças que movem as pessoas nas diferentes dimensões do comportamento humano – pensamento, ação e palavra.

Em todas as definições, adotadas nessa pesquisa, sobre motivação das pessoas foram levados em conta os desejos e necessidades intrínsecas a cada pessoa. Desse modo, a motivação humana dependerá da intensidade dos motivos, sejam estes internos ou externos. Os motivos internos são aqueles que surgem das próprias pessoas: necessidades, aptidões, atitudes e interesses, valores e habilidades das pessoas, que a fazem capaz de realizar certas tarefas e não outras. Os motivos externos são aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra: estímulos e incentivos que o ambiente oferece ou objetivos que a pessoa persegue (MAXIMIANO, 2000b, p.357).

Como ressaltam Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p.245) “o processo motivacional é demasiado complexo para ser explicado por uma única teoria”. E cada uma das teorias da motivação oferece parte da explicação para a problemática de entender o comportamento das pessoas.

## **MOTIVAÇÃO DE EQUIPES**

A motivação de equipes visa manter seus integrantes constantemente mobilizados e entusiasmados à realização de seus objetivos coletivos, através da utilização de estratégias baseadas em teorias comportamentais. A motivação de equipes traz benefícios à organização como manter um clima organizacional motivado, com pessoas “entusiasmadas” em atingir resultados.

Cardozo (2003) em sua dissertação de mestrado indica os principais fatores motivadores de um indivíduo enquanto participante de uma equipe: Propósito claro e comum; Colaboração e interdependência; Normas claras e específicas; Responsabilidade e empowerment; Liderança; Envolvimento emocional; Empenho da organização; Desafio e Caráter

Muitos são os fatores que resultam no sucesso ou no fracasso de uma equipe, mas um dos principais fatores é a motivação para o trabalho em equipe. Para Cardozo (2003) as necessidades por subsistência, segurança, posse e reconhecimento, e a presença de um crescimento e aquisição, entre outras, tornam-se também fortes diretrizes (motivadores) do comportamento humano.

## **METODOLOGIA**

Essa pesquisa é de natureza descritiva, exploratória e será analisada pelo método qualitativo. Por meio da revisão de literatura especializada nas áreas de Ciência da Informação e Administração, tanto nos meios convencionais quanto nos meios digitais, buscamos resgatar, inicialmente, um referencial teórico sobre motivação, trabalho em equipe, competências, habilidades e atitudes do líder. Além disso, serão realizadas concomitantemente a essa revisão, quatro entrevistas com diretoras de bibliotecas universitárias do Estado de São Paulo. Duas no interior do Estado, mais especificamente na cidade de Marília e as outras duas na Capital.

## **CONSIDERAÇÕES PARCIAIS**

A partir da análise da literatura selecionada, podemos inferir que o líder que atua em unidades de informação pode desenvolver algumas ações que possibilitem a ele motivar sua equipe como, por exemplo: estabelecer metas desafiadoras; incentivar trabalhos em grupo; estimular a criatividade; promover um bom ambiente de trabalho; promover educação e treinamento individual/grupo; definir claramente as responsabilidades; cobrar resultados; entre tantas outras. Dessa maneira, entendemos que o líder deve estar sempre procurando conhecer os fatores que possibilitem motivar sua equipe. Para tanto, deve indagar as aspirações de seus colaboradores e verificar se a organização tem sido capaz de satisfazê-las. Sendo assim, cabe a este profissional habilitar-se e capacitar-se para desempenhar tais ações.

## REFERENCIA

BERTO, R. M. V. S. ; PLONSKI, G. A. . Gestão do conhecimento e as novas competências dos profissionais da informação. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1., Rio de Janeiro. **Anais...**v. 1. Rio de Janeiro 1999. 1. CD.

CAFÉ, S. **Livro das atitudes**. São Paulo: Pensamentos, c1992.

CARDOZO, C. M. **O trabalho em equipe e seus motivadores**. 2003. 63 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração). – Escola de administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Gestão de pessoas por competências**. Disponível em: <online1.cjf.gov.br/phpdoc/pages/sen/gestao/index.asp>. Acesso em: 01 jun. 2006.

MARSHALL, J. et al. Competences for special librarians of the 21<sup>st</sup> century. **Special Libraries Association**, Special committee on competences for special librarians, Washington, D.C. 1996. Disponível em: <<http://www.marshall.org/professional/spanish.html>>. Acesso em: 26 jun. 2000.

GIBSON, J. ; IVANCEVICH, J. M. ; DONNELLY JR. ; JNNES H. Op. cit. p. 95-98.

KATZ, R. L. **As habilidades de um administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultura, 1986.

MARCHIORI, P. Z. Que profissional queremos formar para o século XXI – graduação. **Informação & Informação**. Londrina, v. 1, n. 1, p. 27-34, jan./jun. 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997. 366p.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**: da escola clássica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à administração**. 6. ed. rev. e ampl. — São Paulo: Atlas, 2004.

MINTZBERG, H. **O trabalho do executivo**: o folclore e o fato. São Paulo: Abril, 1986.

NEVES, E. C. **Profissional da informação**: habilidades e competências na era do conhecimento. 2002. 125 f. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Ciência da Informação). – Faculdade de Biblioteconomia, Pontifícia Universidade Católica, Campinas, 2002.

PONJUÁN DANTE, G. Perfil del profesional de información del nuevo milenio. In: VALENTIM, M. L. P. (Org.). **O profissional da informação**: formação, perfil e atuação profissional. São Paulo: Polis, 2000. p. 91-105. (Coleção palavra-chave, 11).

PROGRAMA, Acuerdos y Recomendaciones. In: ENCUENTRO DE DIRECTORES DE ESCUELAS DE BIBLIOTECOLOGÍA Y CIENCIA DE LA INFORMACIÓN DEL MERCOSUR, 4, 2000, Montevideo. **Anais...** Montevideo, EUBCA, 2000.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas**: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 264 p.

ZIMBARDO, P. ; EBBESEN, E. B. **Influencing attitudes and changing behavior**. Reading: Addison-Wesley, 1970. p. 6-8.

**Bolsa: PET MEC/SESu – Biblioteconomia**