

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E  
SISTEMAS PÚBLICOS

JÚLIO CESAR PINTO DE OLIVEIRA

O BIBLIOTECÁRIO NO EXÉRCITO BRASILEIRO:  
satisfação e motivação para o trabalho militar do  
profissional da informação

SÃO CARLOS – SP  
2020

JÚLIO CESAR PINTO DE OLIVEIRA

O BIBLIOTECÁRIO NO EXÉRCITO BRASILEIRO: satisfação e motivação para o trabalho militar do profissional da informação

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, da Universidade Federal de São Carlos, para obtenção do título de Mestre em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Área de Concentração: Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

Orientador: Profa. Dra. Fabiane Letícia Lizarelli

São Carlos – SP  
2020



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

Centro de Educação e Ciências Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos

---

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

---

Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Júlio Cesar Pinto de Oliveira, realizada em 09/06/2020.

**Comissão Julgadora:**

**Profa. Dra. Fabiane Letícia Lizarelli (UFSCar)**

**Profa. Dra. Ângela Maria Carneiro de Carvalho (UFSCar)**

**Profa. Dra. Elenise Maria de Araújo (USP)**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

A Ata de Defesa, assinada pelos membros da Comissão Julgadora, consta no Sistema Eletrônico de Informações da UFSCar (SEI) e na Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos.

## RESUMO

A presente Dissertação apresenta e contextualiza os temas “Motivação” e “Satisfação no Trabalho”, correlacionando o Bibliotecário com o Exército. Tem como objetivo geral identificar quais os fatores de maior motivação e sua relação com a satisfação para o trabalho militar do bibliotecário no Exército Brasileiro, observando-se as diferenças entre os estabilizados e os temporários. Explica, em linhas gerais, o “Exército Brasileiro”, apresentando um breve histórico, sua missão constitucional, as características dos militares e o plano de carreira, dando maior ênfase aos profissionais que possuem estabilidade, proporcionada pela aprovação em concurso público, e aos que possuem contrato de trabalho temporário de, no máximo, oito anos, em função do processo seletivo simplificado que realizaram. Explica que o bibliotecário passou a integrar a carreira estável do Exército em 2012, contando, atualmente, com nove profissionais. Indica também que são vinte e seis bibliotecários temporários. Apresenta a Rede de Bibliotecas Integradas do Exército (Rede BIE) e sua importância para o Bibliotecário no Exército. Apresenta detalhes da profissão de bibliotecário, como características do curso superior em Biblioteconomia e os elementos que são orientados pela *International Federation Library Association* (IFLA) para compor os currículos dos cursos de graduação, além de destacar as competências do profissional. Após a realização de Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) em bases de dados científicas, foram identificados estudos que relacionam “motivação e serviço militar” e “motivação e trabalho bibliotecário”. Teorias motivacionais foram explicadas, com maior ênfase, a Teoria de Dois Fatores, de Frederick Herzberg, de 1959. Por meio de questionário construído a partir de estudos anteriores que utilizaram essa Teoria como arcabouço teórico, coletou percepções a respeito do trabalho, da rotina e das motivações para atuação no serviço militar como bibliotecário, destacando os fatores que produzem maior satisfação. Os dados coletados foram analisados por meio de: estatística descritiva; agrupamentos hierárquicos (cluster); teste não paramétrico de Mann-Whitney; e correlação de Spearman. Os resultados da pesquisa indicam que existe pouca variação de motivação e satisfação com o trabalho militar entre bibliotecários estabilizados e temporários, exceto em duas variáveis (uma ligada ao relacionamento com os pares e uma ligada ao trabalho em si). Em ambas variáveis ocorreu diferença significativa (ao nível de 5%) de motivação entre os grupos, evidenciando que bibliotecários estabilizados apresentam níveis de motivação para o trabalho militar superiores aos bibliotecários temporários. Por fim, destaca que o perfil do bibliotecário militar é, predominantemente, mulher, entre trinta e trinta e nove anos, que concluiu, pelo menos, um curso de especialização lato sensu, que identifica as atividades estritamente militares como desmotivantes e que percebe no reconhecimento profissional, na remuneração e no relacionamento com os subordinados, os fatores motivacionais de maior valor para obter satisfação no trabalho militar.

**Palavras-chave:** Exército Brasileiro. Serviço Militar. Bibliotecário. Teoria de Dois Fatores. Motivação. Satisfação no Trabalho.

## ABSTRACT

This Dissertation presents and contextualizes the themes "Motivation" and "Job Satisfaction", correlating the Librarian with the Army. Its general objective is to identify which are the most motivating factors and their relationship with satisfaction for the military work of the librarian in the Brazilian Army, observing the differences between the stabilized and the temporary. It explains, in general lines, the "Brazilian Army", presenting a brief history, its constitutional mission, the characteristics of the military and the career plan, giving greater emphasis to the professionals who have stability, provided by the approval in public competition, and to those who they have a temporary work contract of a maximum of eight years, due to the simplified selection process they carried out. He explains that the librarian became part of the Army's stable career in 2012, currently counting on nine professionals. It also indicates that there are twenty-six temporary librarians. It presents the Army Integrated Library Network (BIE Network) and its importance for the Army Librarian. It presents details of the librarian profession, such as characteristics of the bachelor in Librarianship and the elements that are guided by the International Federation Library Association (IFLA) to compose the curricula of undergraduate courses, in addition to highlighting the professional's skills. After conducting a Systematic Bibliographic Review (RBS) in scientific databases, studies were identified that relate "motivation and military service" and "motivation and librarian work". Motivational theories were explained, with greater emphasis, the Two Factor Theory, by Frederick Herzberg, from 1959. Through a questionnaire built from previous studies that used this Theory as a theoretical framework, collected perceptions about work, routine and motivations for working in the military as a librarian, highlighting the factors that produce the greatest satisfaction. The collected data were analyzed using descriptive statistics; hierarchical groupings (cluster); Mann-Whitney non-parametric test; and Spearman correlation. The survey results indicate that there is little variation in motivation and satisfaction with military work between stabilized and temporary librarians, except for two variables (one linked to the relationship with peers and one linked to the job itself). In both variables there was a significant difference (at the level of 5%) in motivation between the groups, showing that stabilized librarians have higher levels of motivation for military work than temporary librarians. Finally, it highlights that the profile of the military librarian is predominantly female, between thirty and thirty-nine years old, who concluded, at least, a specialization course *lato sensu*, who identifies strictly military activities as demotivating and who perceives professional recognition, remuneration and relationships with subordinates, the most valuable motivational factors for obtaining satisfaction in military work.

**Keywords:** Brazilian Army. Military Service. Librarian. Two-Factor Theory. Motivation. Job Satisfaction.

## AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, agradeço a Deus, senhor de todos os Exércitos, por ter me concedido pertencer a duas famílias (a mineira e a paulista), pela minha saúde em momento tão delicado que passamos, por me dar disposição a sempre buscar novos conhecimentos e, por constantemente, colocar pessoas maravilhosas em meu caminho, como:

- minha esposa amada Alessandra, a grande responsável e incentivadora desse Mestrado e que, sem ela, esse curso não teria passado de uma vontade;
- os amigos do curso (em ordem alfabética, para não dar briga), Fabiana, Gisele, Gustavo, Juliana e Maria Emília – por transformarem as viagens a São Carlos e as aulas em momentos mais leves e descontraídos;
- minha orientadora, Profa. Dra. Fabiane Lizarelli que fez com que eu saísse da minha bolha e sempre instigou a olhar com olhos mais críticos em busca de um resultado cada vez melhor;
- as Profas. Dra. Ângela Carvalho e Elenise Araújo, por gentilmente aceitarem participar das bancas de Qualificação e Defesa e que, com as orientações contribuíram sobremaneira com o resultado da pesquisa;
- os amigos tenentes bibliotecários Barcellos, Ana Araújo e Schreiber que se dispuseram a testar o instrumento de pesquisa apontando as melhorias necessárias para o seu pleno entendimento;
- todos os bibliotecários da Força Terrestre que aceitaram participar da pesquisa e, mesmo aqueles em que a rotina diária impediu de responder, que possam ter a motivação necessária a continuarem exercendo a nobre função de guardar e disseminar conhecimento institucional; e
- os companheiros de outras jornadas com os quais eu sirvo na Escola Preparatória de Cadetes do Exército, em Campinas pelo apoio e incentivo nessa caminhada.

*Duas grandezas neste instante cruzam-se!  
Duas realezas hoje aqui se abraçam!...  
Uma - é um livro laureado em luzes...  
Outra - uma espada, onde os lauréis se enlaçam.  
Nem cora o livro de ombrear co'o sabre...  
Nem cora o sabre de chamá-lo irmão...  
Quando em loureiros se biparte o gládio  
Do vasto pampa no funéreo chão."*

*Castro Alves (1867)*

*"A corrida me faz lembrar que eu consigo fazer  
coisas difíceis."*

*Marie Krueger-Miller*

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia dos Postos e Graduações do Exército Brasileiro.....	25
Figura 2 – Mapa das Regiões Militares .....	30
Figura 3 – Fases para a Revisão Bibliográfica Sistemática.....	71
Figura 4 – Modelo de Revisão Sistemática.....	73
Figura 5 – Protocolo de Pesquisa da RBS.....	74
Figura 6 – Resultados após a condução da RBS [%].....	79
Figura 7 – Distribuição dos artigos por ano de publicação.....	80
Figura 8 – Distribuição por tema central da publicação .....	80
Figura 9 – Distribuição dos registros por de tipo de publicação .....	81
Figura 10 – Distribuição dos registros por área do conhecimento .....	81
Figura 11 – Quantitativos, por localidade e situação profissional dos participantes.....	85
Figura 12 – Etapas para um Questionário .....	86
Figura 13 – Hipóteses da Pesquisa .....	97
Figura 14 – Dados Sociodemográficos .....	109
Figura 15 – Dados Acadêmicos .....	111
Figura 16 – Tempo de Experiência no Mercado de Trabalho .....	112
Figura 17 – Tarefas x Não Motivação .....	115
Figura 18 – Tarefas x Aumento da Motivação .....	115
Figura 19 – Médias das Variáveis .....	117
Figura 20 – Dendrograma dos Fatores Higiênicos .....	124
Figura 21 – Médias de Cada Cluster (Fatores Higiênicos).....	125
Figura 22 – Dendrograma dos Fatores Motivantes.....	130
Figura 23 – Médias de Cada Cluster (Fatores Motivantes) .....	131

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Processos para o QCO e OTT .....	28
Quadro 2 – Detalhamento do QCO e do OTT .....	31
Quadro 3 – Organizações Militares do Exército passíveis de cargo de Bibliotecário .....	33
Quadro 4 – Características Positivas e Competências necessárias à atuação do Bibliotecário	40
Quadro 5 – Papéis e Habilidades do Bibliotecário 2.0 .....	44
Quadro 6 – Teorias Motivacionais .....	48
Quadro 7 – Comparativo das Teorias Motivacionais.....	56
Quadro 8 – Classificação das Pesquisas Científicas .....	68
Quadro 9 – Técnicas de Pesquisa Científica.....	68
Quadro 10 – Critérios para a RBS.....	76
Quadro 11 – Informações Relevantes das RBS para Construção de Variáveis .....	90
Quadro 12 – Relacionamento Fator Motivacional e Constructo .....	100
Quadro 13 – Análises Estatísticas Aplicadas ao Questionário .....	106
Quadro 14 – Relação Objetivo X Meio de Resposta .....	107

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tempos médios de permanência, por posto, do QCO.....	26
Tabela 2 – Relação Candidato X Vaga (QCO Biblioteconomia).....	29
Tabela 3 – Salário Médio do Profissional Bibliotecário no Brasil .....	66
Tabela 4 – Resultados da RBS.....	79
Tabela 5 – Resultados Quantitativos das RBS para o Modelo Conceitual .....	88
Tabela 6 – Quantitativo de Participantes da Pesquisa .....	108
Tabela 7 – Tempo de Conclusão da Graduação .....	110
Tabela 8 – Mudança de Cidade para atuar pelo Exército .....	113
Tabela 9 – Estatística Descritiva do Modelo Conceitual .....	118
Tabela 10 – Média, Variância e Desvio Padrão entre Constructos .....	119
Tabela 11 – Teste de Mann-Whitney para as Formas de Ingresso.....	121
Tabela 12 – Detalhamento dos Agrupamentos Hierárquicos (Fatores Higiênicos) .....	126
Tabela 13 – Clusters Fatores Higiênicos X Dados Sociodemográficos e Profissionais .....	127
Tabela 14 – Teste de Mann-Whitney para Clusters de Fatores Higiênicos .....	127
Tabela 15 – Teste de Mann-Whitney para Clusters de Fatores Higiênicos X Satisfação .....	129
Tabela 16 – Detalhamento dos Agrupamentos Hierárquicos (Fatores Motivantes).....	132
Tabela 17 – Clusters Fatores Motivantes X Dados Sociodemográficos e Profissionais.....	133
Tabela 18 – Teste de Mann-Whitney para Clusters de Fatores Motivantes .....	133
Tabela 19 – Teste de Mann-Whitney para Clusters de Fatores Motivantes X Satisfação.....	134
Tabela 20 – Correlação entre os Constructos e a Satisfação.....	135
Tabela 21 – Perspectivas quanto ao prosseguimento na Carreira Militar .....	141

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALA	<i>American Library Association</i>
ATPR	Aprimoramento Técnico Profissional
BENE	Benefícios
CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos
CFB	Conselho Federal de Biblioteconomia
CFO/QC	Curso de Formação de Oficiais ao Quadro Complementar
Clu1	Cluster 1
Clu2	Cluster 2
CONT	Condições de Trabalho
EB	Exército Brasileiro
EME	Estado-Maior do Exército
EsAEx	Escola de Administração do Exército
EsFCEX	Escola de Formação Complementar do Exército
EST	Estágio de Serviço Técnico
FEB	Força Expedicionária Brasileira
I/O	Institucional/Ocupacional
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDF	<i>Israel Defense Forces</i>
IFLA	<i>International Federation Library Association</i>
LISA	<i>Library and Information Science Abstracts</i>
MAGIRT	<i>Map &amp; Geospatial Information Round Table</i>
NRMI	Normas e Regulamentos Militares
OTT	Oficial Técnico Temporário
PROM	Promoção
PSM	<i>Public Service Motivation</i>
QCO	Quadro Complementar de Oficiais
RBS	Revisão Bibliográfica Sistemática
REAL	Realização
RECO	Reconhecimento
Rede BIE	Rede de Bibliotecas Integradas do Exército

REMU	Remuneração
RESP	Responsabilidade
ROTC	<i>Reserve Officers' Training Corps</i>
RPAR	Relacionamento com os Pares
RSUB	Relacionamento com os Subordinados
RSUP	Relacionamento com os Superiores
SAF	<i>Sweden Armed Forces</i>
Sat	Satisfação
SCPAD	Subcomissão Permanente de Avaliação de Documentos
SICAPEX	Sistema de Cadastramento do Pessoal do Exército
STAT	Status
STEC	Supervisão Técnica
STRA	Segurança no Trabalho
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
TRAB	Trabalho em si

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>1.1 Apresentação e Contextualização</b> .....	14
<b>1.2 Problema de Pesquisa</b> .....	17
<b>1.3 Objetivos de Pesquisa</b> .....	17
<b>1.4 Justificativa</b> .....	17
<b>2 O EXÉRCITO BRASILEIRO, A PROFISSÃO MILITAR E A REDE DE BIBLIOTECAS INTEGRADAS</b> .....	20
<b>2.1 Exército Brasileiro</b> .....	20
2.1.1 Breve Antecedente Histórico .....	20
2.1.2 Modernidade e Atuação .....	21
<b>2.2 A Profissão Militar no Exército Brasileiro</b> .....	24
2.2.1 Características Gerais dos Militares .....	24
2.2.2 Ingresso ao Exército.....	27
2.2.3 As Armas, Os Quadros e os Serviços do Exército .....	31
<b>2.3 A Rede de Bibliotecas Integradas do Exército</b> .....	32
<b>3 A BIBLIOTECONOMIA E A PROFISSÃO DE BIBLIOTECÁRIO</b> .....	35
<b>3.1 Bibliotecas e Graduação em Biblioteconomia: Origens e Características</b> ..	35
<b>3.2 A Profissão de Bibliotecário</b> .....	37
<b>3.3 Trabalho e Competências do Bibliotecário</b> .....	38
<b>4 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO</b> .....	46
<b>4.1 Teorias Motivacionais</b> .....	48
4.1.1 Teoria de Dois Fatores.....	50
4.1.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades.....	53
4.1.3 Teoria da Expectativa.....	54
4.1.4 Comparativo das Teorias Analisadas .....	56
<b>4.2 Motivação para o Trabalho Militar</b> .....	57
<b>4.3 Motivação para o Trabalho Bibliotecário</b> .....	62
<b>5 METODOLOGIA DE PESQUISA</b> .....	67
<b>5.1 Pesquisas Científicas</b> .....	67
<b>5.2 Caracterização da Pesquisa</b> .....	69
<b>5.3 Revisão Bibliográfica Sistemática</b> .....	70
5.3.1 Planejamento da RBS .....	71
5.3.2 Protocolo Utilizado na RBS .....	72
5.3.3 Processamento da RBS .....	76
5.3.4 Resultados da RBS .....	78
<b>5.4 Pesquisa Bibliográfica</b> .....	82
<b>5.5 Observação Participante</b> .....	83
<b>5.6 Questionário</b> .....	84
5.6.1 Estabelecimento das Hipóteses da Pesquisa.....	86
5.6.2 Construção do Questionário.....	101
5.6.3 Aplicação de Testes Preliminares .....	102
5.6.4 Coleta de Dados.....	103
5.6.5 Análise dos Dados .....	104
5.6.6 Redação do Relatório.....	106
<b>5.7 Comitê de Ética em Pesquisas em Seres Humanos</b> .....	107
<b>5.8 Atendimento aos Objetivos da Pesquisa</b> .....	107

<b>6 RESULTADOS DO LEVANTAMENTO DE CAMPO</b> .....	108
<b>6.1 Dados Gerais</b> .....	109
6.1.1 Dados Sociodemográficos.....	109
6.1.2 Dados Acadêmicos .....	110
6.1.3 Dados Profissionais.....	111
<b>6.2 Análise Descritiva</b> .....	116
<b>6.3 Análise Comparativa entre as Formas de Ingresso</b> .....	120
<b>6.4 Análise de Agrupamentos Hierárquicos (Clusters)</b> .....	123
6.4.1 Análise de Cluster para os Fatores Higiênicos x Satisfação .....	124
6.4.2 Análise de Cluster para os Fatores Motivantes x Satisfação.....	129
<b>6.5 Análise pela Correlação de Spearman</b> .....	134
<b>6.6 Análise da Percepção Geral dos Bibliotecários</b> .....	136
6.6.1 “Trabalho Ideal x Trabalho no Exército” .....	137
6.6.2 “Expectativas quanto ao Trabalho no Exército” .....	138
6.6.3 “Estabilidade x Relevância do Trabalho” e “Temporalidade x Rendimento”...	139
6.6.4 “Saída do Exército, apesar da Estabilidade” e “Prosseguimento na Carreira Militar” .....	140
<b>7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	142
<b>7.1 Discussão Geral</b> .....	142
<b>7.2 Análise de Estudos Anteriores</b> .....	143
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	145
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	153
<b>APÊNDICE A – Armas, Quadros e Serviços de Oficiais do Exército</b> .....	166
<b>APÊNDICE B – Descrição Sumária dos Artigos localizados pela RBS</b> .....	169
<b>APÊNDICE C – Constructos e Variáveis da Pesquisa</b> .....	181
<b>APÊNDICE D – Questionário</b> .....	189
<b>APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido</b> .....	194

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação e Contextualização

Pesquisar fatores de motivação no ambiente de trabalho não é algo inédito. Uma rápida pesquisa em bases de dados científicas fornece diversos materiais de estudo que relacionam tais fatores com desempenho no trabalho. Segundo Robbins (2005), estudos específicos a respeito da motivação remontam ao início das pesquisas organizacionais, sejam em organizações públicas ou privadas. Dessa forma, a compreensão necessária para conjugar temas cruciais para a vida profissional pode requerer uma análise minuciosa e criteriosa de todos os vieses que envolvem o tema.

Dentre os estudiosos da motivação destacam-se Herzberg (1959) e Vroom (1964) que, por meio de suas respectivas teorias, tentam entender “como as pessoas se comportam sob várias condições do processo de trabalho e como este fato é influenciado pela individualidade de cada pessoa” (DOLEČKOVÁ, 2016, p. 8763).

Para Vroom (1964), a motivação está relacionada a dois tipos de questionamentos, bem diferentes entre si. Um está centrado nos níveis de energia e excitação do organismo frente a alguma situação ou ação a desempenhar. O segundo questionamento e, provavelmente o mais importante para a pesquisa nos campos da psicologia organizacional, está voltado para a compreensão do que determina a forma e as condições de escolha dos indivíduos em executar ou mesmo participar de uma ação em detrimento de outras.

Segundo Raimundo e Correia Neto (2017, p. 700), “pode-se afirmar que a situação dentro de uma organização pode influenciar na vida profissional do trabalhador, positivamente ou negativamente, afetando seu nível de motivação e satisfação ao trabalho.” Nesse sentido, esta pesquisa está concentrada na análise daquilo que leva alguém a fazer algo. Mais precisamente, quais elementos motivacionais conduzem um profissional em uma organização militar.

Como ponto inicial de discussão, levanta-se o entendimento de Magill (1984), quando afirma que a motivação está ligada ao comportamento humano, o que lhe dá sentido e direção, como uma força interior, impulso ou intenção e induz alguém a fazer algo ou agir de determinada forma.

A motivação é considerada uma energia impulsionadora que impele o indivíduo a dedicar esforços nas mais diversas atividades com o objetivo de satisfazer alguma necessidade individual (ROBBINS, 2005; VERGARA, 2009).

A motivação para o trabalho, segundo Herzberg, Mausner e Snyderberg, no livro homônimo publicado em 1959, está relacionada, objetivamente, ao o que as pessoas querem de seus trabalhos.

Ainda segundo Herzberg, Mausner e Snyderberg (1959) a motivação pode ser afetada por diferentes fatores e cada profissional apresenta uma reação própria frente a esses fatores. Fatores de atitudes do trabalho, segundo Herzberg, Mausner e Snyderman (1959, p. 44) são definidos como “o elemento objetivo da situação em que o entrevistado acha uma fonte para seu bom ou mau sentimento sobre o trabalho.” Dentre eles, destacam-se, por exemplo, reconhecimento, possibilidade de crescimento, condições de trabalho, o trabalho propriamente dito, o salário, a segurança e o tipo de instituição a qual o profissional está vinculado.

Nesse sentido, Nixon (2012) afirma que a motivação é considerada fator crítico pelas forças militares, pois é crucial para o sucesso das missões e sua importância é igualmente pertinente para os comandantes militares como parte da função de gerenciar pessoas.

E é justamente nesse ambiente militar que este trabalho se posiciona, ao pesquisar a motivação e a satisfação para o trabalho no Exército Brasileiro, por uma classe específica de profissionais, os bibliotecários.

O Exército é uma das três forças armadas brasileiras e que, junto a Marinha do Brasil e à Força Aérea Brasileira, são responsáveis pela “defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem” (BRASIL. [Constituição (1988)].

Aos profissionais que servem às Forças Armadas (os chamados militares) é exigida uma série de obrigações e deveres inexistentes no mundo civil como, por exemplo, o desempenho de atividades e tarefas alheias à formação acadêmica do profissional formado nas universidades, além da inexistência de certos direitos trabalhistas já consagrados em legislação (BRASIL, 1980).

Convém destacar ainda, outra peculiaridade da vida profissional dos militares. Trata-se de uma carreira em forma de pirâmide em que, nem todos aqueles que ingressam, alcançarão o seu ápice. Existem critérios para conseguir a promoção às mais altas patentes, como a modalidade de ingresso no serviço militar, o tempo

mínimo de serviço em cada patente subjacente e cursos de aperfeiçoamento. (BRASIL, 1980).

Em contrapartida, a profissão de bibliotecário é regularmente reconhecida pela Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962 (BRASIL, 1962a) e atua de forma integrada com o desenvolvimento social, econômico e cultural do país. Utiliza a informação como principal insumo de suas atividades e oferece, “por meio de seu trabalho, assessoria e consultoria a profissionais e a instituições, nas mais diversas áreas do conhecimento” (SOUSA, 2015, p. 12).

Em função do aumento exponencial da oferta de dados em seus mais variados suportes, da conseqüente necessidade do completo gerenciamento e disponibilização de informações confiáveis e das bibliotecas existentes na estrutura organizacional das diversas organizações militares, foi criada a Rede de Bibliotecas Integradas no Exército (Rede BIE), por meio da Portaria nº 1.043, de 11 de dezembro de 2012.

A Rede BIE tem a finalidade de “proporcionar a cooperação dos serviços técnicos entre bibliotecas integrantes, prover o compartilhamento de informações (militares e especializadas) e facilitar o acesso às informações e acervos aos usuários destas bibliotecas” (BRASIL, 2012a).

A criação da Rede BIE significou, então, a necessidade de mais profissionais capacitados para atuar em sua gestão, apesar de, segundo registros do Sistema de Cadastramento do Pessoal do Exército (SICAPEX)<sup>1</sup>, os bibliotecários já servirem ao Exército desde a década de 2000, mas de forma desarticulada e isolada.

Sob essa linha de raciocínio como premissa e, considerando a inserção de bibliotecários no Exército, as características da carreira militar, a diversidade de formação existente entre tais profissionais, o acúmulo de tarefas estranhas à função-fim de um bibliotecário, a pouca valorização do profissional (se comparado a outras profissões mais reconhecidas) e o cotidiano na vida nos quartéis, verifica-se uma oportunidade para a pesquisa e a produção de conhecimento a respeito motivação e da satisfação do bibliotecário na carreira militar e dos fatores de atitudes do trabalho em tal ambiente

---

<sup>1</sup> Sistema informatizado oficial de controle do pessoal civil e militar do Exército.

## 1.2 Problema de Pesquisa

De acordo com Dolečková (2016), o estudo da motivação é cercado de um processo interno de criação de objetivos, de forma a integrar a atividade mental e física de uma pessoa em relação ao objetivo definido.

Nesse sentido, o problema de pesquisa do presente estudo se dedicará a responder à seguinte questão: ***quais os fatores de maior motivação e sua relação com a satisfação para o trabalho militar do bibliotecário no Exército Brasileiro, observando-se as diferenças entre estabilizados e temporários?***

## 1.3 Objetivos de Pesquisa

O objetivo geral da presente pesquisa, por meio do qual se pretende responder ao problema apresentado no tópico anterior, consiste em ***identificar quais os fatores de maior motivação e sua relação com a satisfação para o trabalho militar do bibliotecário no Exército Brasileiro, observando-se as diferenças entre os estabilizados e os temporários.***

Para a consecução do objetivo geral desta pesquisa, os objetivos específicos norteadores são os seguintes:

- a) identificar e compreender teorias científicas a respeito de fatores motivacionais no ambiente profissional;
- b) traçar o perfil do bibliotecário que serve ao Exército;
- c) mensurar e comparar fatores motivacionais e relacioná-los com a satisfação no trabalho, entre os participantes pesquisados; e
- d) mapear e explicitar fatores que causam os maiores e os menores índices de satisfação para o trabalho militar.

## 1.4 Justificativa

Segundo Taylor *et al.* (2015), a decisão de uma pessoa de ingressar nas forças armadas é complexa e geralmente é motivada por vários fatores intrínsecos e extrínsecos, que podem incluir subsídio para educação, treinamento no trabalho,

emprego remunerado na ausência de outras opções ou mesmo um desejo de servir o país.

Herzberg, Mausner e Snyderman (1959, p. 8) afirmam que a conclusão de sua pesquisa da literatura de estudos correlacionais foi que “provavelmente existe um pouco de relação entre atitudes de trabalho e produção ou produtividade”. Apesar de transcorridos sessenta anos do estudo dos autores, ainda é percebida a necessidade de avaliações mais profundas a respeito das motivações e dos desafios que classes específicas de profissionais (em ambientes também específicos) estão sujeitos para o pleno desenvolvimento de suas habilidades.

Oportunamente, os estudos da atuação, da produção e dos resultados das atividades desempenhadas pelo bibliotecário no Exército ainda são incipientes e carecem de análises mais aprofundadas. Apesar de outras profissões civis, como enfermeiros, dentistas, advogados e professores, vivenciarem situação semelhante à do bibliotecário, existe pouca ou mesmo nenhuma informação institucional acerca da contribuição profissional dessas áreas no âmbito da Força Terrestre.

Cabe frisar ainda que, mesmo após a realização de pesquisas e revisões bibliográficas, não foram localizados trabalhos acadêmicos que descrevessem a atuação, os benefícios e o desempenho de profissões estranhas à função fim das Forças Armadas no ambiente de quartel.

Sendo assim, destaca-se que o desconhecimento do trabalho do bibliotecário, juntamente a atividades isoladas e não correlacionadas, pode acarretar uma falsa e prematura percepção sobre a relevância dos conhecimentos do profissional da informação.

Atualmente, compõe a força de trabalho do Exército trinta e cinco bibliotecários, atuando em diversas cidades do território nacional. Toda essa gama de profissionais ingressou em momentos e formas diversas. Nove realizaram concurso público, possuem a carreira estabilizada (incluindo este pesquisador) e compõem o Quadro Complementar de Oficiais (QCO) (BRASIL, 2016). Os demais são prestadores de serviço militar temporário, com a expectativa máxima de permanência de oito anos. Estes últimos são os chamados Oficiais Técnico-Temporários (OTT) (BRASIL, 2012b).

A motivação do bibliotecário em ingressar e a permanecer em um ambiente de trabalho estranho à sua formação, e que possui regulamentos e imposições bem específicas, é propício para a realização de pesquisa comportamental e a descoberta de linhas de ação na área de gestão de pessoas.

Além disso, a destacada situação de transitoriedade de boa parte do público da pesquisa é alvo de extrema relevância para a investigação a respeito do que mantém o bibliotecário motivado a continuar trabalhando, mesmo com a proximidade do término de seu tempo de trabalho.

O estudo da motivação justifica-se, pois, pela possível contribuição para que o Exército gerencie seus recursos humanos não apenas de forma superficial, mas de maneira a fazer parte do seu processo de transformação (BRASIL, 2010), o qual procura profissionalizar-se e estar em constante evolução.

Importante frisar também que com a pesquisa em documentos oficiais do Exército e com as revisões bibliográficas (a respeito da motivação para o serviço militar, do trabalho e das competências essenciais do bibliotecário e dos fatores motivacionais relacionados ao ambiente de trabalho) espera-se contribuir para o entendimento da atuação do profissional da informação na área militar.

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, além desta Introdução. Com a finalidade de favorecer o entendimento, o referencial teórico está presente em três destes capítulos. O Capítulo 2 é dedicado a apresentar o Exército Brasileiro, as principais características da profissão militar e a Rede de Bibliotecas Integradas do Exército. O Capítulo 3 explica a Biblioteconomia como campo profissional, destacando as competências do profissional formado nessa área. Já o Capítulo 4 é integralmente voltado ao estudo das Teorias Motivacionais e como estas estão voltadas para o trabalho militar e o trabalho do bibliotecário.

O Capítulo 5 explica o processo metodológico, detalhando a revisão bibliográfica para a construção do arcabouço teórico e da confecção e aplicação do questionário. O Capítulo 6 mostra os resultados do levantamento de campo e o Capítulo 7 tece as considerações finais desta Dissertação, destacando o alcance dos objetivos, além de indicar possíveis caminhos para a continuidade da pesquisa.

Por fim, estão referenciados todos os documentos utilizados na redação deste trabalho, além dos apêndices.

## **2 O EXÉRCITO BRASILEIRO, A PROFISSÃO MILITAR E A REDE DE BIBLIOTECAS INTEGRADAS**

### **2.1 Exército Brasileiro**

#### **2.1.1 Breve Antecedente Histórico**

A história do Exército Brasileiro inicia de forma oficial após o surgimento do Estado nacional, com a independência do Brasil em 1822. Entretanto, mobilizações de brasileiros para a guerra ocorriam desde as primeiras décadas da colonização, em episódios isolados e, até certo ponto, desconexos. Exemplos são as capitânicas hereditárias (primeira organização militar terrestre), a tentativa de fundação da França Antártica (no Rio de Janeiro, na segunda metade do século XVI), a ocupação francesa no Maranhão, em 1594, e a ocupação e defesa do Pará, em 1615 (BRASIL, 1972).

Entretanto, foi somente a partir de 1648 durante a Insurreição Pernambucana, ocorrida nos arredores de Recife, que o sentimento de um exército único e coeso ganhou força. Ao entrar em combate contra forças holandesas, o Exército fincou mais fortemente suas raízes e, mais tarde, tal epopeia veio a ser considerada a pedra basilar da Instituição como alicerce da nacionalidade brasileira.

A Insurreição Pernambucana, além de significar especial triunfo ao Exército, acarretou aumento de guarnições militares nos principais núcleos brasileiros. Não entanto, a consequência de maior vulto após as batalhas, no que se refere à organização militar, foi que a população “[...] passou a encarar a força terrestre com maior simpatia, admitindo-a, realmente, como um meio para a sua defesa e a de seus bens.” (BRASIL, 1972, p. 195).

Avançando no tempo, mais precisamente no final do século XIX, ocorreu a maior participação do Exército em batalhas campais: a Guerra da Tríplice Aliança. Nessa Guerra, juntamente a Argentina e Uruguai, o Brasil lutou contra as tropas paraguaias de Francisco Solano López que tinha dentre seus objetivos tornar o Paraguai uma potência regional (DORATIOTO, 2002).

A vitória sobre os paraguaios é considerada uma elevação do nível de profissionalização do Exército, até então subjugado a meios desarticulados. Segundo o historiador Francisco Doratioto (2002, p. 484), o Exército,

saiu do conflito com um sentimento de identidade desconhecido anteriormente, forjado com sangue nos campos de batalha. Após o final da guerra, foi crescente a dissociação entre o Exército e a monarquia a ponto de, em 1889, ele ser o instrumento dos republicanos para dar o golpe de Estado que depôs Pedro II e criou a República brasileira.

No início do século XX, com a Missão Militar Francesa, o Exército passou pela sua mais contundente reorganização. A Missão tinha por finalidade desenvolver trabalhos relacionados à instrução propriamente dita (reorganização ou criação de escolas, colaboração no estabelecimento ou revisão de regulamentos), aos conselhos técnicos sobre a organização geral e sobre o material necessário para a guerra moderna (MALAN, 2018).

Ainda no Século XX, o Exército teria participação singular no envio de tropas que comporiam a Força Expedicionária Brasileira (FEB) para Segunda Guerra Mundial (1944-1945), além da deposição e implantação de um novo regime de governo, entre 1964 e 1985 (BUENO, 2010).

### 2.1.2 Modernidade e Atuação

Atualmente o Exército está presente em todas as unidades da federação e possui quartéis em grande parte dos municípios brasileiros. O Exército é o responsável pelo recrutamento e seleção dos conscritos, em atendimento ao Decreto nº 57.654, de 20 de janeiro de 1966, por meio das diversas Juntas e Circunscrições de Serviço Militar (BRASIL, 1966).

Com apoio das coirmãs, Marinha e Aeronáutica, constitui fator de segurança e é base para a conquista de objetivos permanentes relacionados à unidade brasileira. Juntas, constituem as Forças Armadas do Brasil.

De acordo com o Art. 142 da Constituição Federal de 1988, as Forças Armadas são

[...] instituições nacionais permanentes e regulares, organizadas com base na hierarquia e na disciplina, sob a autoridade suprema do Presidente da República, e destinam-se à defesa da Pátria, à garantia dos poderes constitucionais e, por iniciativa de qualquer destes, da lei e da ordem (BRASIL. [Constituição (1988)].

Relativo à Missão do Exército, essa é,

Contribuir para a garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem, salvaguardando os interesses nacionais e cooperando com o desenvolvimento nacional e o bem-estar social. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2019).

Cumprir também que, desde o início do século atual, o Exército vem sendo empregado nas mais diversas ações em todo o território nacional, sejam voltadas para a essência de sua atuação, seja em ações subsidiárias. Em consulta ao Portal Oficial<sup>2</sup> do Exército Brasileiro na internet, é possível destacar algumas dessas atividades, como a distribuição de água no semiárido nordestino (Operação Pipa); a intervenção militar ocorrida durante o ano de 2018 no Rio de Janeiro; o apoio aos desabrigados nas mais diversas tragédias naturais; a pacificação do Haiti; e a mais recente, Operação Acolhida que, conforme o nome sugere, tem a finalidade de acolher o povo refugiado da vizinha Venezuela no Estado de Roraima. (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2019).

E a conjugação de todas essas atribuições fez que, na década de 1990 fosse lançado o *slogan* “Exército Brasileiro: Braço Forte – Mão Amiga”.

O **Braço Forte** remete a Guararapes, na expulsão do dominador estrangeiro; na atuação de Duque de Caxias, de Norte a Sul do Brasil, pacificando e mantendo a unidade nacional; na Segunda Guerra Mundial; na dissuasão de inúmeros conflitos; na garantia da soberania nacional, dos poderes constitucionais, da lei e da ordem; e na salvaguarda dos interesses da Pátria. (BARROS, 2019)

No outro vértice, a **Mão Amiga** faz alusão às ações da Força Terrestre em prol do desenvolvimento do País; no estímulo à cultura e aos desportos; no respeito à natureza e aos povos indígenas; levando atendimento médico e odontológico às comunidades ribeirinhas da Amazônia e do Pantanal; no desenvolvimento nacional, com as obras de infraestrutura; entre outras. (BARROS, 2019)

Frente a essa realidade diversa, foi publicado o Manual de Transformação do Exército (BRASIL, 2010). No Manual afirma-se que o processo de modernização da Força Terrestre está relacionado a fatores críticos em três principais áreas: doutrina, recursos humanos e gestão.

Levando-se em conta a estrutura e a cultura institucionais, as ações com vista na superação de cada um dos fatores críticos são conduzidas por meio de Vetores de Transformação. Esses vetores compreendem os estudos, os diagnósticos, as concepções, os planejamentos, os processos, as ferramentas, os recursos humanos, as capacitações e os meios necessários.

---

<sup>2</sup> <http://www.eb.mil.br>

Quanto ao vetor da Gestão de Recursos Humanos, as modificações requeridas acarretaram profundas mudanças em paradigmas solidamente arraigados na cultura militar do Exército. Essas mudanças passaram a exigir pesquisas especializadas, ampla discussão e estudos aprofundados, cujos reflexos se fariam sentir sobre todos os demais sistemas de atividades da Força Terrestre (BRASIL, 2010).

Ainda segundo o seu Manual de Transformação, o Exército sentia a necessidade de incorporação de novas linhas de especialização, em razão da multiplicação das áreas do conhecimento. Dessa forma, as próprias carreiras necessitaram ser revistas, com o objetivo de flexibilizar os requisitos de progressão funcional, além de permitir “maior aproveitamento das especializações e das aptidões adquiridas ao longo da vida profissional.” (BRASIL, 2010, p. 38)

Já em 2012, a assinatura das novas “Política Nacional de Defesa” e da “Estratégia Nacional de Defesa” (BRASIL, 2012c), levou a uma percepção, até então inédita, de iniciar o processo de modernização do material de emprego militar da Força Terrestre. Conseqüentemente, os recursos humanos que operam tais materiais e todas as demais funções de apoio também passaram por um processo de modernização.

Para o Exército, o elemento humano é o recurso mais valioso dentre os seus ativos. Além disso, seu Manual previu a necessidade de propor estudos e avaliações ligadas à administração por processos e à descentralização de atribuições e de responsabilidades funcionais, podendo, inclusive, transformar cargos de oficiais em cargos de praças (BRASIL, 2010).

Como dado importante para análise relacionado ao tamanho do efetivo profissional, o Exército conta com 217.040 militares distribuídos em mais de 1.300 organizações militares em todo o território nacional, conforme dados de dezembro de 2019 do Anuário Estatístico do Exército (ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO, 2019).

Por fim e alinhado ao tema central desta pesquisa, é importante destacar a Visão de Futuro do Exército:

Até 2022, o processo de transformação do Exército chegará a uma nova doutrina – com o emprego de produtos de defesa tecnologicamente avançados, **profissionais altamente capacitados e motivados** – para que o Exército enfrente, com os meios adequados, os desafios do século XXI, respaldando as decisões soberanas do Brasil no cenário internacional (EXÉRCITO BRASILEIRO, 2019, grifo nosso).

## 2.2 A Profissão Militar no Exército Brasileiro

### 2.2.1 Características Gerais dos Militares

Imprescindível ao iniciar as informações a respeito das características dos militares citar o inciso X, do Art. 142 da Carta Magna que determina que lei específica irá tratar, dentre outros assuntos, sobre o “ingresso nas Forças Armadas, os limites de idade, a estabilidade e outras condições de transferência do militar para a inatividade, os direitos, os deveres” (BRASIL. [Constituição (1988)]).

A lei atualmente em vigor, citada pela Constituição e que abarca todo o detalhamento da profissão militar, é a de nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, denominada “Estatuto dos Militares”. Por esse dispositivo legal, os membros das Forças Armadas, comumente chamados de “militares”, formam uma categoria especial de servidores da pátria. Tal dispositivo ainda regula a situação, as obrigações, os deveres, os direitos e as prerrogativas dos militares das Forças Armadas.

O § 1º do Art. 3º da Lei nº 6.880/1980 estabelece as situações dos militares, como sendo “na ativa” e “na inatividade”. Por “na ativa”, entende-se todo militar que regularmente desempenha suas funções nas diversas organizações militares, os incorporados para a prestação do serviço militar inicial, os alunos em formação, os componentes das Forças Armadas que, estando na reserva, são convocados, reincluídos, designados ou mobilizados e, ainda, todo cidadão brasileiro convocado em tempo de guerra.

Já os militares “na inatividade” são aqueles que já passaram para a reserva remunerada (aposentados), os reformados (dispensados, definitivamente, da prestação de serviço na ativa) e da reserva remunerada em execução de tarefa por tempo certo (BRASIL, 1980).

Também é importante frisar o conceito presente no § 2º do Art. 3º, também da Lei 6.880/1980 relacionado aos militares de carreira. Estes são definidos como “os da ativa que, no desempenho voluntário e permanente do serviço militar, tenham vitaliciedade assegurada ou presumida” (BRASIL, 1980).

Cumprido salientar que, independentemente da situação do militar (carreira, temporário, ativa, inativo, reformado), este está sujeito às bases institucionais das Forças Armadas, que são a hierarquia e a disciplina.

A *hierarquia militar* compõe a cadeia de comando a ser seguida por todos os integrantes das Forças em sua estrutura organizacional. No Brasil, a Constituição prevê que o Presidente da República é o posto mais alto da hierarquia das Forças Armadas (BRASIL. [Constituição, 1988]).

Os militares estão distribuídos em dois círculos hierárquicos: *oficiais*, classificados por postos; e *praças*, classificados por graduações. Esses círculos se subdividem em outros de acordo com o nível de responsabilidade e qualificação profissional. Para cada grau hierárquico corresponde uma insígnia regulamentar, descritas na Figura 1.

**Figura 1 – Hierarquia dos Postos e Graduações do Exército Brasileiro**



Fonte: [www.eb.mil.br](http://www.eb.mil.br).

Sob o entendimento de que a promoção é a ascensão do militar dentro de seu círculo ao posto ou graduação imediatamente superior, tal ascensão dentro do Exército respeita critérios objetivos e previamente determinados no Regulamento de Promoções de Oficiais do Exército, aprovado pelo Decreto nº 3.998, de 5 de

novembro de 2001 (BRASIL, 2001). Além disso, também é objeto de análise para a promoção o judicioso aproveitamento de oficiais no preenchimento de cargos e a possibilidade de acesso aos diferentes postos em idades compatíveis com tais cargos.

Especificamente para o QCO, além do aludido Decreto, a Portaria nº 419-EME, de 2 de outubro de 2017 (BRASIL, 2017), estabelece diretrizes pontuais e os tempos médios de permanência para a promoção em cada posto. Assim, será promovido aos postos imediatamente subsequentes, o oficial que, dentre outros requisitos, respeitar os tempos médio de permanência conforme a Tabela 1.

**Tabela 1 – Tempos médios de permanência, por posto, do QCO**

Posto	Tempo mínimo no Posto	Tempo total como oficial
1º Tenente	8 anos	8 anos
Capitão	9 anos	17 anos
Major	7 anos	24 anos
Tenente-Coronel	5 anos	29 anos
Coronel	5 anos	34 anos

Fonte: Adaptado de BRASIL (2017).

Quanto à *disciplina*, esta é definida como a

rigorosa observância e o acatamento integral das leis, regulamentos, normas e disposições que fundamentam o organismo militar e coordenam seu funcionamento regular e harmônico, traduzindo-se pelo perfeito cumprimento do dever por parte de todos e de cada um dos componentes do organismo (BRASIL, 1980).

A Condição Militar submete o profissional às exigências que não são impostas, em sua totalidade, a nenhuma outra categoria de servidor público e, em função da particularidade de sua atuação, o Estatuto dos Militares (BRASIL, 1980) ainda estabelece, dentre outros quesitos, o ordenamento geral no que tange as manifestações essenciais do valor militar, no Art. 27.

Nesse ponto, chamam a atenção os incisos I, II e III da Lei nº 6.880, de 1980, transcritos a seguir:

- I - o patriotismo, traduzido pela vontade inabalável de cumprir o dever militar e pelo solene juramento de fidelidade à Pátria até com o sacrifício da própria vida;
- II - o civismo e o culto das tradições históricas;
- III - a fé na missão elevada das Forças Armadas; (BRASIL, 1980).

Dentre as particularidades da vida militar, vale lembrar o risco de vida constante; a dedicação exclusiva; a disponibilidade permanente; a proibição de

sindicalizar-se e de participação em greves ou em qualquer movimento reivindicatório; e a restrições a direitos sociais (BRASIL, 1980).

Outro aspecto de suma importância da carreira militar e que dificilmente encontra precedentes na carreira civil está relacionado ao fato de que todo militar, independente da sua origem profissional, é responsável por desempenhar diversas atividades, muitas vezes estranhas à sua formação. Assim, é muito comum a condução de sindicâncias e inquéritos policiais militares, a realização de serviços de guarda armada e comissões, formaturas, treinamentos físicos e com armas de fogo, dentre outros exemplos. Todo esse ordenamento está previsto nas respectivas normas que regulam, individualmente, cada atividade.

As atividades descritas acima, ainda conforme a legislação que rege cada uma, acrescida do Estatuto dos Militares (BRASIL, 1980) não importam em acréscimo de remuneração, contabilização de banco de horas ou mesmo adicional de periculosidade, insalubridade ou adicional noturno.

### 2.2.2 Ingresso ao Exército

A mais tradicional e conhecida forma de ingresso no serviço militar é a incorporação do jovem de dezoito anos para o serviço militar obrigatório, em cumprimento à Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964 (BRASIL, 1964).

No entanto, há outras formas de ingresso no serviço militar do Exército para as mais diversas áreas profissionais, como combatentes, saúde, tecnologia e complementar à função-fim da Força Terrestre.

Há a previsão, inclusive, para o preenchimento de cargos temporários (processo seletivo simplificado) ou para o ingresso em carreira estabilizada (concurso de admissão). Por fim, também existem processos seletivos distintos para oficiais e sargentos, além de seleção interna para prosseguimento na carreira em tais círculos.

Cumprido destacar que, cada forma de ingresso está sujeita à regulamentação própria, que inclui as idades mínimas, os requisitos gerais, o tempo de duração e a localidade do curso ou estágio de formação, a situação pós-formado, o posto ou graduação máxima que o militar pode atingir e o soldo inicial (remuneração básica).

De todas as formas de ingresso, interessam à presente pesquisa, especificamente duas, que são:

- a) o Concurso Público para o Curso de Formação para ingresso ao Quadro Complementar de Oficiais (QCO); e
- b) o Processo seletivo ao Estágio de Serviço Técnico (EST) para Oficiais Técnico-Temporários (OTT).

O Quadro 1 a seguir indica as principais diferenças entre as carreiras do militar do CFO/QC e do OTT, dentre elas uma das mais marcantes, o limite etário.

**Quadro 1 – Processos para o QCO e OTT**

Processo	Idade Limite	Posto Inicial	Tempo Máximo de Serviço	Duração do Curso/ Estágio	Local do Curso	Posto Máximo	Remuneração Inicial	Cidades onde pode servir
Concurso Público ao CF/QCO	36 anos	1º Tenente	<i>Estabilidade;</i> até transferência para reserva (aposentadoria)	37 semanas	Salvador, BA	Coronel	R\$ 8245,00	Âmbito Nacional, com possibilidades de transferências
Processo Seletivo ao EST/OTT	38 anos	Aspirante a Oficial	8 (oito) anos	45 dias	Conforme Região Militar	1º Tenente	R\$ 6993,00	Específico para a cidade que concorreu

Fonte: Elaborado pelo autor, com informações de ESFCEX (2019) e BRASIL (2012b).

Conforme pode ser verificado no Quadro 1 acima, o militar do QCO ingressa na carreira no posto de primeiro-tenente e, por possuir estabilidade, poderá atingir o posto de coronel. O concurso ao QCO é realizado anualmente, desde o ano de 1989, data de criação do Quadro e da Escola de Administração do Exército (EsAEx), hoje Escola de Formação Complementar do Exército (EsFCEEx), em Salvador.

A EsFCEEx tem a finalidade de ministrar o CFO/QC nas diversas áreas de interesse do Exército, como Administração, Ciências Contábeis, Comunicação Social, Direito, Economia, Enfermagem, Informática, Magistério, Psicologia, Pedagogia, Veterinária, Biblioteconomia, dentre outras. O curso tem a duração de 37 (trinta e sete semanas) e os alunos recebem instruções da formação comum militar, da formação específica da respectiva área de atuação, além realizarem uma pós-graduação. Desde a sua criação, já foram formados 2.393 oficiais<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Dados coletados diretamente à Seção de Concurso daquela Organização Militar

O concurso, de âmbito nacional, desde a sua primeira edição sofreu muitas modificações quanto ao seu conteúdo. Conforme o último Edital publicado pela EsFCEX do Concurso de Admissão para Matrícula no Curso de Formação de Oficiais do Quadro Complementar em 2020 (ESFCEX, 2019), o certame será composto de cinco etapas e, entre a abertura das inscrições até a efetivo início do trabalho profissional, são transcorridos cerca de dezoito meses.

Essencialmente, a prova escrita é composta de questões objetivas das disciplinas Língua Portuguesa, Geografia, História do Brasil e Conhecimentos Específicos da área profissional. O candidato aprovado e convocado para prosseguir na seleção, também realizará inspeção de saúde, exame psicológico, exame de aptidão física e verificação documental. Todas as fases são eliminatórias (ESFCEX, 2019).

Especificamente para a área de Biblioteconomia, o primeiro concurso ocorreu no ano de 2011, sendo os primeiros bibliotecários com carreira estabilizada formados ao fim do ano de 2012 e promovidos ao posto de Capitão, em 30 de abril de 2019. Dessa forma, o bibliotecário ainda não alcançou as mais altas patentes que poderão permitir exercer supervisão técnica mais apurada de outros bibliotecários, temporários ou não.

Desde então, ocorreram outros quatro concursos, totalizando nove oficiais formados e já atuando em diversas organizações militares espalhadas pelo país. A Tabela 2 informa a relação candidato x vaga nos concursos de admissão já realizados para Biblioteconomia.

**Tabela 2 – Relação Candidato X Vaga (QCO Biblioteconomia)**

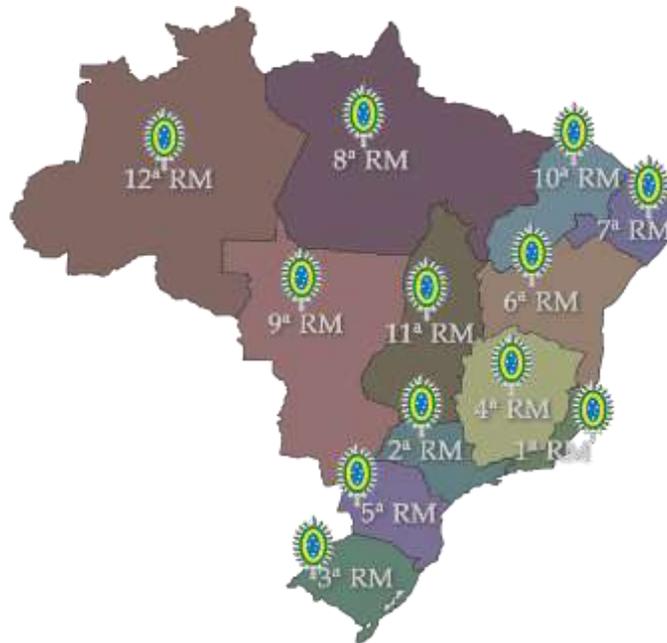
<b>Ano do Concurso</b>	<b>Turma</b>	<b>Total de Vagas</b>	<b>Total de Inscritos</b>	<b>Concorrência</b>
2011	2012	2	187	93,50
2012	2013	2	104	52,00
2013	2014	2	128	64,00
2014	2015	2	175	87,50
2017	2018	1	173	173,00
<b>Totais</b>		<b>9</b>	<b>767</b>	<b>85,22</b>

Fonte: Elaborado pelo autor com informações obtidas da Seção de Concurso da EsFCEX (2019)

Até o ano de 2011, os profissionais de Biblioteconomia que tinham interesse em ingressar nas fileiras do Exército só podiam fazê-lo por meio de Aviso de Convocação para seleção ao Serviço Militar Temporário, de caráter regional e

coordenado por uma das doze Regiões Militares, geograficamente definidas pelo Exército (Figura 2).

**Figura 2 – Mapa das Regiões Militares**



Fonte: [www.eb.mil.br](http://www.eb.mil.br)

O processo de seleção ao Serviço Militar Temporário é mais simplificado que o concurso ao CFO/QC: é composto por avaliação curricular, validação da avaliação curricular, teste de conhecimentos (a critério do respectivo comandante da Região Militar), inspeção de saúde e exame de aptidão física.

O militar que ingressa por meio do Serviço Militar Temporário, conforme o nome indica, não possui estabilidade. Ao concluir o EST, com duração de quarenta e cinco dias, o militar é declarado aspirante-a-oficial e pode ter o tempo de serviço prorrogado sucessivamente, até atingir o limite de 8 (oito) anos de serviço público, quando é licenciado e transferido para a Reserva não Remunerada<sup>4</sup>.

O posto de maior nível hierárquico que pode alcançar é o de primeiro-tenente (cerca de três anos e seis meses, após a conclusão do EST). É importante frisar que não existe previsão legal do militar OTT adquirir a estabilidade na carreira após o término de oito anos de serviços prestados, seja qual for o motivo.

Convém informar também que o militar licenciado por término de tempo de serviço faz jus à compensação pecuniária equivalente a uma remuneração mensal

<sup>4</sup> A reserva não remunerada não representa a percepção de nenhum tipo de salário mensal pelo militar, nem total, nem parcial.

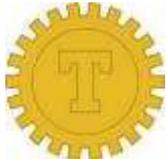
por ano de efetivo serviço prestado, tomando-se como base de cálculo o valor da parcela básica correspondente ao posto, na data de pagamento da referida compensação (BRASIL, 2012b).

### 2.2.3 As Armas, Os Quadros e os Serviços do Exército

Sob a égide de “Militar do Exército Brasileiro”, existe uma ampla relação de especializações desempenhadas por cada integrante da Força Terrestre. Tais especializações abrangem as mais diversas áreas e definem o campo de atuação profissional de cada um. Nesse sentido, ao ingressar no Exército o oficial Bibliotecário irá interagir e trabalhar com uma diversidade de militares de diferentes realidades profissionais.

A principal diferenciação dentre as especializações é definida pela Arma, Quadro ou Serviço a que pertence o militar. A insígnia (distintivo) que a designa é utilizada de forma padronizada nos uniformes militares. As Armas, Quadros e Serviços, suas características básicas e suas insígnias estão dispostas no Apêndice A (que detalha todas as Armas, Quadros e Serviços de oficiais do Exército). Especificamente, os participantes desta pesquisa estão enquadrados conforme o Quadro 2 a seguir:

**Quadro 2 – Detalhamento do QCO e do OTT**

Designação	Características Básicas	Insígnia
Quadro Complementar de Oficiais (QCO)	Composto por oficiais com curso superior, realizado em universidades civis, em diferentes áreas do conhecimento e especializações técnicas necessárias ao Exército. Criado em 2 de outubro de 1989, pela Lei nº 7.831, o QCO resultou de decisão que trouxe para o Exército profissionais de ambos os sexos e diversas especialidades para emprego em atividades de natureza administrativa e complementar (entre elas o bibliotecário), incrementando, significativamente, a eficiência da atividade-meio.	
Quadro dos Oficiais Técnico Temporário (OTT)	Composto por oficiais com curso superior, realizado em universidades civis, em diferentes áreas do conhecimento e especializações técnicas necessárias ao Exército. Ao ingressar no Exército Brasileiro é declarado Aspirante a Oficial e tem o tempo de permanência máximo de 8 (oito) anos, sendo prorrogado a cada ano, não podendo seguir carreira.	

Fonte: Elaborado pelo autor, com informações extraídas do portal oficial do Exército na internet: <http://www.eb.mil.br/armas-quadros-e-servicos> (2019).

Importante frisar que, independente da origem profissional, a remuneração básica percebida por cada militar do **mesmo posto** será idêntica, além de todos demais direitos e deveres (BRASIL, 1980; BRASIL, 2001). Ou seja, apesar das formações recebidas (cinco anos para um combatente, dez meses para o QCO ou quarenta e cinco dias para um oficial temporário) o militar terá o **mesmo salário** que outro militar no mesmo posto.

### 2.3 A Rede de Bibliotecas Integradas do Exército

Paralelamente ao processo de modernização da Força Terrestre, e, em atendimento à determinação do Ministério da Defesa para a constituição de redes compartilhadas de modo a tornar os acervos das bibliotecas disponíveis aos usuários dos três Comandos Militares, a Rede de Bibliotecas Integradas do Exército (Rede BIE) é criada em 2007 e oficialmente constituída em 2012.

A Rede BIE tinha, então, a finalidade de “proporcionar a cooperação dos serviços técnicos entre bibliotecas integrantes, prover o compartilhamento de informações (militares e especializadas) e facilitar o acesso às informações e acervos aos usuários destas bibliotecas.” (BRASIL, 2012a, p. 9). Como consequência, dentre as áreas profissionais que passaram a ganhar destaque no Exército está a de Biblioteconomia, até então incomum à carreira militar.

Situação sistematicamente enfatizada pelo então Coordenador da Rede, à época. Durante o I Encontro da Rede de Bibliotecas Integradas do Exército, em 2012, ele afirmou que a recente participação do Exército na Rede de Bibliotecas Integradas do Ministério da Defesa (REBIMD) “possibilitou uma melhor visualização da atuação do Bibliotecário, resultando assim na abertura de concurso público para o quadro de carreira do profissional de Biblioteconomia na Escola de Formação Complementar do Exército em 2011.” (CARVALHO *et al.*, 2013, p.1398).

Segundo Carvalho *et al.* (2013), a Rede BIE teve como principal meta, implantar uma única base de dados capaz de conter o acervo de todas as bibliotecas. O objetivo primordial foi “ampliar o acesso às informações por meio de pesquisa bibliográfica, localizar os acervos das Unidades para os seus usuários e promover maior intercâmbio de produção de conhecimento em defesa entre as OM.” (CARVALHO *et al.*, 2013, p.1394).

A estrutura organizacional da Rede BIE é composta por:

- a) Conselho Gestor Executivo;
- b) Coordenação Executiva do Sistema;
- c) Comissão Diretora;
- d) Comissões Técnicas; e
- e) Bibliotecas participantes da Rede. (BRASIL, 2019).

Dentre as bibliotecas participantes da Rede, passíveis de atuação do bibliotecário no Exército, as de maior destaque estão nos estabelecimentos de ensino. Atualmente são vinte e sete estabelecimentos que possuem em suas respectivas estruturas organizacionais bibliotecas, além da Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército (DPHCEX) e da Biblioteca do Exército Editora, conforme Quadro 3:

**Quadro 3 – Organizações Militares do Exército passíveis de cargo de Bibliotecário**

<b>Organização Militar</b>	<b>Sigla</b>	<b>Localização</b>
Academia Militar das Agulhas Negras	AMAN	Resende, RJ
Biblioteca do Exército	BIBLIEx	Rio de Janeiro, RJ
Centro de Instrução de Aviação do Exército	CIAvEx	Taubaté, SP
Colégio Militar de Belém	CMBel	Belém, PA
Colégio Militar de Belo Horizonte	CMBH	Belo Horizonte, MG
Colégio Militar de Brasília	CMB	Brasília, DF
Colégio Militar de Campo Grande	CMCG	Campo Grande, MS
Colégio Militar de Curitiba	CMC	Curitiba, PR
Colégio Militar de Fortaleza	CMF	Fortaleza, CE
Colégio Militar de Juiz de Fora	CMJF	Juiz de Fora, MG
Colégio Militar de Manaus	CMM	Manaus, AM
Colégio Militar de Porto Alegre	CMPA	Porto Alegre, RS
Colégio Militar de Salvador	CMS	Salvador, BA
Colégio Militar de Santa Maria	CMSM	Santa Maria, RS
Colégio Militar de São Paulo	CMSP	São Paulo, SP
Colégio Militar do Recife	CMR	Recife, PE
Colégio Militar do Rio de Janeiro	CMRJ	Rio de Janeiro, RJ
Diretoria do Patrimônio Histórico e Cultural do Exército	DPHCEX	Rio de Janeiro, RJ
Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais	EsAO	Rio de Janeiro, RJ
Escola de Aperfeiçoamento de Sargentos	EASA	Cruz Alta, RS
Escola de Comando e Estado-Maior do Exército	ECEME	Rio de Janeiro, RJ
Escola de Educação Física do Exército	EsEFEx	Rio de Janeiro, RJ
Escola de Sargento das Armas	ESA	Três Corações, MG
Escola Preparatória de Cadetes do Exército	EsPCEX	Campinas, SP
Instituto Militar de Engenharia	IME	Rio de Janeiro, RJ
Escola de Artilharia de Costa e Antiaérea	EsACosAAe	Rio de Janeiro, RJ
Escola de Instrução Especializada	EsIE	Rio de Janeiro, RJ
Escola de Saúde do Exército	EsSEX	Rio de Janeiro, RJ
Escola de Sargentos de Logística do Exército	EsSLog	Rio de Janeiro, RJ

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nas informações da Rede BIE, disponíveis em <http://redebie.decex.eb.mil.br/biblioteca/index.php> (2019).

Em relação aos usuários possíveis da Rede BIE, estes são constituídos de militares da ativa e reserva, de servidores civis da ativa e aposentados, de dependentes de militares e de servidores civis, dos corpos docente e discente dos estabelecimentos de ensino, além do público externo (BRASIL, 2019).

É importante destacar que, especificamente às atribuições do Bibliotecário, as Instruções Reguladoras determinam que compete a cada profissional cumprir e fazer cumprir as normas e metas estabelecidas pela Comissão Diretora, além de ser o responsável pela sua atualização profissional, com vistas ao contínuo desenvolvimento da Rede (BRASIL, 2009).

Cabe ressaltar que já em 2013, (CARVALHO *et al.*, 2013) ressaltaram que o trabalho dos bibliotecários apresentava sinais positivos de desenvolvimento, ao afirmarem que,

após a implantação da Rede BIE nas Bibliotecas das OM, os serviços oferecidos melhoraram em diversos aspectos. O processamento técnico tornou-se mais ágil, houve progresso na qualidade das informações, o atendimento ao usuário mais eficiente e o acesso à informação se tornou disponível de forma mais rápida e segura. (CARVALHO *et al.*, 2013, p.1401)

Por fim, é importante destacar que frente ao baixo número de bibliotecários estabilizados e que ainda não atingiram a parte superior da carreira, a estrutura de atuação para esse profissional ainda está voltada às atividades tecnicistas e relacionadas, em sua maioria, à organização militar que está inserido. (BRASIL, 2019)

### 3 A BIBLIOTECONOMIA E A PROFISSÃO DE BIBLIOTECÁRIO

#### 3.1 Bibliotecas e Graduação em Biblioteconomia: Origens e Características

A necessidade de organização dos registros “documentais” iniciou-se a partir do momento em que o ser humano começou a registrar sua história. Segundo Schellenberg (2006), o sistema de registro e conservação de documento mais antigo de que se tem conhecimento teve origem na Roma antiga e influenciou na forma como a igreja católica, na Idade Média, gerenciava suas bibliotecas e arquivos.

No caso brasileiro, segundo Fonseca (2007), as primeiras bibliotecas foram organizadas pelos jesuítas em seus colégios, a começar pelo da Bahia em meados do século XVI. O autor informa, ainda, que foi também na Bahia onde surgiu a primeira biblioteca monástica, com a fundação em 1582 de um mosteiro beneditino.

Em 1808 tem início a trajetória da Real Biblioteca com a chegada de D. João VI e sua corte ao Rio de Janeiro. Faziam parte da comitiva, cerca de 60 mil peças, entre livros, manuscritos, mapas, estampas, moedas e medalhas (FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL (Brasil), [2019?]).

Com o passar dos anos e o aumento no número e na disponibilidade de informações e bibliotecas, além da conseqüente necessidade de sua organização, preservação e guarda, foi verificada uma lacuna que deveria ser preenchida de conhecimento especializado para a condução de tais atividades. Lacuna percebida em termos globais que veio a ser ocupada pelos graduados em Biblioteconomia (FONSECA, 2007).

De acordo com pesquisa realizada junto ao sítio na internet da Biblioteca Nacional, o primeiro curso de Biblioteconomia do Brasil foi, exatamente, o “Curso de Biblioteconomia da Biblioteca Nacional”, que iniciou suas aulas em 10 de abril de 1915. Atualmente, o curso está associado à Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (BRASIL, 1911; FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL (Brasil), 2015).

Relacionado aos principais elementos do currículo que compõe os cursos de Ciência da Informação e de Biblioteconomia<sup>5</sup> da atualidade, a *International Federation Library Association* (IFLA, 2012) emitiu orientações gerais quanto aos seus conteúdos, salientando que tal documento deve consistir em uma série unificada de

---

<sup>5</sup> Tradução nossa de “*Library and Information Science*”

experiências educacionais com base nas metas e objetivos do programa.

Segundo aquela Federação, os currículos dos cursos, por princípios, devem:

- a) ser declarados em um documento formal disponível ao público, descrevendo os objetivos, pré-requisitos, conteúdo, resultados esperados da aprendizagem e métodos de avaliação de cada disciplina do programa;
- b) fornecer uma educação geral ampla, como um componente significativo do programa educacional total para o profissional da biblioteca;
- c) fazer referências às declarações de políticas educacionais emitidas por associações profissionais ou do governo que identificam componentes importantes de conhecimentos e habilidades;
- d) incorporar os meios apropriados para permitir que os alunos, de maneira prática, apreciem a interação entre as teorias profissionais e sua aplicação na prática profissional;
- e) possuir métodos de ensino e avaliação que sejam projetados para desenvolver ou aprimorar as habilidades de comunicação interpessoal dos alunos, a capacidade de trabalhar em equipe e as habilidades de gerenciamento de tempo e tarefas;
- f) realizar oficinas e cursos de curta duração adequados ao benefício da prática de bibliotecários e especialistas em informação; e
- g) realizar revisão regular do programa com as contribuições de empregadores, profissionais e associações profissionais, além de estudantes e professores, e supervisionada pelo Comitê de Padrões da IFLA (IFLA, 2012, tradução nossa).

Por fim, a IFLA reforça para que os cursos de Biblioteconomia sejam capazes de fornecer aos alunos um quadro teórico para pesquisa e prática no campo da biblioteca, além de criar oportunidades para obter e demonstrar as **competências profissionais** exigidas pelo mercado de trabalho (IFLA, 2012, grifo nosso).

### 3.2 A Profissão de Bibliotecário

A designação profissional de Bibliotecário, no Brasil, é privativa aos Bacharéis em Biblioteconomia e tal profissão é exercida de acordo com as diretrizes da citada da Lei nº 4.084/1962. Dentre as atribuições previstas no Art. 6º do aludido dispositivo legal, cabe maior ênfase as alíneas “c”, “d” e “e” de seu Art. 6º:

- c) administração e direção de bibliotecas;
- d) a organização e direção dos serviços de documentação;
- e) a execução dos serviços de classificação e catalogação de manuscritos e de livros raros e preciosos, de mapotecas, de publicações oficiais e seriadas, de bibliografia e referência. (BRASIL, 1962a)

A Lei nº 4.084/1962 além de reconhecer, formalmente, a profissão de bibliotecário, também implantou o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Biblioteconomia, criando assim, o Sistema CFB/CRB. Em 2015, o Conselho Federal de Biblioteconomia (CFB) completou 50 anos de atividades e, atualmente, o Sistema CFB/CRB abrange todo o território nacional e conta com 14 Conselhos Regionais.

Ao Sistema CFB/CRB cabe a fiscalização do exercício da profissão do bibliotecário e tem que, dentre outras atribuições, expedir as resoluções para a fiel interpretação e execução da Lei nº 4.084/1962, além de registrar todos os profissionais por meio dos conselhos regionais.

Atrelado à Lei que reconheceu a profissão de bibliotecário no Brasil, destaca-se também o seu juramento, aprovado por intermédio da Resolução CFB nº 006/66, em que determina: “Prometo tudo fazer para preservar o cunho liberal e humanista da profissão de bibliotecário, fundamentado na liberdade de investigação científica e na dignidade da pessoa humana.” (CFB, 1966)

A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO)<sup>6</sup> aprovada por meio da Portaria nº 397/MTE, de 9 de outubro de 2002, determina que o Bibliotecário está no rol dos profissionais da informação, concebendo-os como aqueles que [...] “tratam tecnicamente e desenvolvem recursos informacionais; disseminam informação com o objetivo de facilitar o acesso e geração do conhecimento; desenvolvem estudos e pesquisas; [...]” (BRASIL, 2002)

Encerrando a referência a documentos oficiais que tratam da profissão, cumpre mencionar o seu Código de Ética, atualmente aprovado por meio da

---

<sup>6</sup> Disponível para consulta em <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf>

Resolução CFB nº 207/2018 e que fixa as normas orientadoras de conduta no exercício de suas atividades. Dentre os principais ordenamentos, cabe destacar o Art. 3º que salienta que:

A atuação do bibliotecário fundamenta-se no conhecimento da missão, objetivos, áreas de atuação e perfil sociocultural do público alvo da instituição onde está instalada a unidade de informação em que atua, bem como das necessidades e demandas dos usuários, tendo em vista o desenvolvimento dos indivíduos e da sociedade. (CFB, 2018)

### 3.3 Trabalho e Competências do Bibliotecário

Ao iniciar as considerações a respeito do profissional bibliotecário, cabe mencionar aquela que é considerada a sua missão, cunhada por Ortega Y Gasset durante o 2º Congresso Internacional de Biblioteconomia e Bibliografia, em Madri, no ano de 1935: “promover a leitura e buscar leitores” (ORTEGA Y GASSET ,2006, p. 8).

Tais palavras (junto a todo o discurso proferido na ocasião), apesar de não constarem na legislação oficial da profissão, e decorridos quase um século, ainda abrem “caminhos para novas deduções e aproximações, e, sobretudo, mostra-se atual, quer se concorde ou não com sua análise e sugestões” (LEMOS, 2006, p. 71).

Um bom exemplo é o que diz Souto (2005), quando afirma que as características tecnicistas do profissional bibliotecário estão intimamente presentes em seu perfil, apesar de sua formação bibliotecária ir além, permitindo a atuação nos mais diversos segmentos, despertando habilidades, atitudes e senso crítico para a organização e a gestão da informação.

A literatura científica a respeito da Biblioteconomia indica um vasto compêndio de registros a respeito da atuação desses profissionais no mercado de trabalho. Seja na gestão de pessoas em uma biblioteca universitária (SILVEIRA; RODRIGUES, 2017), no apoio à pesquisa (FEDERER, 2018), na catalogação e classificação *on line* de recursos de informação (MWANIKI, 2018), ou mesmo no gerenciamento e execução de planejamentos estratégicos em bibliotecas públicas (TOSI; MORO; MASSONI, 2019).

Sob o entendimento de Griffiths e King (1985, p. 40), que afirmam que as competências profissionais são “um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à conduta efetiva e ao desempenho no trabalho de profissionais das bibliotecas e da ciência da informação”, Mihaljevic (2015) destaca que tais competências podem ser afetadas por diferentes fatores como, personalidades,

antecedentes sociais, qualidades de compreensão, motivação, crenças e o sistema de valores e interesses éticos. Tais fatores são o “resultado do aprendizado, assim como habilidades práticas, relacionadas principalmente ao desempenho no ambiente de trabalho” (MIHALJEVIC, 2015, p. 536).

Muito do trabalho do Bibliotecário advém do conjunto das determinações contidas da documentação oficial – já destacada na seção anterior – da profissão e das “Cinco Leis da Biblioteconomia”. Tais leis, que não foram promulgadas por nenhum órgão federado e, embora em uma leitura rápida e despreziosa possam transparecer bastante óbvias, explicitam o núcleo fundamental da profissão e significam a sua própria **atuação**. São elas:

- a) Os livros são para usar;
- b) Para cada leitor o seu livro;
- c) Para cada livro, o seu leitor;
- d) Poupe o tempo do leitor; e
- e) Uma biblioteca é um organismo em crescimento (RANGANATHAN, 2009).

Essas leis, concebidas pelo bibliotecário indiano S. R. Ranganathan, em 1931, nas palavras de Lemos (2009, p. xiii) “ainda possuem a capacidade de estimular novas ideias e apresentam lições úteis “mesmo quando a tecnologia da informação dá a impressão de os bibliotecários de hoje estarem muito à frente do mundo de Ranganathan”.

Para Illangarathne (2019), as Cinco Leis da Biblioteconomia são alguns dos conceitos mais influentes no campo e desde que foram publicadas continuaram sendo peça central dos valores profissionais da Biblioteconomia e da Ciência da Informação. Além disso, essas leis continuam a ter a capacidade de impactar diretamente o serviço e o desenvolvimento de todas as bibliotecas.

Illangarathne (2019) complementa que a internet se tornou o fator mais inovador relacionado à tecnologia na Biblioteconomia, pois teve um grande impacto na diminuição do tamanho físico da biblioteca e expansão de seus serviços, sendo essa a mais pura aplicação da quinta lei: “As bibliotecas são um organismo em crescimento” que começam a se moldar às novas tecnologias.

Rocha e Araújo (2007) destacam ainda que, a partir desse contexto, o bibliotecário começa a apresentar um novo perfil e uma nova denominação – profissional da informação, pois sua atividade passa dos limites físicos da biblioteca

deixando de ser apenas o de organização e de preservação de um acervo. Essas não são suas atribuições principais, mas apenas meios intermediários em suas atividades, o que reforça o seu papel de gestor da informação.

Em contrapartida, os mesmos autores afirmam que durante muitos séculos o papel do bibliotecário era o de “guardião de livros”, tendo em vista que sua formação profissional enfatizava a visão humanista do conhecimento. No Brasil, entre as décadas de 30 e 50, e sob a influência norte-americana, o perfil até então visualizado do bibliotecário era o de um profissional que, basicamente, detinha técnicas específicas para a organização de documentos e coleções (ROCHA; ARAÚJO, 2007).

Os autores ressaltam também que as atividades do bibliotecário passaram a ser estruturadas em diversas áreas de ação, como Gerência de Unidades e Sistemas de Informação, Tratamento da informação, Ação Social e Novas Tecnologias da Informação (ROCHA; ARAÚJO, 2007).

Sob essa ótica, Amorim e Amaral (2011) sistematizaram e classificaram as características positivas relacionadas aos atributos de competência necessários à atuação do profissional bibliotecário, a partir da realização de uma pesquisa-ação junto à Biblioteca Central do Campus de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (BCRP/USP). Tais características e competências estão dispostas no Quadro 4:

**Quadro 4 – Características Positivas e Competências necessárias à atuação do Bibliotecário**

<b>Características Positivas</b>	<b>Conhecimento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dominar os recursos da informática;</li> <li>- Gostar da informática;</li> <li>- Conhecer recursos de tecnologia da informação</li> </ul>	Tecnologia da Informação: conhecimento em hardware (equipamentos) e softwares (aplicativos) relacionados à sua função.
<b>Características Positivas</b>	<b>Habilidade</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização no trabalho;</li> <li>- Ser organizado;</li> <li>- Priorizar tarefas.</li> </ul>	Organização e planejamento: capacidade de organizar e estabelecer ordem de prioridade às tarefas, mesmo diante de situações diversas, e otimizar procedimentos em favor da eficácia em resultados.
<b>Características Positivas</b>	<b>Atitude</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar com a equipe de trabalho;</li> <li>- Auxiliar na resolução de problemas;</li> <li>- Dar sugestões de melhorias mesmo fora do setor ao qual pertence/trabalha.</li> </ul>	Cooperação: interesse e disponibilidade para ajudar outras pessoas na realização dos trabalhos e consecução de objetivos, compartilhando conhecimentos, inovações, incentivando a troca e o interesse pelo crescimento conjunto.

Fonte: Amorim e Amaral (2011).

Cabe ressaltar que a competência, segundo Carbone *et al.* (2009, p.43)

é entendida não apenas como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários par exercer determinada atividade, mas também como

[...] o desempenho expresso pela pessoa em um dado contexto, em termos de comportamentos e realizações decorrentes da mobilização e aplicação de conhecimentos. [...] As competências humanas são como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e a organizações.

Vieira, Baptista e Cerveró (2013) afirmam que as competências do bibliotecário podem ser classificadas em dois perfis distintos: **como facilitadores de informação**, onde irão oferecer os recursos tecnológicos disponíveis, treinamento e orientação para os usuários realizarem buscas por informação; e como **criadores de conhecimento**, em que repassarão informações importantes que exigem o conhecimento de técnicas personalizadas de alerta.

No Exército, a reconhecida competência profissional é definida como relacionada àquele militar que possui grande responsabilidade e alta capacidade de trabalho e intelectual, além de demonstrar profundos conhecimentos, alta qualificação e expressivas habilidades em sua profissão. Sua competência, dessa forma, é consagrada e respeitada entre seus pares e pelas instituições de sua área de atuação (BRASIL, 2019).

Nesse ponto, apesar da inexistência de modelo de cargos estabilizado para o bibliotecário, as Instruções Reguladoras da Rede BIE definem a área de atuação do Bibliotecário e as suas atribuições. Dentre tais atribuições, destacam-se:

- I - administrar a biblioteca e os recursos informacionais disponíveis;  
[...]
- III - zelar e colaborar com a qualidade da catalogação na Rede BIE, evitando a falta de padronização na Rede;
- IV - cumprir a “Política de Desenvolvimento de Coleções” da Rede BIE;
- V - manter a preservação do acervo, informando aos Comandos a necessidade de recursos;
- VI - solicitar aos Comandos, a aquisição de obras para ampliação e/ou reposição do acervo, considerando a “Política de Desenvolvimento de Coleções”, bem como a demanda dos usuários;
- VII - efetuar as rotinas de catalogação, classificação, indexação e cadastramento de autoridades no Sistema adotado; não repassando tais atividades técnicas aos auxiliares de biblioteca e estagiários;  
[...]
- IX - auxiliar os responsáveis por bibliotecas da Rede BIE, sem formação em Biblioteconomia, quando solicitado;
- X - orientar os auxiliares de biblioteca e estagiários em rotinas de processamento técnico e utilização do Sistema adotado, nos módulos permitidos pelas Comissões;  
[...]
- XIII - controlar a execução do plano de atividades da biblioteca;
- XIV - participar das reuniões anuais e extraordinárias, sempre que convocados pelas Comissões;
- XV - participar de programas de capacitação oferecidos pela Rede BIE;
- XVI - assegurar o uso correto dos padrões e procedimentos técnicos aprovados; [...] (BRASIL, 2019, p. 10).

Especificamente a respeito das Competências definidas pela *American Library Association* (ALA), Bishop, Cadle e Grusebic (2015) relatam que, em 2007, o Conselho Executivo daquela Associação aprovou o estabelecimento de uma Força-Tarefa *ad hoc* sobre Educação em Bibliotecas. Tal força tarefa foi encarregada de criar recomendações para garantir que os programas de educação em bibliotecas e ciências da informação produzissem bibliotecários que entendessem os principais valores da profissão e que possuísem as competências básicas necessárias para trabalhar nas bibliotecas do presente.

Os autores, ao analisarem cargos emergentes de profissionais da informação, validaram uma pesquisa e os resultados das principais competências da *Map & Geospatial Information Round Table* (MAGIRT) e da ALA. Os participantes da pesquisa identificaram a importância das competências básicas nos currículos dos alunos que deveriam incluir:

- a) compreensão das informações federais, estaduais e outras informações governamentais, suas fontes e a forma como são distribuídas;
- b) desenvolvimento da coleção e avaliação de registros;
- c) compreensão das necessidades dos clientes para que a política correlacione diretamente suas necessidades com o desenvolvimento da coleção; e
- d) gerenciamento de mudanças em andamento nas políticas de desenvolvimento / coleta de registros e cancelamento de seleção (BISHOP; CADLE; GRUSEBIC, 2015).

Já Ferreira (2016), ao analisar estudos recentes do mercado profissional bibliotecário, sinaliza que existe uma evolução em tal mercado muito impulsionada pela utilização de novas tecnologias que transformaram o trabalho informacional. O autor salienta que é nesse mercado emergente onde se desenvolvem, por exemplo, funções como gestor de recursos informacionais e gerente de sistemas de informação.

No entanto, Ferreira (2016, p. 80) afirma também que um dos grandes desafios para a carreira do Bibliotecário “é fazer com que o profissional bibliotecário desenvolva posturas e competências que o possibilitem perceber nichos de mercado que carecem de serviços especializados de informação.”

Trisliatanto (2017, p. 226), ao analisar os fatores para o desenvolvimento da rotina e da carreira do bibliotecário, afirma que tal profissional “é uma pessoa que

realiza atividades baseadas na biblioteca, fornecendo serviços à comunidade de acordo com a tarefa da instituição principal com base no conhecimento, documentação e informação que eles têm através da educação.”

Mwaniki (2018) corrobora afirmando que, desde o ambiente tradicional, os papéis dos bibliotecários estão intimamente relacionados às suas responsabilidades, incluindo o desenvolvimento de coleções e a comercialização dos produtos e serviços da biblioteca.

Miranda e Alcará (2019) complementam que o cenário informacional na atualidade exige profissionais mais ativos em seu ambiente de trabalho, capacitados para resolução de problemas que necessitem de informação, pautadas em uma atuação ética e preparados para acompanhar o surgimento de novas ferramentas tecnológicas.

Na visão desses autores, o bibliotecário está inserido em um contexto de constantes mudanças, onde a dinamização dos meios de informação e comunicação exige uma formação e atuação profissional mais crítica e reflexiva. Assim, “as ações desse profissional vão além das funções ligadas à biblioteca tradicional e ultrapassam os papéis já atribuídos a ele.” (MIRANDA; ALCARÁ, 2019, p.3)

Os autores salientam também que o crescimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) tem acelerado e facilitado o processo de criação e disseminação da informação, pois,

cada vez se produz mais informações e mais rápido, sendo essas disponibilizadas por meio de canais diversos. Com isso, as necessidades informacionais estão bastante imediatas, o que às vezes dificulta a busca e a seleção da informação de qualidade, com agilidade e precisão. (MIRANDA; ALCARÁ, 2019, p.5)

E é exatamente com o avanço das TIC que foi cunhado o termo de “Bibliotecário 2.0”, fruto das abordagens da Web 2.0 e da Biblioteca 2.0, que passaram a exigir bibliotecários que desenvolvam habilidades tecnológicas para o ensino superior e demais campos de atuação (PATRIDGE; LEE; MUNRO, 2010; HUVILA, *et al.*, 2013; GHULOUM; BUABBAS, 2016; YANG *et al.*, 2016). Para Ghuloum e Buabbas (2016, p. 1632), o “Bibliotecário 2.0 é a transformação do profissional tradicional em um preparado para a tecnologia”.

Já Yang *et al.* (2016) chamam a atenção também para o fato de que as competências centrais da Biblioteca 2.0 estão relacionadas com interatividade. Dessa forma, as habilidades interpessoais são mais amplamente necessárias, aliadas ao fato

de que a tecnologia e as ferramentas alteraram o modo de trabalho dos profissionais da biblioteca. Essa relação interpessoal, a familiaridade com novas técnicas, a flexibilidade e a capacidade de resolver problemas complexos ganharam, assim, cada vez mais importância nesse contexto.

Para Huvila *et al.* (2013) a Biblioteca 2.0 é uma mudança na maneira como as bibliotecas interagem com seus usuários, cujos desenvolvimentos tecnológicos, via Web, tiveram uma grande influência sobre essas mudanças, inclusive quanto aos requisitos de competências e habilidades dos bibliotecários.

Por outro lado, Patridge, Lee e Munro (2010) afirmam também que, para tornar-se um Bibliotecário 2.0, oito temas são considerados críticos: tecnologia, comunicação, trabalho em equipe, foco no usuário, conhecimento de negócios, prática baseada em evidências, aprendizado e educação e traços pessoais.

Cherinet (2018), ao analisar por meio de anúncios de postos de trabalho para bibliotecários as habilidades combinadas e os papéis futuros para esses profissionais, afirma que habilidades de liderança são altamente valorizadas para os principais cargos da biblioteca, além de conhecimentos sobre ferramentas de gerenciamento e compartilhamento de conteúdo.

A partir de suas análises, Cherinet (2018) propõe os papéis e as habilidades necessárias ao Bibliotecários 2.0, dispostas no Quadro 5 a seguir:

**Quadro 5 – Papéis e Habilidades do Bibliotecário 2.0**

Papéis propostos	Habilidades necessárias
Gerentes de Conhecimento	Habilidades Técnicas ( <i>hard skills</i> )
Bibliotecários Digitais	Habilidades Comportamentais ( <i>soft skills</i> )
Profissionais de Dados	Habilidades de Liderança
Educadores	Habilidades do Século XXI
Papel dos Advogados	Cívicas
Defensores da Leitura	De Pesquisa
Defensores da Privacidade	Aprendizado
Inovadores	Sobrevivência
Intermediadores	Transliteração
Bibliotecários integrados ao ambiente	Inteligência Cultural

Fonte: adaptado de Cherinet (2018, tradução nossa).

Sob esse aspecto, é importante destacar o entendimento de Ferreira (2016) ao afirmar que a Biblioteconomia se tornou Ciência há décadas, mas a contínua discussão epistemológica ainda perdura, pois o profissional que tal ciência forma está em constante evolução, assim como o ambiente em que ele está inserido e a sociedade em que este profissional atua.

Cabe ratificar então que, além de possuir capacidades cognitivas essenciais, ao bibliotecário é exigida a necessidade de fornecer serviços de qualidade que atendam às necessidades dos usuários e, ainda, bem analisar as fontes e serviços de informações. Conseqüentemente, utilizar efetivamente as ferramentas e técnicas para auxiliar seus usuários e suas necessidades de informações torna-se uma competência primordial na rotina dos bibliotecários (IFLA, 2012).

Finalmente, Paletta e Milanesi (2016) descrevem que, na medida em que o mundo é sofisticado e diversificado, a competência exigida do bibliotecário profissional (inicialmente técnica) se estende, passando a incluir outras responsabilidades mais importantes no novo ambiente organizacional. Segundo os autores, “devemos, então, pensar em uma qualificação holística, valorizando as habilidades de gestão, metodológicas, culturais, multidisciplinares e sistêmicas - todas destacadas na economia do conhecimento.” (PALETTA; MILANESI, 2016, p. 207)

Frente à realidade descrita nesta seção, torna-se vital para o crescimento da carreira do bibliotecário na instituição o entendimento de fatores que podem ser críticos para o seu sucesso profissional, como o desenvolvimento de competências básicas e a motivação em desempenhar suas atribuições frente a ambientes pouco característicos de sua formação. O próximo capítulo é dedicado à exposição e à análise de tais fatores.

## 4 MOTIVAÇÃO PARA O TRABALHO

Segundo Iancu e Badea (2015), o ser humano é “governado” por um conjunto de necessidades, motivos, atrações, intenções, interesses, emoções, ideais que são o ponto de partida para a realização de ações e ações diárias. Isso faz da “motivação” um componente muito importante da Administração, reconhecido por especialistas da área como um elemento altamente complexo.

A literatura em psicologia industrial e organizacional dispõe de inúmeras pesquisas teóricas e empíricas que tratam da satisfação e da motivação relacionadas ao trabalho. Esses conceitos são usados em estudos na tentativa de explicar uma ampla gama de comportamentos organizacionais, como escolha ocupacional, desempenho no trabalho, comparecimento ao trabalho e rotatividade (MOTOWIDLO; BORMAN, 1978).

Segundo Melo e Gonçalves (2010), especificamente para o estudo da motivação, a administração de empresas e a psicologia organizacional se baseiam em diversas teorias para o entendimento de como diferentes necessidades podem estimular e entusiasmar as pessoas.

Considera-se motivação uma energia impulsionadora que impele o indivíduo a dedicar esforços nas mais diversas atividades com o objetivo de satisfazer alguma necessidade individual (ROBBINS, 2005; VERGARA, 2009; LUCAS *et al.*, 2010).

A motivação é intrínseca, sendo única para cada indivíduo, já o estímulo e/ou incentivo é extrínseco, ou seja, vem de fora. A principal diferença apontada entre a motivação e o estímulo é exatamente o fato de que o primeiro é interno enquanto o segundo é externo, causado por algum agente do ambiente (VERGARA, 2009).

Segundo Govindaraju (2018), a motivação dos funcionários, além de ser fonte para muitas teorias da motivação na literatura especializada, é um dos elementos essenciais que podem ajudar o empregador a melhorar o moral e o desempenho organizacional de seus colaboradores. O autor também afirma que a motivação depende da necessidade pessoal e, uma necessidade já satisfeita não é mais um motivador eficaz. Características intangíveis e tangíveis, internas, externas, recompensas, condições do ambiente, cultura de trabalho, relacionamentos pessoais e outros conjuntos de habilidades de liderança são alguns dos fatores que determinam a motivação individual do trabalho.

Muitos e variados são os tipos de motivação que são percebidos nas atividades de um sujeito e que o levam à realização de um objetivo particular ou à satisfação de suas necessidades. Nesse sentido, a motivação é percebida como um processo interno para a geração de objetivos e integra as atividades, mental e física, de uma pessoa em relação ao seu trabalho (MELO; GONÇALVES, 2010).

Dolečková (2016) afirma que analisar o comportamento humano e suas ações em determinadas situações da vida é condição primária para a formação, proposital, de personalidades e leva a uma relação consciente e ativa para valores sociais. Complementa que as pessoas podem se motivar fazendo um trabalho que as leva ao alcance de seus objetivos e que também é possível motivar os empregados por meio de várias formas, como como elogios ou recompensas.

Segundo Amabile *et al.* (1994), fatores que geralmente surgem como cruciais e estão relacionados com a motivação no trabalho incluem o domínio das habilidades atuais para a função, o desenvolvimento de novas habilidades, a busca de enriquecimento pessoal e o envolvimento profundo com o ofício, além de dinheiro, reconhecimento, oportunidades de promoção e concorrência.

Robbins (2005, p. 132), salienta que “ainda que a maioria de nós espere ser remunerada pelo trabalho, o dinheiro em si raramente é o suficiente para manter altos níveis de esforço e dedicação” e, ainda, indivíduos motivados apenas se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos. Chiang e Jang (2008), por sua vez, destacam que a motivação é uma força que direciona para alternativas comportamentais específicas, que ocorrem quando várias opções de comportamento são selecionadas pelos indivíduos.

Robbins (2005) afirma também que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação que lhe é apresentada e, além disso, possui a característica de variar seu nível, tanto entre os indivíduos como em apenas um único indivíduo.

Nesse ponto, retoma-se a definição de Robbins (2005, p. 132) para motivação, como sendo o “processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.”

## 4.1 Teorias Motivacionais

As teorias motivacionais para o trabalho tentam encontrar respostas para as perguntas de *por que* e *como* as pessoas se comportam sob vários fatores (ou condições) e como esses fatores são influenciados pela individualidade de cada trabalhador (ROBBINS, 2005).

Dolečková (2016) afirma que as teorias a respeito da motivação no trabalho representam a síntese dos dados sobre o conhecimento que devem ser usados na prática. Tais teorias influenciam a qualidade do gerenciamento do material humano e devem tornar-se um dos conhecimentos cruciais dos gestores, tendo em vista que a estimulação do trabalho faz parte natural do processo efetivo de conduzir pessoas para atingir os objetivos estabelecidos pela organização (DOLEČKOVÁ, 2016).

Robbins (2005) ressalta que a partir dos anos 50 os conceitos sobre motivação foram mais bem desenvolvidos e esse período foi favorável para a proposição de novas teorias.

Dolečková (2016), ao pesquisar a motivação e a avaliação dos serviços dos membros das Forças Armadas da República Checa, realizou levantamento a respeito das teorias motivacionais relacionadas ao trabalho. A visão geral a respeito de tais teorias está no Quadro 6.

**Quadro 6 – Teorias Motivacionais**

Forma de Medida	Título	Autor(es)
1. Instrumentalidade	Teoria da Instrumentalidade	Taylor (1911)
2. Necessidades	Hierarquia das Necessidades	Maslow (1954)
	Teoria ERG	Alderfer (1972)
	Teoria do Gerenciamento das Necessidades	McClelland (1961)
	Teoria de Dois Fatores	Herzberg (1959)
3. Processos – Expectativa	Teoria da Expectativa	Vroom (1964)
Processos – Conquista de Objetivos	Teoria do Estabelecimento de Objetivos	Latham, Locke (1979)
Processos – Senso de Justiça	Teoria da Justiça	Adams (1965)

Fonte: Adaptado de Dolečková (2016, tradução nossa).

Além das teorias motivacionais destacadas no Quadro 6 acima, também é importante citar as seguintes teorias que, após a revisão bibliográfica realizada, surgiram como intimamente relacionadas ao ambiente militar e foram aplicadas em pesquisas científicas:

- a) *Public Service Motivation* (PSM): por meio de quatro dimensões – atração à participação pública, compromisso com valores públicos, auto sacrifício e compaixão – oferece uma maneira mais sutil de avaliar as motivações institucionais (TAYLOR *et al.*, 2015);
- b) Modelo Institucional-Ocupacional (I/O): concebido por Charles Moskos em 1986, é utilizado para explorar as motivações de alistamento e retenção de militares americanos (NGARUIYA *et al.*, 2014); e
- c) Satisfação no Trabalho: as definições estão relacionadas como um estado emocional positivo e agradável resultante da avaliação do trabalho ou da experiência profissional, ou ainda, inclui respostas psicológicas multidimensionais ao trabalho de um indivíduo e que essas respostas pessoais têm componentes afetivos e comportamentais cognitivos (ÖSTERBERG; RYDSTEDT, 2018).

Robbins (2005) destaca que todas as teorias possuem alguma crítica ou limitação, pois enquanto umas estão voltadas para a produtividade, outras enfatizam a força da previsão, o que pode gerar implicações para aqueles que gerenciam recursos humanos (ROBBINS, 2005).

Frente às possibilidades e aos diversos direcionamentos e metodologias relacionadas ao embasamento científico para o estudo da motivação do bibliotecário no ambiente militar foi necessária a definição daquela Teoria que seria utilizada como o referencial teórico desta pesquisa.

Sob essa necessidade, a Teoria de Dois Fatores foi a escolhida, pois por meio de seu escopo é possível discriminar e explicar elementos estreitamente relacionados a situações do cotidiano, tanto do militar, como do bibliotecário, como promoção, salário, reconhecimento e relacionamento.

No entanto, como forma de alargar o conhecimento a respeito do tema, a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Abraham Maslow (1954) e Teoria da Expectativa, formulada por Victor Vroom, em 1964, também serão sumariamente detalhadas no corpo desta Dissertação.

#### 4.1.1 Teoria de Dois Fatores

Herzberg, Mausner e Snyderman, em 1959, publicaram o livro “A Motivação para o Trabalho”, fruto de estudos e pesquisas relacionadas a fatores de motivação e atitudes relacionadas no ambiente produtivo. A Teoria de Dois Fatores, também conhecida como Teoria de Higiene e Motivação, é um componente de longa data na pesquisa relacionada à motivação e tem sido usada para explicar problemas em tal tema no campo profissional (FU; YU; TING, 2012).

Os autores, para a construção da Teoria, analisaram grande variedade de medidas de atitudes de trabalho de estudos anteriores que, basicamente, foram agrupadas em três abordagens (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

Na primeira abordagem, foi solicitado ao trabalhador que expressasse sua satisfação de trabalho de forma direta, com respostas a perguntas que evidenciavam o nível moral de todas as suas atitudes em relação à sua atividade laboral, seja gostando ou repugnando-a. Na segunda abordagem, inventários a respeito de moral ou atitudes de trabalho foram considerados com o intuito de predizerem que é possível consumir muitas respostas baseadas em atitudes específicas de cada um, além de chegar a uma pontuação que indicasse o moral do trabalhador. Por fim, na terceira abordagem, um psicólogo observou o comportamento de trabalhadores em determinadas situações, deduzindo atitudes, sentimentos e motivos do comportamento observado (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

Fruto dos estudos das abordagens descritas emergiu a necessidade dos fatores, atitudes e efeitos de necessidades complexas serem estudados como uma unidade e não isoladamente (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

Sob a confiança de que a relação de alguém com seu trabalho é fundamental e que a atitude desempenhada frente a esse mesmo trabalho determina o seu sucesso ou o seu fracasso, os autores supracitados investigaram o que as pessoas desejavam de seu trabalho. Concluíram que as respostas categorizadas referentes aos momentos em que as pessoas se sentiram bem com o trabalho eram significativamente diferentes das referentes aos momentos em que elas se sentiram mal. Algumas características tendiam a se relacionar de forma consistente com a satisfação no trabalho, e outras, com a insatisfação (ROBBINS, 2005).

Com a premissa de que o núcleo do projeto da Teoria era a noção da sequência de eventos como uma unidade dentro do tempo, foram realizados testes-

piloto em que foi possível constatar a caracterização das atitudes do indivíduo em relação ao trabalho como sendo excepcionalmente positivas ou negativas. Da sequência desses eventos a tríade “Fatores x Atitudes x Efeitos” foi estudada como sistema unitário de relações. Os autores classificaram esses fatores de trabalho em duas categorias<sup>7</sup>: higiênicos e motivantes (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

Os fatores higiênicos são fatores de trabalho que são essenciais para a existência de motivação no local de trabalho. Tais fatores não levam à satisfação positiva a longo prazo, mas sua ausência no local de trabalho gera insatisfação.

Os fatores higiênicos são extrínsecos ao trabalho. São eles:

- a) *Remuneração*: entendida como a estrutura de remuneração ou salário dos funcionários que deve ser apropriada, equitativa e razoável;
- b) *Benefícios*: os funcionários devem obter benefícios adicionais, além do salário;
- c) *Políticas Administrativas*: as políticas da organização devem ser justas e claras e não devem ser muito rígidas;
- d) *Condições de trabalho*: a organização deve fornecer condições de trabalho seguras, limpas e higiênicas;
- e) *Status*: entendido como a condição vantajosa ou de destaque funcional de um empregado em relação a outro ou grupo de indivíduos com os quais se relaciona;
- f) *Relações Interpessoais*: relacionamento dos funcionários com colegas, superiores e subordinados deve ser apropriado e aceitável;
- g) *Segurança do trabalho*: reflete a estabilidade ou a instabilidade da posição profissional na organização perante o mercado;
- h) *Supervisão Técnica*: em que a competência ou incompetência, a justiça ou injustiça do supervisor eram as características críticas a ponto de influenciar na motivação do empregado (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN; 1959).

Por outro lado, os fatores motivantes proporcionam satisfação positiva e são “inerentes ao trabalho”. Esses fatores condicionam os funcionários a obter um

---

<sup>7</sup> O conjunto de fatores higiênicos e motivantes é tratado nesse trabalho, de forma padronizada, como “fatores motivacionais”, “Teoria de Dois Fatores” ou ainda, “Teoria da Higiene-Motivação”.

desempenho melhor. Os fatores motivantes são também chamados de satisfadores e estão relacionados à realização do trabalho. Os funcionários acham esses fatores intrinsecamente recompensadores. São eles:

- a) *Reconhecimento*: o trabalho dos funcionários deve ser apreciado pelos gerentes;
- b) *Realização*: os funcionários devem ter um senso de conquista e de sucesso, como a conclusão bem-sucedida de um trabalho e a proposta de soluções para problemas;
- c) *Crescimento e oportunidades promocionais*: os funcionários estão preocupados com a meta organizacional, o seu crescimento pessoal e profissional, seja por meio de uma profissão ou pela aquisição de novas habilidades;
- d) *Responsabilidade*: a responsabilidade deve ser dada aos funcionários pelo cumprimento da missão da organização; e
- e) *Trabalho em si*: deve ser significativo, interessante e desafiador. (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN; 1959).

Conforme os próprios autores da Teoria relatam, os fatores higiênicos se relacionam com as necessidades dos indivíduos com o objetivo de evitar situações desagradáveis e recompensam as necessidades individuais para o alcance de suas aspirações. E finalizam afirmando que,

Uma vez que a sensação da abordagem que a motivação é o termo mais comumente utilizado, nós designamos os fatores de trabalho como “motivantes” ao invés dos fatores de trabalho extra, que nós rotulamos como fatores de “higiene”. Devia ser entendido que ambos os tipos de fatores encontram as necessidades do empregado; mas são principalmente os “motivantes” que servem para provocar o tipo de satisfação de trabalho. (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959, p. 114, tradução nossa)

Robbins (2005) afirma que, para o pleno entendimento da Teoria, é necessário relacionar os fatores intrínsecos à satisfação no trabalho. Trabalhadores insatisfeitos possuem inclinação a indicarem fatores extrínsecos para a causa de sua insatisfação. Os fatores que levam à satisfação no trabalho são, em consequência, diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação. Portanto, eliminar fatores que geram insatisfação pode levar à paz, mas não necessariamente à motivação dos funcionários.

Para Fu, Yu e Ting (2012), a Teoria de Dois Fatores propõe que os Fatores Higiênicos são as coisas (físicas ou abstratas) que cada um espera que existam.

Quando tais fatores estão presentes, são considerados como garantidos. Quando não estão, tendem a tornarem-se desmotivadores. Os autores afirmam ainda que, Fatores Motivantes são aqueles que incentivarão o trabalhador a produzir mais, por mais tempo e de maneira mais inteligente (FU; YU; TING, 2012).

Para motivar as pessoas para o trabalho, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados com o trabalho em si ou com os resultados diretos dele, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização, que são as características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras (ROBBINS, 2005).

Dolečková (2016) ratifica que a Teoria de Dois Fatores está relacionada às motivações interna e externa. Motivação interna é influenciada pelos próprios trabalhadores e constitui-se de motivos intrínsecos (por exemplo, a necessidade de autorrealização) e a motivação externa, ou extrínseca, é influenciada, dentre outros exemplos, pela gestão e liderança.

O autor ressalta ainda que, investigar as razões pelas quais os trabalhadores desempenham suas funções é fator preponderante para proporcionar melhores condições de trabalho, identificar possíveis falhas no processo e diagnosticar fatores satisfatórios – que favorecem a produção –, ou insatisfatórios – que podem reduzir a capacidade produtiva do trabalhador (DOLEČKOVÁ, 2016).

Por fim, as críticas encontradas na literatura indicam que, para tornar a pesquisa baseada na Teoria de Dois Fatores relevante, é imprescindível a existência de um forte relacionamento entre a satisfação no trabalho e a produtividade do empregado (ROBBINS, 2005).

#### 4.1.2 Teoria da Hierarquia das Necessidades

A Teoria da Hierarquia das Necessidades formulada por Abraham Maslow é, segundo Robbins (2005), a mais conhecida teoria a respeito de motivação. Segundo essa teoria, cada ser humano tem dentro de si uma hierarquia com cinco categorias de necessidades, que são:

- a) *Fisiológicas*: fome, sede, abrigo e outras necessidades relacionadas ao corpo;
- b) *Segurança*: segurança e proteção contra danos físicos e emocionais;

- c) *Social*: afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencimento a um grupo;
- d) *Estima*: fatores internos de estima, como realização e autonomia e fatores externos, como status, reconhecimento e atenção; e
- e) *autorrealização*: tornar-se tudo aquilo que é capaz de ser incluindo crescimento, alcance do próprio potencial e autodesenvolvimento.

À medida que cada uma das necessidades é atendida, a próxima tende a ser a dominante. Na visão de Maslow, para que alguém seja motivado “é preciso saber em que nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e focar a satisfação naquele nível ou no patamar imediatamente superior” (ROBBINS, 2005, p. 133).

Segundo Govindaraju (2018, p. 98), “os primeiros quatro níveis lidam com necessidades fisiológicas, segurança, amor e estima. O nível 5 lida com necessidades psicológicas que são autorrealização.” O triângulo hierárquico de Maslow reúne as necessidades em ordem, sendo as necessidades fisiológicas dominantes em comparação com outras necessidades (GOVINDARAJU, 2018)

Infelizmente no estudo de Maslow, conforme relata Robbins (2005, p. 122), não é fornecida “uma comprovação empírica substancial e vários outros estudos que buscaram validar a teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela.”

#### 4.1.3 Teoria da Expectativa

A Teoria da Expectativa, desenvolvida por Victor Vroom na década de 1960, é uma das explicações mais amplamente aceitas sobre motivação (ROBBINS, 2005). Tal teoria faz uma relação entre desempenho e recompensa argumentando que um indivíduo se sente motivado a esforçar-se em realizar algo quando acredita que seu desempenho será bem avaliado, o que resultará em recompensas que atenderão suas metas pessoais (VROOM, 1964; VERGARA, 2009; SMITH, 2011; SUCIU; MORTAN; LAZAR, 2013).

Para Smith (2011, p. 2), “embora existam muitas teorias de motivação no local de trabalho, elas geralmente se baseiam no princípio do interesse próprio”. No entanto, a Teoria da Expectativa de Vroom abrange situações em que o interesse próprio não é a única força motriz.

O foco principal da Teoria da Expectativa está no conjunto de valores do trabalhador. Nesse sentido, a motivação está ligada à extensão em que as ações

satisfarão mais o indivíduo, levando ao resultado que o indivíduo mais valoriza (SMITH, 2011).

Chiang e Jang (2008) ressaltam que a Teoria da Expectativa busca explicar o processo que os indivíduos usam para tomar decisões dentre várias outras possíveis. Além disso, afirmam que a força motivacional de um comportamento, ação ou tarefa existe em função de três percepções distintas: a expectativa, a instrumentalidade e a valência (VROOM, 1964; CHIANG; JANG, 2008).

*Expectativa* é a probabilidade percebida de que o esforço levará a um bom desempenho. A expectativa de que o esforço de uma pessoa levará a um desempenho desejado é baseada na experiência passada, na autoconfiança e na dificuldade percebida da meta de desempenho.

*Instrumentalidade* é entendida como a probabilidade percebida de que um bom desempenho levará aos resultados desejados. Portanto, a instrumentalidade é a crença de que se um indivíduo atender à expectativa de desempenho, ele receberá uma recompensa maior.

Por fim, *valência* refere-se ao valor que o indivíduo atribui pessoalmente às recompensas: a função das necessidades, objetivos, valores e preferências (VROOM, 1964; CHIANG; JANG, 2008).

Vroom (1964) destaca que, se o profissional acredita que um determinado comportamento certamente levará a um resultado específico, mas não atribui valor a esse resultado, não será motivado a se comportar dessa maneira. Por outro lado, se cada um atribui um valor alto a uma meta, mas espera que a probabilidade de a atingir seja zero, a motivação será novamente zero. A instrumentalidade é o que liga um resultado a outros resultados. A expectativa é a força da crença de uma pessoa sobre a possibilidade de um resultado específico (VROOM, 1964).

Para Lunenburg (2011, p. 1), a Teoria da Expectativa de Vroom difere das teorias de conteúdo de Maslow, Alderfer, Herzberg e McClelland, uma vez que “não fornece sugestões específicas sobre o que motiva os membros da organização. Em vez disso, a teoria de Vroom fornece um processo de variáveis cognitivas que reflete diferenças individuais na motivação para o trabalho”.

No entendimento de Robbins (2005), a Teoria da Expectativa enfoca três relações: “*Relação Esforço-Desempenho*”; “*Relação Desempenho-Recompensa*” e “*Relação Recompensa-Metas Pessoais*”.

Sob a perspectiva de que as recompensas podem ser positivas ou negativas, LUCAS *et al.* (2010) concluem que quanto mais positiva a recompensa, maior a probabilidade de o funcionário ser altamente motivado. Contudo, quanto mais negativa é a recompensa, menor será a probabilidade desse mesmo funcionário ser motivado. Assim, “a teoria assume que o comportamento humano resulta de escolhas conscientes entre alternativas, cujo objetivo é maximizar o prazer e minimizar a dor” (LUCAS *et al.*, 2010, p. 4229).

No entanto, Robbins (2005) acredita que a teoria possui aplicação limitada pois pode ser apenas um indicador para previsões ou, ainda, ser mais válida em situações em que as relações *esforço-desempenho* e *desempenho-recompensa* sejam percebidas claramente pelo indivíduo. Além disso, parte do princípio de que os funcionários enfrentam poucas limitações em sua autonomia de decisão.

#### 4.1.4 Comparativo das Teorias Analisadas

Finalizando a abordagem a respeito das teorias motivacionais, o Quadro 7 realiza comparativo entre elas, explicitando os pontos principais da análise.

**Quadro 7 – Comparativo das Teorias Motivacionais**

Teoria	Autor (ano)	Objetivo/Fundamento	Crítica da Literatura Científica
Teoria de Dois Fatores	Herzberg, Mausner, Snyderman (1959)	discrimina e explica fatores motivacionais estreitamente relacionados a situações do cotidiano.	para tornar a pesquisa baseada na teoria de dois fatores relevante, é imprescindível a existência de um forte relacionamento entre satisfação e produtividade.
Hierarquia das Necessidades	Maslow (1954)	elencas as necessidades para a motivação de forma hierárquica e consecutiva, favorecendo o entendimento de cada nível ou situação a qual o ser humano está localizado.	não é fornecida uma comprovação empírica substancial e vários outros estudos que buscaram validar a teoria não conseguiram encontrar embasamento para ela.
Teoria da Expectativa	Vroom (1964)	estabelece relação entre desempenho e recompensa; conjunto de valores do trabalhador. A motivação está ligada à extensão em que as ações irão satisfazer mais o indivíduo, levando ao resultado que ele mais valoriza.	aplicação limitada, pode ser apenas um indicador para previsões ou ser mais válida em situações em que as relações esforço-desempenho e desempenho-recompensa sejam percebidas claramente pelo indivíduo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

## 4.2 Motivação para o Trabalho Militar

A motivação é um elemento-chave na consecução dos objetivos organizacionais, para que estudantes militares, futuros comandantes / líderes estejam cientes das necessidades dos subordinados e usem diferentes técnicas motivacionais para aumentar seu nível de satisfação com o trabalho e o comprometimento na obtenção do desempenho. (IANCU; BADEA, 2015, p. 211)

Ao iniciar a análise a respeito da motivação para o trabalho militar, é importante ressaltar que a revisão de literatura acerca do que motiva um indivíduo a ingressar no serviço militar no Brasil ainda é incipiente, quase inexistente e pouco voltada para o estudo da avaliação de carreiras profissionais civis no militarismo. Mesmo em artigos publicados com pesquisas de outros países, foi percebido um *gap* uma lacuna de conhecimento científico acerca de tal relacionamento.

Nessa situação, o foco desta pesquisa, por meio de revisão bibliográfica, foi localizar e analisar estudos que relacionaram fatores motivacionais com o ingresso e a atuação no serviço militar, independente de formação civil anterior. Assim, dentre os registros localizados por meio de revisão bibliográfica, foi possível ter acesso às realidades das forças armadas em diversos países, incluindo Estados Unidos, República Tcheca, Suécia, Alemanha e Israel. (MARSHBURN, ROLLIN, 2005; GRIFFITH, 2008; NGARUIYA *et al.*, 2014; DOLECKOVÁ, 2016; GIRSH, 2019).

Segundo Nixon (2012, p. 1, tradução nossa), a motivação nas forças armadas desempenha um papel importante, pois possuir uma força altamente motivada “é essencial para ter sucesso em missões militares. A história ilustra que os exércitos quantitativamente inferiores foram capazes de vencer batalhas e conflitos em função de seu espírito de luta, agressividade e moral elevada provocada pela motivação.”

Marshburn e Rollin (2005), ao investigarem a orientação motivacional entre aviadores do Exército Americano, descobriram que, embora nenhuma pesquisa específica tenha sido conduzida com tais militares, estudos anteriores evidenciaram que a ausência de fatores intimamente relacionados aos voos eram preponderantes na perda de motivação no trabalho e nas decisões subsequentes de deixar as forças armadas.

Griffith (2008) pesquisou motivos para servir na Guarda Nacional do Exército dos Estados Unidos, baseado na Teoria Institucional-Ocupacional de Mosko.

Suas conclusões levaram a afirmar que ao sentir-se motivado em ingressar no serviço militar, o indivíduo identifica tal serviço como “institucional”, o que significa considerá-lo integrado a fatores contextuais mais amplos com práticas organizacionais, normas e valores que criam e sustentam um senso pessoal de obrigação, lealdade e dever. As adversidades existentes, como longas horas de trabalho e extensos períodos de treinamento, são superadas por um forte senso de comprometimento individual.

Os resultados das pesquisas de Griffith (2008) também indicaram que os incentivos para trabalhar e permanecer na organização são intrínsecos e simbólicos da própria organização e incluem reconhecimento em reuniões de trabalho, prêmios e medalhas. Segundo o autor,

o serviço militar é visto como um trabalho que estabeleceu tarefas, horários e locais. Espera-se o trabalho para além do horário normal e as tarefas que envolvam grande esforço sejam compensadas em troca. Os incentivos para trabalhar e permanecer na organização são extrínsecos, como folgas compensatórias, bônus, aumento de salários e promoções. (GRIFFITH, 2008, p. 231)

Ngaruiya *et al.* (2014) realizaram pesquisa, também baseados no modelo Institucional-Ocupacional de Mosko, a respeito de fatores motivacionais entre estudantes de graduação e cadetes do *Reserve Officers' Training Corps* (ROTC – grupo de programas de oficiais de faculdades e universidades para o treinamento de oficiais comissionados das Forças Armadas dos Estados Unidos)<sup>8</sup>. A conclusão da pesquisa evidenciou que a decisão de uma pessoa em ingressar nas forças armadas é complexa e geralmente tem motivação em diversos fatores com influências combinadas em quesitos sociais, pessoais e organizacionais.

Os pesquisadores ainda descobriram que motivadores tangíveis e intangíveis afetam a propensão a servir às forças armadas. Os motivadores tangíveis incluem salário, benefícios, bônus de alistamento e dinheiro para a faculdade. Já os motivadores intangíveis incluem o desejo de autoaperfeiçoamento e de servir aos outros, a aspiração de servir o país e tornar-se disciplinado (NGARUIYA *et al.*, 2014).

Na República Tcheca, Dolečková (2016) pesquisou teorias motivacionais fundamentais para a compreensão do processo de motivar pessoas em diferentes aspectos e situações. Suas constatações levaram a crer que tais teorias esclarecem as possibilidades de uma organização para incentivar o pessoal a usar suas

---

<sup>8</sup> <https://www.todaymilitary.com/education-training/rotc-programs>

habilidades e aumentar seu esforço para atingir seus objetivos. Integrada às teorias está a avaliação do desempenho e do comportamento no trabalho.

O artigo produzido por Dolečková (2016) teve por objetivo identificar e analisar o processo de avaliação de serviço dos oficiais juniores do Exército da República Tcheca. Tais oficiais foram convocados para opinarem se a avaliação do serviço é uma ferramenta de motivação para alcançar o desempenho necessário para seu desenvolvimento e educação.

Dentre as conclusões, destaca-se que a avaliação do serviço é um importante meio pessoal e de motivação para alcançar o desempenho mínimo esperado, o crescimento da carreira e a permanência no serviço ativo. Além disso, a questão financeira foi reforçada ao se constatar que “o bônus de desempenho representa a motivação básica do salário.” (DOLEČKOVÁ, 2016, p. 8764)

Já na Alemanha, o trabalho de Hattke, Voegel e Znanewitz (2018) ocupou-se em pesquisar a liderança, o dever cívico e motivação na carreira nas forças armadas, sob o contexto da satisfação no trabalho. Segundo os autores, a satisfação no trabalho provavelmente se traduzirá em motivação e intenção em prosseguir na carreira militar, pois

Tendo em vista que a dor da perda é psicologicamente um fator muito mais poderoso do que a perspectiva de ganho, as pessoas devem ter a tendência de permanecer em um emprego que consideram satisfatório, em vez de procurar uma carreira alternativa. (HATTKE, VOEGEL, ZNANEWITZ, 2018, p. 569)

As descobertas das pesquisas de Hattke, Voegel e Znanewitz (2018) mostram que a intenção de continuar sua carreira é influenciada por atitudes individuais, dentre elas, seu dever cívico e pelo relacionamento com os líderes imediatos. Os autores salientam que tal relacionamento é um dos preditores mais importantes nos resultados positivos no ambiente profissional.

Na Suécia, foi realizado um estudo conduzido por Österberg e Rydstedt (2018) com o foco na satisfação no trabalho entre soldados suecos. As descobertas levaram a uma concepção de que, primeiramente, o sistema de recrutamento sueco precisa ter sucesso ao atrair indivíduos para o treinamento militar básico e, em seguida, motivar aqueles que completarem tal treinamento, a serem empregados na *Sweden Armed Forces* (SAF – Forças Armadas Suecas). Além disso, é uma preocupação constante reter indivíduos em contratos de longo prazo, baseados em

conceitos de satisfação no trabalho, liderança, variedade de habilidades, identidade e importância da tarefa, conteúdo e *feedback* do trabalho.

Ainda na Suécia, Brandebo, Österberg e Berglund (2019) analisaram o impacto da liderança na satisfação no trabalho do soldado nas SAF. A pesquisa evidenciou que desenvolver ou manter a satisfação no trabalho e altos níveis de motivação do pessoal militar apresenta inúmeros desafios, quando comparados à carreira dos servidores civis. A título de ilustração, até o ano de 2014 a taxa de rotatividade foi considerada alta, atingindo o patamar de 15,1%, o que obrigou a SAF a implantar modelos de retenção de seus soldados.

Os motivos listados para essa situação foram derivados de aspectos que fazem parte da rotina militar, como separação do ambiente familiar, mudanças de domicílio frequentes, condições perigosas e difíceis, insatisfação com os salários e horas de trabalho longas. O contexto perigoso em que o pessoal militar serve é cercado de riscos, além de relacionar-se negativamente com o estresse e a satisfação no trabalho (BRANDEBO, ÖSTERBERG, BERGLUND, 2019).

Ao analisar casos em Israel, onde o serviço militar nas *Israel Defense Forces* (IDF – Forças de Defesa de Israel) é obrigatório, foi localizado o trabalho de Taubman-Ben-Ari e Findler (2006) em que pesquisaram a motivação para o serviço militar, sob a perspectiva de gerenciamento do terror.

Na visão dos autores, a noção de que uma ameaça existencial mais alta leva a uma maior disposição a comportamentos ameaçadores à vida. Por outro lado, foi observado que “em tempos de risco à segurança (por exemplo, guerra, ataques terroristas frequentes), as pessoas em Israel normalmente exibem maior motivação para o serviço militar” (TAUBMAN-BEN-ARI, FINDLER, 2006, p. 149).

Um das possíveis respostas para elevados graus de motivação com o serviço militar em Israel é que, como a segurança é uma prioridade entre os objetivos nacionais daquele país, o serviço militar está associado a um alto status social e prestígio, ampliando seu significado psicológico. Além disso, a imagem de contribuir para seu país e participar de uma organização de prestígio, ao mesmo tempo em que obtém capital social, pode facilitar a futura integração na sociedade pelos jovens israelenses (TAUBMAN-BEN-ARI, FINDLER, 2006).

Outro exemplo de motivação para militarismo em Israel é a pesquisa de Girsh (2019) que, alinhada ao trabalho de Taubman-Ben-Ari e Findler (2006), identificou no serviço militar um dos principais marcos da transição dos jovens judeus

para a vida adulta. Segundo o autor, tendo em vista o papel dominante das forças armadas na sociedade de Israel, é preciso uma compreensão da atitude de jovens em relação à importância do trabalho militar e à natureza de sua execução.

Girsh (2019), por meio dos resultados de sua pesquisa, concluiu que os jovens israelenses são motivados para o ingresso nas Forças Armadas por considerarem os soldados modelos de heroísmo, verem o serviço militar como um componente necessário para o alcance da cidadania, além das possibilidades de mobilidade territorial.

O estudo de Wrzesniewskia *et al.* (2014), em que pesquisaram fatores motivacionais na carreira de cadetes da United States Military Academy West Point<sup>9</sup>, sugere que manter múltiplos motivos prejudica a persistência e o desempenho em contextos educacionais e ocupacionais por longos períodos. Ou seja, é mais válido focar a motivação em apenas pontos intrínsecos e não em vários fatores (WRZESNIEWSKIA *et al.*, 2014).

Já o trabalho de Rawoot, Van Heerden, e Parker (2017) concentrou suas atenções nas percepções dos soldados das Forças Operacionais da África do Sul a respeito dos atributos e habilidades para o sucesso na carreira. A principal descoberta foi que, no geral, os participantes identificaram fatores mais intrínsecos do que extrínsecos como motivação para o sucesso na carreira. Além disso, ficou constatado que entender como ocorre a motivação dos militares e como efetivamente motivá-los são componentes-chave em qualquer carreira de sucesso.

Por fim, no contexto brasileiro, destaca-se o trabalho de Raimundo e Correia Neto (2017) que trata especificamente do Exército Brasileiro sob a perspectiva de que uma possível desmotivação de profissionais poderia ensejar na perda de investimentos feitos ao longo de anos anteriores.

Ao realizarem estudo de caso no 9º Grupo de Artilharia de Campanha, em Mato Grosso do Sul, os autores estudaram os sargentos que serviam naquele Grupo com o objetivo de identificar o que motiva essa categoria no serviço militar e ainda sugerir ações para diminuir a evasão. Os resultados indicaram que estabilidade, movimentações pelo território nacional, valorização do militar frente à sociedade civil

---

<sup>9</sup> A United States Military Academy West Point (Academia Militar dos Estados Unidos de West Point) tem por missão “educar, treinar e inspirar o Corpo de Cadetes para que cada graduado seja um líder de caráter comissionado, comprometido com os valores do Dever, Honra, Paixão e preparado para uma carreira de excelência profissional e serviço à Nação como oficial do Exército dos Estados Unidos” (<https://westpoint.edu/about>).

e a possibilidade de missões no exterior são grandes fatores motivadores. Por outro lado, questões salariais e plano de carreira ainda são extremamente desmotivadores (RAIMUNDO; CORREIA NETO, 2017).

### 4.3 Motivação para o Trabalho Bibliotecário

Se por um lado existe diversidade de textos científicos que tratam das competências para exercer a profissão de Bibliotecário, por outro existe uma certa dificuldade na localização de registros que tratem, puramente, da motivação de bibliotecários (ou mesmo de outras profissionais liberais) em seguir a carreira militar.

Frente a essa constatação, esta seção procurou se ater aos fatores que levaram estudantes em escolher a Biblioteconomia como graduação, ou ainda, como ocorreram as escolhas de atuação no mercado de trabalho, dentre as possibilidades existentes. Dessa forma, os textos localizados por meio de revisão bibliográfica forneceram subsídios para o enquadramento da pesquisa sob esse viés.

Inicialmente, cabe citar o entendimento de Lo *et al.* (2015, p. 195) quando afirmam que,

a entrada ocupacional é um processo complexo. As motivações para a escolha de uma carreira específica variam de acordo com muitos fatores, incluindo influências culturais, *status* econômico, histórico familiar e conhecimento prévio de uma profissão.

Também importante destacar o trabalho de Newbutt e Sen (2009) no qual por meio de questionários, um direcionado a jovens que não escolheram a Biblioteconomia como uma carreira e outro destinado a estudantes do curso de Biblioteconomia da Universidade de Sheffield (Inglaterra), se analisou a motivação para a escolha da Biblioteconomia como carreira profissional. Os resultados aferidos permitiram identificar diferentes pontos de vista a respeito dos fatores motivacionais em cursar tal graduação.

A pesquisa evidenciou que em ambos os conjuntos de entrevistados foram observadas barreiras enfrentadas pelos jovens ao ingressar na profissão bibliotecária. Dentre as perguntas que fizeram parte dos questionários, destacam-se:

- a) Você já pensou em se tornar um bibliotecário? Se sim, você pode explicar por que isso agrada a você? Caso contrário, você pode explicar por que não?

- b) Por que você quer se tornar um bibliotecário? Alguma coisa em particular influenciou sua decisão?
- c) Quais percepções você teve da Biblioteconomia antes de iniciar o curso? Por exemplo, o que você acrescentaria no trabalho de bibliotecário? Suas percepções mudaram agora, ao final deste curso?
- d) Quais barreiras enfrentam os jovens que desejam ingressar na profissão de Biblioteconomia? (NEWBUTT; SEN; 2009)

A pesquisa evidenciou que estudantes de Biblioteconomia acreditavam que a falta de conhecimento da profissão como uma opção de carreira, aliado a maus conselhos provenientes de outras carreiras, eram fatores preponderantes para que a Biblioteconomia não fosse atraente a eles (NEWBUTT; SEN; 2009).

Além disso, outros aspectos desmotivantes para atuar como bibliotecário foram destacados, como:

- a) a invisibilidade da profissão;
- b) o aconselhamento para carreiras;
- c) a falta de oportunidades de emprego;
- d) o baixo salário; e
- e) os estereótipos negativos (NEWBUTT; SEN; 2009).

Enquanto Newbutt e Sen (2009) concentraram seus esforços em estudantes de graduação, Taylor *et al.* (2010) realizaram um estudo de acompanhamento dos fatores que moldam as escolhas de carreira de estudantes de da Universidade do Alabama, na modalidade de programas de mestrado, após a conclusão do curso.

Segundo os autores, para a maioria dos alunos pesquisados, a decisão de seguir uma carreira em Biblioteconomia esteve relacionado aos seguintes quesitos, principalmente:

- a) compensação financeira;
- b) clientela;
- c) funções de trabalho;
- d) prestígio;
- e) recomendação do mentor ou outro professor (TAYLOR *et al.* 2010).

Referente ao quesito compensação financeira e prestígio, os autores ressaltam que, devido à recessão que atingiu os Estados Unidos em meados dos anos 2000, muitas bibliotecas experimentaram uma elevação na utilização de seus serviços, tendo em vista a gratuidade proporcionada pelo poder público. Tal tendência aumentou a necessidade de bibliotecários. Naquela situação, após analisar centenas de carreiras para encontrar os melhores mercados de trabalho durante a recessão, o *US News* e o *World Report* listaram o bibliotecário como uma das trinta melhores carreiras de 2009 (TAYLOR *et al.*, 2010).

Voltando a tratar da escolha da Biblioteconomia como graduação, Lo *et al.* (2015) pesquisaram os egressos de tal curso das Universidades de Tsukuba, de Hong Kong, da British Columbia, da Inglaterra e de Shanghai, na China. Dentre as descobertas destacam-se que os fatores mais influentes incluíam a oportunidade de servir aos outros, os desafios intelectuais e a natureza do trabalho.

Na continuação da pesquisa de Lo *et al.* (2015) também foi percebida a influência de profissionais bibliotecários e familiares próximos que motivaram no ingresso na profissão. Por fim, experiências anteriores em bibliotecas foram citadas como fatores motivadores essenciais para tornar-se um bibliotecário.

O trabalho de Lo *et al.* (2015) salienta que identificar as razões pelas quais as pessoas ingressam em uma profissão permite que as universidades consigam melhor compreender as necessidades e expectativas dos alunos, bem como adequem seus programas de pós-graduação para possíveis candidatos. Além disso, destacam que pesquisas que investigam por que as pessoas escolhem uma carreira em Biblioteconomia, ou mesmo por que migram de outra carreira, são essenciais para a comunidade Biblioteconômica, pois “fornecem informações importantes sobre várias tendências de recrutamento e outras questões de carreira relacionadas à profissão de Bibliotecário.” (LO *et al.* 2015, p. 198).

Quanto à pesquisa com profissionais já formados e suas respectivas escolhas dentre as opções de atuação no campo da Biblioteconomia, cita-se o trabalho de Walker e Calvert (2016) no qual investigaram as razões dadas pelas pessoas que optaram por trabalhar em bibliotecas escolares da Nova Zelândia.

A pesquisa de Walker e Calvert (2016) teve como arcabouço teórico a Teoria de Dois Fatores e identificou as motivações principais que podem resultar em satisfação no trabalho e os dez fatores higiênicos, cuja ausência no trabalho pode resultar em insatisfação.

O estudo teve concentração em ideias norteadoras como fatores que atraíram as pessoas para a biblioteconomia escolar; as influências mais importantes na decisão de se tornar um bibliotecário escolar; o que mantém a motivação das pessoas que trabalham na biblioteconomia escolar; e o que, quem ou como esses fatores o influenciaram na Biblioteconomia escolar (WALKER; CALVERT, 2016).

As principais satisfações evidenciadas foram:

- a) os alunos;
- b) a variedade no trabalho em si, juntamente com os novos desafios e a possibilidade de constante aprendizado;
- c) as pessoas, destacando os aspectos sociais do trabalho, interação com funcionários, professores e colegas capazes;
- d) os diferentes elementos do trabalho em si, como a leitura, a aquisição de livros, o auxílio ao usuário, a pesquisa, a tecnologia, e o trabalho em um ambiente educacional; e
- e) a responsabilidade e autonomia que o ambiente escolar proporciona à profissão (WALKER; CALVERT, 2016, p. 116, tradução nossa).

Em contrapartida, as três principais áreas de insatisfação são o salário, o status e as condições de trabalho, com maior destaque para os salários baixos. Segundo um participante da pesquisa, os salários dos bibliotecários que trabalham em escolas eram definitivamente um problema para o recrutamento de bons profissionais (WALKER; CALVERT, 2016).

Exatamente a respeito dos salários, fator de insatisfação destacado acima, o CFB realiza análise anual, baseado no levantamento de centenas de salários em admissões de empresas de todo o Brasil, além de dissídios, convenções e acordos coletivos da categoria em sindicatos de profissionais da informação que foram registrados no sistema Mediador da Secretaria da Previdência e Trabalho do Ministério da Economia (CFB, 2020).

Por meio de tal levantamento e considerando as Unidades da Federação onde estão os bibliotecários que servem ao Exército (especificadas na seção 5.6.2 desta Dissertação), foi produzida Tabela 3, indicando a realidade de proventos de tal categoria profissional no Brasil.

Tabela 3 – Salário Médio do Profissional Bibliotecário no Brasil

UF	Nº Salários analisados	Salário Médio no Estado	Piso Salarial no Estado	Salário Médio na Capital	Piso Salarial na Capital
BA	52	2.370,79	2.254,75	2.463,94	2.344,82
DF	61	4.603,74	4.378,41	4.603,74	4.381,17
MG	113	3.113,15	2.960,78	3.791,94	3.608,62
MS	8	3.026,38	2.878,25	2.510,33	2.388,97
PA	37	1.747,30	1.661,78	1.702,93	1.620,60
PE	50	2.363,78	2.248,08	2.482,81	2.362,78
PR	67	2.690,25	2.558,58	2.869,46	2.730,73
RJ	172	4.407,41	3.849,31	4.314,02	4.105,46
RS	74	3.030,16	2.881,85	2.242,03	2.133,64
SP	366	4.890,08	4.650,74	5.136,76	4.888,42
<b>Médias</b>	<b>100</b>	<b>3,224,30</b>	<b>3.032,25</b>	<b>3.211,80</b>	<b>3.056,52</b>

Fonte: CFB, Salário de Bibliotecário 2019 – Reajuste salarial atual (2020).

Analisados os ambientes em que atuam os bibliotecários, as teorias motivacionais para a atuação profissional e a motivação relacionada com o trabalho militar e o trabalho de bibliotecário, o próximo capítulo é dedicado à explicação da metodologia de pesquisa aplicada ao presente trabalho dissertativo.

## 5 METODOLOGIA DE PESQUISA

### 5.1 Pesquisas Científicas

Segundo Medeiros (2018, p. 29), a ciência é um campo de conhecimentos com técnicas especializadas de verificação, interpretação e inferência da realidade. A ciência compreende a teoria, a análise e a política. A teoria caracteriza-se como conjunto de princípios de uma ciência, ou conjunto de tentativas de explicação de um número limitado de fenômenos.

Na classificação proposta por Medeiros (2018), a ciência divide-se em dois grupos: o grupo das ciências lógicas e o grupo das ciências empíricas. Enquanto as ciências lógicas ocupam-se da compreensão da Lógica e da Matemática, as ciências empíricas subdividem-se em Naturais e Sociais. Uma pesquisa científica contribui para a evolução do conhecimento humano em todos os setores (ciência pura ou aplicada) e será chamada de pesquisa científica “se sua realização for objeto de investigação planejada, desenvolvida e redigida conforme normas metodológicas consagradas pela ciência” (MEDEIROS, 2018, p. 30).

Nesse sentido, uma pesquisa é executada quando não existem informações suficientes para que se produzam respostas ao problema em questão, ou então, quando existindo informação disponível, esta se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema (GIL, 2018; MARCONI; LAKATOS, 2019).

Uma pesquisa se desenvolve percorrendo um longo processo e que envolve inúmeras fases. Inicia-se com a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados coletados e analisados (GIL, 2018).

Ainda de acordo com Gil (2018, p. 25), “as pesquisas podem ser classificadas de diferentes maneiras. Mas para que esta classificação seja coerente, é necessário definir previamente o critério adotado.” Dentre as classificações possíveis, distinguem-se as pesquisas pela área do conhecimento; pela finalidade; pelos propósitos mais gerais; e pelos métodos empregados (GIL, 2018).

Os Quadros 8 e 9, produzidos a partir das informações extraídas da obra de Gil (2018) e de Marconi e Lakatos (2010), respectivamente, destacam a classificação, as subclassificações e as técnicas de pesquisas elencadas pelos autores

**Quadro 8 – Classificação das Pesquisas Científicas**

<b>Classificação</b>	<b>Subclassificação</b>
Área do Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciências Exatas e da Terra</li> <li>- Ciências Biológicas</li> <li>- Engenharias</li> <li>- Ciências da Saúde</li> <li>- Ciências Agrárias</li> <li>- Ciências Sociais Aplicadas</li> <li>- Ciências Humanas</li> </ul>
Finalidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Básica: reunir estudos com o objetivo de preencher lacunas no conhecimento;</li> <li>- Aplicada: abrange estudos que tem como escopo solucionar óbices identificados no âmbito das sociedades onde os pesquisadores vivem;</li> </ul>
Propósitos gerais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exploratórias: pretendem proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais claro, constroem hipóteses e apresentam planejamento mais flexível;</li> <li>- Descritivas: seu objetivo é a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis;</li> <li>- Explicativas: têm por finalidade identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos.</li> </ul>
Métodos empregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Natureza dos Dados: quantitativa ou qualitativa;</li> <li>- Ambiente: pesquisa de campo ou de laboratório;</li> <li>- Grau de Controle das Variáveis: experimental ou não-experimental.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Gil (2018).

**Quadro 9 – Técnicas de Pesquisa Científica**

<b>Técnica de Pesquisa</b>	<b>Definição base</b>
Documentação Indireta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa Documental: a fonte de coleta de dados está restrita a documentos constituídos de fontes primárias; podem ser feitas quando o fato ou fenômeno ocorre ou em momento posterior;</li> <li>- Pesquisa Bibliográfica: abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo; tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito sobre determinado assunto;</li> </ul>
Documentação Direta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pesquisa de Campo: utilizada com o objetivo de conseguir informações acerca de um problema; consiste na observação de fatos e fenômenos, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes para, em seguida, analisá-los;</li> <li>- Pesquisa de Laboratório: procedimento de investigação que descreve e analisa o que será ou ocorrerá em situações controladas; exige instrumental específico, preciso e ambientes adequados;</li> </ul>
Observação Direta Intensiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observação: utilizada para conseguir informações e faz uso dos sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade; consiste em ver, ouvir e examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar;</li> <li>- Entrevista: encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional; procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social;</li> </ul>
Observação Direta Extensiva:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Questionário: instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador;</li> <li>- Formulário: consiste em obter informações diretamente do entrevistado; se caracteriza pelo contato face a face entre pesquisador e informante, o roteiro de perguntas é preenchido pelo entrevistador, no momento da coleta dos dados.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Marconi e Lakatos (2010).

## 5.2 Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa está caracterizada, conforme classificações descritas nos Quadros 8 e 9 anteriormente citados, conforme:

- a) à *Área do Conhecimento*: enquadrada em Ciências Sociais Aplicadas, por englobar as áreas de Biblioteconomia e Administração (de Recursos Humanos e Pública);
- b) à *Finalidade*: aplicada, em função de não propor novas teorias, mas, por abranger estudos a respeito do tema “motivação no ambiente profissional”, com ênfase nas Forças Armadas e na profissão de Bibliotecário;
- c) aos *Propósitos mais Gerais*: é uma pesquisa exploratória, ao ter proporcionado maior proximidade com o problema, tornando-o mais claro, além de considerar os mais variados aspectos relativos aos fatores motivacionais no trabalho;
- b) às *Técnicas de Pesquisa*: foram utilizadas a Pesquisa Bibliográfica, a Observação (participante) e o Questionário; e
- c) aos *Métodos Empregados*: trata-se de uma pesquisa cuja natureza dos dados são de origem:
  - *quantitativa*: momento em que serão identificados e mensurados o universo de estudo, incluindo números totais de profissionais analisados, as listas de funções previstas, tempo na função, dentre outros pré-requisitos objetivos para a ocupação dos cargos; e
  - *qualitativa*: tem como premissa, analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento. Na próxima seção é detalhada cada delineamento da pesquisa.

O primeiro passo seguido para a condução desta pesquisa, e como forma de embasar cientificamente todo o trabalho desenvolvido, foi a realização de uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS). Uma RBS, no entendimento de Conforto, Amaral e Silva (2011, p. 1), “é um método científico para busca e análise de artigos

de uma determinada área da ciência. É amplamente utilizada em pesquisas na medicina, psicologia e ciências sociais, onde há grandes massas de dados e fontes de informações.”

Nas seções seguintes serão apresentados os detalhes da RBS e das demais técnicas de pesquisa.

### **5.3 Revisão Bibliográfica Sistemática**

Uma revisão bibliográfica, segundo Gil (2018), tem por vantagem permitir ao investigador a cobertura de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar por meios diretos. No entanto, o próprio autor alerta que essa vantagem pode comprometer o resultado da pesquisa em função da qualidade dos dados coletados e analisados nos trabalhos publicados (GIL, 2018).

Como forma de reduzir tal problema, é necessário ao pesquisador assegurar a condições da coleta de dados, analisar cada informação obtida com o objetivo de descobrir incoerências ou contradições, além de utilizar fontes diversas, cotejando-as cuidadosamente (GIL, 2018).

Para Biolchini *et al.* (2007), a revisão da literatura é o meio pelo qual o pesquisador mapeia o conhecimento existente e previamente desenvolvido sobre a temática, fornecendo material a ser utilizado no trabalho projetado. Os autores, inclusive, ressaltam que tal revisão permite a análise de descobertas anteriores, assim como técnicas e exploração já realizadas, evitando duplicidade desnecessária de processos e de erros, o que auxiliará a investigação atual.

Assim sendo, para compreender como o tema “motivação” está relacionado ao ambiente profissional se faz necessária uma investigação do estado da arte da pesquisa científica, com vistas à identificação daquilo que é mais relevante para o presente estudo.

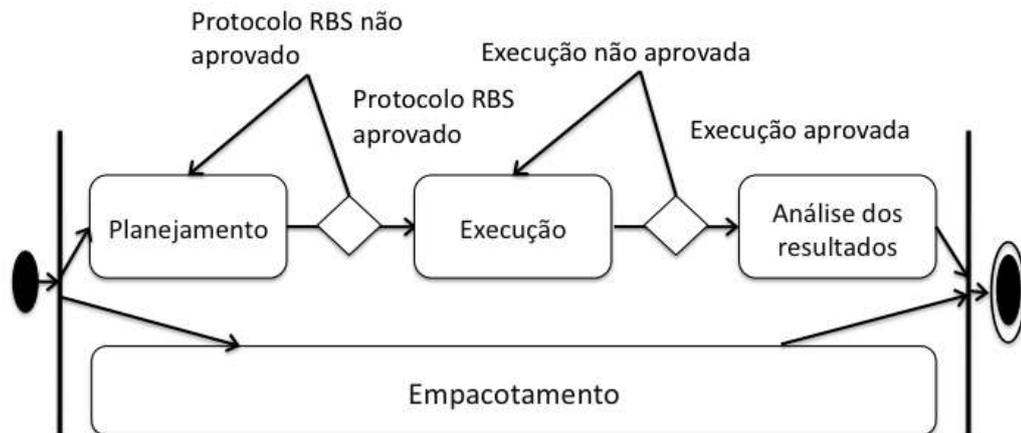
Pretendeu-se, a partir da RBS realizada, identificar elementos essenciais a respeito da motivação, com a contextualização voltada ao ambiente profissional, especialmente em organizações públicas e militares, visando fortalecer a construção da estrutura conceitual-teórica desta pesquisa.

A seguir, serão apresentados o planejamento, o protocolo, o processamento e os resultados obtidos nesta pesquisa, respectivamente, nas subseções 5.3.1, 5.3.2, 5.3.3 e 5.3.4.

### 5.3.1 Planejamento da RBS

Segundo Biolchini *et al.* (2007) o planejamento e a condução da RBS podem ser entendidos como uma abordagem em três fases: Planejamento da Revisão, Execução da Revisão e Análise dos Resultados (Figura 3).

**Figura 3 – Fases para a Revisão Bibliográfica Sistemática**



Fonte: Adaptado de Biolchini *et al.* (2007).

Biolchini *et al.* (2007) destacam que durante a fase de planejamento os objetivos da pesquisa são enumerados e um protocolo de revisão é definido. A etapa de execução envolve identificação, seleção e avaliação de estudos primários, respeitados os critérios de inclusão e exclusão estabelecidos previamente. Após a seleção inicial, os dados dos artigos são extraídos e sintetizados durante a fase de análise dos resultados (BIOLCHINI *et al.* 2007).

Cabe salientar que, segundo Conforto, Amaral e Silva (2011), uma RBS requer planejamento criterioso, com a definição de palavras-chave e de suas combinações (*strings* de busca). São essas *strings* que permitirão a localização dos estudos relevantes e das fontes primárias que irão ser incluídos ou não nas análises dos resultados.

Porém, apesar de não estar previsto no modelo proposto por Biolchini *et al.* (2007) existe a necessidade de conduzir a revisão bibliográfica em ciclos iterativos. Essa iteração é útil para até que o protocolo e a execução da RBS estejam aprovados e alinhados com os objetivos da pesquisa (CONFORTO; AMARAL; SILVA, 2011).

Quanto à execução em si da RBS, esta foi realizada por meio de consultas às bases de dados “Web of Science” e “Library and Information Science Abstracts (LISA)”, disponíveis por meio de acesso controlado ao Portal “Periódicos Capes” (<http://www.periodicos.capes.gov.br>).

### 5.3.2 Protocolo Utilizado na RBS

De acordo com Macpherson e Jones (2010), não existe, pelo menos nos estudos de gerenciamento organizacional, protocolo concludente para a realização de uma RBS. Segundo os autores, um protocolo de RBS deve ser definido de acordo com a finalidade específica de cada pesquisa.

Macpherson e Jones (2010) salientam também que revisões bibliográficas devem ser formuladas e conduzidas considerando uma questão de pesquisa específica, e, os critérios de inclusão e exclusão de artigos devem ser claramente definidos desde o início.

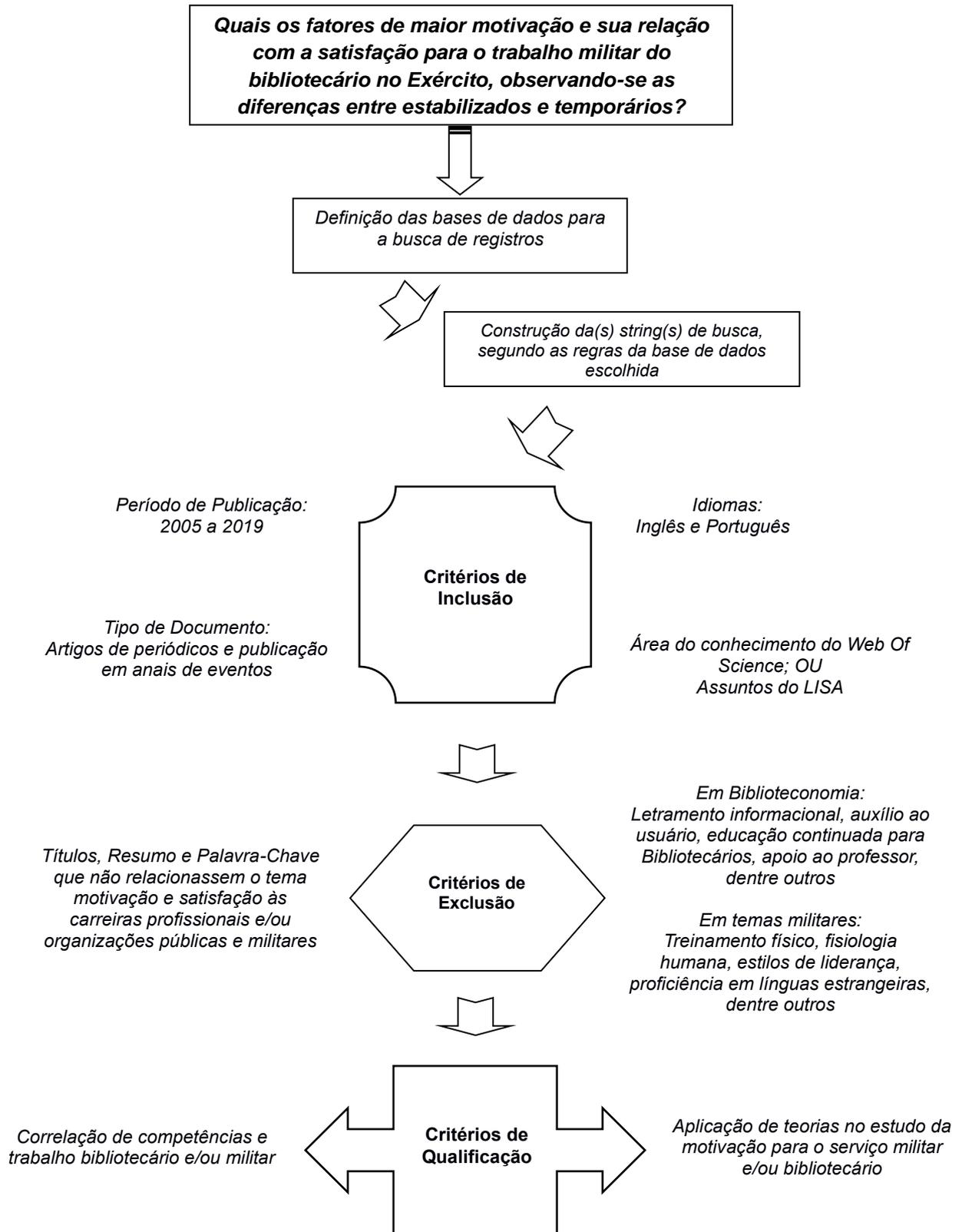
Um dos principais desafios da RBS em estudos gerenciais e organizacionais é o desenvolvimento de uma metodologia que permita a comparação e a avaliação da qualidade dos resultados extraídos de outras metodologias, nas quais não existe um padrão definido ou, ainda, uma abordagem considerada dominante. Apesar dessa dificuldade, é necessário produzir um protocolo que reflita a realidade da pesquisa (MACPHERSON; JONES, 2010). Biolchini *et al.* (2007) sugerem o modelo de protocolo de revisão sistemática a seguir (Figura 4). Esse modelo foi o elemento norteador para a confecção de um protocolo específico para a presente pesquisa (Figura 5).

**Figura 4 – Modelo de Revisão Sistemática**

<p><b>1. Formulação da Questão</b></p> <p>1.1. Foco da Questão</p> <p>1.2. Qualidade e Amplitude da Questão</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problema</li> <li>- Questão</li> <li>- Palavras-chave e Sinônimos</li> <li>- Intervenção</li> <li>- Controle</li> <li>- Efeito</li> <li>- Medida de Resultado</li> <li>- População</li> <li>- Aplicação</li> <li>- Design Experimental</li> </ul> <p><b>2. Seleção de Fontes</b></p> <p>2.1. Definição de Critérios de Seleção de Fontes</p> <p>2.2. Estudos de Linguagem</p> <p>2.3. Identificação de Fontes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos de Pesquisa de Fontes</li> <li>- String de Fontes</li> <li>- Lista de Fontes</li> </ul> <p>2.4. Seleção de Fontes após a avaliação</p> <p>2.5. Verificação de Referências</p> <p><b>3. Seleção de Estudos</b></p> <p>3.1. Definição de Estudos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de critérios de inclusão e exclusão de estudos</li> <li>- Definição de Tipos de Estudos</li> </ul> <p>3.2. Procedimentos para Seleção de Estudos</p>	<p>3.3. Execução da Seleção</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleção Inicial dos Estudos</li> <li>- Avaliação da Qualidade dos Estudos</li> <li>- Revisão da Seleção</li> </ul> <p><b>4. Extração da Informação</b></p> <p>4.1. Definição de critérios de inclusão e exclusão de informações</p> <p>4.2. Formas de extração dos dados</p> <p>4.3. Execução da Extração</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Extração de Resultados Objetivos <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Identificação do estudo</li> <li>(ii) Metodologia do estudo</li> <li>(iii) Resultados do estudo</li> <li>(iv) Problemas do estudo</li> </ul> </li> <li>- Extração dos Resultados Subjetivos <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) Informação sobre os autores</li> <li>(ii) Impressões gerais</li> </ul> </li> </ul> <p>4.4. Resolução de divergências entre revisores</p> <p><b>5. Sumarização dos Resultados</b></p> <p>5.1. Cálculo Estatístico dos Resultados</p> <p>5.2. Apresentação dos Resultados em Tabelas</p> <p>5.3. Análise</p> <p>5.4. Plotagem</p> <p>5.5. Comentários Finais</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de Estudos</li> <li>- Viés de Pesquisa, Seleção e Extração</li> <li>- Viés de Publicação</li> <li>- Variação entre Revisores</li> <li>- Aplicação de Resultados</li> <li>- Recomendações</li> </ul>
--	---

Fonte: Adaptado de Biolchini *et al.* (2007, tradução nossa).

**Figura 5 – Protocolo de Pesquisa da RBS**



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Conforme mostra a Figura 5, o protocolo para a RBS teve início no problema de pesquisa. Em seguida, a RBS foi conduzida por meio de consulta às bases de dados científicas “Web of Science” e “LISA”.

A Web of Science foi escolhida por possuir ferramentas e filtros necessários para buscas mais específicas, além de apresentar interface amigável, otimizando o processo. Já a LISA foi escolhida por ser uma base de dados específica para assuntos ligados à produção científica em Biblioteconomia.

O passo seguinte foi a determinação da *string* de busca que englobasse combinações possíveis e relevantes. Assim, as buscas realizadas estavam relacionadas ao tema central da pesquisa e tiveram por objetivo localizar trabalhos que contivessem, obrigatoriamente, alguns dos seguintes termos (já traduzidos para o idioma inglês, dada a necessidade das bases de dados): “Motivation”, “Motivational Factors”, “Military”, “Armed Forces”, “Army”, “Librarian”, “Librarianship”, “Library and Information Science”, “Public Service”, “Competencies” e “skills”.

Dessa forma, as *strings* de busca utilizadas e que foram eficazes na localização de registros relevantes foram:

a) no Web Of Science

```
((((("Motivation" OR "Motivational Factors") AND ("Military" OR "Armed Forces")
OR ("Librarian" OR "Librarianship") AND ("Competencies" OR "Skills"))));
```

b) no LISA

```
((("Motivation" OR "Motivational Factors") AND ("Military" OR "Armed Forces")
AND ("Librarian" OR "Librarianship") AND ("Competencies" OR "Skills"))).
```

Salienta-se também que, além das buscas utilizando a expressão completa dos termos combinados, foram realizadas diversas buscas utilizando dois, três ou quatro termos apenas, com o auxílio dos operadores booleanos “AND” e “OR”. No entanto, foi percebida uma grande dispersão dos registros, com a localização de textos já localizados por meio da *string* indicada acima, fora dos objetivos da pesquisa ou mesmo irrelevantes.

Foram definidos, então, três classes de critérios (Quadro 10), que auxiliaram a delimitar o tema, o assunto e a qualidade dos registros encontrados. São eles:

Quadro 10 – Critérios para a RBS

Critérios de Inclusão	Critérios de Exclusão	Critérios de Qualificação
a) Período: 2000 a 2019; b) Idioma: português e inglês; c) Tipos de documento: artigos de periódicos científicos e publicados em anais de congressos e eventos; e d) Área do conhecimento do Web Of Science; OU Assuntos do LISA.	a) Títulos, Resumo e Palavra-Chave que não relacionassem o tema motivação a carreiras profissionais e/ou organizações públicas e militares; b) Temas transversais em Biblioteconomia: Letramento informacional, Auxílio ao usuário, educação continuada para Bibliotecários, apoio ao professor, dentre outros; e  <i>Temas transversais ao militarismo: Treinamento físico, fisiologia humana, estilos de liderança, proficiência em línguas estrangeiras, dentre outros.</i>	a) Correlação de competências e trabalho bibliotecário e/ou militar; e  b) Aplicação de teorias no estudo da motivação para o serviço militar e/ou bibliotecário.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

### 5.3.3 Processamento da RBS

O processamento da RBS foi realizado na segunda quinzena de novembro de 2019 nas bases de dados referidas anteriormente e com a utilização das *strings* de buscas definidas na fase de planejamento da RBS. Os resultados aferidos em cada etapa do processamento foram os seguintes:

#### I – Base de Dados Web of Science:

- a) Busca total: 1607 registros localizados;
- b) Aplicação dos critérios de inclusão:
  - “período”: 2005 a 2019: seleção de 1347 estudos;
  - “idiomas” Inglês e Português: aproveitamento de 1229 estudos;
  - “tipo de documento”, restringindo a busca em “artigos” e “anais de congressos e eventos” (*article*; e *proceedings paper*): seleção de 1100 estudos e, conseqüentemente, eliminação de 129 registros, relacionados a capítulos de livros, editoriais, revisão de livros, capítulos de livros; resumos de encontros;
  - “área do conhecimento”: inclusão de 492 documentos;

- c) Aplicação dos critérios de exclusão “título, resumo, e/ou palavra-chave” e “temas transversais à Biblioteconomia e Militarismo”: exclusão de 608 registros, restando 108;
- d) Aplicação dos critérios de qualificação: aproveitamento de 33 documentos que foram referenciados.

## II – Base de Dados LISA:

- a) Busca total: 103 registros localizados;
- b) Aplicação dos critérios de inclusão:
  - “período”: 2005 a 2019: seleção de 84 estudos;
  - “idiomas” Inglês e Português: aproveitamento de 84 estudos;
  - “tipo de documento”, restringindo a busca em “artigos”: seleção de 71 estudos e, conseqüentemente, eliminação de 13 registros;
  - “assunto”: inclusão de 51 documentos;
- c) Aplicação dos critérios de exclusão “título, resumo, e/ou palavra-chave” e “temas transversais à Biblioteconomia e Militarismo”: exclusão de 49 registros, restando dois;
- d) Aplicação dos critérios de qualificação: aproveitamento de um documento, que foi referenciado.

À medida que os critérios definidos no protocolo foram executados, o número de registros foi diminuindo e, conseqüentemente, sua dispersão. Importante frisar que, apesar da Web of Science permitir utilizar o filtro para o tipo de organização, este, quando executado, restringiu demais o número de registros.

Cumprê destacar que os critérios de exclusão “Título, Resumo e Palavra-Chave” e “temas transversais à Biblioteconomia e Militarismo” foram importantes para bem delimitar o registro que iria ser posteriormente qualificado. Dentre os documentos que foram excluídos, existiam aqueles que tratavam de motivação para o ensino de línguas estrangeiras para militares, gestão de relacionamento entre profissionais heterogêneos, motivação para continuidade ou escolha de outras carreiras profissionais e tendência para trabalho voluntário, por exemplo. Nesse sentido, ao

aplicar o critério, foi possível alcançar documentos que puramente estavam alinhados ao esboço geral desta pesquisa.

Após a execução dos critérios de qualificação, foram lidos, analisados e referenciados trinta e quatro estudos, sendo um oriundo da base LISA e outros trinta e três oriundos do Web Of Science. Tais estudos tratam do tema motivação (ou fatores motivacionais) ligado ao engajamento em carreiras militares ou de bibliotecários. Portanto, este foi o extrato da literatura científica acerca do tema que foi utilizado nesta pesquisa. O Apêndice B destaca as principais informações de cada artigo utilizado nesta pesquisa e o detalhamento dos resultados está disposto na próxima seção.

#### 5.3.4 Resultados da RBS

A RBS conduzida neste estudo mostrou que a produção científica a respeito da motivação relacionada ao militarismo (englobando Forças Armadas e Exército) e Biblioteconomia e Ciência da Informação é ampla e bastante dispersa.

Outro ponto que chamou a atenção foi a quantidade de registros que ligavam o tema às áreas de saúde, como reabilitação física, fisioterapia e medicina no campo militar. Sob o ponto de vista da Biblioteconomia, verificou-se uma concentração em artigos que tratam da motivação do bibliotecário no auxílio de usuários e continuidade de estudos. Como tais áreas não fazem parte do escopo desta pesquisa, foram excluídos e não eleitos para análises mais aprofundadas.

Conforme indicado na seção anterior, ao final da condução da RBS, foram escolhidos 110 artigos para análise, dos quais 34 (pouco mais de 2% do total inicialmente recuperado após a aplicação do primeiro critério de inclusão) que foram referenciados nesta pesquisa.

Entretanto, é importante frisar que a RBS cumpriu ao propósito de mapear os registros científicos acerca do tema central, além da confirmação de tratar-se de assunto muito pesquisado e que possui diversas vertentes de estudo e aplicação. Além disso, ao consultar os textos integrais foi possível verificar a indicação de outros textos não localizados por meio das expressões de buscas iniciais que também subsidiaram a presente pesquisa.

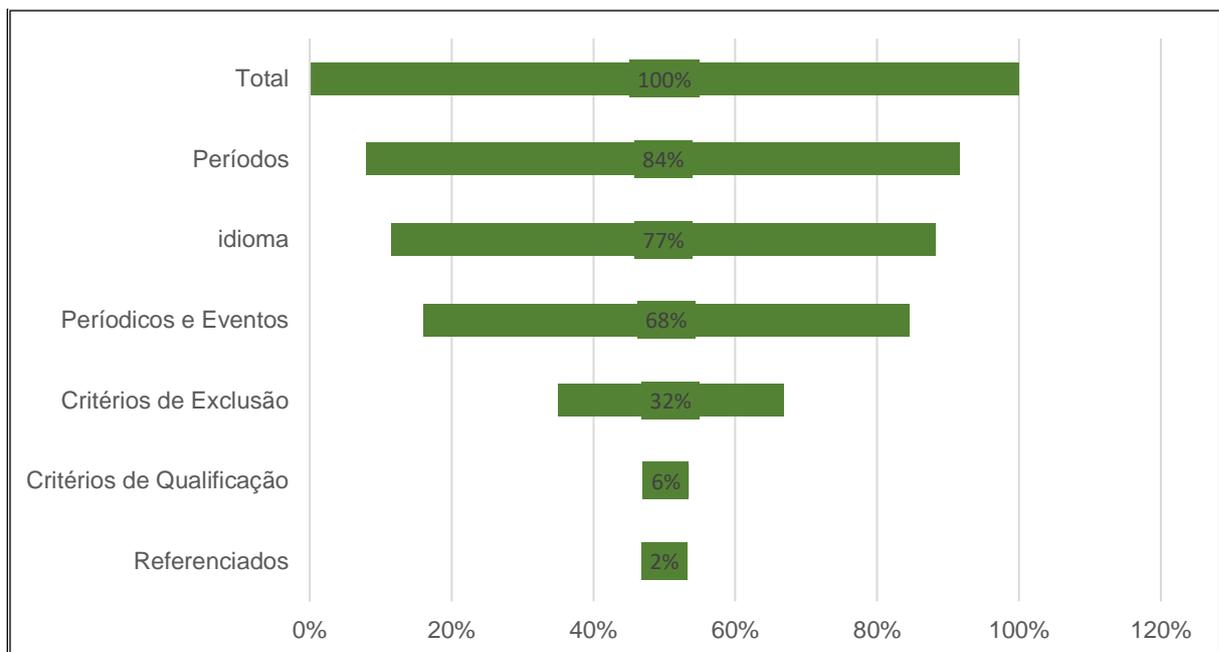
O resultado da condução da RBS (com o detalhamento após a aplicação dos critérios) está disposto no Tabela 4 e na Figura 6, a seguir.

Tabela 4 – Resultados da RBS

Base de Dados	Total	Critérios de Inclusão				Critérios de Exclusão	Critérios de Qualificação
		Período	Idioma	Periódicos e Eventos	Área do Conhecimento/ Assunto		
Web of Science	1607	1347	1229	1100	492	108	33
LISA	103	84	84	71	51	2	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

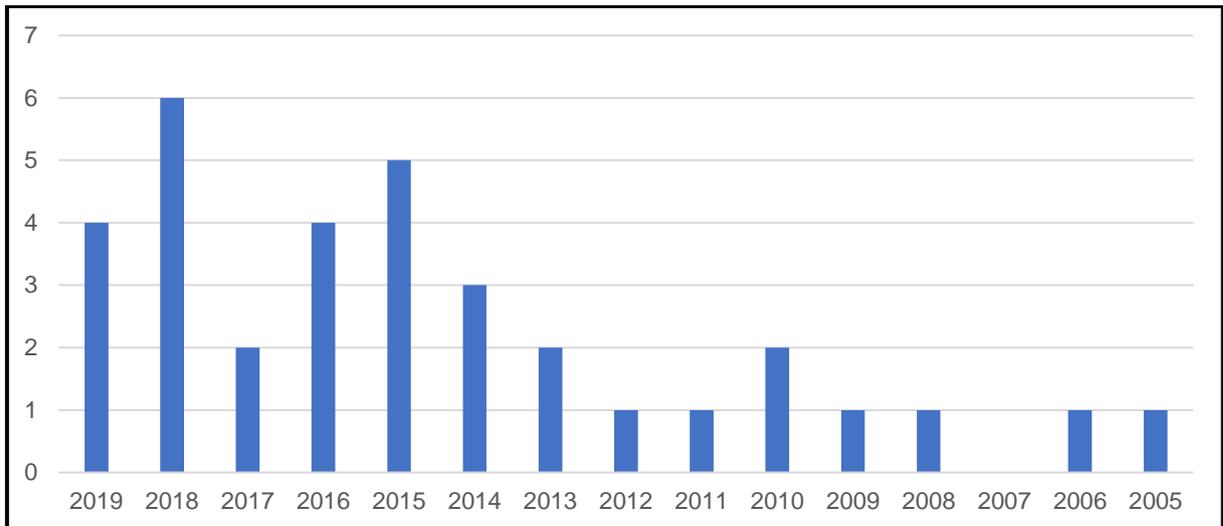
Figura 6 – Resultados após a condução da RBS [%]



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A Figura 7 apresenta a dispersão dos artigos referenciados segundo o ano de publicação e indica que a maior parte dos registros utilizados (10) foram publicados nos dois últimos anos.

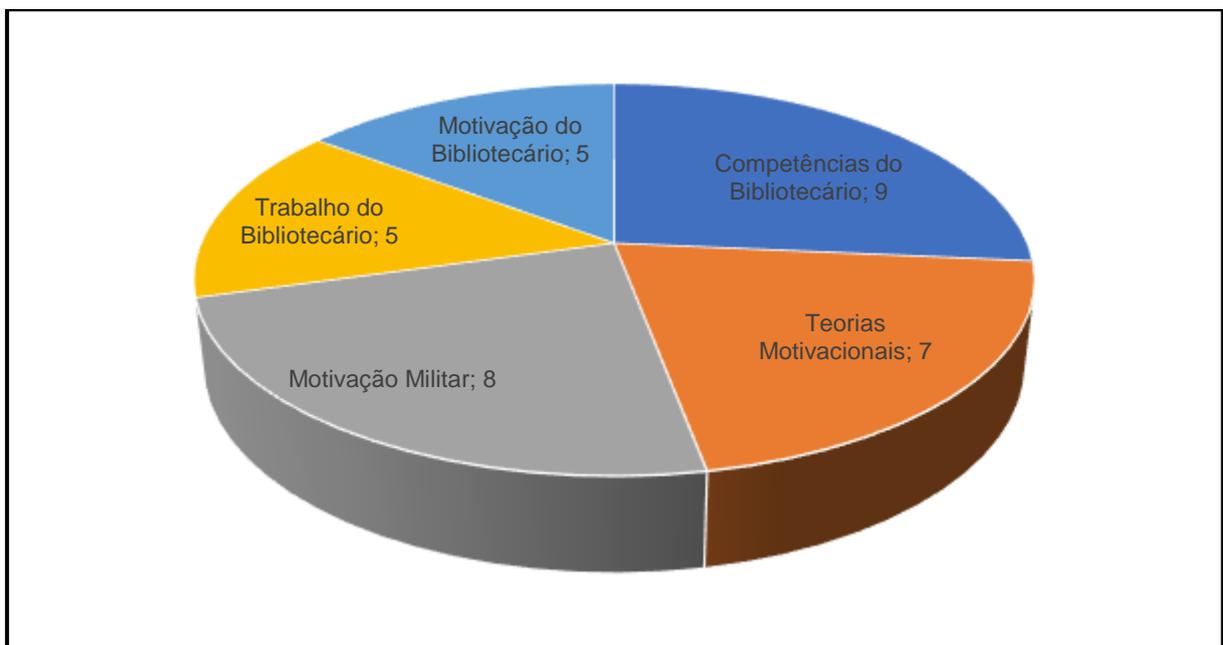
**Figura 7 – Distribuição dos artigos por ano de publicação**



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

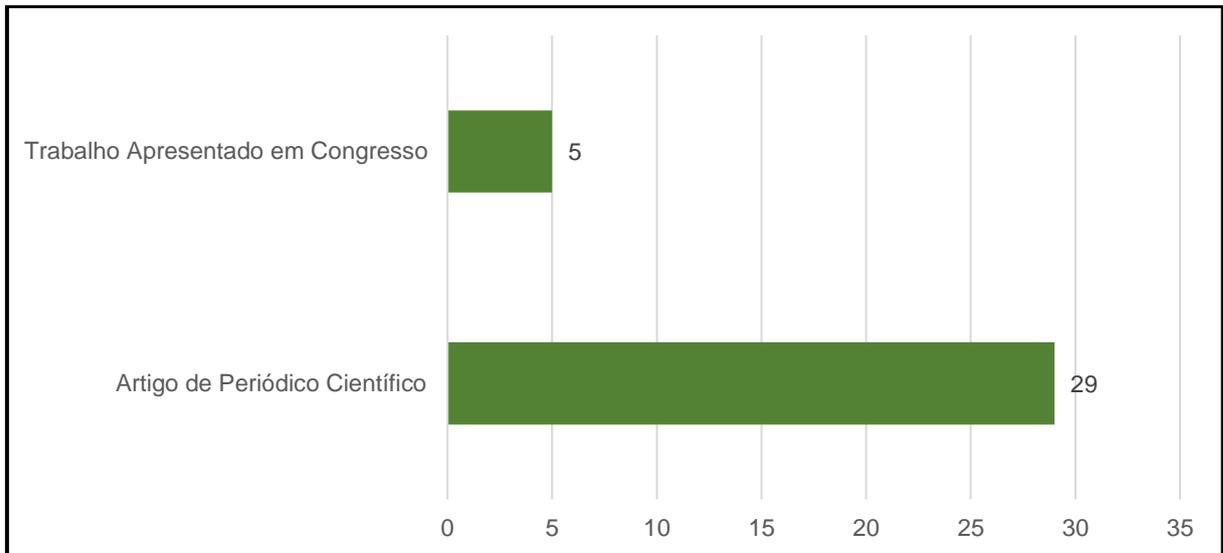
Referente aos temas centrais de cada publicação, estes foram classificados em cinco categorias, conforme ilustra a Figura 8.

**Figura 8 – Distribuição por tema central da publicação**



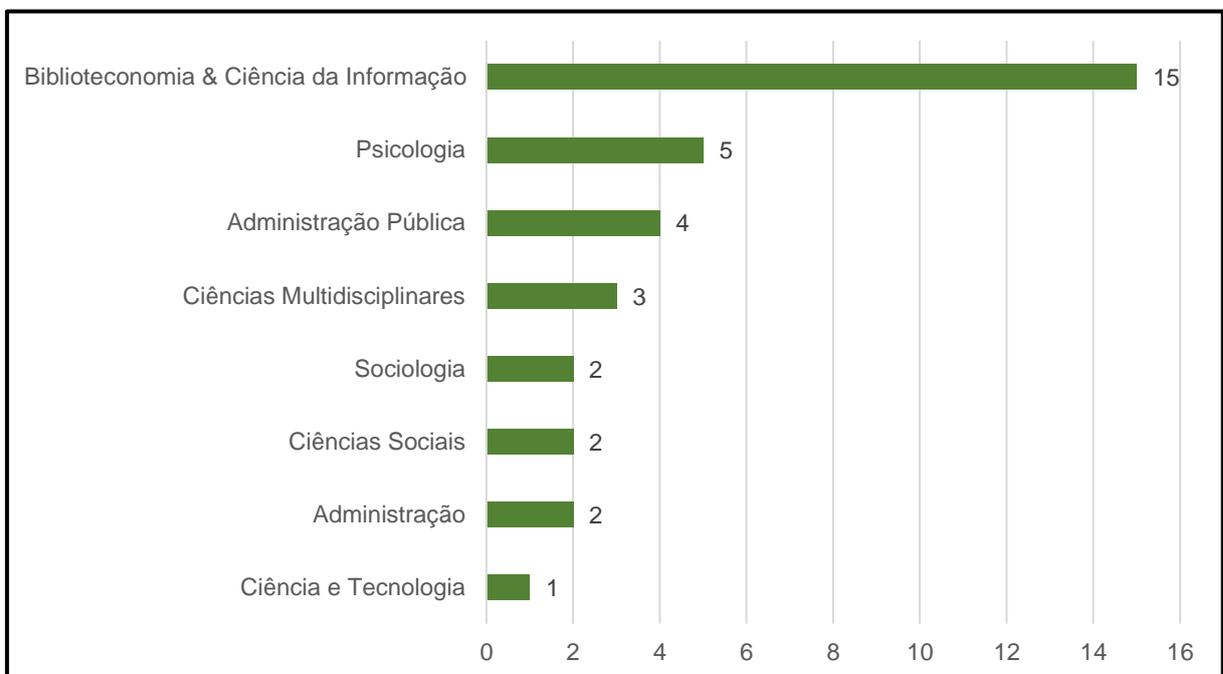
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Referente ao tipo de publicação, foram referenciados doze artigos publicados em periódicos científicos e outros cinco que foram apresentados em eventos e publicados nos respectivos anais (Figura 9).

**Figura 9 – Distribuição dos registros por de tipo de publicação**

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quanto às áreas do conhecimento, a Figura 10 indica uma concentração dos estudos em Biblioteconomia e Ciência da Informação, seguidos de Psicologia e Administração Pública.

**Figura 10 – Distribuição dos registros por área do conhecimento**

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Por fim, o idioma inglês prevaleceu, sendo 29 artigos produzidos em tal idioma e, conseqüentemente, cinco escritos no idioma português.

## 5.4 Pesquisa Bibliográfica

Segundo Severino (2007), a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos. Faz uso de dados ou categorias já trabalhados em outras pesquisas e que possuem o devido registro documental. Dessa forma, os textos tornam-se fontes dos temas de pesquisa. É trabalho do pesquisador, então, construir seu arcabouço teórico a partir das contribuições de outros autores acerca do tema em questão.

Marconi e Lakatos (2010, p.166) complementam que “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas [...] até meios de comunicação oral.

Sob esse aspecto, a pesquisa bibliográfica realizada para este estudo teve o objetivo de elevar o índice de busca da RBS, agregando registros que tratassem da profissão militar no Brasil, com ênfase ao Exército Brasileiro, a profissão bibliotecária e a Rede BIE. Entrou nesse rol, principalmente, legislação (composta de leis, decretos, portarias e resoluções) que subsidia a atuação de cada ramo profissional e ainda registros relevantes a respeito do histórico das atividades dos bibliotecários no Exército.

Foram especialmente importantes para a construção do arcabouço legal deste estudo os seguintes documentos:

- a) a Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962, que dispõe sobre a profissão de bibliotecário e regula seu exercício no Brasil;
- b) a Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964, que trata do serviço militar;
- c) a Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980, que trata do Estatuto dos Militares, seus direitos, deveres e prerrogativas;
- d) a Medida Provisória n 2215-10, de 31 de agosto de 2001, que dispõe sobre a remuneração dos militares das Forças Armadas;
- e) o Manual do Processo de Transformação do Exército, publicado em 2010, onde se encontram pontos que justificam a ampliação das profissões que poderiam fazer parte do efetivo de trabalho do Exército;

- f) a Portaria nº 46-DGP, de 27 de março de 2012, que aprova as Normas Técnicas para Inscrição, Seleção, Convocação, Distribuição e Prestação do Serviço Militar Temporário;
- g) a Portaria nº 1.043, de 11 de dezembro de 2012, que cria a Rede de Bibliotecas Integradas do Exército (Rede BIE);
- h) a Portaria nº 419-EME, de 2 de outubro de 2017, que aprova a Diretriz para as Promoções de Oficiais do Quadro Complementar; e
- i) as Instruções Reguladoras da Rede de Bibliotecas Integradas do Exército (EB60-IR-57.008);
- j) a Resolução CFB nº 207, de 7 de novembro de 2018, que aprova o Código de Ética e Deontologia do Bibliotecário brasileiro, que fixa as normas orientadoras de conduta no exercício de suas atividades profissionais; e
- k) o trabalho apresentado durante Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação, que trata do relato de experiência da implantação da Rede BIE.

## 5.5 Observação Participante

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.173), a observação é “uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que deseja estudar.” Dessa forma, a observação torna-se elemento básico de investigação científica e utilizado na pesquisa de campo.

A observação auxilia a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. É importante, ainda, por desempenhar papel investigatório nos processos observacionais, no contexto da descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. (MARCONI; LAKATOS, 2010)

As modalidades de observação, citadas por Marconi e Lakatos (2010), são agrupadas segundo os “meios utilizados”, a “participação do observador”, o “número de observações” e o “lugar onde se realiza”.

Nesta pesquisa, utilizou-se a técnica da “Observação Participante” que está dentro da modalidade segundo a participação do observador, pois consiste na participação real do pesquisador na comunidade ou grupo.

Tal técnica foi escolhida em função do pesquisador pertencer também a uma das classes profissionais que foram investigadas. Dessa forma, segundo Marconi e Lakatos (2010), o observador incorpora-se ao grupo, quase confundindo-se com ele, a ponto de ficar tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades normais deste.

Por meio da Observação Participante, foi possível ter acesso, com maior assertividade, a documentação da Rede BIE, realizar reuniões informais com membros do universo pesquisado, propor e colher hipóteses a respeito de fatores motivacionais e expectativas a respeito do trabalho no Exército, identificar caminhos possíveis a seguir, realizar testes do questionário, além de obter autorização para a realização da pesquisa.

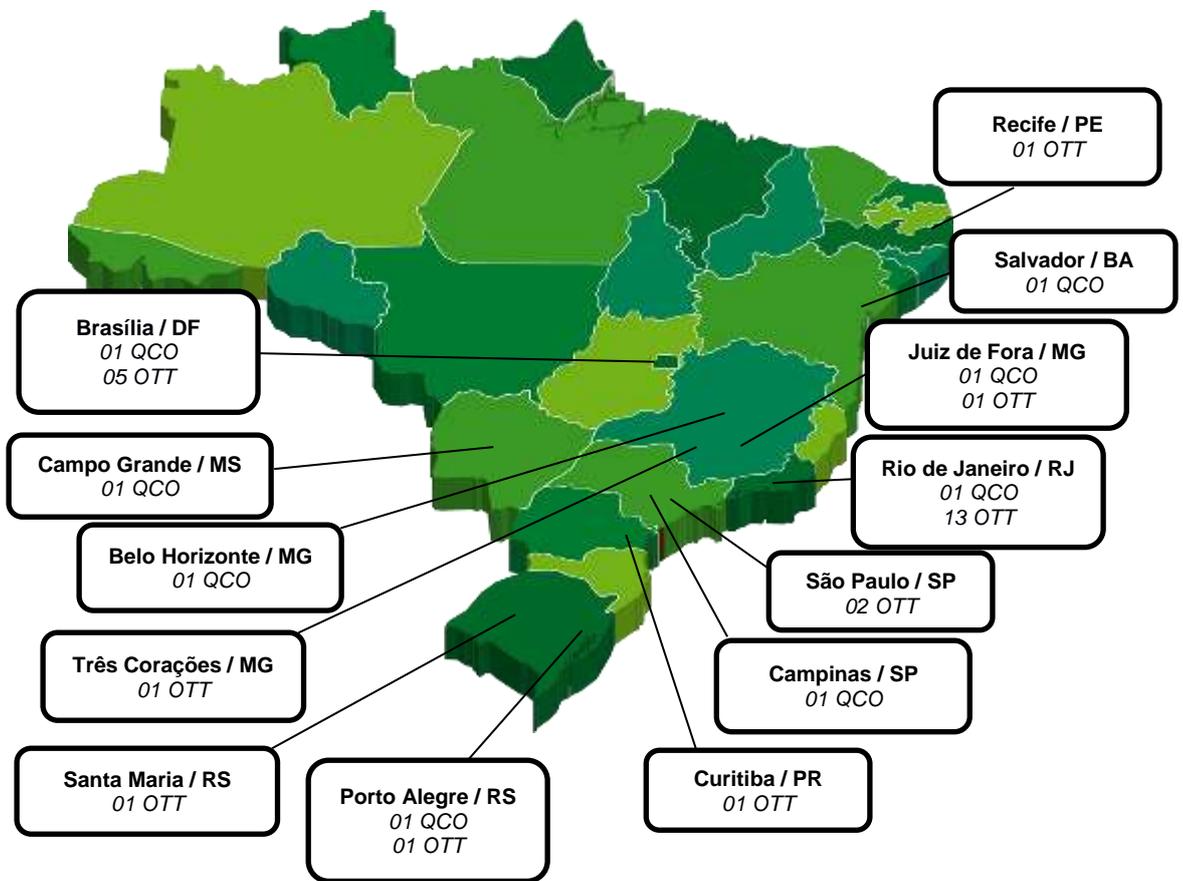
## **5.6 Questionário**

Segundo Forza (2007), uma pesquisa, em geral, envolve a coleta de informações de indivíduos sobre si mesmos ou sobre as unidades sociais a que pertencem. Nesta pesquisa, o procedimento utilizado para a coleta de dados foi um questionário, confeccionado e disponibilizado pela internet, denominado *web survey*.

Em função dos indivíduos da pesquisa estarem dispersos geograficamente, o uso do meio digital adotado, permitiu poupar tempo de aplicação e análise do investigador.

A Figura 11 indica os quantitativos, por localidade e situação profissional (de carreira e ou temporários), dos militares que fazem parte do universo para responder ao instrumento. Todos eles são bacharéis em Biblioteconomia e variam no posto (patente), de aspirante a oficial a capitão.

**Figura 11 – Quantitativos, por localidade e situação profissional dos participantes**

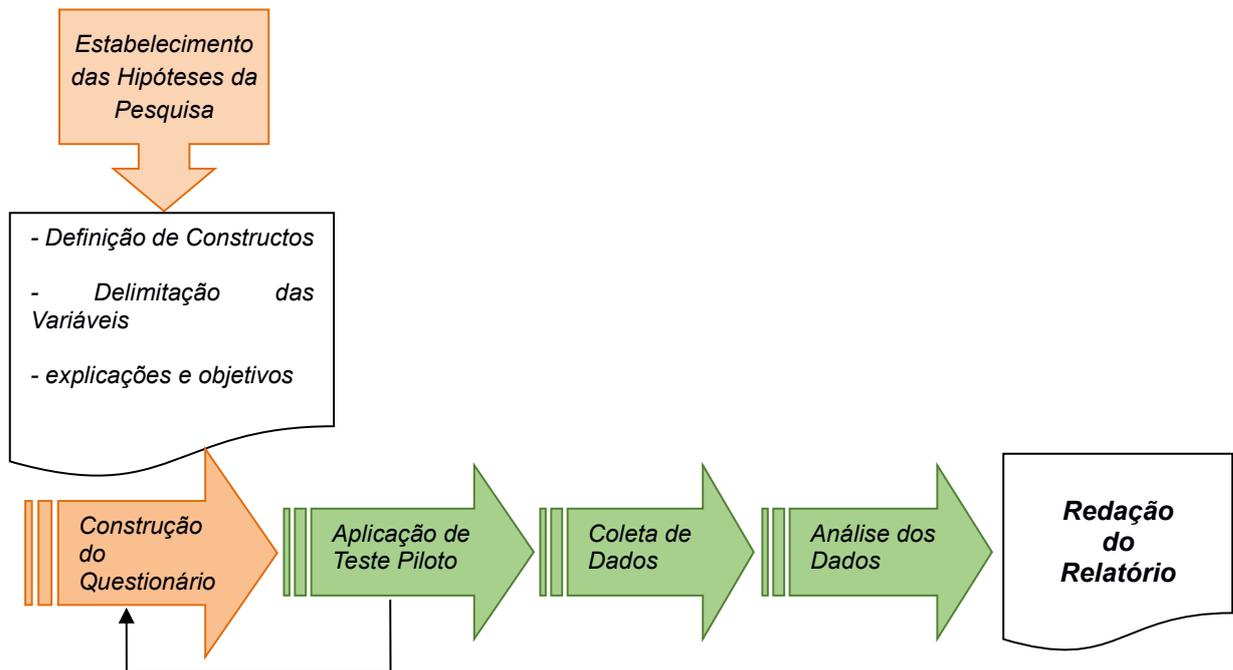


Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na concepção de Gil (2018), o questionário é o meio mais rápido e barato de obtenção de informações. Especificamente quanto à aplicação de questionários pela internet, Forza (2002) reforça que trata-se de um dos métodos mais acessíveis para a coleta de dados, possui baixo custo de aplicação além de, com a disponibilidade de ferramentas diretamente na plataforma digital, a organização dos dados é facilitada, o que elimina erros na transcrição das respostas.

Por outro lado, Forza (2007) também entende que a aplicação de questionários em testes teóricos é um processo longo, composto de várias etapas, que inicia com o estabelecimento do modelo conceitual, passa pela realização de testes piloto, a aplicação propriamente dita e finaliza com a redação do relatório, como pode ser observado na Figura 12, a seguir.

**Figura 12 – Etapas para um Questionário**



Fonte: adaptado de Forza (2007, tradução nossa).

Por fim, Forza (2007) salienta que o planejamento cuidadoso desse processo é crucial para evitar problemas e garantir a qualidade da pesquisa. Assim, ao planejar as atividades, é preciso ter o discernimento que as decisões tomadas durante as etapas iniciais irão afetar as escolhas restantes nas etapas posteriores que serão, todas elas, detalhadas a seguir.

### 5.6.1 Estabelecimento das Hipóteses da Pesquisa

A primeira etapa para a aplicação de um questionário em pesquisas científicas determina que seja estabelecido um modelo conceitual para verificar, de forma empírica, se tal instrumento confirma na prática seu contexto real. Tal modelo conceitual deve, preliminarmente, fundamentar-se em criteriosa análise da literatura científica disponível com o propósito de mapear os conjuntos possíveis de constructos inter-relacionados, as definições e as proposições que apresentem uma visão sistemática do fenômeno (FORZA, 2007).

Como foi possível observar no Capítulo 4, o estudo da motivação voltada para a carreira profissional possui diversas teorias já consagradas na literatura e, para

cada uma, seus respectivos autores utilizaram metodologias, focos e unidades de análise específicos.

Apesar das informações já apresentadas ao longo deste trabalho se revestirem de substancial importância para a construção do arcabouço teórico, foi necessária a definição da teoria que seria a base para a determinação dos constructos, das hipóteses e das variáveis incluídas no questionário.

Nesse ponto, cabe o entendimento de Ibrahim e Al-Taneiji (2019, p. 107), ao afirmarem que

embora não exista uma teoria universalmente aceita para explicar a satisfação no trabalho, a teoria de dois fatores de Herzberg tem sido bastante influente e frequentemente aparece na literatura de negócios, economia e educação. [...] Essa Teoria postula que a motivação não existe em um único continuum, mas é composta de dois conjuntos de fatores separados e independentes, um levando à satisfação e outro à insatisfação.

Para Smerek e Peterson (2007), compreender a satisfação no trabalho exige ter conhecimento de alguns dos principais debates no campo da psicologia industrial. O conceito de satisfação no trabalho surgiu nesta área e a Teoria de Dois Fatores é um dos seus principais produtos.

Na visão de Holmberg, Sobis e Carlström (2015), a Teoria de Dois Fatores é frequentemente usada para investigar a motivação relacionada ao ambiente profissional. Nesse contexto, sua característica mais marcante é a que indica que um trabalho fornece fatores motivacionais, e, que um funcionário experimenta a satisfação no trabalho por meio desses fatores.

Referente à aplicabilidade das pesquisas, baseadas na Teoria de Dois Fatores, cita-se o trabalho de Hyun e Oh (2011). Nesse trabalho, os autores afirmam que, embora pesquisas sobre os temas motivação e satisfação no trabalho sejam realizadas há mais de 60 anos em diversos setores comerciais e industriais, estudos de motivação e satisfação no trabalho em setores mais específicos, como militares, prisões e hospitais, são incomuns.

Sob esse entendimento, os autores realizaram estudo que comparou a satisfação geral no trabalho entre grupos militares e avaliou o efeito dos fatores motivantes e de higiene de Herzberg na satisfação geral no trabalho. O objetivo foi entender sua relevância na situação militar do serviço de alimentação do Exército Coreano (HYUN; OH, 2011).

Outro pesquisador que utilizou a Teoria de Dois Fatores em sua pesquisa foi Dolečková (2016). Esse autor afirma que investigar as razões pelas quais os trabalhadores desempenham suas funções é fator preponderante para proporcionar melhores condições de trabalho, identificar possíveis falhas no processo e diagnosticar fatores satisfatórios – que favorecem a produção –, ou insatisfatórios – que podem reduzir a capacidade produtiva do trabalhador.

Nesse sentido, a Teoria de Dois Fatores (já detalhada na Seção 4.1.1) foi a escolhida para esta pesquisa, tendo em vista sua estrutura prever a existência de fatores relacionados ao trabalho que possuem similaridade às situações do cotidiano do serviço militar e de bibliotecário.

Como forma de subsidiar a escolha pela Teoria de Dois Fatores, novas RBS foram conduzidas a partir da primeira quinzena de fevereiro de 2020 e, conforme protocolo pré-definido, os registros buscados foram publicados a partir de 2005. A finalidade foi a identificação de trabalhos que utilizaram tal Teoria em pesquisas da motivação relacionada à satisfação no trabalho e ao ambiente profissional e que tinham, como instrumento, *surveys*.

Os detalhamentos quantitativos das RBS estão explicitados na Tabela 5:

**Tabela 5 – Resultados Quantitativos das RBS para o Modelo Conceitual**

String de Busca	Total de Artigos			
	Recuperados	Selecionados <sup>1</sup>	Duplicados <sup>2</sup>	Analizados
((("HERZBERG")OR("TWO-FACTOR THEORY"))AND("SURVEY"))	72	30	2	17
((("HERZBERG")OR("TWO-FACTOR THEORY"))AND("ARMY"OR"ARMED FORCES"OR"MILITARY"OR"PUBLIC"))	28	12	4	7
(((((("HERZBERG")OR("TWO-FACTOR THEORY"))AND("ARMY"OR"ARMED FORCES"OR"PUBLIC")AND("SURVEY")))))	6	6	0	5
((("HERZBERG")OR("TWO-FACTOR THEORY"))AND("ARMY"OR"ARMED FORCES"OR"MILITARY"OR"PUBLIC SECTOR"))	5	3	2	1
<b>Totais</b>	<b>111</b>	<b>51</b>	<b>8</b>	<b>30</b>

<sup>1</sup> Os critérios para a seleção de artigos foram os mesmos que foram definidos para a RBS discriminada na Seção 5.3.2, acrescidos, no entanto, de produção científica relacionada à área de Saúde, como a Enfermagem, em função da quantidade e da disponibilidade de trabalhos; e

<sup>2</sup> Registros localizados por meio das demais strings e, dessa forma, subtraídos no cômputo total analisado.

Conforme a Tabela 5 informa, do total de artigos recuperados por meios das *strings* de busca, trinta foram analisados nesta pesquisa, pois são essencialmente voltados para a Teoria de Dois Fatores aplicada ao serviço público e/ou militar e, ainda, utilizaram *survey* como instrumento de coleta de dados.

Do total analisado, vinte documentos foram julgados pertinentes à presente pesquisa, pois continham informações estratégicas que foram utilizadas na ratificação da escolha da Teoria de Dois Fatores, bem como na construção do questionário.

As informações mais relevantes de cada artigo e que foram utilizadas para o estabelecimento do modelo conceitual estão discriminadas no Quadro 11.

Quadro 11 – Informações Relevantes das RBS para Construção de Variáveis

Ano	Autor(es)	Título	Escala utilizada para o Questionário	Informações importantes para a pesquisa	Público da Pesquisa	Análise dos Dados	Área de Pesquisa
2019	Ibrahim, A.; Al-Taneiji, S.	Teacher satisfaction in Abu Dhabi public schools - What the numbers did not say	Likert 5 pontos	Indicação de que não existe uma teoria universalmente aceita a respeito explicar a satisfação no trabalho, mas que a Teoria de Dois Fatores é bastante influente e utilizada na área de negócios e educação.	Professores de escolas públicas dos Emirados Árabes Unidos	Análise de Conteúdo	Educação e Pesquisa Educacional
2019	Dhamija, P.; Gupta, S.; Bag, S.	Measuring of job satisfaction - the use of quality of work life factors	Likert 5 pontos	Por meio de fatores presentes na Teoria de Herzberg, investigou a satisfação no trabalho, chegando à conclusão de que a motivação se refere às forças que pressionam ou impelem os funcionários do banco a garantir seus requisitos ou desejos básicos.	Funcionários do setor bancário da Índia	Estatística Descritiva e Análise de Regressão	Administração
2018	Jahromi, M. R. G., <i>et al.</i>	Evaluating organizational commitment of secondary schools' teachers based on Herzberg's motive-hygiene two-factor theory	Likert 5 pontos	Avaliou o comprometimento organizacional de professores do ensino médio, concluindo que existe uma relação significativa entre tais vertentes	Professores de escolas secundárias do Irã	Estatísticas descritiva e inferencial	Ciências Sociais

Continua

Continuação

Ano	Autor(es)	Título	Escala utilizada para o Questionário	Informações importantes para a pesquisa	Público da Pesquisa	Análise dos Dados	Área de Pesquisa
2017	Shannon, E. A.	Motivating the workforce beyond the 'two-factor' model	Brainstorming / Questões Norteadoras	Por meio de <i>brainstorming</i> e usando a Teoria de Herzberg, identificou e desenvolveu categorias de codificação para análise a motivação da força de trabalho, confirmando que a Teoria é amplamente utilizada nas análises da força de trabalho.	Gerentes de organizações públicas da Tailândia	Análise Dedutiva	Ciências da Saúde
2017	Yuliansyah, M.	Correlation of Leadership Behavior of School Headmasters and Organizational Climate on Teacher Job Satisfaction at Public Elementary Schools	Itens em múltipla escolha/prioridade	Encontrou evidências na relação entre o comportamento da liderança de diretor e o clima organizacional na satisfação do trabalho do professor, corroborando que o clima pode afetar a satisfação no trabalho, fazendo uma alusão à afirmação de Herzberg.	Professores do ensino fundamental da Indonésia	Estatística descritiva e Análise de Correlação	Educação e Pesquisa Educacional
2016	Woodworth, J. A.	Predictive factors impacting intent to stay teaching for associate degree adjunct clinical nurse faculty	Likert 6 pontos	Revela relações significantes entre satisfação no trabalho, motivador e fatores de higiene relacionados à intenção de permanecer no corpo docente. Dados demográficos essenciais para realizar a análise a o paralelo entre a situação atual e os resultados aferidos pelos fatores.	Professores Universitários de Enfermagem	Estatística descritiva e Análise de Regressão	Enfermagem

Continua

Continuação

Ano	Autor(es)	Título	Escala utilizada para o Questionário	Informações importantes para a pesquisa	Público da Pesquisa	Análise dos Dados	Área de Pesquisa
2015	Bakar, A. Y. A. <i>et al.</i>	Job Satisfaction and Morale of Enlisted Personnel: Implications toward Counseling Provision in the Military Organization	Likert 5 pontos	Ao estudar a satisfação no trabalho e o moral do pessoal militar alistado descobriu que existe uma correlação geral, direta e significativa entre tais temas que é influenciada, também, pela faixa etária e pela duração do serviço.	Militares das Forças Armadas da Malásia	Correlação de Pearson e Método Teste-t	Administração Pública
2016	Holmberg, C.; Sobis, I.; Carlström, E.	Job Satisfaction Among Swedish Mental Health Nursing Staff	Likert 5 pontos	Afirmam que a teoria tem poder explicativo e tem sido usada como referencial teórico em estudos de várias disciplinas, incluindo administração pública, administração de serviços de saúde e enfermagem. Os resultados indicaram fatores da teoria de Herzberg que provaram ser significativos para a satisfação no trabalho	Enfermeiros de Clínica Psiquiatra da Suécia	Estatística Descritiva e Método Teste-t	Administração Pública
2016	Larkin, I. M.; Brantley-Dias, L.; Lokey-Veja, A.	Job Satisfaction Organizational Commitment and Turnover Intention of Online Teachers in the K-12 Setting	Likert 5 pontos	Mediram e exploraram os fatores que influenciam a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e as intenções de rotatividade da educação online. As variáveis utilizadas no estudo, serviram de base para a construção das variáveis nesta pesquisa.	Professores de ensino fundamental e médio do Estado da Geórgia, Estados Unidos	Método Comparativo Constante	Educação e Pesquisa Educacional

Continua

Continuação

Ano	Autor(es)	Título	Escala utilizada para o Questionário	Informações importantes para a pesquisa	Público da Pesquisa	Análise dos Dados	Área de Pesquisa
2014	Derby-Davis, M. J.	Predictors of Nursing Faculty's Job Satisfaction and Intent to Stay in Academic	Likert 7 pontos	Reafirma que Herzberg explorou os fatores que contribuíram para o moral alto ou baixo no ambiente de trabalho e os efeitos desses sentimentos no desempenho no trabalho, fornecendo base para escolher a Teoria nesta pesquisa.	Professores Universitários de Enfermagem	Estatística Descritiva e Correlação de Pearson	Enfermagem
2013	Bahadori, M.; Babaei, M.; Mehrabian F.	Prioritization of Factors Influencing Job Motivation in Employees of a Military Center Using Analytical Hierarchy Process (AHP)	Modelo AHP 5 pontos	Ratificam que a teoria mais comum e usada no caso de satisfação no trabalho é a de Herzberg e que tal autor acreditava que a motivação no trabalho é afetada por fatores internos e externos, cujo estudo pode ajudar a identificar os fatores mais importantes na satisfação no trabalho.	Militares das Forças Armadas da Irã	Estatística Descritiva	Administração Pública
2013	Frimpong, K.; Wilson, A.	Relative importance of satisfaction dimensions on service performance: A developing country context	Likert 5 pontos	Testou a relevância da Teoria de Dois Fatores na explicação do desempenho do serviço. O instrumento utilizado serviu de base para o questionário aplicado nesta pesquisa.	Funcionários do setor bancário de Gana	Regressão múltipla e hierárquica,	Administração

Continua

Continuação

Ano	Autor(es)	Título	Escala utilizada para o Questionário	Informações importantes para a pesquisa	Público da Pesquisa	Análise dos Dados	Área de Pesquisa
2013	Gaki, E.; Kontodimopoulos, N.; Niakas, D.	Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses	Likert 5 pontos	Por meio de questionário previamente desenvolvido e validado, abordaram quatro dos fatores higiênicos ou motivantes, com ratificação do uso da Teoria de Dois Fatores.	Enfermeiros da Grécia	Estatística Descritiva	Enfermagem
2011	Berent, G. R.; Anderko, L.	Solving the Nurse Faculty Shortage Exploring Retention Issues	Likert 5 pontos	Destaca a importância dos fatores motivacionais para influenciar a decisão de permanecer no corpo docente, como as relações que os professores de enfermagem estabelecem não apenas com seus colegas de enfermagem, mas também com outros no campus da universidade, para a questão de retenção. Tais fatores guardam estreito relacionamento à situação pesquisada neste trabalho.	Professores Universitários de Enfermagem	Análise fatorial (redução de dados e classificação)	Enfermagem
2011	Hyun, S.; Oh, H.	Reexamination of Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Korean Army Foodservice Operations	Likert 5 pontos	Comparou a satisfação geral no trabalho entre grupos de soldados e oficiais e avalia o efeito dos fatores motivantes na satisfação geral no trabalho, a fim de entender sua importância relativa na situação militar do serviço de alimentação.	Militares das Forças Armadas da Coreia	Estatística descritiva, Testes Independentes e Análise de Variância (ANOVA)	Administração Pública

Continua

Continuação

Ano	Autor(es)	Título	Escala utilizada para o Questionário	Informações importantes para a pesquisa	Público da Pesquisa	Análise dos Dados	Área de Pesquisa
2011	Zhang, Y; Yao, X.; Cheong, J. O.	City Managers' Job Satisfaction and Frustration Factors and Implications	Likert 7 pontos	O estudo enfoca a satisfação no trabalho dos gestores da cidade. Desenvolve a Teoria de Herzberg no contexto do governo local para identificar conjuntos distintos de fatores motivantes e de higiene para os gestores da cidade. Variáveis utilizadas serviram de base para a construção das próprias variáveis e das perguntas abertas desta pesquisa.	Gestores de Municípios do Estado da Geórgia, Estados Unidos	Estatística descritiva e Análise de Regressão	Administração Pública
2009	Dunaway, L. J.; Running, A.	Job satisfaction as self-care within a restrictive regulatory environment: Nevada's Study	Likert 6 pontos	Conduziram pesquisa com enfermeiros e concluíram que a satisfação no trabalho é um reflexo do autocuidado profissional, sendo fator primordial para o crescimento profissional. Salientam que os dados de satisfação no trabalho ajudam os líderes a maximizar o papel de melhor motivar seus subordinados.	Enfermeiros do Estado de Nevada, Estados Unidos	Estatística descritiva e Testes e não paramétricos	Ciências da Saúde
2009	Langan, J. C. <i>et al.</i>	Registered nurse incentives to return to practice in the United States	Itens em múltipla escolha/prioridade	A Teoria foi usada para estudar fatores que afetam a decisão dos enfermeiros registrados de praticar a Enfermagem, traçando, importante paralelo com esta pesquisa, que investiga a atuação de bibliotecários que trabalham no militarismo.	Enfermeiros dos Estados Unidos	Estatística descritiva e Análise de conteúdo	Enfermagem

Continua

## Conclusão

Ano	Autor(es)	Título	Escala utilizada para o Questionário	Informações importantes para a pesquisa	Público da Pesquisa	Análise dos Dados	Área de Pesquisa
2007	Smerek, R. E.; Peterson, M.	Examining Herzberg's Theory - Improving Job Satisfaction among non-academic employee at a University	Likert 10 pontos	Discute as implicações práticas aqueles indivíduos em posições de liderança em uma universidade, e, as implicações teóricas para os pesquisadores interessados em explorar a satisfação no trabalho em um contexto de ensino superior. Além disso, o estudo serviu de base para a construção de variáveis e das perguntas abertas a respeito da satisfação geral no trabalho.	Servidores da Universidade do Michigan, Estados Unidos	Análise de componentes principais, Teste t e Análise de Variância (ANOVA)	Educação e Pesquisa Educacional
2006	Usugami, J.; Park, K.	Similarities and differences in employee motivation viewed by Korean and Japanese executives: empirical study on employee motivation management of Japanese-affiliated companies in Korea	Entrevista e Itens em múltipla escolha/prioridade	A pesquisa revela que os executivos coreanos e japoneses percebem a importância do gerenciamento da motivação dos funcionários, com maior destaque para os fatores salários, benefícios, segurança no trabalho e políticas administrativas.	Executivos de empresas japonesas, sediadas na Coreia	Estatística descritiva e Análise de correlação	Administração

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

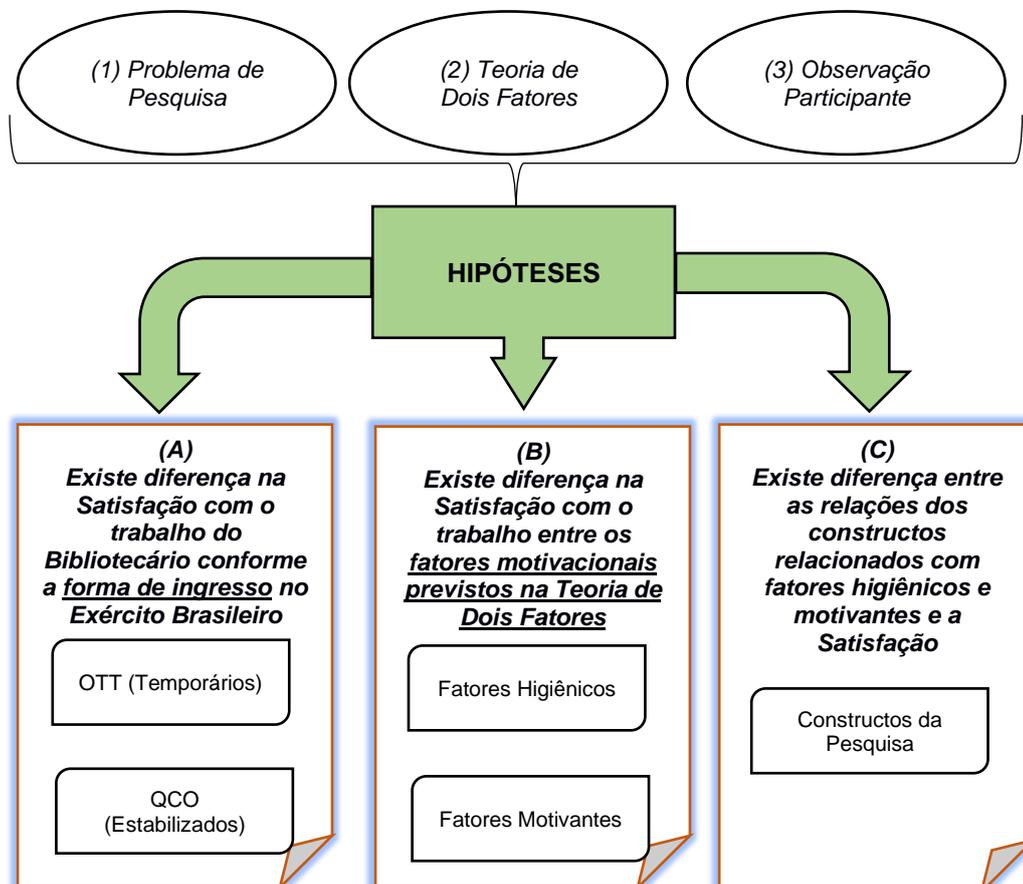
Ao analisar os conteúdos de cada artigo, foi constatado que em sua maioria, a escala Likert foi utilizada para mensurar as variáveis propostas. Outro ponto relevante verificado foi que variáveis estavam relacionadas a hipóteses fundamentadas nos fatores da Teoria de Herzberg (SMEREK; PETERSON, 2007; FRIMPONG; WILSON, 2013; WOODWORTH, 2016, JAHROMI *et al.*, 2018).

Mesmo em artigos em que não foi utilizada a escala Likert (USUGAMI; PARK, 2006, LANGAN *et al.*, 2009; YULIANSYAH, 2017; SHANNON, 2017), a análise dos dados foi baseada na construção e definição de variáveis com arcabouço baseado em hipóteses extraídas da Teoria de Dois Fatores.

Quanto às áreas de pesquisa, destacam-se a “Administração Pública” e a “Enfermagem”, com cinco registros cada uma. Além dessas, forneceram informações relevantes a Administração e a Educação e Pesquisa Educacional.

Após a condução das RBS e, com o levantamento de trabalhos relevantes com o tema central da presente pesquisa, foi realizada a construção das hipóteses da pesquisa que nortearam a construção do questionário (Figura 13).

**Figura 13 – Hipóteses da Pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O estabelecimento das hipóteses teve três pontos de partida: (1) o problema de pesquisa (apresentado no subtópico 1.2), seguido da análise de teorias motivacionais utilizadas em pesquisas científicas já realizadas, com maior ênfase na (2) Teoria de Dois Fatores. Por fim, a técnica da (3) observação participante utilizada para analisar dados e situações específicas do ambiente de trabalho militar e cotidiano da profissão de bibliotecário.

Com a união desses três pontos, foram definidas as hipóteses de pesquisa que são, na visão de Forza (2002, p. 160):

uma relação logicamente conjecturada entre duas ou mais variáveis expressas na forma de declarações testáveis. [...] Essas relações são conjecturadas com base na rede de associações estabelecidas no referencial teórico e formuladas para o estudo da pesquisa.

Dessa forma, as hipóteses foram definidas considerando as seguintes situações específicas a serem exploradas: formas de ingresso no Exército; os fatores higiênicos e motivantes; e os constructos de pesquisa e a sua relação com satisfação no trabalho.

A seguir estão detalhadas cada uma das hipóteses para esta pesquisa e que auxiliaram a atingir os objetivos específicos “c) mensurar e comparar fatores motivacionais e relacioná-los com a satisfação no trabalho, entre os participantes pesquisados” e “d) mapear e explicitar fatores que causam os maiores e os menores índices de satisfação para o trabalho militar”.

#### ***(A) Hipótese relacionada à forma de ingresso no Exército***

Hyun e Oh (2011), ao realizarem estudo similar ao desta Dissertação, compararam a satisfação geral no trabalho entre grupos de soldados e oficiais, baseados no efeito dos fatores motivantes e de higiene de Herzberg. O objetivo do trabalho foi entender sua importância relativa na situação militar no Exército da Coreia do Sul.

Além do trabalho específico em grupos militares, também é possível recorrer ao estudo de Smerek e Peterson (2017) que realizaram pesquisa com funcionários de diversas posições em uma universidade pública de pesquisa. Os autores perceberam que, tradicionalmente, pensava-se que ao aumentar o salário, a supervisão ou a política da empresa, incutiria no funcionário uma maior satisfação no trabalho. Essa percepção tornou-se falha ao constatarem os resultados da pesquisa,

que indicaram a necessidade de analisar os fatores como um conjunto, e não individualmente.

Assim, como forma de alcançar maior assertividade na mensuração da motivação para o trabalho militar, foram definidas as seguintes hipóteses, considerando os universos pesquisados e as formas de ingresso no Exército:

**H1:** *a Satisfação com serviço militar é diferente entre os bibliotecários estabilizados e os bibliotecários temporários.*

### **(B) Hipóteses relacionadas aos Fatores Higiênicos e Motivantes**

Tendo em vista que a Teoria de Dois Fatores (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959) é composta de Fatores Higiênicos (externos ao trabalho, mas essenciais para a existência de motivação e, apesar de não levarem à satisfação a longo prazo, mas, sua ausência gera insatisfação) e os Fatores Motivantes (que proporcionam satisfação positiva e são inerentes ao trabalho), é necessário verificar o quanto esses fatores, isolados, podem influenciar na satisfação.

A pesquisa de Bakar *et al.* (2015), baseada na Teoria de Dois Fatores, descobriu a existência de estreita relação entre a satisfação e o moral no trabalho entre os militares das Forças Armadas da Malásia, inclusive quando analisados por diferentes faixas etárias e tempo prestado ao serviço militar. Para chegar a tal conclusão, os autores se basearam, dentre outras questões, no relacionamento entre fatores motivantes e de higiene na satisfação no trabalho e no moral da tropa (BAKAR *et al.*, 2015).

Diversos outros estudos utilizaram a Teoria de Dois Fatores correlacionando os fatores à satisfação no trabalho, como Dhamija, Gupta, Bag (2019), que investigaram a satisfação no trabalho medida pelo uso da qualidade dos fatores de vida.

Além desse estudo, a Teoria também foi pesquisada por meio da investigação da satisfação no trabalho entre grupos militares alistados e suas implicações (BAKAR *et al.*, 2015) e o relacionamento entre a satisfação no trabalho, o comprometimento organizacional e intenção de rotatividade de professores no ensino à distância (LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA, 2016).

Nesse sentido, foram definidas as seguintes hipóteses de investigação:

**H2:** *os Fatores Higiênicos impactam na Satisfação com o serviço militar; e*

**H3:** *os Fatores Motivantes impactam na Satisfação com o serviço militar.*

**(C) Hipótese relacionada aos Constructos da Pesquisa**

Sob a premissa de que um constructo é um conceito que o pesquisador pode definir em termos teóricos, mas que não pode ser medido diretamente, apenas representado ou medido por um ou mais indicadores (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2005), ficou definido que os fatores da Teoria de Herzberg seriam os constructos desta pesquisa. Tais constructos foram concebidos a partir das variáveis observáveis mensuradas pela percepção dos respondentes.

O Quadro 12 indica os fatores (higiênicos e motivantes) e os constructos que deles se originaram.

**Quadro 12 – Relacionamento Fator Motivacional e Constructo**

<b>Tipo de Fator</b>	<b>Fator</b>	<b>Constructo</b>	<b>Sigla</b>	
Higiênico	Remuneração	Remuneração	REMU	
	Benefícios	Benefícios	BENE	
	Políticas Administrativas	Normas e Regulamentos Militares	NRMI	
	Condições de Trabalho	Condições de Trabalho	CONT	
	Status	Status	STAT	
	Relações Interpessoais	Relacionamento com o Superiores		RSUP
		Relacionamento com os Pares		RPAR
		Relacionamento com os Subordinados		RSUB
	Segurança no Trabalho	Segurança no Trabalho	STRA	
Supervisão Técnica	Supervisão Técnica	STEC		
Motivante	Reconhecimento	Reconhecimento	RECO	
	Realização	Realização, via Cumprimento de Missão	REAL	
		Realização, via Propostas de Melhorias		
	Crescimento e Oportunidades Profissionais	Promoção		PROM
		Aprimoramento Técnico Profissional		ATPR
	Responsabilidade	Responsabilidade, via Atividades Militares		RESP
Responsabilidade, via Atividades Bibliotecárias				
Trabalho em si	Trabalho em si		TRAB	

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Dentre os estudos disponíveis que fizeram uso dos constructos para a avaliação da satisfação para o trabalho, destaca-se o de Langan *et al.* (2009) em que investigaram, por meio da Teoria de Herzberg, o aumento dos incentivos a enfermeiros registrados, que estavam fora da área de atuação, para retornarem à prática.

Além desse trabalho, a análise de constructos também foi realizada por meio da priorização de fatores que influenciam a motivação no trabalho em funcionários de um centro militar (BAHADORI; BABAEI; MEHRABIAN, 2013) e pela investigação de variáveis demográficas, relacionadas ao trabalho e satisfação no trabalho (GAKI; KONTODIMOPOULOS; NIAKAS, 2013).

Existem ainda, diversos outros estudos que pesquisaram, isoladamente, constructos (definidos com base em fatores higiênicos ou motivantes), como remuneração e benefícios (SMEREK, PETERSON, 2007; GRIFFITH, 2008; NEWBUTT, SEN, 2009; TAYLOR *et al.*, 2010, NGARUIYA *et al.*, 2014; LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA, 2015; DOLEČKOVÁ, 2016; RAIMUNDO; CORREIA NETO, 2017; BRANDEBO, ÖSTERBERG, BERGLUND, 2019); regulamentos e normas (GRIFFITH, 2008; NGARUIYA *et al.*, 2014; HATTKE, VOEGEL, ZNANEWITZ, 2018), ou mesmo o trabalho em si (MARSHBURN; ROLLIN, 2005; TAYLOR *et al.*, 2015; WALKER; CALVERT, 2016; ÖSTERBERG; RYDSTEDT, 2018).

Dessa forma, foi definida a seguinte hipótese de investigação:

**H4:** *existe relação entre os Constructos da pesquisa e a Satisfação no trabalho.*

Considerando que constructos são abstrações no domínio teórico e, que podem são formados por um conjunto de variáveis observáveis, é imprescindível a definição destas variáveis que permitem verificar o comportamento de cada constructo (FORZA, 2002; HAIR JÚNIOR *et al.*, 2005).

Assim, nesta pesquisa, a operacionalização dos constructos do modelo é realizada com a utilização de quarenta variáveis observáveis, verificadas e adaptadas de estudos anteriores, que integram a fundamentação teórica desta dissertação.

O Apêndice C informa os constructos, as variáveis observáveis, bem como as descrições e/ou objetivos de cada uma.

### 5.6.2 Construção do Questionário

A partir da definição das hipóteses e com a finalidade de atender ao objetivo geral e aos objetivos específicos “b”, “c” e “d” desta pesquisa, o questionário (APÊNDICE D) foi construído em três seções, conforme a seguir:

- a) *SEÇÃO I*, composto de dados gerais do participante:
- dados sociodemográficos: faixa etária, gênero, estado civil e filhos;
  - dados acadêmicos: ano e em qual instituição de ensino superior concluiu a graduação e, ainda, se possui pós-graduação;
  - dados profissionais: informações a respeito da carreira profissional, como tempo de serviço (civil e militar), se possuía experiência militar antes do ingresso no Exército, se houve a necessidade de mudar de cidade para assumir o cargo no Exército, se já ocorreu desvios de funções e/ou a realização de outras tarefas e missões, além da de Bibliotecário;
- b) *SEÇÃO II*, composto por percepções de afirmações (variáveis), cujas respostas eram dadas por meio de uma escala Likert de concordância que variou de “discordo totalmente” (1) a “concordo totalmente” (7), com a finalidade de explicitar os graus de motivação e de satisfação do bibliotecário na carreira militar; e
- c) *SEÇÃO III*, composto de questões abertas (adaptadas de SMERK; PETERSON, 2007 e ZHANG; YAO; CHEONG, 2011), com a finalidade de aferir o sentimento geral de satisfação com o serviço militar, além de ter acesso às perspectivas do prosseguimento da carreira de cada participante.

*Obs.:* as respostas a tais perguntas, acrescidas dos dados gerais (primeira parte do questionário) foram extremamente úteis para auxiliar a traçar o perfil do bibliotecário militar, objetivo específico “b” desta Dissertação.

Os questionários foram construídos na plataforma digital *GoogleForms®*, por apresentar interface amigável, ser gratuita e disponibilizar os recursos necessários para a disposição e formato das perguntas.

### 5.6.3 Aplicação de Testes Preliminares

Após o término da confecção do questionário foram realizados testes preliminares com o objetivo de verificação de até que ponto tal instrumento reunia as condições de garantir resultados fidedignos e isentos de erros.

Segundo Marconi e Lakatos (2010), a aplicação do teste preliminar consiste em aplicar os instrumentos de pesquisa em pequena parte do público-alvo ou da amostra, antes da aplicação definitiva. A finalidade dessa aplicação é para que se evite que a pesquisa chegue a um resultado falso, verificar a fidelidade da aparelhagem, a precisão e consistência dos testes e a objetividade validade das questões.

Os testes foram realizados com a colaboração de três militares que fazem parte dos respondentes-alvo. Para o instrumento direcionado aos militares de carreira, um participante, com cerca de sete anos de serviço realizou o teste.

Para o instrumento direcionado aos militares temporários, três participantes (com tempos de serviço militar diferenciados) procederam o preenchimento.

Todas as dúvidas foram sanadas e os ajustes sugeridos foram implementados. Também foi definido o tempo médio para o completo preenchimento do instrumento: entre doze e quinze minutos. Essa informação foi incluída no texto introdutório encaminhado a cada participante.

#### 5.6.4 Coleta de Dados

Forza (2007) destaca que a coleta é a fase de aplicação do questionário em que ocorrerá a entrada e a análise preliminar dos dados. Além disso, o pesquisador poderá se deparar com a situação de não respondentes ou mesmo de dados ausentes.

A coleta de dados ocorreu entre os dias 20 e 27 de março de 2020, exclusivamente por meio da Internet. A solicitação para a participação da pesquisa e o *link* de acesso ao questionário foram encaminhados diretamente aos endereços eletrônicos de todos os trinta e quatro participantes da pesquisa. Cada endereço eletrônico foi previamente coletado, por meio acesso ao banco de dados da Rede BIE, com a anuência de cada bibliotecário.

No mesmo dia do envio, via e-mail, um pedido para o preenchimento também foi enviado no grupo de discussão de um aplicativo de mensagens instantâneas. Após quatro dias, novo pedido foi feito, também por meio do aplicativo e, dessa forma, novos preenchimentos do questionário foram realizados.

Essa abordagem direta e pessoal teve por finalidade otimizar o tempo para as repostas e para as análises, transmitir confiança ao participante, solucionar

possíveis dúvidas iniciais quanto ao preenchimento, além de reforçar que o anonimato seria preservado em todas as fases da pesquisa.

#### 5.6.5 Análise dos Dados

Para a etapa de análise dos dados da pesquisa (discriminada no Capítulo 6), foram adotados diversos métodos distintos e complementares, além da avaliação do conteúdo das questões abertas.

Após o encerramento da coleta de dados foi iniciada sua análise preliminar. A análise preliminar foi realizada por meio da estatística descritiva e teve como finalidade verificar tendências centrais, dispersões, distribuições de frequência e correlações (FORZA, 2002). Desta maneira, foram calculadas a média, o desvio padrão e a variância dos escores obtidos por meio da escala Likert às quarenta variáveis propostas.

A partir da análise descritiva, foram produzidos gráficos, quadros e tabelas, compilando as respostas às questões presentes na primeira seção do questionário, relacionadas aos dados sociodemográficos, acadêmicos e profissionais.

Após a análise preliminar foi calculado o Coeficiente Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) para verificar a confiabilidade do questionário proposto, além de avaliar a equivalência, a homogeneidade e a intercorrelação das variáveis utilizadas para a pesquisa (FORZA, 2002). No Coeficiente Alfa de Cronbach os valores variam de 0 a 1,0, sendo que quanto mais próximo de 1, maior é a confiabilidade entre os indicadores (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2005).

Os dados coletados foram calculados pelo Alpha de Cronbach e atingiram o índice de confiabilidade 0,876. Esse índice, segundo Landis e Koch (1977, p. 165) está no intervalo considerado “quase perfeito” de confiabilidade (0,801 a 1,000).

Para análise mais profunda dos dados e verificação das hipóteses propostas, foi necessária a utilização de métodos multivariados e não paramétricos, dado o conjunto de dados analisados. De acordo com Forza (2002), a escolha e a aplicação em um teste estatístico apropriado é apenas um passo na análise de dados para testes teóricos, posto que os resultados dos testes estatísticos também devem ser interpretados. Ao interpretar os resultados, o pesquisador passa do domínio empírico para o teórico.

Esta dissertação tinha o intuito de verificar diferenças nos fatores motivantes e higiênicos, assim como a satisfação no trabalho para duas categorias de respondentes, bibliotecários estabilizados e temporários.

Para isso foram utilizados o teste não paramétrico de Mann-Whitney, para verificar se havia ou não diferenças entre as duas categorias. A escolha do teste não paramétrico foi em decorrência da não normalidade dos dados e do pequeno tamanho da amostra – trinta e quatro respondentes (CONTADOR; SENNE, 2016).

Para testar as hipóteses de que as diferenças entre fatores motivantes e higiênicos se relacionam com diferenças na satisfação no trabalho foram utilizadas a análise de cluster hierárquico (método Ward) e *k-means* e o teste não paramétrico de Mann-Whitney. Ambas análises foram realizadas utilizando-se o *software* Statistica 8.0.

A análise de cluster é utilizada quando variáveis métricas estão presentes e o pesquisador deseja agrupar entidades, assim foi utilizada para separar grupos de respondentes com perfis distintos para as variáveis motivantes e higiênicas. A *k-means*, com uma iteração, serviu para a confirmação dos integrantes de cada grupo.

O teste não paramétrico de Mann-Whitney é empregado para a análise de duas amostras independentes em dados ordinais (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2005) o que, nesta pesquisa, são as categorias de bibliotecários (estabilizados e temporários). Desta forma, foi utilizado para verificar diferenças entre os grupos formados pela análise cluster em relação a satisfação no trabalho.

A última análise envolveu a verificação de quais constructos motivantes e higiênicos estavam mais relacionados com a satisfação no trabalho. Como o estudo mensurou a percepção dos respondentes para variáveis, foi necessário transformá-las em constructos para então relacioná-los com a satisfação. A escolha de ter diversas variáveis observáveis para cada constructo ocorreu porque os constructos são abstratos e a combinação de diversas variáveis é mais confiável para a mensuração (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2014).

A formação de constructos foi realizada por meio de combinação linear de todos os valores associados às variáveis que os compõem. Para isso, foi utilizado o *software* SMARTPLS 3.2.8 que trabalha com Modelagem de Equações Estruturais considerando Mínimos Quadrados Parciais. Este *software* trabalha com questões não paramétricas, o que permitiu a formação dos constructos e posterior correlação entre eles. Para a análise de correlação, foi escolhido o coeficiente não paramétrico de

Spearman. Tal coeficiente mede o grau de correspondência entre os rankings, além de ser uma medida de associação entre duas variáveis (GIBBONS; CHAKRABORTI, 2003).

A análise da correlação permite a verificação da correspondência entre os constructos motivantes e higiênicos e o constructo de satisfação, permitindo observar as relações mais fortes entre esses fatores. A correlação foi feita utilizando-se o software Statistica 8.0.

O Quadro 13 a seguir informa as hipóteses formuladas e os testes realizados para respectiva confirmação.

**Quadro 13 – Análises Estatísticas Aplicadas ao Questionário**

Análise	Objetivo	Referencial
Estatística Descritiva	Realizar análise preliminar com a finalidade de verificar tendências centrais, dispersões, distribuições de frequência	Forza (2002)
Teste de Mann-Whitney	<i>Testar a Hipótese H1</i> Verificar se existe ou não diferenças de motivação e satisfação entre os bibliotecários estabilizados e os temporários	Hair <i>et al.</i> (2005) Contador; Senne (2016)
Agrupamentos Hierárquicos - Cluster (Método Ward)  K-means  Teste de Mann-Whitney	<i>Testar as Hipóteses H2 e H3</i> Verificar se havia ou não diferenças entre as duas sub amostras. Foi definido um teste não paramétrico foi em decorrência da não normalidade dos dados e do pequeno tamanho da amostra	Hair <i>et al.</i> (2005) Contador; Senne (2016)
Formação de constructos por meio da regressão linear e cálculo pelo coeficiente de <i>Spearman</i>	<i>Testar a Hipótese H4</i> Verificar as correlações entre os constructos motivantes e higiênicos com a satisfação no trabalho por meio de correlação, identificando quais são os fatores mais e menos relacionados com a satisfação.	Hair <i>et al.</i> (2005) Gibbons; Chakraborti (2003)

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

#### 5.6.6 Redação do Relatório

Esta fase, segundo Forza (2007) é destinada ao desenho das implicações teóricas, além do fornecimento de informações para replicabilidade. Assim sendo, por

meio de técnicas de análise quantitativa, qualitativa e/ou análise de conteúdo, foram tecidas considerações a respeito dos dados obtidos.

Tais dados, já tabulados, ordenados e avaliados foram confrontados com as teorias obtidas por meio das RBS, da pesquisa documental e da observação participante e deram a base necessária para a apresentação dos resultados, descrito no Capítulo 6 desta Dissertação.

### 5.7 Comitê de Ética em Pesquisas em Seres Humanos

A presente pesquisa, com o objetivo de estar pautada em valores éticos e receber as devidas autorizações para o desenvolvimento do estudo, foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisas em Seres Humanos (CEP) da UFSCar em 28 de maio de 2019 e obteve o Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº 14681419.8.0000.5504, tendo recebida a aprovação daquele Comitê em 2 de agosto de 2019. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) submetido ao Comitê de Ética está disposto no Apêndice D desta Dissertação.

### 5.8 Atendimento aos Objetivos da Pesquisa

Quadro 14 – Relação Objetivo X Meio de Resposta

Objetivo	Descrição	Meio de Resposta
Geral	Identificar quais os fatores de maior motivação e sua relação com a satisfação para o trabalho militar do bibliotecário no Exército Brasileiro, observando-se as diferenças entre estabilizados e temporários.	Junção das respostas aos objetivos específicos
Específico	a) identificar e compreender teorias científicas a respeito de fatores motivacionais no ambiente profissional	RBS
Específico	b) traçar o perfil do bibliotecário que serve ao Exército	Questionário
Específico	c) mensurar e comparar fatores motivacionais e relacioná-los com a satisfação no trabalho, entre os participantes pesquisados	Questionário
Específico	d) mapear e explicitar fatores que causam os maiores e os menores índices de satisfação para o trabalho militar	Questionário

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

## 6 RESULTADOS DO LEVANTAMENTO DE CAMPO

Ao término do período em que o questionário ficou disponível para o público, foi verificada a taxa de resposta de 76%.

A Tabela 6 discrimina os quantitativos previstos e de respostas, por forma de ingresso.

**Tabela 6 – Quantitativo de Participantes da Pesquisa**

<b>Universo</b>	<b>Total Previsto</b>	<b>Total de Respostas</b>	<b>% Resposta</b>
Bibliotecários Estabilizados (QCO)	8	7	88%
Bibliotecários Temporários (OTT)	26	19	73%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>26</b>	<b>76%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Cabe destacar que, durante todo o período de aplicação, nenhuma dúvida a respeito de seu preenchimento foi levantada pelos participantes e, em um *feedback* voluntário, foi percebido que o tempo médio para a realização de todas as respostas ficou dentro do informado, de doze minutos.

Nas próximas seções serão informados os resultados da aplicação do questionário, iniciando pelos dados gerais (sociodemográficos, acadêmicos e profissionais). Esses dados são importantes por auxiliarem a traçar o perfil do profissional bibliotecário que serve ao Exército, um dos objetivos específicos desta pesquisa.

Na sequência, os dados extraídos por meio das variáveis e das hipóteses definidas para o modelo conceitual foram tabulados e analisados. As análises foram realizadas por meio dos *softwares* Microsoft Excel® 2019, IBM SPSS Statistics 17.0, Statistica 8.0 e SMARTPLS 2.0.

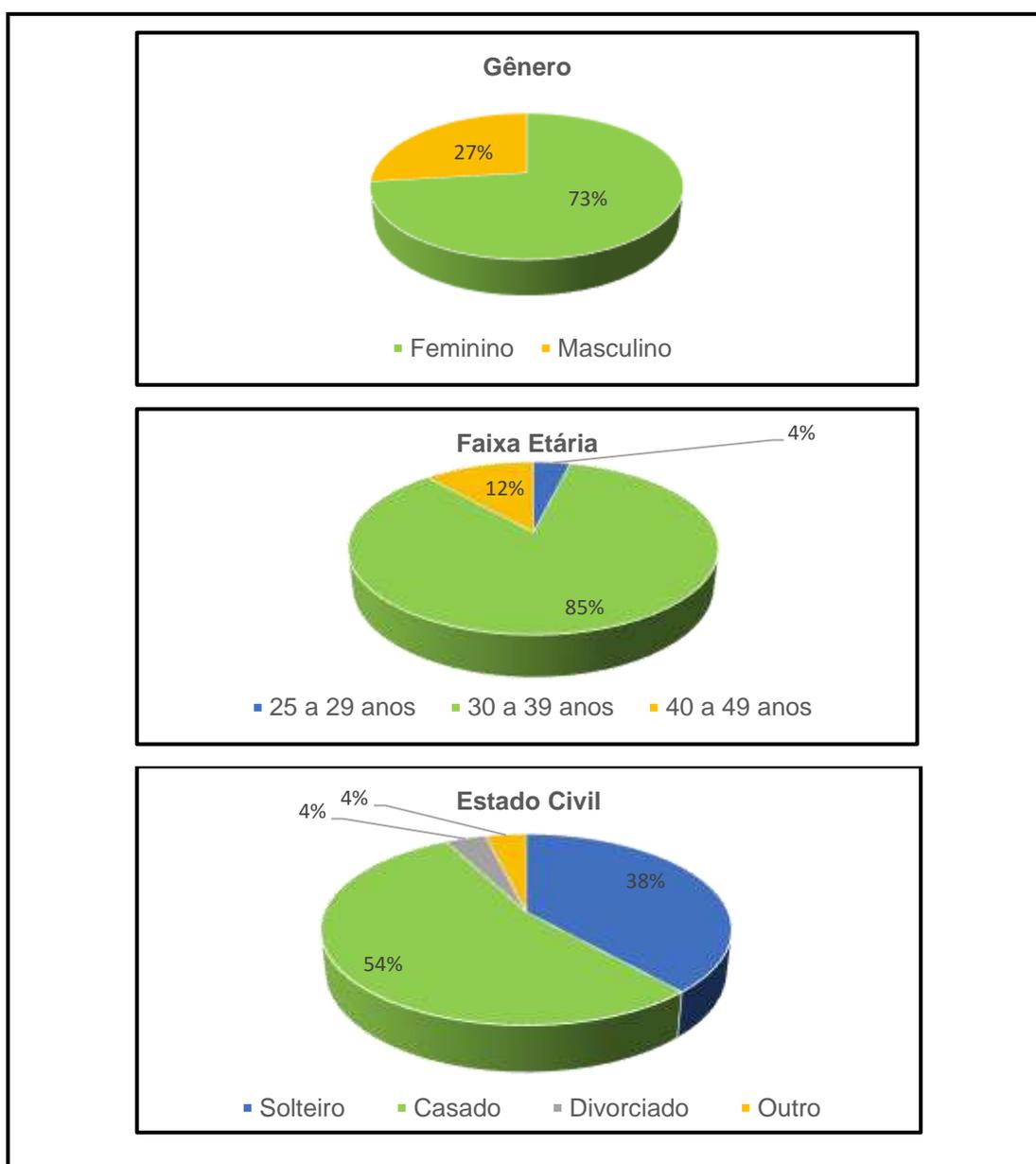
Por fim, serão destacadas as principais informações relacionadas aos sentimentos gerais, às perspectivas e às expectativas de trabalho de cada participante – parte final do instrumento com questões abertas que tiveram o objetivo de proporcionar maior liberdade ao participante em se expressar.

## 6.1 Dados Gerais

### 6.1.1 Dados Sociodemográficos

Os dados sociodemográficos solicitados ficaram restritos em gênero, faixa etária, estado civil e se o participante possuía filhos. Dados que pudessem auxiliar na identificação do participante não foram incluídos, como nome, cidade natal e cidade onde reside atualmente. Dessa forma, o perfil verificado indica que o profissional de Biblioteconomia no Exército é predominante mulher, possui entre 30 e 39 anos e é casada, conforme gráficos da Figura 14.

Figura 14 – Dados Sociodemográficos



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Cabe registrar que a faixa etária de 30 a 39 anos, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 2005/2015 (IBGE, 2016), ocupa a terceira posição na distribuição da população brasileira, por grupos de idade e a segunda posição, se considerar somente a população economicamente ativa.

Os dados relativos aos filhos evidenciaram que exatamente metade dos respondentes (treze indivíduos) possui esse tipo de dependente e, conseqüentemente, a outra metade, não.

### 6.1.2 Dados Acadêmicos

Para auxiliar na definição do perfil acadêmico dos bibliotecários, foi solicitado aos participantes que informassem o nível de escolaridade e o ano de conclusão e a Instituição de Ensino Superior da graduação em Biblioteconomia.

Com os dados tabulados, concluiu-se que o perfil predominante é de um bibliotecário cuja graduação foi realizada em uma instituição de ensino superior pública (federal e ou estadual), possui, aproximadamente, dez anos de formado e realizou, pelo menos, uma especialização “lato sensu”.

Os dados também indicaram que uma pequena parcela de profissionais se graduou em uma instituição particular (11%) e que apenas 15% dos profissionais possuem apenas a graduação.

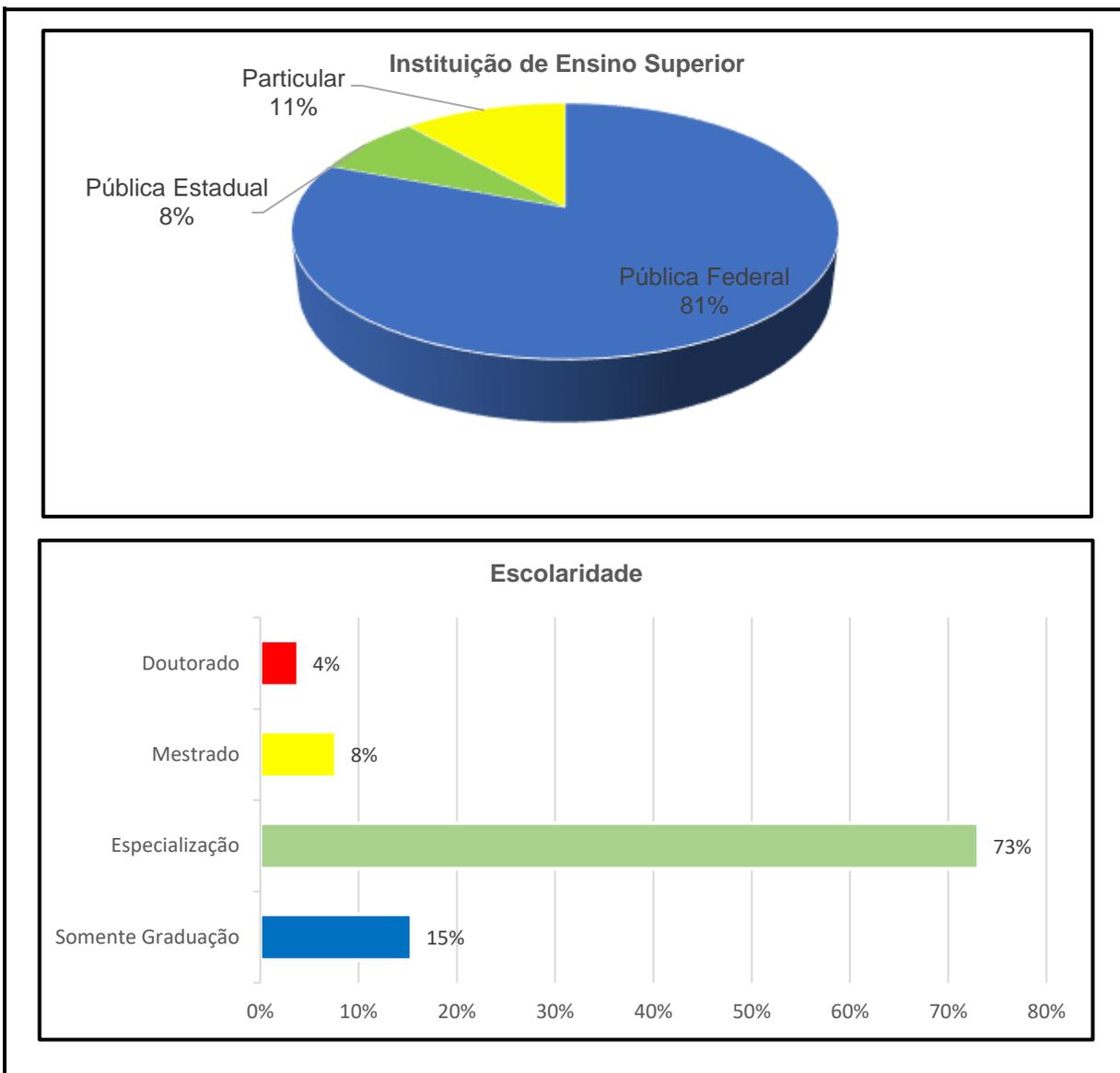
A Tabela 7 e a Figura 15 ilustram essas informações.

**Tabela 7 – Tempo de Conclusão da Graduação**

<b>Ano de Conclusão da Graduação</b>	<b>Tempo após Formado (em anos)</b>	<b>Participantes</b>	<b>%</b>
2003	17	2	8%
2005	15	1	4%
2006	14	1	4%
2008	12	2	8%
2009	11	5	19%
2010	10	4	15%
2011	9	3	12%
2012	8	1	4%
2013	7	4	15%
2014	6	3	12%
<b>TOTAL</b>		<b>26</b>	<b>100%</b>
<b>MÉDIA</b>		<b>10,9 anos após formado</b>	

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Figura 15 – Dados Acadêmicos



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

### 6.1.3 Dados Profissionais

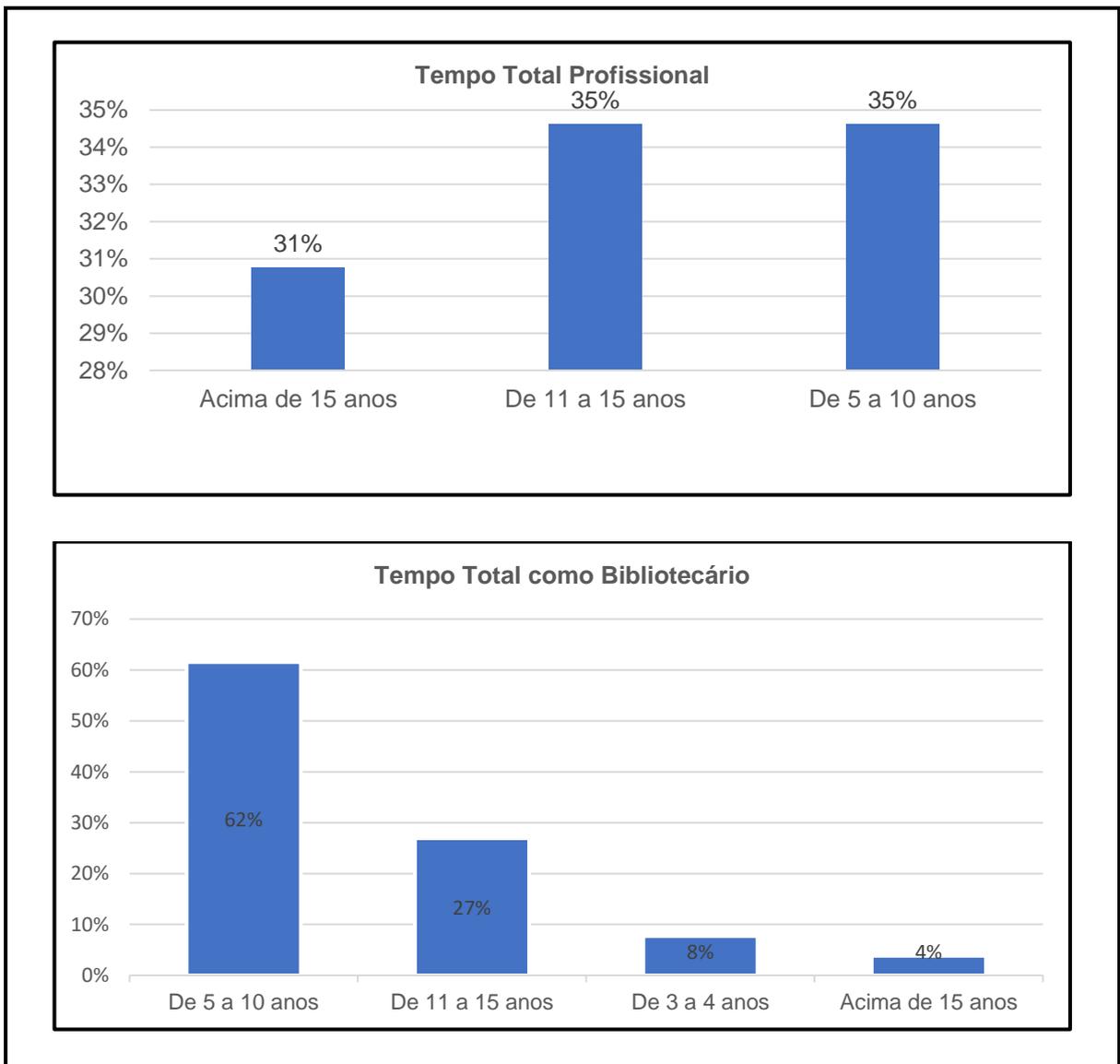
Com a delimitação dos perfis sociodemográfico e acadêmico concluída, o terceiro e último ponto de análise, antes da avaliação dos dados propriamente relacionados aos fatores motivacionais e à satisfação no trabalho, foi a verificação dos dados relacionados:

- a) ao tempo de experiências profissionais, antes e após o ingresso no serviço militar;
- b) a se, atualmente, o participante trabalha na mesma cidade em que residia antes do ingresso no Exército;

- c) a se já foi desviado de função em algum momento;
- d) a se, atualmente, exerce outra função permanente, além da de bibliotecário; e
- e) à indicação, dentre atividades que exercem rotineiramente, aquelas que não alteram e aquelas em que o nível de motivação é alterado.

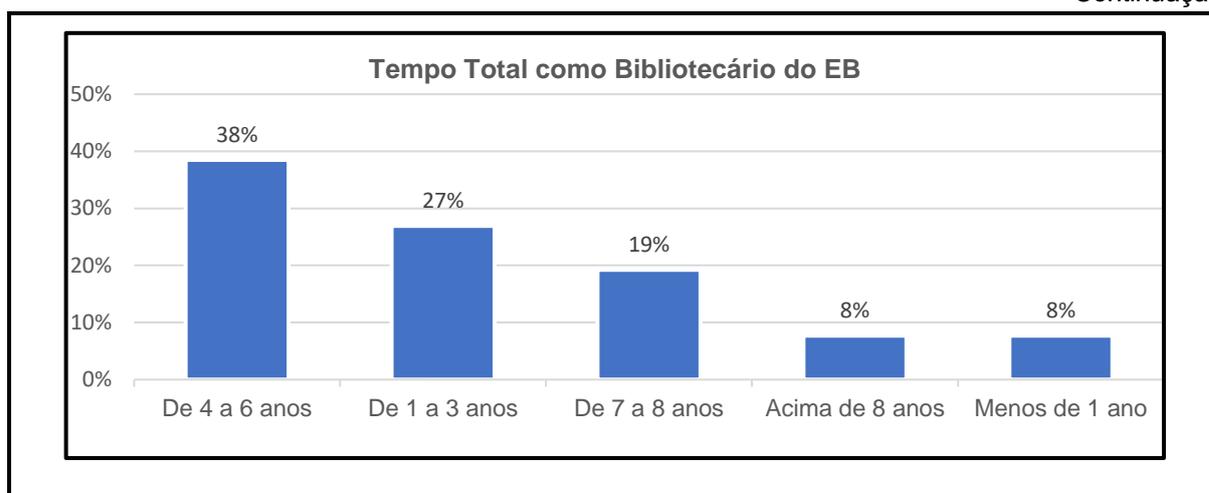
Relacionado ao tempo de experiência, ficou constatado que, em média, o bibliotecário do Exército possui entre cinco e quinze anos de mercado de trabalho (considerando todos os empregos formais registrados). Especificamente atuando como Bibliotecário, a média de tempo ficou entre cinco e dez anos e, no serviço militar, entre quatro e seis anos (Figura 16).

**Figura 16 – Tempo de Experiência no Mercado de Trabalho**



*Continua*

Continuação



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Situação bastante comum e inerente ao trabalho dos militares é a mobilidade nacional, quando ocorre a mudança de cidade, muitas vezes sem a concordância do próprio militar. Dentre os participantes e considerando as características de cada universo pesquisado, ficou constatado que 42% não atuam na mesma cidade onde moravam antes do ingresso no serviço militar. Como era esperado, o bibliotecário que possui a carreira estabilizada está mais propenso a essas movimentações, pois quatro participantes (ou 57%), necessitaram mudar de cidade para atuar pelo Exército. A Tabela 8 a seguir detalha os quantitativos, geral e por universo, dessa situação.

**Tabela 8 – Mudança de Cidade para atuar pelo Exército**

<b>QCO – ATUA NA MESMA CIDADE, ANTES DO INGRESSO NO EB</b>		
Sim	3	43%
Não	4	57%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>
<b>OTT – ATUA NA MESMA CIDADE, ANTES DO INGRESSO NO EB</b>		
Sim	12	63%
Não	7	37%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
<b>GERAL</b>		
Sim	15	58%
Não	11	42%
<b>TOTAL</b>	<b>26</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

O desvio de função também é uma prática muito usual nos quartéis. No entanto, não faz parte do escopo desta pesquisa identificar as razões para essa prática e, sim, apenas mensurar o quanto isso acontece. Do total de participantes pesquisados, cerca de dois terços, ou 62%, afirmou que já exerceu funções diferentes daquelas específicas à sua área de atuação. Dentre aqueles que não foram desviados (38%), foi percebido que se tratavam, primordialmente, dos bibliotecários em início de carreira militar (de zero a três anos de serviço).

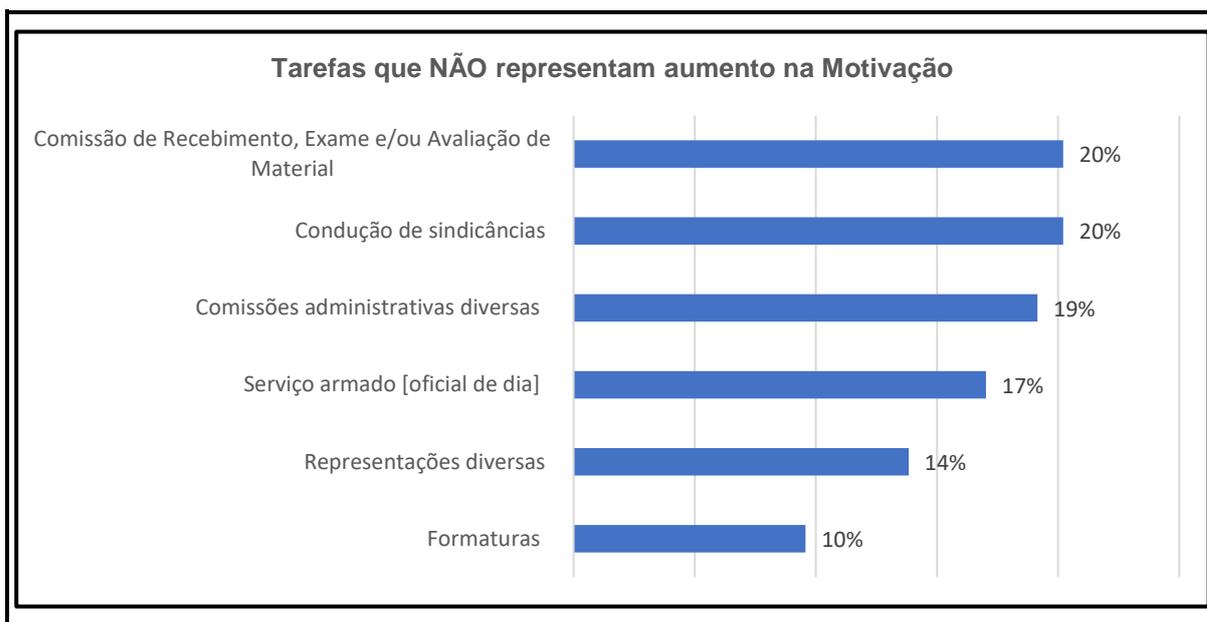
Também foi solicitado a cada participante que, no caso do desvio de função, indicasse qual(is) era(m) essa(s) função(ões). Algumas guardam certa proximidade à realidade de trabalho do bibliotecário. Outras, totalmente adversas.

São elas: Adjunto à Divisão de Ensino, Chefe de Espaço Cultural/Museu, Seção de Pós-Graduação, Oficial de Meio Ambiente, responsável por Centro de Demanda, instrutor e/ou professor, atua apenas na Área Administrativa, gestão arquivística, orçamento, Comunicação Social, Subcomissão Permanente de Avaliação de Documentos (SCPAD).

Também foram citadas tarefas temporárias, que fazem parte a todos os militares, como a fiscalização de contratos, a realização de sindicâncias e o serviço armado de guarda ao quartel, conhecido como oficial de dia.

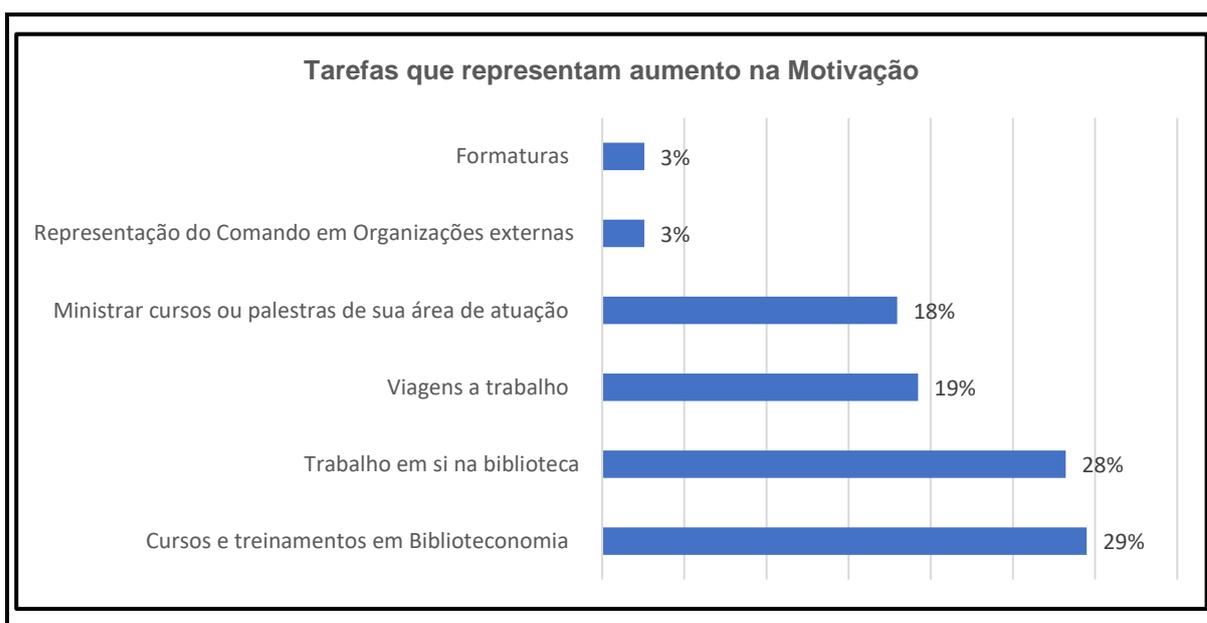
As últimas informações dos dados profissionais que foram solicitadas estavam relacionadas às tarefas que, por mais que executem, a sua conclusão não se converte em aumento da motivação, além das tarefas que, quando realizadas, representam ao bibliotecário uma percepção maior de satisfação e acréscimo da motivação com o serviço militar.

Dentre as opções disponibilizadas, ficou visível que a realização de tarefas administrativas e a condução de sindicâncias, apesar de ocuparem tempo e conhecimento dos participantes, não se revestem de importância e, assim, não são capazes de produzir motivação para concluí-las (Figura 17).

**Figura 17 – Tarefas x Não Motivação**

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Em contrapartida às tarefas que não representam aumento da motivação, é perceptível que quanto mais afinidade com a formação profissional de bibliotecário, maior será a motivação em desempenhá-la. Exemplos são quando o participante tem a oportunidade de realizar ou ministrar cursos em sua área, ou ainda, está voltado para a sua atividade fim (Figura 18).

**Figura 18 – Tarefas x Aumento da Motivação**

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

## 6.2 Análise Descritiva

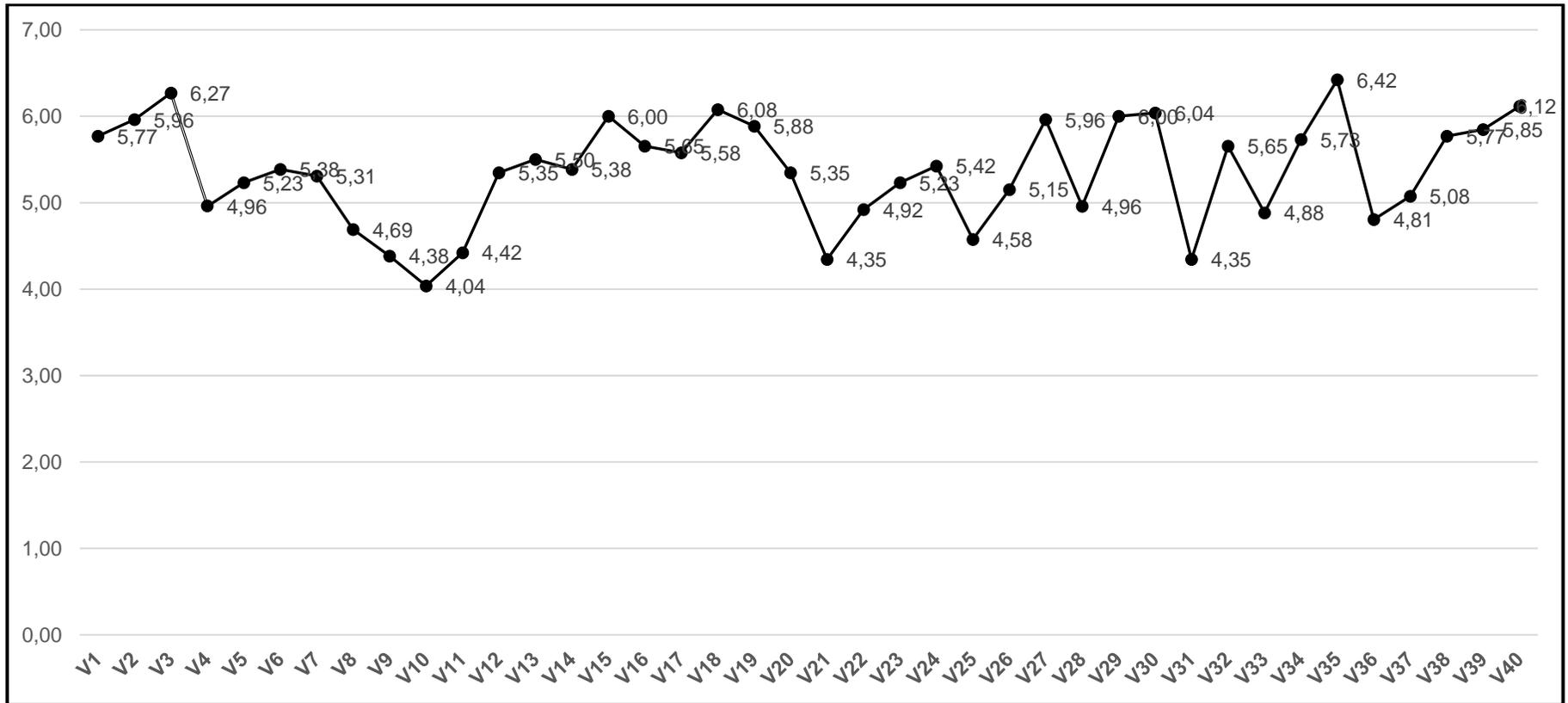
O questionário foi construído de forma a ser obrigatório responder a todas as variáveis, uma única vez. Dessa forma, não houve problemas de dados ausentes, repetidos ou incompletos, o que poderia comprometer o cálculo e sua análise.

Conforme já destacado no Apêndice C, as variáveis de 1 a 22 tratam das percepções relacionadas aos Fatores Higiênicos; as variáveis 23 a 37 aos Fatores Motivantes e as últimas três variáveis (38 a 40) à Satisfação no Trabalho.

Ressalta-se que nenhuma variável apresentou média abaixo de 4,00. Tendo em vista que as variáveis foram medidas pela Escala Likert, onde os valores de 4 a 7 significavam que os respondentes possuem uma visão de concordância com as afirmações, o resultado sugere que os bibliotecários possuem nível de satisfação e motivação elevados.

A Figura 19 mostra as médias de todas as variáveis e a Tabela 9 indica a Estatística Descritiva do Modelo Conceitual.

Figura 19 – Médias das Variáveis



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Tabela 9 – Estatística Descritiva do Modelo Conceitual

Estatística Descritiva								
Variável	N	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Percentis		
						25°	50° (Mediana)	75°
V1	26	5,77	1,80	1,00	7,00	6,0000	6,0000	7,0000
V2	26	5,96	1,31	2,00	7,00	5,0000	6,0000	7,0000
V3	26	6,27	1,04	3,00	7,00	5,7500	7,0000	7,0000
V4	26	4,96	1,54	1,00	7,00	4,0000	5,0000	6,0000
V5	26	5,23	1,63	1,00	7,00	4,7500	5,5000	6,2500
V6	26	5,38	1,24	2,00	7,00	5,0000	5,0000	6,2500
V7	26	5,31	1,26	1,00	7,00	5,0000	5,5000	6,0000
V8	26	4,69	1,32	2,00	7,00	3,7500	5,0000	6,0000
V9	26	4,38	1,33	1,00	7,00	3,7500	4,0000	5,2500
V10	26	4,04	1,46	1,00	7,00	3,0000	4,0000	5,0000
V11	26	4,42	1,53	1,00	7,00	4,0000	4,0000	5,0000
V12	26	5,35	1,29	1,00	7,00	5,0000	5,5000	6,0000
V13	26	5,50	1,50	1,00	7,00	5,0000	6,0000	7,0000
V14	26	5,38	1,63	1,00	7,00	4,7500	6,0000	7,0000
V15	26	6,00	1,13	3,00	7,00	5,0000	6,0000	7,0000
V16	26	5,65	1,74	1,00	7,00	5,0000	6,0000	7,0000
V17	26	5,58	1,63	1,00	7,00	5,0000	6,0000	7,0000
V18	26	6,08	1,16	4,00	7,00	5,0000	7,0000	7,0000
V19	26	5,88	1,14	3,00	7,00	5,0000	6,0000	7,0000
V20	26	5,35	1,41	2,00	7,00	4,7500	5,0000	7,0000
V21	26	4,35	1,70	1,00	7,00	3,0000	4,0000	6,0000
V22	26	4,92	1,55	2,00	7,00	3,7500	5,0000	6,0000
V23	26	5,23	1,48	1,00	7,00	4,7500	5,0000	6,0000
V24	26	5,42	1,42	1,00	7,00	5,0000	6,0000	6,2500
V25	26	4,58	1,90	1,00	7,00	3,0000	5,0000	6,0000
V26	26	5,15	1,32	1,00	7,00	4,0000	5,0000	6,0000
V27	26	5,96	1,54	1,00	7,00	5,0000	7,0000	7,0000
V28	26	4,96	1,22	3,00	7,00	4,0000	5,0000	6,0000
V29	26	6,00	1,10	3,00	7,00	5,0000	6,0000	7,0000
V30	26	6,04	1,15	4,00	7,00	5,0000	6,5000	7,0000
V31	26	4,35	1,83	1,00	7,00	3,0000	4,0000	6,0000
V32	26	5,65	1,13	3,00	7,00	5,0000	6,0000	6,2500
V33	26	4,88	1,40	1,00	7,00	4,0000	5,0000	6,0000
V34	26	5,73	1,34	1,00	7,00	5,0000	6,0000	7,0000
V35	26	6,42	0,76	5,00	7,00	6,0000	7,0000	7,0000
V36	26	4,81	2,17	1,00	7,00	3,0000	5,0000	7,0000
V37	26	5,08	1,35	1,00	7,00	4,0000	5,0000	6,0000
V38	26	5,77	1,27	1,00	7,00	5,7500	6,0000	6,2500
V39	26	5,85	1,35	1,00	7,00	5,0000	6,0000	7,0000
V40	26	6,12	1,40	1,00	7,00	6,0000	7,0000	7,0000

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Ao realizar a análise descritiva do modelo e, considerando que a remuneração paga pelo Exército está acima da realidade média de renda nacional desse profissional, foi observado que esse não foi o fator de maior relevância motivacional para os bibliotecários (variáveis V1, V2 e V3).

Apesar da importância dispensada ao salário, os resultados verificados indicaram que as variáveis que obtiveram as maiores médias estavam relacionadas aos constructos “Responsabilidade [Atividades Bibliotecárias]” (V34 e V35) e “Crescimento Profissional por meio da Promoção” (V29 e V30), embasados nos fatores motivantes e não nos fatores higiênicos.

Por outro lado, os fatores higiênicos, apesar de serem essenciais para a existência de motivação no local de trabalho, não levam à satisfação positiva a longo prazo. No entanto, sua ausência no local de trabalho gera insatisfação (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN; 1959). Especificamente nesta pesquisa, os fatores que apresentaram os menores índices de resposta foram “Supervisão Técnica” e “Condições de Trabalho”.

A Tabela 10 indica os resultados das médias, variância e desvio padrão para todos os constructos.

**Tabela 10 – Média, Variância e Desvio Padrão entre Constructos**

Fatores Higiênicos				
Ord.	Constructo	Média	Variância	Desvio Padrão
1	Remuneração	6,00	1,21	0,31
2	Relacionamento com os Subordinados	5,98	0,02	0,01
3	Relacionamento com os Pares	5,65	0,07	0,23
4	Relacionamento com os Superiores	5,50	5,50	1,47
5	Segurança do Trabalho [Estabilidade da Organização]	5,35	5,35	1,39
6	Benefícios	5,19	0,05	0,17
7	Regulamentos e Normas Militares	5,00	0,19	0,03
8	Status	4,88	0,43	0,11
9	Supervisão Técnica	4,63	0,17	0,07
10	Condições de Trabalho	4,21	0,06	0,06

*Continua*

Conclusão

Fatores Motivantes				
Ord.	Constructo	Média	Variância	Desvio Padrão
1	Responsabilidade, via Atividades Bibliotecárias	6,08	0,24	0,29
2	Crescimento Profissional, via Promoção	6,02	0,00	0,03
3	Realização, via Cumprimento da Missão	5,96	5,96	1,51
4	Trabalho em si	5,52	0,31	0,33
5	Reconhecimento Profissional	5,10	0,13	0,22
6	Crescimento Profissional, Aprimoramento Técnico	5,00	0,86	0,34
7	Realização, via Propostas de Melhorias	4,96	4,96	1,19
8	Responsabilidade, via Atividades Militares	4,88	4,88	1,37

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

### 6.3 Análise Comparativa entre as Formas de Ingresso

Para realizar a comparação dos níveis de motivação e satisfação para o trabalho entre as formas de ingresso no serviço militar foi realizada a análise de cada variável proposta e o grupo ao qual pertence o participante, se possui a carreira estabilizada ou se é temporário (a diferença quanta à forma de ingresso no Exército e as características de cada uma já foram descritas na Seção 2.2.2 desta Dissertação).

Portanto, para essa análise foram consideradas as seguintes hipóteses estatísticas:

*H<sub>0</sub>: não existe diferença estatística entre as percepções dos bibliotecários estabilizados e os temporários; e*

*H<sub>1</sub>: existe diferença estatística entre as percepções dos bibliotecários estabilizados e os temporários.*

Para a validação das hipóteses acima, foi realizado o teste de Mann-Whitney por meio do software IBM SPSS Statistics®. O resultado geral está disposto na Tabela 11 a seguir.

Tabela 11 – Teste de Mann-Whitney para as Formas de Ingresso

Constructo	Variável	Forma de Ingresso	Rank Médio	Soma de Classificações	p-valor	Hipótese Validada
Remuneração	V1	QCO	14,21	99,50	0,76	H <sub>0</sub>
		OTT	13,24	251,50		
	V2	QCO	11,00	77,00	0,28	H <sub>0</sub>
		OTT	14,42	274,00		
	V3	QCO	11,14	78,00	0,29	H <sub>0</sub>
		OTT	14,37	273,00		
Benefícios	V4	QCO	12,57	88,00	0,70	H <sub>0</sub>
		OTT	13,84	263,00		
	V5	QCO	13,14	92,00	0,88	H <sub>0</sub>
		OTT	13,63	259,00		
	V6	QCO	14,00	98,00	0,83	H <sub>0</sub>
		OTT	13,32	253,00		
Regulamentos e Normas Militares	V7	QCO	11,71	82,00	0,45	H <sub>0</sub>
		OTT	14,16	269,00		
	V8	QCO	15,57	109,00	0,39	H <sub>0</sub>
		OTT	12,74	242,00		
Condições de Trabalho	V9	QCO	14,00	98,00	0,83	H <sub>0</sub>
		OTT	13,32	253,00		
	V10	QCO	12,43	87,00	0,66	H <sub>0</sub>
		OTT	13,89	264,00		
Status	V11	QCO	13,86	97,00	0,88	H <sub>0</sub>
		OTT	13,37	254,00		
	V12	QCO	14,14	99,00	0,79	H <sub>0</sub>
		OTT	13,26	252,00		
Relações com os Superiores	V13	QCO	12,36	86,50	0,63	H <sub>0</sub>
		OTT	13,92	264,50		
Relações com os Pares	V14	QCO	14,50	101,50	0,68	H <sub>0</sub>
		OTT	13,13	249,50		
	V15	QCO	19,64	137,50	0,01*	H <sub>1</sub>
		OTT	11,24	213,50		
	V16	QCO	16,43	115,00	0,21	H <sub>0</sub>
		OTT	12,42	236,00		
V17	QCO	16,29	114,00	0,24	H <sub>0</sub>	
	OTT	12,47	237,00			
Relações com os Subordinados	V18	QCO	16,36	114,50	0,20	H <sub>0</sub>
		OTT	12,45	236,50		
	V19	QCO	12,93	90,50	0,80	H <sub>0</sub>
		OTT	13,71	260,50		
Segurança do Trabalho	V20	QCO	9,71	68,00	0,11	H <sub>0</sub>
		OTT	14,89	283,00		

Continua

Constructo	Variável	Forma de Ingresso	Rank Médio	Soma de Classificações	Conclusão	
					p-valor	Hipótese Validada
Supervisão Técnica	V21	QCO	13,07	91,50	0,86	H <sub>0</sub>
		OTT	13,66	259,50		
	V22	QCO	10,57	74,00	0,22	H <sub>0</sub>
		OTT	14,58	277,00		
Reconhecimento Profissional	V23	QCO	12,50	87,50	0,68	H <sub>0</sub>
		OTT	13,87	263,50		
	V24	QCO	13,57	95,00	0,98	H <sub>0</sub>
		OTT	13,47	256,00		
	V25	QCO	16,57	116,00	0,20	H <sub>0</sub>
		OTT	12,37	235,00		
V26	QCO	13,71	96,00	0,93	H <sub>0</sub>	
	OTT	13,42	255,00			
Realização, via Cumprimento de Missão	V27	QCO	14,86	104,00	0,55	H <sub>0</sub>
		OTT	13,00	247,00		
Realização, via Propostas de Melhorias	V28	QCO	15,21	106,50	0,48	H <sub>0</sub>
		OTT	12,87	244,50		
Crescimento Profissional, via Promoção	V29	QCO	16,86	118,00	0,15	H <sub>0</sub>
		OTT	12,26	233,00		
	V30	QCO	17,43	122,00	0,08	H <sub>0</sub>
		OTT	12,05	229,00		
Crescimento Profissional, via Aprimoramento Técnico	V31	QCO	14,36	100,50	0,72	H <sub>0</sub>
		OTT	13,18	250,50		
	V32	QCO	16,64	116,50	0,18	H <sub>0</sub>
		OTT	12,34	234,50		
Responsabilidade, via Atividades Militares	V33	QCO	12,86	90,00	0,78	H <sub>0</sub>
		OTT	13,74	261,00		
Responsabilidade, via Atividades Bibliotecárias	V34	QCO	12,29	86,00	0,60	H <sub>0</sub>
		OTT	13,95	265,00		
	V35	QCO	13,50	94,50	1,00	H <sub>0</sub>
		OTT	13,50	256,50		
Trabalho em si	V36	QCO	19,64	137,50	0,01*	H <sub>1</sub>
		OTT	11,24	213,50		
	V37	QCO	18,00	126,00	0,06**	H <sub>1</sub>
		OTT	11,84	225,00		
Satisfação Geral no Trabalho	Sat1	QCO	11,93	83,50	0,49	H <sub>0</sub>
		OTT	14,08	267,50		
	Sat2	QCO	13,21	92,50	0,90	H <sub>0</sub>
		OTT	13,61	258,50		
	Sat3	QCO	11,29	79,00	0,32	***
		OTT	14,32	272,00		

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Conforme a Tabela 11, o Teste de Mann-Whitney revelou que, das quarenta variáveis, trinta e sete comprovam a Hipótese estatística  $H_0$  de “*não existir diferença estatística entre as percepções dos bibliotecários estabilizados e os temporários*”, por apresentarem p-valores superiores ao nível de significância de 5%.

Para as variáveis “V15 – *É importante manter estreito relacionamento com os demais oficiais do Quadro Complementar (ou Técnico Temporários), até mesmo em função da formação militar similar que tivemos*” e “V36 – *Minha carga de trabalho é superior à de bibliotecários que atuam em outras esferas, públicas ou privadas, que tenho conhecimento*” ficou constatado que a Hipótese  $H_1$  foi suportada, ao apresentar o p-valor (0,01) inferior ao nível de significância de 5%. Assim, para tais variáveis ficou comprovado que existem diferenças estatísticas entre as percepções dos bibliotecários de carreira e temporários.

A variável “V37 – *A necessidade de cumprir tarefas estranhas à minha formação acadêmica reduz o grau de satisfação com o serviço militar*” resultou no p-valor de 0,06, acima do nível de significância de 5%, mas ainda capaz de predizer que existe diferença de percepção entre os dois grupos profissionais analisados.

Ao analisar, individualmente, os *ranks* que compõem os grupos de cada variável que suportaram a  $H_1$  (V15, V36 e V37), é possível afirmar que os bibliotecários estabilizados apresentam níveis de motivação para o trabalho militar superiores aos bibliotecários temporários.

Por fim, o último dado passível de análise é a variável “Sat3 – *Tenho prazer em ser Bibliotecário do Exército Brasileiro*”. Apesar de não ocorrer comprovação estatística, tendo em vista o p-valor ser 0,32 (bem superior ao nível de significância) é possível afirmar que os bibliotecários que estão na situação de temporários apresentam uma leve satisfação geral para o trabalho militar superior aos bibliotecários que já possuem a carreira estabilizada.

#### **6.4 Análise de Agrupamentos Hierárquicos (Clusters)**

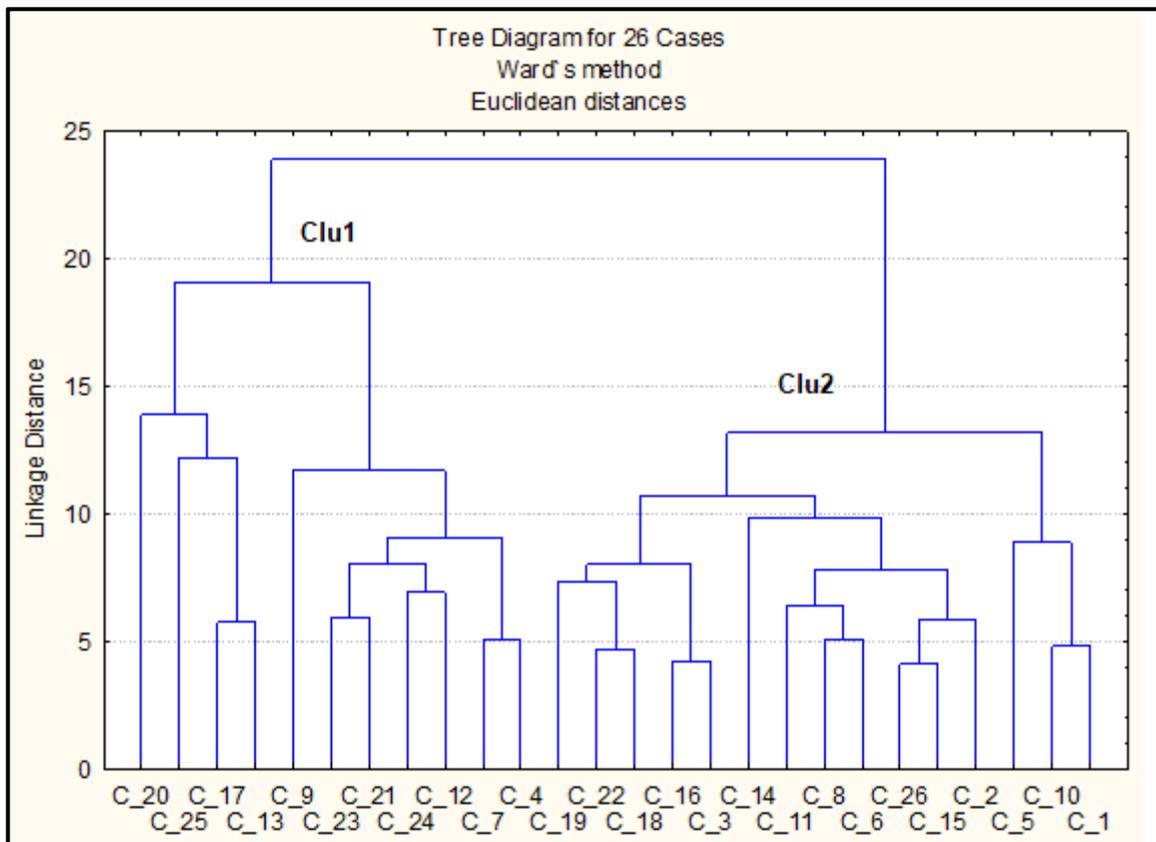
Para que fosse processada a análise dos fatores higiênicos e motivantes foi necessário realizar agrupamentos hierárquicos (clusters). O objetivo da formação desses clusters foi a identificação de relações, nas quais a estrutura simplificada da análise de agrupamentos retrata relacionamentos não revelados em outras técnicas (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2005).

Os clusters foram formados a partir do cálculo da distância euclidiana ao quadrado (medida usada para calcular a similaridade entre dois objetos) e pelo método Ward o que mede a distância entre os agrupamentos por meio da soma de seus quadrados (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2005). Após o agrupamento por clusters, foi aplicado o teste não paramétrico de Mann-Whitney, para verificar se existia diferença entre os dois clusters formados e as variáveis de satisfação.

#### 6.4.1 Análise de Cluster para os Fatores Higiênicos x Satisfação

Na primeira etapa da Análise de Cluster, foi verificado que os respondentes poderiam ser divididos em dois grupos considerando o padrão de respostas para as variáveis relacionadas aos Fatores Higiênicos, conforme pode ser visualizado no dendrograma<sup>10</sup> a seguir (Figura 20).

**Figura 20 – Dendrograma dos Fatores Higiênicos**



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

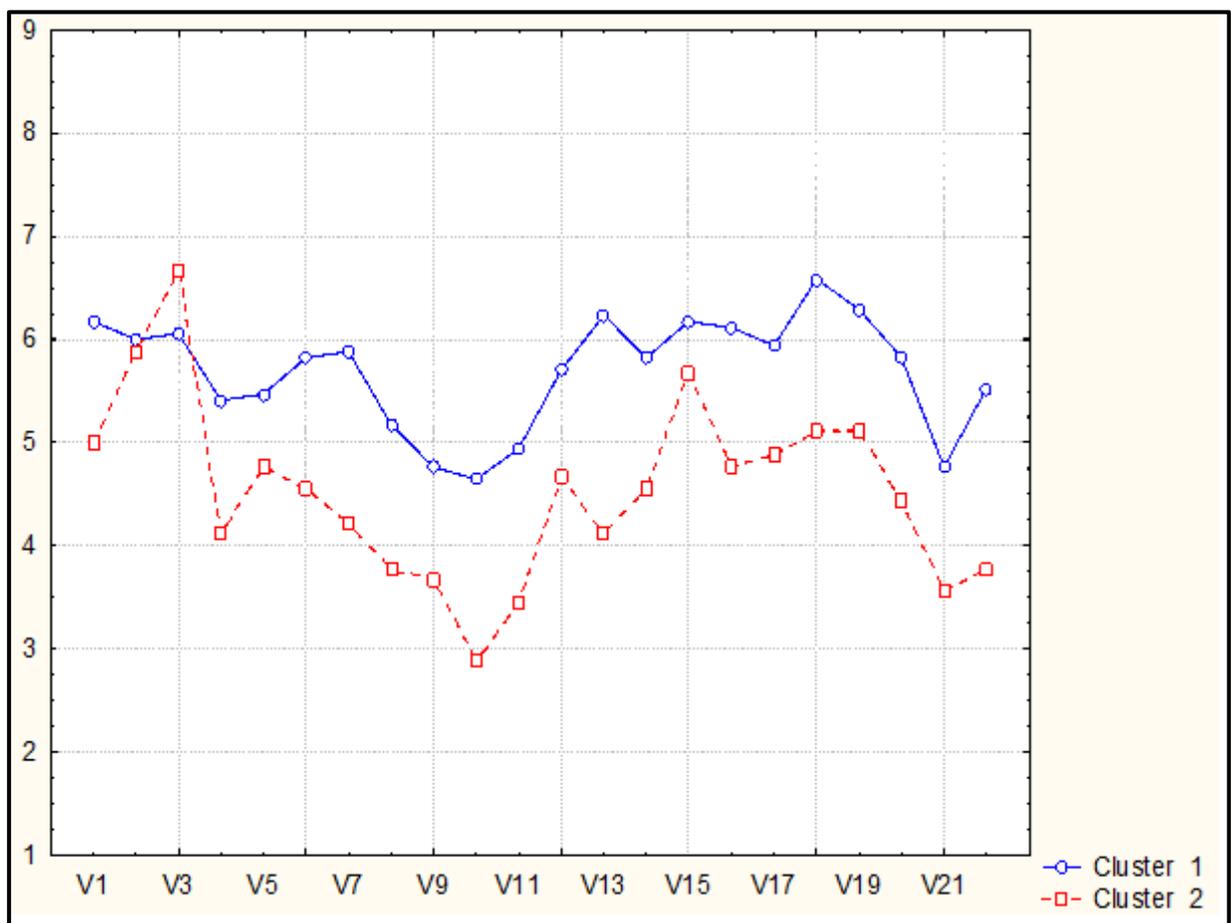
<sup>10</sup> O dendrograma é um diagrama de árvore que exibe os grupos formados por agrupamento de observações em cada passo e em seus níveis de similaridade. O nível de similaridade é medido ao longo do eixo vertical e as diferentes observações são listadas ao longo do eixo horizontal (<https://support.minitab.com/pt-br/minitab/18>).

Como pode ser observado acima, dois grupos distintos de respondentes foram formados e os indivíduos de cada um foram confirmados pela análise de *k-means*, após a realização de uma iteração. O Cluster 1 (Clu1) é formado a partir das respostas de dezessete participantes e o Cluster 2 (Clu2) possui as respostas de nove.

O Clu1 é formado a partir das respostas de dezessete participantes e, conseqüentemente, o Clu2 possui as respostas de nove. A Figura 21 mostra as médias verificadas nos dois grupos formados. O agrupamento não hierárquico permitiu a classificação dos participantes em cada um desses clusters.

A Figura 21 mostra que o agrupamento foi adequado pois pode ser observada uma distância real entre as médias de cada agrupamento (à exceção da “V3: Meu salário é um fator significativo na minha decisão em permanecer no Exército”, que apresentou uma leve inversão nos respectivos valores).

**Figura 21 – Médias de Cada Cluster (Fatores Higiênicos)**



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Os dados gerais de cada participante, separados por cluster, estão descritos na Tabela 12.

**Tabela 12 – Detalhamento dos Agrupamentos Hierárquicos (Fatores Higiênicos)**

Participante	Faixa Etária	Gênero	Tempo total como Bibliotecário no Exército	Forma de ingresso	Cluster
P.1	30 a 39 anos	Masculino	De 1 a 3 anos	OTT	Clu1
P.2	30 a 39 anos	Feminino	De 7 a 8 anos	QCO	Clu1
P.3	30 a 39 anos	Feminino	De 4 a 6 anos	OTT	Clu1
P.4	30 a 39 anos	Feminino	De 4 a 6 anos	OTT	Clu2
P.5	30 a 39 anos	Feminino	De 4 a 6 anos	QCO	Clu2
P.6	30 a 39 anos	Feminino	De 4 a 6 anos	OTT	Clu1
P.7	30 a 39 anos	Feminino	Acima de 8 anos	QCO	Clu2
P.8	30 a 39 anos	Feminino	De 4 a 6 anos	OTT	Clu1
P.9	40 a 49 anos	Masculino	Acima de 8 anos	QCO	Clu2
P.10	30 a 39 anos	Feminino	De 4 a 6 anos	OTT	Clu2
P.11	30 a 39 anos	Masculino	De 1 a 3 anos	OTT	Clu1
P.12	30 a 39 anos	Feminino	De 1 a 3 anos	OTT	Clu2
P.13	30 a 39 anos	Feminino	Menos de um ano	OTT	Clu2
P.14	30 a 39 anos	Feminino	De 7 a 8 anos	OTT	Clu1
P.15	40 a 49 anos	Masculino	De 7 a 8 anos	OTT	Clu1
P.16	30 a 39 anos	Masculino	De 1 a 3 anos	QCO	Clu1
P.17	30 a 39 anos	Feminino	De 1 a 3 anos	OTT	Clu2
P.18	30 a 39 anos	Feminino	De 4 a 6 anos	OTT	Clu1
P.19	30 a 39 anos	Feminino	De 1 a 3 anos	OTT	Clu1
P.20	30 a 39 anos	Feminino	De 7 a 8 anos	OTT	Clu2
P.21	25 a 29 anos	Masculino	De 1 a 3 anos	OTT	Clu1
P.22	40 a 49 anos	Feminino	De 4 a 6 anos	OTT	Clu1
P.23	30 a 39 anos	Feminino	Menos de um ano	OTT	Clu1
P.24	30 a 39 anos	Feminino	De 7 a 8 anos	QCO	Clu1
P.25	30 a 39 anos	Masculino	De 4 a 6 anos	OTT	Clu1
P.26	30 a 39 anos	Feminino	De 4 a 6 anos	QCO	Clu1

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Ao realizar um quadro comparativo entre os clusters formados e os dados sociodemográficos e profissionais, percebe-se que o Clu1 é composto, predominantemente, por participantes que possuem entre “trinta e trinta e nove anos” de idade e que possuem entre “quatro e seis anos” de serviço militar.

Já os participantes que integram o cluster Clu2 apresentaram dispersão maior entre os tempos de serviço, com leve concentração, também entre “quatro e seis anos”. No entanto, possui os dois participantes mais experientes do universo

pesquisado (acima de oito anos de serviço militar). Em relação à faixa etária, assim como em Clu1, predominam profissionais entre “trinta e trinta e nove anos”.

A Tabela 13 detalha os dados destacados acima.

**Tabela 13 – Clusters Fatores Higiênicos X Dados Sociodemográficos e Profissionais**

Cluster	Total de Participantes	Gênero	Faixa Etária Predominante	Tempo Médio de Serviço Militar	
Clu1	17 13 [OTT] 4 [QCO]	65% [Feminino]	82% [30 a 39 anos]	41% [quatro a seis anos]	29% [um a três anos]
Clu2	9 6 [OTT] 3 [QCO]	89% [Feminino]	92% [30 a 39 anos]	33% [quatro a seis anos]	22% [um a três anos] 22% [acima de oito anos]

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

O teste de Mann-Whitney realizado com estes clusters revelou que em dez, das vinte e duas variáveis relacionadas aos Fatores Higiênicos, existem diferenças entre os grupos para o nível de significância de 5%, conforme pode ser visualizado na Tabela 14.

**Tabela 14 – Teste de Mann-Whitney para Clusters de Fatores Higiênicos**

	Rank Sum - Group 1	Rank Sum - Group 2	U	Z	p-level	Z - adjusted	p-level	Valid N - Group 1	Valid N - Group 2	2*1sided - exact p
V1	258,5000	92,5000	47,50000	1,56301	0,118052	1,67762	0,093423	17	9	0,119502
V2	244,5000	106,5000	61,50000	0,80845	0,418831	0,86265	0,388330	17	9	0,426265
V3	210,0000	141,0000	57,00000	-1,05099	0,293265	-1,17882	0,238469	17	9	0,312319
V4	264,0000	87,0000	42,00000	1,85944	0,062966	1,89677	0,057859	17	9	0,066161
V5	241,5000	109,5000	64,50000	0,64676	0,517787	0,66425	0,506530	17	9	0,525094
V6	274,0000	77,0000	32,00000	2,39841	0,016467	2,49866	0,012467	17	9	0,015513
V7	289,0000	62,0000	17,00000	3,20686	0,001342	3,36154	0,000775	17	9	0,000699
V8	276,0000	75,0000	30,00000	2,50620	0,012204	2,58284	0,009800	17	9	0,011042
V9	262,0000	89,0000	44,00000	1,75165	0,079836	1,80817	0,070582	17	9	0,084630
V10	282,0000	69,0000	24,00000	2,82958	0,004661	2,90767	0,003642	17	9	0,003526
V11	269,5000	81,5000	36,50000	2,15587	0,031094	2,22787	0,025890	17	9	0,029045
V12	260,0000	91,0000	46,00000	1,64385	0,100208	1,71066	0,087145	17	9	0,106854
V13	293,5000	57,5000	12,50000	3,44940	0,000562	3,57243	0,000354	17	9	0,000170
V14	261,0000	90,0000	45,00000	1,69775	0,089556	1,74555	0,080890	17	9	0,095246
V15	249,0000	102,0000	57,00000	1,05099	0,293265	1,11260	0,265880	17	9	0,312319
V16	256,5000	94,5000	49,50000	1,45521	0,145611	1,53088	0,125800	17	9	0,148119
V17	256,5000	94,5000	49,50000	1,45521	0,145611	1,51184	0,130576	17	9	0,148119
V18	278,5000	72,5000	27,50000	2,64094	0,008268	2,89153	0,003834	17	9	0,006392
V19	272,5000	78,5000	33,50000	2,31756	0,020474	2,44316	0,014560	17	9	0,018262
V20	272,0000	79,0000	34,00000	2,29061	0,021986	2,35809	0,018370	17	9	0,021407
V21	263,0000	88,0000	43,00000	1,80554	0,070991	1,83657	0,066274	17	9	0,074951
V22	279,0000	72,0000	27,00000	2,66789	0,007633	2,75397	0,005888	17	9	0,006392

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

As dez variáveis em que o teste de Mann-Whitney comprovou existir diferença menor que o grau de significância de 5% são:

- V6: *Os benefícios que envolvem os adicionais remuneratórios foram adequadamente explicados quando do meu ingresso no serviço militar;*
- V7: *Normas e Regulamentos militares são condicionantes que obrigam, constantemente, a me adequar à rotina do Exército;*
- V8: *As Normas e Regulamentos militares são rígidos e exigem comportamentos, muitas vezes, novos ao bibliotecário recém-engajado;*
- V10: *As condições ambientais e de segurança de minha organização militar permitem me concentrar em minhas funções sem preocupações alheias ao meu trabalho;*
- V11: *Como profissional da informação, tenho sucesso ao realizar solicitações que auxiliam o trabalho na biblioteca/unidade de informação;*
- V12: *Enquanto oficial do Exército, tenho a precedência hierárquica necessária para ser valorizado enquanto militar e ser reconhecido pela sociedade civil;*
- V13: *A relação com meus superiores hierárquicos se reveste de respeito mútuo, profissionalismo e estrito sentimento de cumprimento do dever;*
- V18: *Minhas interações com os subordinados são cercadas de respeito às normas e regulamentos;*
- V19: *Sinto-me confortável no relacionamento com meus subordinados, tanto para cobrar, corrigir, orientar ou mesmo elogiar;*
- V20: *Atuar no Exército favorece realizar planejamentos profissionais e pessoais a médio e longo prazos, em função da estabilidade que a Instituição possui; e*
- V22: *Meu chefe imediato fornece feedback construtivo sobre meu desempenho.*

Nas dez variáveis apresentadas na Tabela 14, ficou comprovado que os participantes do Clu1 apresentaram níveis de motivação superiores aos participantes do Clu2.

Ao realizar comparativo desse resultado com os dados apresentados na Tabela 13, é possível perceber que os participantes do Clu1 estão, em sua maioria, nos primeiros seis anos de serviço militar e, próximo a 80%, são militares temporários. Esses dados indicam que, considerando isoladamente os Fatores Higiênicos, estes produzem maior grau de motivação em profissionais que não atingiram o último quarto de seu tempo total militar permitido.

Esses dados indicam que, considerando isoladamente os Fatores Higiênicos, estes produzem maior grau de motivação em profissionais que não possuem estabilidade no serviço público e, dentro do serviço militar, não atingiram o

último quarto de seu tempo total permitido, além de pertencerem à faixa etária de 30 a 39 anos.

Após a aplicação do Teste de Mann-Whitney para os clusters formados a partir das variáveis relacionadas aos Fatores Higiênicos, tais clusters também foram verificados com as variáveis de Satisfação com o serviço militar, cujo resultado está na Tabela 15 a seguir:

**Tabela 15 – Teste de Mann-Whitney para Clusters de Fatores Higiênicos X Satisfação**

	Rank Sum - Group 1	Rank Sum - Group 2	U	Z	p-level	Z - adjusted	p-level	Valid N - Group 1	Valid N - Group 2	2*1sided - exact p
<b>Sat1</b>	249,0000	102,0000	57,00000	1,050988	0,293265	1,153075	0,248881	17	9	0,312319
<b>Sat2</b>	274,5000	76,5000	31,50000	2,425356	0,015294	2,558251	0,010520	17	9	0,013117
<b>Sat3</b>	274,5000	76,5000	31,50000	2,425356	0,015294	2,670852	0,007566	17	9	0,013117

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Assim como ocorreu na análise dos Fatores Higiênicos, é possível afirmar que existe diferença entre os clusters. O resultado indica que uma diferença nas variáveis higiênicas também causa diferença na satisfação.

Novamente, o Clu1 apresentou maior satisfação do que o Clu2 em duas, das três variáveis. Tais variáveis são:

- *Sat2: Ser bibliotecário no ambiente militar me incentiva a aplicar meus conhecimentos, comprovando que sou importante para a organização; e*
- *Sat3: Tenho prazer em ser Bibliotecário do Exército Brasileiro.*

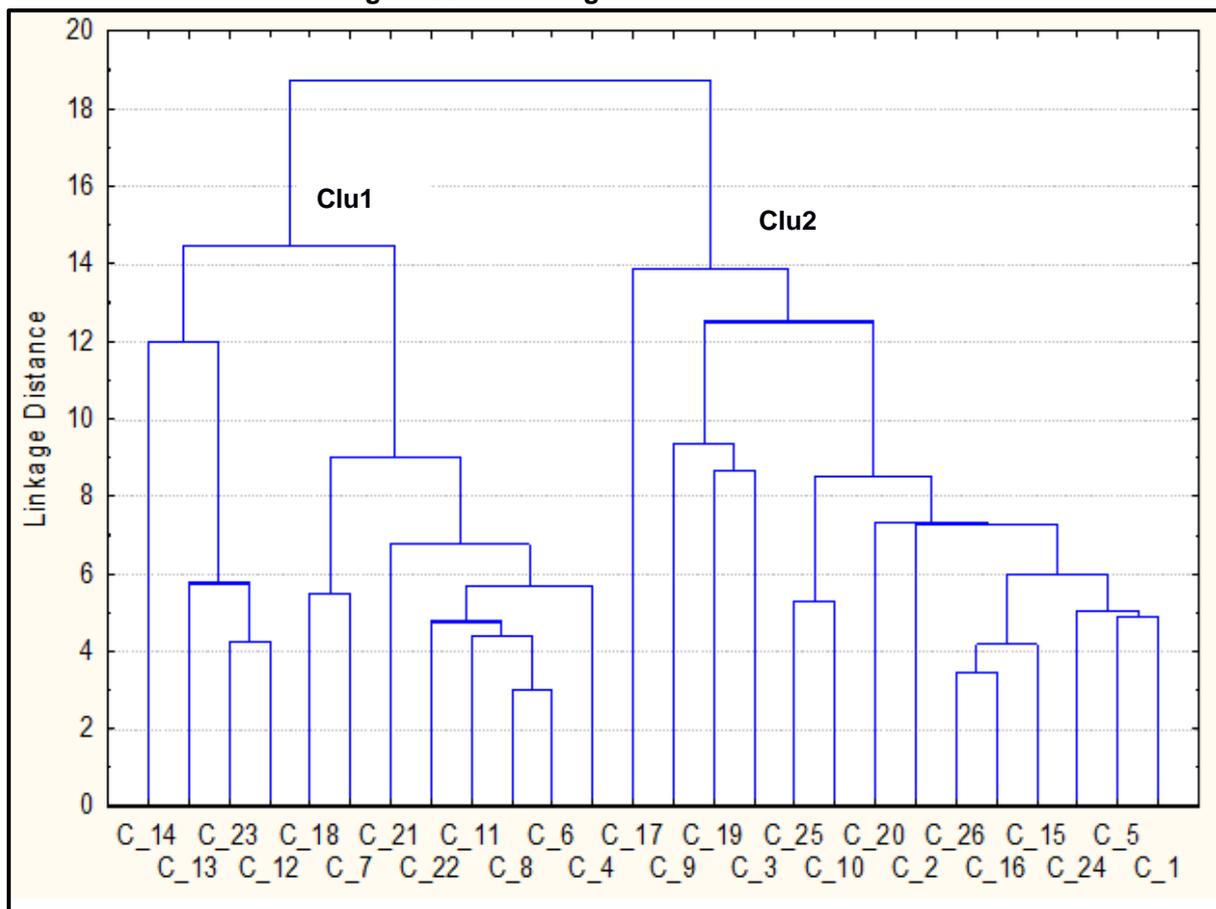
A análise final para os clusters formados para os Fatores Higiênicos e a sua relação com a Satisfação indica que a H2 é suportada, pois duas variáveis apresentaram diferenças entre grupos, considerando o nível de significância de 5%.

#### 6.4.2 Análise de Cluster para os Fatores Motivantes x Satisfação

Para a análise cluster dos Fatores Motivantes, foram realizados os mesmos procedimentos adotados para os Fatores Higiênicos: divisão dos respondentes em dois grupos (Clu1 e Clu2) e cujos integrantes foram confirmados pela análise *k-means*.

O resultado da formação de clusters para os Fatores Motivantes pode ser visualizado no dendrograma a seguir (Figura 22).

Figura 22 – Dendrograma dos Fatores Motivantes

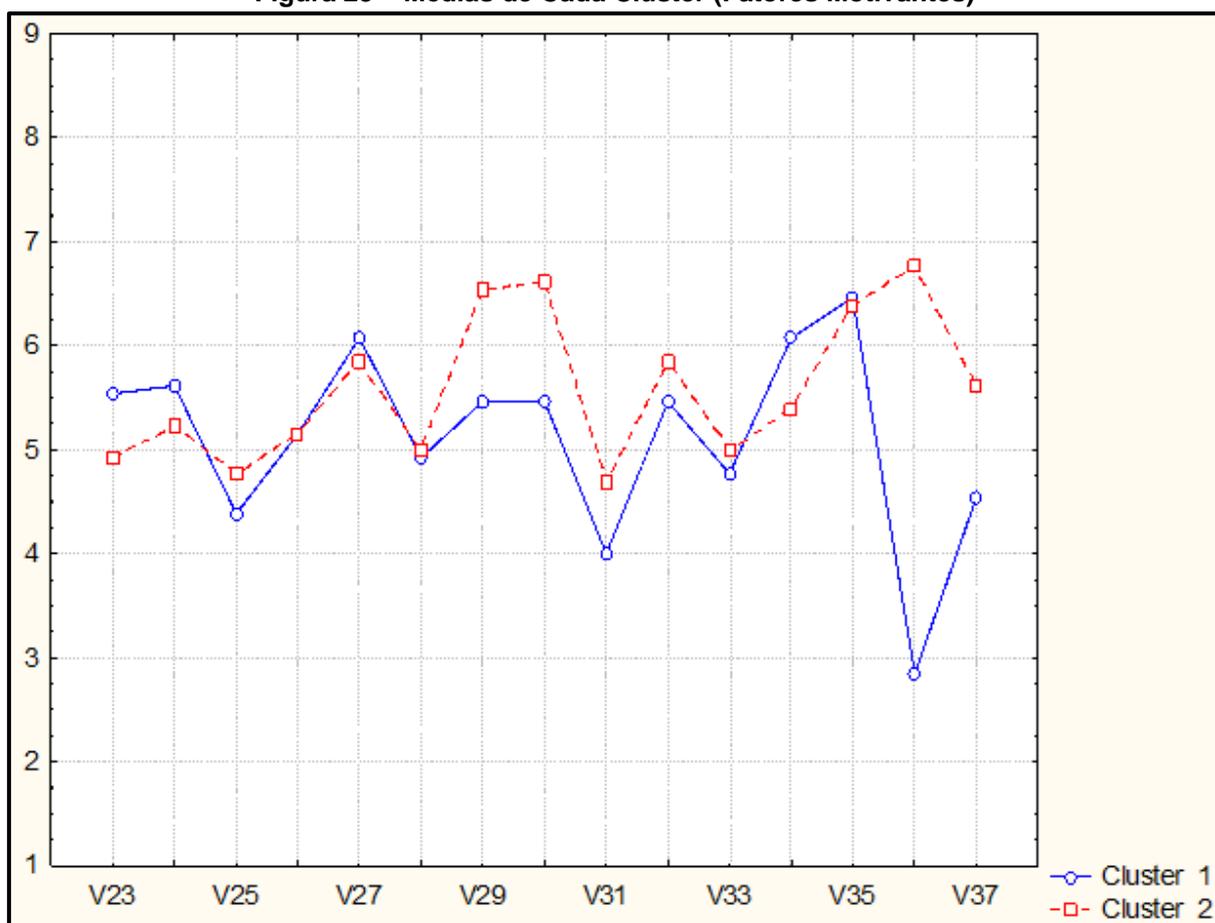


Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Diferentemente dos Fatores Higiênicos, os cluster formados para os Fatores Motivantes possuem exatamente a metade dos participantes, ou seja, cada um com treze indivíduos.

A Figura 23 mostra as médias verificadas nos dois grupos formados. O agrupamento não hierárquico permitiu a classificação dos participantes em cada um desses clusters. A Figura 23 mostra que o agrupamento foi adequado pois pode ser observada uma distância real entre as médias de cada agrupamento (à exceção da V36, que apresentou uma grande discrepância entre os clusters).

**Figura 23 – Médias de Cada Cluster (Fatores Motivantes)**



Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Os dados gerais de cada participante, separados por cluster, estão descritos na Tabela 16 a seguir:

**Tabela 16 – Detalhamento dos Agrupamentos Hierárquicos (Fatores Motivantes)**

Participante	Faixa Etária	Gênero	Tempo total como Bibliotecário no Exército	Forma de Ingresso	Cluster
P.1	30 a 39 anos	Masculino	De 1 a 3 anos	OTT	Clu2
P.2	30 a 39 anos	Feminino	De 7 a 8 anos	QCO	Clu2
P.3	30 a 39 anos	Feminino	De 4 a 6 anos	OTT	Clu2
P.4	30 a 39 anos	Feminino	De 4 a 6 anos	OTT	Clu1
P.5	30 a 39 anos	Feminino	De 4 a 6 anos	QCO	Clu2
P.6	30 a 39 anos	Feminino	De 4 a 6 anos	OTT	Clu1
P.7	30 a 39 anos	Feminino	Acima de 8 anos	QCO	Clu2
P.8	30 a 39 anos	Feminino	De 4 a 6 anos	OTT	Clu1
P.9	40 a 49 anos	Masculino	Acima de 8 anos	QCO	Clu2
P.10	30 a 39 anos	Feminino	De 4 a 6 anos	OTT	Clu1
P.11	30 a 39 anos	Masculino	De 1 a 3 anos	OTT	Clu1
P.12	30 a 39 anos	Feminino	De 1 a 3 anos	OTT	Clu1
P.13	30 a 39 anos	Feminino	Menos de um ano	OTT	Clu1
P.14	30 a 39 anos	Feminino	De 7 a 8 anos	OTT	Clu1
P.15	40 a 49 anos	Masculino	De 7 a 8 anos	OTT	Clu2
P.16	30 a 39 anos	Masculino	De 1 a 3 anos	QCO	Clu2
P.17	30 a 39 anos	Feminino	De 1 a 3 anos	OTT	Clu2
P.18	30 a 39 anos	Feminino	De 4 a 6 anos	OTT	Clu1
P.19	30 a 39 anos	Feminino	De 1 a 3 anos	OTT	Clu2
P.20	30 a 39 anos	Feminino	De 7 a 8 anos	OTT	Clu2
P.21	25 a 29 anos	Masculino	De 1 a 3 anos	OTT	Clu1
P.22	40 a 49 anos	Feminino	De 4 a 6 anos	OTT	Clu1
P.23	30 a 39 anos	Feminino	Menos de um ano	OTT	Clu1
P.24	30 a 39 anos	Feminino	De 7 a 8 anos	QCO	Clu2
P.25	30 a 39 anos	Masculino	De 4 a 6 anos	OTT	Clu1
P.26	30 a 39 anos	Feminino	De 4 a 6 anos	QCO	Clu2

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

A Tabela 17 faz o comparativo entre participantes de ambos os clusters e indica que o Clu1 é composto, predominantemente, por participantes que possuem entre “trinta e trinta e nove anos” de idade e que possuem entre “quatro e seis anos” de serviço militar.

Já os participantes que integram o cluster Clu2 apresentaram dispersão maior entre os tempos de serviço, com leve concentração, também entre “um a três anos” e “sete a oito anos”. Assim como também aconteceu com os Fatores Higiênicos, o Clu2 possui os dois participantes mais experientes do universo pesquisado (acima de oito anos de serviço militar).

Quanto à faixa etária, assim como em Clu1, a faixa etária predominante é a entre “trinta e trinta e nove anos”.

**Tabela 17 – Clusters Fatores Motivantes X Dados Sociodemográficos e Profissionais**

Cluster	Total de Participantes	Gênero	Faixa Etária Predominante	Tempo Médio de Serviço Militar	
Clu1	13 13 [OTT] 0 [QCO]	77% [Feminino]	85% [30 a 39 anos]	54% [quatro a seis anos]	29% [um a três anos]
Clu2	13 6 [OTT] 7 [QCO]	69% [Feminino]	85% [30 a 39 anos]	31% [de um a três anos]	31% [sete a oito anos]

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

O teste de Mann-Whitney realizado com os clusters acima revelou que em três, das quinze variáveis, existem diferenças significativas de percepção da motivação, conforme pode ser visualizado na Tabela 18.

**Tabela 18 – Teste de Mann-Whitney para Clusters de Fatores Motivantes**

	Rank Sum - Group 1	Rank Sum - Group 2	U	Z	p-level	Z - adjusted	p-level	Valid N - Group 1	Valid N - Group 2	2*1sided - exact p
V23	163,5000	187,5000	72,50000	-0,615385	0,538301	-0,63409	0,526025	13	13	0,544604
V24	163,0000	188,0000	72,00000	-0,641026	0,521507	-0,66159	0,508235	13	13	0,544604
V25	192,5000	158,5000	67,50000	0,871795	0,383321	0,88443	0,376463	13	13	0,389690
V26	165,5000	185,5000	74,50000	-0,512821	0,608077	-0,53277	0,594190	13	13	0,613870
V27	173,0000	178,0000	82,00000	-0,128205	0,897987	-0,14023	0,888481	13	13	0,919734
V28	177,0000	174,0000	83,00000	0,076923	0,938685	0,07928	0,936814	13	13	0,959818
V29	235,0000	116,0000	25,00000	3,051282	0,002279	3,22770	0,001248	13	13	0,001550
V30	224,5000	126,5000	35,50000	2,512821	0,011978	2,70669	0,006796	13	13	0,010169
V31	195,5000	155,5000	64,50000	1,025641	0,305062	1,03850	0,299037	13	13	0,310733
V32	194,5000	156,5000	65,50000	0,974359	0,329879	1,02021	0,307630	13	13	0,335834
V33	179,5000	171,5000	80,50000	0,205128	0,837472	0,21068	0,833141	13	13	0,840251
V34	156,5000	194,5000	65,50000	-0,974359	0,329879	-1,01697	0,309167	13	13	0,335834
V35	170,0000	181,0000	79,00000	-0,282051	0,777904	-0,31814	0,750377	13	13	0,801042
V36	260,0000	91,0000	0,00000	4,333333	0,000015	4,48789	0,000007	13	13	0,000000
V37	212,0000	139,0000	48,00000	1,871795	0,061236	1,93395	0,053120	13	13	0,064166

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

As três variáveis em que o Teste de Mann-Whitney comprovou existir diferença menor que o grau de significância de 5% são:

- V29: Ser promovido significa fator preponderante para me manter motivado com o serviço militar;
- V30: A promoção se reveste no aumento da responsabilidade a mim atribuída, seja perante subordinados os meus superiores; e
- V36: Minha carga de trabalho é superior à de bibliotecários que atuam em outras esferas, públicas ou privadas, que tenho conhecimento.

Nas três variáveis ficou comprovado que os participantes do Clu2 apresentaram níveis de motivação superiores aos do Clu1. Ao realizar comparativo

desse resultado com os dados da Tabela 17, é possível perceber que os participantes do Clu2 estão, ou no início da carreira militar, ou já possuem a experiência de mais de seis anos nos quartéis.

Outra informação de destaque está relacionada ao fato de que todos os militares que já possuem a carreira estabilizada estão no Clu2. Com tais dados, é possível afirmar que, considerando somente os Fatores Motivantes, estes produzem maior grau de motivação em profissionais que possuem a estabilidade no mercado de trabalho proporcionada pelo concurso público para a carreira no Exército.

Os demais participantes que integram o Clu2 possuem tempos de serviço diversos, entre um e mais de oito anos de serviço militar e, assim com a grande maioria dos bibliotecários, pertencem à faixa etária de “30 a 39 anos”.

Após a análise isolada dos clusters, o teste de Mann-Whitney foi aplicado para medir as variáveis dos Fatores Motivantes relacionadas com as variáveis de Satisfação. Essa análise indica que a H3 não é suportada, tendo em vista que em nenhuma das variáveis ocorreu diferença entre os grupos. O resultado deste Teste está expresso na Tabela 19.

**Tabela 19 – Teste de Mann-Whitney para Clusters de Fatores Motivantes X Satisfação**

	Rank Sum - Group 1	Rank Sum - Group 2	U	Z	p-level	Z - adjusted	p-level	Valid N - Group 1	Valid N - Group 2	2*1sided - exact p
<b>Sat1</b>	171,0000	180,0000	80,00000	-0,23077	0,817494	-0,25318	0,800126	13	13	0,840251
<b>Sat2</b>	155,5000	195,5000	64,50000	-1,02564	0,305062	-1,08184	0,279324	13	13	0,310733
<b>Sat3</b>	167,0000	184,0000	76,00000	-0,43590	0,662911	-0,48002	0,631214	13	13	0,686632

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

O resultado do teste para essa amostra indica que ela é homogênea em relação aos Fatores Motivantes e que não existem dois grupos formados com diferenças na percepção na satisfação.

## 6.5 Análise pela Correlação de Spearman

A última análise dos dados do questionário foi realizada pela utilização do coeficiente de Spearman, para identificar evidências estatísticas de correlação entre os constructos da pesquisa. Tal coeficiente, por medir o grau de correspondência entre os *rankings* e ser uma medida de associação entre variáveis, teve por objetivo testar a Hipótese (**H4**): *existe relacionamento entre os Constructos da pesquisa e a Satisfação no trabalho*.

A Tabela 20 apresenta esses dados.

Tabela 20 – Correlação entre os Constructos e a Satisfação

	BENE	CONT	ATPR	PROM	REAL	RECO	NRMI	RPAR	RSUB	REMU	RESP	STAT	STEC	TRAB	RSUP	STRA	Sat
BENE	1	0,1535	0,1578	-0,0553	0,2936	0,3263	0,2187	0,0591	0,2170	-0,0071	0,3397	0,1711	0,2912	-0,2245	0,3622	<b>0,4113</b>	0,2859
CONT	0,1535	1	0,0344	-0,0333	<b>0,4290</b>	<b>0,4394</b>	<b>0,6777</b>	-0,1336	0,2193	-0,1524	0,3189	<b>0,4972</b>	0,2652	-0,2647	0,3526	0,2380	0,2636
ATPR	0,1578	0,0344	1	-0,0677	<b>0,4064</b>	0,2234	0,3127	0,3419	0,2999	0,1318	0,2136	0,0067	-0,2111	0,2033	0,0589	-0,0369	0,1319
PROM	-0,0553	-0,0333	-0,0677	1	<b>-0,4255</b>	0,0688	0,0734	-0,2287	-0,2369	-0,1131	-0,1457	-0,0794	0,1389	<b>0,4034</b>	-0,1758	-0,1994	-0,1617
REAL	0,2936	<b>0,4290</b>	<b>0,4064</b>	<b>-0,4255</b>	1	0,3690	<b>0,4785</b>	<b>0,4733</b>	<b>0,5994</b>	-0,1700	<b>0,5250</b>	<b>0,4191</b>	0,0879	-0,1436	0,3825	0,2335	<b>0,5028</b>
RECO	0,3263	<b>0,4394</b>	0,2234	0,0688	0,3690	1	<b>0,4838</b>	0,3559	<b>0,4389</b>	-0,0619	<b>0,5095</b>	<b>0,3896</b>	<b>0,4007</b>	-0,0776	<b>0,4306</b>	<b>0,6054</b>	<b>0,7869</b>
NRMI	0,2187	<b>0,6777</b>	0,3127	0,0734	<b>0,4785</b>	<b>0,4838</b>	1	0,1454	<b>0,5554</b>	-0,3177	<b>0,5079</b>	<b>0,4175</b>	0,1034	0,0103	<b>0,4096</b>	0,2628	<b>0,4053</b>
RPAR	0,0591	-0,1336	0,3419	-0,2287	<b>0,4733</b>	0,3559	0,1454	1	<b>0,6973</b>	-0,1726	<b>0,4052</b>	0,0433	-0,0916	<b>0,4079</b>	0,1719	0,2070	<b>0,6120</b>
RSUB	0,2170	0,2193	0,2999	-0,2369	<b>0,5994</b>	<b>0,4389</b>	<b>0,5554</b>	<b>0,6973</b>	1	-0,2438	<b>0,7076</b>	0,1614	-0,0448	0,0628	<b>0,4003</b>	0,3029	<b>0,6773</b>
REMU	-0,0071	-0,1524	0,1318	-0,1131	-0,1700	-0,0619	-0,3177	-0,1726	-0,2438	1	-0,2859	-0,2038	-0,3087	<b>-0,4688</b>	-0,3386	0,1482	0,0354
RESP	0,3397	0,3189	0,2136	-0,1457	<b>0,5250</b>	<b>0,5095</b>	<b>0,5079</b>	<b>0,4052</b>	<b>0,7076</b>	-0,2859	1	0,1779	0,0832	-0,0033	<b>0,4520</b>	0,2903	<b>0,5921</b>
STAT	0,1711	<b>0,4972</b>	0,0067	-0,0794	<b>0,4191</b>	<b>0,3896</b>	<b>0,4175</b>	0,0433	0,1614	-0,2038	0,1779	1	0,2215	-0,2261	<b>0,4426</b>	0,3209	0,1909
STEC	0,2912	0,2652	-0,2111	0,1389	0,0879	<b>0,4007</b>	0,1034	-0,0916	-0,0448	-0,3087	0,0832	0,2215	1	0,0750	<b>0,4411</b>	<b>0,4735</b>	0,2893
TRAB	-0,2245	-0,2647	0,2033	0,4034	-0,1436	-0,0776	0,0103	<b>0,4079</b>	0,0628	<b>-0,4688</b>	-0,0033	-0,2261	0,0750	1	-0,0768	-0,2460	-0,1030
RSUP	0,3622	0,3526	0,0589	-0,1758	0,3825	<b>0,4306</b>	<b>0,4096</b>	0,1719	<b>0,4003</b>	-0,3386	<b>0,4520</b>	<b>0,4426</b>	<b>0,4411</b>	-0,0768	1	0,2965	<b>0,4270</b>
STRA	<b>0,4113</b>	0,2380	-0,0369	-0,1994	0,2335	<b>0,6054</b>	0,2628	0,2070	0,3029	0,1482	0,2903	0,3209	<b>0,4735</b>	-0,2460	0,2965	1	<b>0,6015</b>
Sat	0,2859	0,2636	0,1319	-0,1617	<b>0,5028</b>	<b>0,7869</b>	<b>0,4053</b>	<b>0,6120</b>	<b>0,6773</b>	0,0354	<b>0,5921</b>	0,1909	0,2893	-0,1030	<b>0,4270</b>	<b>0,6015</b>	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

A análise da Tabela 20 indica que os constructos que tiveram maior carga de relacionamento com a Satisfação foram o Reconhecimento Profissional (0,7869) e a Responsabilidade (0,5921), ligados aos Fatores Motivantes; além do Relacionamento com os Subordinados (0,6773), do Relacionamento com os Pares (0,6119), e da Segurança no Trabalho (0,6015), ligados aos Fatores Higiênicos.

Cabe frisar também que o teste realizado indicou que os constructos Realização (0,5028), Normas e Regulamentos Militares (0,4053) e Relacionamento com os Superiores (0,4270) apresentam correlação com a Satisfação. Contudo, com uma carga inferior aos demais constructos já destacados.

Ao final do teste, ficou constatado que constructos ligados aos Fatores Motivantes apresentaram maior relação com Satisfação (comprovado pelas cargas ligadas a eles), do que aos Fatores Higiênicos.

## **6.6 Análise da Percepção Geral dos Bibliotecários**

A parte final do questionário foi composta por quatro perguntas abertas, de respostas não obrigatórias, mas cujas respostas, aliadas aos resultados identificados no Modelo Conceitual, auxiliaram na tentativa de traçar a satisfação geral e a motivação com o serviço militar. As perguntas foram as seguintes:

### *Para todos os participantes da pesquisa:*

- A) Imagine o seu trabalho ideal, como bibliotecário. Sua posição de bibliotecário militar se compara a essa idealização? Se não, por quê?
- B) Considere todas as expectativas que você tinha quando iniciou seu trabalho no Exército. Atualmente, está aquém ou superou essas expectativas?

### *Somente para os bibliotecários com carreira estabilizada (QCO):*

- C) Em função de possuir estabilidade, os resultados de seu trabalho não são tão relevantes quanto gostaria? Por quê?
- D) Apesar de possuir estabilidade, prestaria outro concurso público, e sairia do Exército.

Somente para os bibliotecários que são temporários (OTT):

- C) Em função da temporalidade de seu vínculo com o Exército, sua motivação é afetada com o passar do tempo e, conseqüentemente, seu rendimento tende a diminuir? Por quê?
- D) Você prestaria concurso para o QCO, caso fosse possível?

Na análise preliminar do conjunto de respostas, foi constatado que grande maioria dos participantes optou por respostas diretas e objetivas. Apesar do instrumento permitir a inserção de respostas longas, isso não foi uma constante. Também foi verificado que apenas um participante, do universo dos bibliotecários temporários, não respondeu às duas últimas perguntas.

As perguntas B e D (de ambos os universos pesquisados) foram construídas para apresentarem, como padrão de respostas, textos curtos, com pouca margem para a necessidade de interpretações mais profundas ou mesmo análises de conteúdo.

Nas subseções seguintes estão detalhadas as respostas para as perguntas.

#### 6.6.1 “Trabalho Ideal x Trabalho no Exército”

Para a pergunta *“Imagine o seu trabalho ideal, como bibliotecário. Sua posição de bibliotecário militar se compara a essa idealização? Se não, por quê?”*, destacam-se doze participantes, ou 46%, afirmaram que “Sim”, a posição de bibliotecário militar atualmente ocupada é a idealização do trabalho ideal, imaginado antes do ingresso.

Por outro lado, quatorze participantes (54%) indicaram que “Não”, o trabalho no Exército não reflete a idealização de seu trabalho, indicando as seguintes razões gerais para essa negativa:

- a) falta de verba e orçamento fixo para investimento em melhorias;
- b) acúmulo de atividades, o que acarreta a diminuição de tempo para a realização das tarefas, essencialmente, bibliotecárias;
- c) falta de incentivo a cursos de capacitação;
- d) desvio de função.

Dentre os registros, destacam-se as seguintes percepções dos participantes:

*P1) “A demanda de outras atividades diminui o tempo para realizar as atividades de bibliotecário, como atender individualmente necessidades de usuários, catalogar acervo, planejar e executar oficinas direcionadas às necessidades informacionais dos usuários.”;*

*P4) “Falta ainda muita compreensão do Exército em relação à importância da biblioteca na instituição. Consequentemente, o trabalho do militar bibliotecário não é valorizado.”;*

*P6) “É sabido que o bibliotecário militar tem atividades militares a serem desempenhadas. Mas, por algumas vezes, elas se sobrepõem demais ao trabalho de bibliotecário, não é o ideal. Mesmo que não seja desviado de função, muitas atividades militares, administrativas, de representação etc. são repassadas ao profissional limitando seu tempo de dedicação à parte técnica para a qual ele foi selecionado para atuar e assessorar.”; e*

*P10) “O bibliotecário, no âmbito das atividades que podem desempenhar, são subaproveitados no exército, sendo prioritariamente um técnico, focado, na maioria das vezes em somente catalogar e classificar!”*

#### 6.6.2 “Expectativas quanto ao Trabalho no Exército”

A pergunta “*Considere todas as expectativas que você tinha quando iniciou seu trabalho no Exército. Atualmente, está aquém ou superou essas expectativas?*”, demonstrou como resultados quatro respostas, com certa superioridade para os profissionais que a experiência no Exército ainda está longe daquilo que tinham como perspectiva. Os resultados foram os seguintes:

- a) treze participantes (50%) afirmaram que a realidade atual está aquém daquela imaginada, antes do ingresso no serviço militar;
- b) nove participantes (35%) entendem que atualmente, o serviço prestado ao Exército superou as expectativas;
- c) três participantes (11,5%) aceitam que a realidade atual está dentro da expectativa; e
- d) um participante (P21) afirmou que “Às vezes aquém e as vezes supera, depende do comando vigente e sua linha de atuação”.

Cabe mencionar também as seguintes afirmativas:

*P12) “Superou as minhas expectativas, elevou meu nível profissional.”;*

*P18) “Aquém. Pensei que o Exército era mais organizado.”; e*

*P24) “Trabalhar no exército tem sido uma experiência maravilhosa. Mas em relação aos trabalhos pertinentes a biblioteconomia fica um pouco aquém...”*

### 6.6.3 “Estabilidade x Relevância do Trabalho” e “Temporalidade x Rendimento”

Para realizar essas análises foram feitas perguntas diferentes (conforme já apresentado na seção 6.5), tendo em vista a necessidade de aferir a percepção da realidade de cada profissional, conforme o universo a que cada participante está inserido. No entanto, a finalidade foi constatar se a situação de estabilidade ou temporalidade, interfere na relevância ou no rendimento profissional de cada um.

Dentre os bibliotecários estabilizados, três (43%) dos sete participantes afirmaram que os resultados de seus trabalhos sempre são relevantes, independentemente da situação que a aprovação no concurso público lhe proporcionou. Dois participantes destacaram ainda que:

*P4) “A estabilidade não interfere em nada no meu trabalho. Procuro sempre desenvolver o melhor trabalho possível, mesmo com falta de pessoal e material. Fazer um bom trabalho é um objetivo pessoal.”; e*

*P5) “Entendo que independente de possuir estabilidade ou não, o meu trabalho é muito relevante.”*

Por outro lado, quatro bibliotecários sentem que a estabilidade adquirida afeta a sua percepção em relação à relevância de seu trabalho, o que pode afetar, inclusive a motivação, pois:

*P6) “Não são (relevantes). Porque os assessoramentos dados não são devidamente ouvidos, discutidos e aplicados o que poderia trazer uma melhora da área no EB. Então, a relevância do trabalho e seus resultados não são tão relevantes.”; e*

*P2) “Verdade. Porque não me frustro mais por não conseguir atuar bem na área.”*

Pergunta similar foi direcionada aos bibliotecários temporários, com a finalidade de realizar um comparativo entre o fato de o vínculo com o Exército ser passageiro e o nível de motivação e rendimento, diminuírem com a proximidade do encerramento desse vínculo.

Os resultados foram os seguintes:

- a) dois participantes (10,5%) alegaram possuir pouco tempo na carreira militar, impedindo-os de realizar um julgamento mais preciso;
- b) para três participantes (15,75%) afirmaram que sim, destacando que:

*P1) “Sim. Porque sempre o profissional está fazendo os mesmos pedidos e informações de necessidade para os superiores que dia após dia é mudado de chefes e novamente temos que fazer novos pedidos, argumentos, e no final a resposta é sempre a mesma. Não tem verba, não é prioridade e entra em novo ciclo*

*de pedidos e argumentos depois da cobrança do novo chefe. Chega a ser desgastante para o profissional e desmotivador”;*

*P12) “Sim, pois a certeza do tempo certo incentiva a procurar novos desafios”;*

- c) 13 participantes (68,5%) concordam que a temporalidade não afeta e não pode afetar o rendimento e a motivação com o trabalho, tendo em vista:

*P5) “Busco a melhoria contínua para retornar ao mercado civil com elevado nível de experiência e conhecimento.”;*

*P13) “Temos o dever de trabalhar todos os dias como se fosse o último, independente de nossa motivação.”; e*

*P18) “Espero não diminuir meu rendimento, pois, estou exercendo minha profissão e isso é uma grande motivação. Porém, sim desanima saber que seu contrato pode ser finalizado e tem um tempo determinado, não desânimo de fazer o trabalho, mas desânimo pessoal.”*

Apesar da maioria afirmar que a motivação em atuar no serviço militar não pode diminuir com o passar do tempo, é válido destacar também a opinião a seguir acerca dessa situação:

*P3) “Não tende a diminuir, mas as injustiças, a falta de apoio dentro da área técnica e a conduta de alguns superiores dificulta a identificação com a instituição e a seriedade do trabalho que deve ser desenvolvido.”*

#### 6.6.4 “Saída do Exército, apesar da Estabilidade” e “Prosseguimento na Carreira Militar”

A última pergunta do questionário, também com variações a depender do público pesquisado, teve a finalidade de descobrir a perspectiva dos participantes em prosseguir na carreira militar.

Para os bibliotecários estabilizados, foi questionado se prestariam outro concurso público e deixariam a carreira militar. Já para os bibliotecários temporários, o questionamento foi se, caso possível, prestariam o concurso do próprio Exército e se tornariam estabilizados. Os resultados estão na Tabela 21.

Tabela 21 – Perspectivas quanto ao prosseguimento na Carreira Militar

QCO – PRESTARIA OUTRO CONCURSO PÚBLICO E DEIXARIA A CARREIRA MILITAR?			OTT – PRESTARIA O CONCURSO PARA O QCO, CASO POSSÍVEL?		
Sim	5	71%	Sim	14	74%
Não	2	29%	Não	4	21%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>	Não Respondeu	1	5%
			<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2020).

Como é possível perceber nos dados acima, dentre os bibliotecários estabilizados, 71% afirmaram que prestariam outro concurso público e seguiriam outra carreira pública. No entanto, é importante destacar as seguintes percepções de dois dos participantes:

*P4) “Já pensei nessa possibilidade várias vezes, mas devido ao tempo que já tenho na ativa e, considerando o tempo que me resta para a aposentadoria, optei por continuar no Exército.”*

*P5) “Claro, outros concursos de melhores condições de trabalho e salarial.”*

Entre os bibliotecários temporários, 74% gostariam de permanecer na carreira militar e prestariam o concurso, caso fosse possível<sup>11</sup>. Um dos participantes ainda declarou que:

*P11) “Se eu pudesse continuaria no Exército mesmo sem estabilidade.”*

<sup>11</sup> Conforme já destacado na Seção 2.2.2, um dos pré-requisitos para o ingresso na carreira estabilizada é o limite de 36 anos de idade no ano da matrícula no curso de formação; esse limite faz foi ultrapassado por alguns participantes da pesquisa.

## 7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 7.1 Discussão Geral

Com o término das análises estatísticas, verificou-se no estudo realizado que o bibliotecário apresenta índices elevados de motivação e satisfação com o trabalho militar, principalmente relacionados à remuneração, ao relacionamento e ao reconhecimento profissional.

Fatores considerados menos motivacionais, como condições de trabalho e supervisão técnica, apresentaram resultados similares, se comparados ao estudo de Bahadori, Babaei e Mehrabian (2013), quando identificaram que a Responsabilidade, o Trabalho em si e a Promoção são fatores de menor satisfação. Ou mesmo o trabalho de Walker e Calvert (2016) que descobriram que as três principais áreas de insatisfação entre bibliotecários que trabalham em escolas são salário, status e, coincidentemente, condições de trabalho.

Especificamente a respeito da Supervisão Técnica, é importante reforçar que os bibliotecários militares são supervisionados e os desempenhos são avaliados por oficiais de maior posição na hierarquia e que não são graduados em Biblioteconomia. Dessa forma, a supervisão pela qual cada profissional é submetida, está mais envolta às características da vida militar, do que à rotina nas bibliotecas. Essa situação foi destacada na seção 2.2.2 desta Dissertação e está relacionada ao fato da inexistência de bibliotecários de patentes mais altas para exercer tal supervisão.

Ao analisar os resultados, discriminados pela forma de ingresso (estabilizados e temporários), foi possível constatar que em apenas duas variáveis ocorreu diferença significativa (ao nível de 5%) de motivação entre tais grupos, o que evidenciou que bibliotecários estabilizados apresentam níveis de motivação para o trabalho militar superiores aos bibliotecários temporários.

Esse resultado pode ser explicado pelo tempo de formação militar diferenciada entre os participantes dos dois grupos. Um maior tempo dedicado ao curso de formação – que é o caso do bibliotecário estabilizado – favorece a percepção maior da necessidade de relacionamento amistoso com os demais militares que concluíram o mesmo curso.

No geral, é possível concluir que existe pouca variação de motivação e satisfação com o trabalho militar entre esses grupos.

A análise de agrupamentos hierárquicos (cluster) também foi importante para identificar se havia ou não diferenças entre as duas sub amostras de respondentes, tanto para os fatores higiênicos, como para os fatores motivantes, ambos relacionados com a satisfação no trabalho.

Na análise dos fatores higiênicos, foi possível perceber que os participantes do Clu1 estão, em sua maioria, nos primeiros seis anos de serviço militar e, próximo a 80%, são militares temporários e apresentam maior grau de satisfação que os participantes do Clu2, que possuem tempo de serviço militar mais distribuídos entre os anos. Isso pode ser explicado pela maturidade que os participantes do Clu2 apresentam em relação às peculiaridades dos quartéis.

Já os resultados dos Fatores Motivantes indicaram uma amostra homogênea, em que os participantes analisaram as percepções de forma muito similar entre eles, não ocorrendo assim, grandes variações de pensamentos.

Por outro lado, a análise pela Correlação de Spearman concluiu que constructos ligados aos Fatores Motivantes apresentaram maior relação com Satisfação (comprovado pelas cargas ligadas a eles), do que aos Fatores Higiênicos.

## **7.2 Análise de Estudos Anteriores**

Estudos analisados neste trabalho indicaram que a remuneração (SMEREK, PETERSON, 2007; GRIFFITH, 2008; NGARUIYA *et al.*, 2014; LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA, 2015; DOLEČKOVÁ, 2016; BRANDEBO, ÖSTERBERG, BERGLUND, 2019) e o status (TAUBMAN-BEN-ARI E FINDLER, 2006; NEWBUTT; SEN, 2009; RAIMUNDO; CORREIA NETO, 2017; GIRSH, 2019; LO *et al.*, 2015) são fatores preponderantes de motivação.

Mas, apesar da importância dispendida tais fatores pelos participantes desta pesquisa, os resultados sugerem que, para uma maior satisfação no trabalho do bibliotecário fatores que possuem relacionamento íntimo com a função-fim devem ser otimizados, como o reconhecimento, o crescimento profissional, o relacionamento interpessoal (com pares e subordinados) e o trabalho em si.

Essa constatação encontra respaldo nas pesquisas realizadas com militares de Marshburn e Rollin (2005), Österberg e Rydstedt (2018) e, no campo da Biblioteconomia, Taylor *et al.* (2010) e Walker e Calvert (2016).

Na pesquisa de Marshburn e Rollin (2005), ficou latente que a ausência de atividades ligadas ao função-fim de aviadores do Exército Americano era uma das principais causas da perda de motivação e posterior decisão de sair das forças armadas. Já na Suécia, Österberg e Rydstedt (2018) descobriram que reter indivíduos em contratos de longo prazo, alcançava maior sucesso se as tarefas a eles atribuídas fossem baseadas em conceitos de identidade, importância e conteúdo específicos da função.

No campo da Biblioteconomia, Taylor *et al.* (2010) e Walker e Calvert (2016) salientam que a variedade, as funções e os elementos do trabalho são capazes de manter o profissional motivado em seu ambiente operativo.

Segundo destacam os autores da Teoria de Dois Fatores, os fatores motivantes proporcionam satisfação positiva e são inerentes ao trabalho. Esses fatores condicionam os funcionários a obter um desempenho melhor e estão relacionados à realização do trabalho (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN; 1959).

No entanto, a mesma Teoria indica que deve ser entendido que ambos os tipos de fatores (higiênicos e motivantes) encontram as necessidades do empregado. Contudo, são principalmente os motivantes que servem para provocar o tipo de satisfação de trabalho (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

Ao verificar todos esses resultados, é possível concluir que a situação vivenciada pelo bibliotecário no Exército está alinhada ao comentado por Robbins (2005). Tal autor afirmar que, para motivar as pessoas para o trabalho é preciso dar ênfase em fatores associados com a natureza de suas funções ou, com os resultados diretos dele que são as características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral identificar quais os fatores de maior motivação e sua relação com a satisfação para o trabalho militar do bibliotecário no Exército Brasileiro, observando-se as diferenças entre estabilizados e temporários. Para que esse objetivo fosse plenamente alcançado, foi necessário percorrer um caminho longo, mas essencial para o pleno entendimento do assunto.

A pesquisa buscou compreender como ocorre a atuação, a motivação e a satisfação para o trabalho de uma profissão liberal legalmente instituída, a de Bibliotecário, em um ambiente bastante diverso do qual tal profissional está acostumado, os quartéis do Exército Brasileiro.

Dessa forma, foi necessário definir, como ponto de partida, o entendimento do ambiente em que a pesquisa foi desenvolvida. Para tanto, foi descrito um breve antecedente histórico do Exército e os pontos mais marcantes de sua atuação nos tempos atuais, destacando o processo de modernização iniciado no início desta década.

Na sequência, foram expostas as características gerais da profissão militar, as possibilidades de promoção na carreira e como ela está estruturada, destacando as Armas, os Quadros e os Serviços, com maior destaque para aquelas em que o bibliotecário tem a chance de compor. Esse, inclusive é um ponto de extrema relevância para análise da motivação e da satisfação do bibliotecário: a forma de ingresso no serviço militar, seja por meio de contrato temporário de trabalho, seja por meio de concurso público, passando a ter a carreira estabilizada.

Em ambos os caminhos, o bibliotecário passa a integrar o força profissional militar, recebe uma patente e, em muitas situações, exerce mais atribuições da esfera militar do que propriamente sua formação universitária.

A Rede BIE foi explorada e a sua criação simbolizou o aumento da importância dada aos profissionais da informação, pois possui capilaridade nacional, pois está presente em todos os Colégios Militares e demais estabelecimentos de ensino do Exército. Além disso, impulsionou a disponibilização de vagas para a carreira estabilizada e, não apenas, para o Quadro de Oficiais Temporários.

Após a compreensão do ambiente militar, foi necessário bem caracterizar o bibliotecário, remetendo às origens da Biblioteconomia enquanto curso de ensino superior e a legalização de tal profissão na década de 1960.

Como contraponto para a pesquisa, foi importante detalhar o foco de atuação do bibliotecário, destacando seu trabalho e suas competências por meio de consulta à literatura acadêmica que investigou tais aspectos.

Durante as pesquisas bibliográfica e documental, ficou constatado que existem exíguas informações institucionais a respeito da atuação do bibliotecário no Exército. Essa constatação favoreceu a busca mais aprofundada de informações que favorecessem entender como esse profissional desenvolve seu trabalho e como esse mesmo trabalho pode auxiliar cada Organização Militar a atingir seus objetivos.

Após compreender os dois perfis profissionais que se fundem e fizeram parte desta pesquisa, foi possível investigar os temas centrais do estudo: a satisfação e a motivação para o trabalho. Com a finalidade de resgatar o estado da arte em tais temas, foram conduzidas RBS em bases de dados científicas em que o militar e o bibliotecário apresentassem papel de destaque.

As RBS, conduzidas com a finalidade de atender ao objetivo específico de identificar e compreender teorias científicas a respeito de fatores motivacionais no ambiente profissional, localizaram uma literatura bastante ampla, com artigos publicados desde os anos 60 em aproximadamente 1600 registros, somente na Web of Science.

Como o foco era analisar a motivação para o trabalho e a sua consequente satisfação no ambiente profissional, a partir do artigo de Dolečková (2016), foi possível identificar as principais teorias motivacionais e, dentre elas, a Teoria de Dois Fatores, de Herzberg, Mausner e Snyderman, de 1959. Esta, inclusive utilizada pelo próprio Dolečková (2016) para investigar como a avaliação de desempenho de jovens oficiais pode ser benéfica para o Exército da República Checa.

A Teoria de Dois Fatores é pautada no fato de que existem fatores intrínsecos (motivantes) – que proporcionam satisfação positiva e estão relacionados à realização do trabalho; e extrínsecos (higiênicos) – que são essenciais para a existência de motivação no local de trabalho e, apesar de não levarem à satisfação positiva a longo prazo, sua ausência gera insatisfação (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

Além da Teoria de dois Fatores, a Teoria da Hierarquia das Necessidades (1954), de Abraham Maslow e Teoria da Expectativa (1964), de Victor Vroom também foram analisadas como forma de proporcionar maior entendimento do assunto. A partir

dos conteúdos das teorias já consolidados, foram analisadas, tanto a motivação para o serviço militar, como para o trabalho de bibliotecário.

As RBS evidenciaram que o trabalho militar motivação em diversos fatores, tanto inerentes à função fim desempenhada, como a outros fatores externos, guardando, dessa forma, similaridade à Teoria de Dois Fatores.

Dentre os motivos internos destacam-se, por exemplo, o desejo de autoaperfeiçoamento e de servir aos outros, a aspiração de servir o país e tornar-se disciplinado (NGARUIYA *et al.*, 2014); dever cívico (HATTKE; VOEGEL; ZNANEWITZ, 2018); variedade de habilidades, identidade e importância da tarefa, conteúdo e *feedback* do trabalho (ÖSTERBERG; RYDSTEDT, 2018) e valorização do militar frente à sociedade civil (RAIMUNDO; CORREIA NETO, 2017).

Referente aos fatores motivacionais externos, salário, benefícios e bônus de alistamento foram os fatores de maior preponderância para o serviço militar (NGARUIYA *et al.*, 2014; DOLEČKOVÁ, 2016, RAIMUNDO; CORREIA NETO, 2017).

Esses registros analisados tinham como foco o militar em sua essência. Ou seja, o profissional formado e treinado para a atividade fim das forças armadas. Infelizmente, as RBS conduzidas por meio de várias *strings* diferentes não localizaram documentos em que profissões não nascidas especificamente para o combate e a guerra atuam nos diversos Exércitos. Talvez pelas estratégias desenhadas ou mesmo pela escassez de tais estudos.

Dessa forma, ao término da análise da literatura científica, procurou-se realizar um paralelo entre as motivações explicitadas para a carreira militar e aquelas que envolveram a escolha da Biblioteconomia como profissão.

Com o referencial teórico bem delimitado, o próximo passo foi a aplicação do questionário junto ao público-alvo. Também como forma de dar o embasamento necessário para tal aplicação, optou-se pela condução de novas RBS, cujo foco foi a localização de pesquisas em que a Teoria de Dois Fatores foi utilizada para a análise da motivação, utilizando questionários.

O resultado dessas RBS, aliado ao referencial teórico e as informações coletadas por meio da observação participante do pesquisador, forneceram o suporte necessário para a construção de um instrumento capaz de aferir as percepções dos bibliotecários em vários momentos do trabalho, além de ser útil para traçar o perfil desse profissional – um dos objetivos específicos desta Dissertação.

Com a vantagem de a aplicação do questionário ser totalmente digital, em dez dias foi possível que 76% dos bibliotecários respondessem ao instrumento. Ao verificar o índice de resposta, discriminada por forma de ingresso, foi possível constatar que, dentre os bibliotecários que já possuem a carreira estabilizada, 88% responderam ao instrumento e, dentre aqueles que são temporários, esse índice foi de 73%.

Com os dados gerais, tabulados e analisados, é possível tecer as seguintes considerações, a respeito do perfil predominante deste profissional:

- a) trata-se, em sua essência, de uma mulher, entre 30 e 39 anos, casada, que fez a graduação em uma instituição de ensino pública federal, tem entre nove e onze anos de formada e possui uma especialização *lato-sensu*;
- b) atuando no Exército, em média, tem entre quatro e seis anos e, no mercado de trabalho em geral, entre cinco e dez anos de experiência;
- c) dentre as atividades essencialmente militares e que se revestem em redução dos índices de motivação estão as administrativas e o serviço armado de guarda ao quartel; e
- d) por outro lado, dentre as tarefas que significam aumento na motivação estão o trabalho em si na biblioteca e a realização de cursos e treinamentos em Biblioteconomia.

Ao analisar, por meio da Estatística Descritiva, os dados referentes às variáveis e aos constructos da pesquisa, elaborados a partir da Teoria de Dois Fatores, foi possível perceber que no geral, o bibliotecário apresenta um índice elevado de motivação e satisfação para o trabalho no ambiente militar.

Assim, procurou-se mapear e explicitar fatores que causam os maiores e os menores índices de satisfação para o trabalho militar, além de mensurar e comparar os fatores motivacionais entre os participantes pesquisados.

Quanto aos Fatores Motivantes, a “Responsabilidade, via Atividades Bibliotecárias” e o “Crescimento Profissional, via Promoção” apresentaram os maiores índices de satisfação, enquanto a “Realização, via Proposta de Melhorias” e a “Responsabilidade, via Atividades Militares” foram os fatores de piores índices.

“Remuneração” e “Relacionamento com os Subordinados” são avaliados pelos bibliotecários como Fatores Higiênicos capazes de causar grande motivação no

ambiente militar. Já a “Supervisão Técnica” e as “Condições de Trabalho” são sentidas como carentes de melhor condução para atingirem uma melhor a satisfação com o trabalho nos quartéis.

Concluída a análise geral, as hipóteses da pesquisa foram testadas, com a finalidade de comprovar, estatisticamente, se existem diferenças contundentes entre os públicos analisados (temporários e estabilizados); entre os fatores (higiênicos e motivantes) e a satisfação geral com o trabalho; e entre os constructos e a satisfação.

Para o primeiro teste, foram consideradas as seguintes hipóteses estatísticas:

*H<sub>0</sub>: não existe diferença estatística entre as percepções dos bibliotecários estabilizados e os temporários; e*

*H<sub>1</sub>: existe diferença estatística entre as percepções dos bibliotecários estabilizados e os temporários.*

O resultado indicou que, em trinta e sete das quarenta variáveis, não existem diferenças entre as percepções de motivação e satisfação entre os bibliotecários, temporários e de carreira.

Nas três variáveis em que existem diferenças estatísticas, estão aquelas percepções ligadas:

- a) ao *relacionamento* com os demais militares que possuem a mesma origem no Exército, independente da formação acadêmica (por exemplo, outros militares temporários, como advogados, dentistas, pedagogos, entre outros);
- b) à *carga de trabalho*, quando comparada a de bibliotecários de outras esferas, públicas ou privadas; e
- c) ao cumprimento de tarefas do meio militar.

Nas três variáveis, a estatística comprovou que o bibliotecário temporário apresenta índice de satisfação superior ao bibliotecário que já possui a carreira estabilizada.

O último dado passível de análise para essa hipótese é a variável “*Sat3 – Tenho prazer em ser Bibliotecário do Exército Brasileiro*”. Apesar de não ocorrer comprovação estatística, tendo em vista o p-valor calculado ser de 0,32, é possível afirmar que os bibliotecários que estão na situação de temporários apresentam uma leve satisfação geral para o trabalho militar superior aos bibliotecários estabilizados.

O segundo teste de hipóteses analisou, por meio de agrupamentos hierárquicos (clusters) os fatores higiênicos e motivantes e sua relação com a satisfação.

Para ambas hipóteses foram formados dois clusters (Clu1 e Clu2) cada, por meio do cálculo da distância euclidiana ao quadrado e do método Ward.

Os resultados calculados para os Fatores Higiênicos indicaram que os participantes do Clu1 apresentaram níveis de motivação superiores aos participantes do Clu2 em dez variáveis, pois existem diferenças menores que o grau de significância de 5% e que estão ligadas aos benefícios, às normas e regulamentos, às condições de trabalho, à realização do trabalho, ao reconhecimento, ao relacionamento com os superiores e com os subordinados, à segurança no trabalho e à supervisão técnica.

Quanto ao relacionamento entre os Fatores Higiênicos e a Satisfação, os resultados, novamente, indicaram que o Clu1 apresentou maior satisfação do que o Clu2 em duas, das três variáveis.

O conjunto desses dados leva a afirmar que, no geral, o Clu1 apresenta maior tendência à motivação, se considerar somente os Fatores Higiênicos. Cabe informar que o Clu1 é composto, essencialmente, por militares temporários, mulheres, de 30 a 39 anos e que possuem entre um e seis anos de serviço militar.

O teste para a hipótese dos Fatores Motivantes comprovou que os participantes do Clu2 apresentaram níveis de motivação superiores aos participantes do Clu1. Tais variáveis estavam ligadas à promoção e ao trabalho em si, na biblioteca.

Cabe frisar que os participantes do Clu2 estão ou no início da carreira militar ou já possuem a experiência de mais de seis anos nos quartéis e, ainda, todos os militares que já possuem a carreira estabilizada estão nesse cluster.

Com tais dados, é possível afirmar que, considerando isoladamente os Fatores Motivantes, estes produzem maior grau de motivação em profissionais que possuem a estabilidade no mercado de trabalho proporcionada pelo concurso público para a carreira no Exército.

A análise final para os clusters formados para os Fatores Motivantes e a sua relação com a Satisfação indicou que a hipótese não foi validada, pois em nenhuma das variáveis ocorreu diferença de significância, acima de 5%.

O teste para a hipótese dos constructos da pesquisa e a satisfação identificou que os constructos que tiveram maior carga de relacionamento com a Satisfação foram Reconhecimento Profissional, o Relacionamento com os

Subordinados, o Relacionamento com os Pares, a Segurança no Trabalho, a Responsabilidade e a Realização.

Tendo em vista que a necessidade das cargas dos constructos sejam altas e possam indicar alta correlação entre eles, sendo iguais ou superiores a 0,70, somente o constructo Reconhecimento Profissional validou a Hipótese de existir relacionamento com a Satisfação.

O Reconhecimento Profissional está ligado aos Fatores Motivantes da Teoria de Herzberg. E, considerando o que prediz tal Teoria, esses fatores condicionam os funcionários a obter um desempenho melhor e estão relacionados diretamente à realização do trabalho, pois acreditam que esses fatores sejam intrinsecamente recompensadores (HERZBERG; MAUSNER, SNYDERMAN, 1959).

Ao fim de todas as análises e levantamentos bibliográficos, verificou-se no estudo realizado que o bibliotecário apresenta índices elevados de motivação e satisfação com o trabalho militar, principalmente relacionados à remuneração, relacionamento e reconhecimento profissional.

Mesmo em fatores considerados os menos motivantes, como as condições de trabalho e a supervisão técnica, apresentaram índices considerados satisfatórios, se comparados aos estudos analisados e que compuseram o Referencial Teórico desta Dissertação.

Apesar da importância dispendida a fatores como remuneração, status, relacionamento e condições do trabalho, para que a bibliotecário apresente maior satisfação para o trabalho em organizações militares, devem ser trabalhados e otimizados os fatores que possuem relacionamento íntimo com a função fim, como reconhecimento, crescimento e realização profissional. Nesse ponto, retoma-se a percepção de um dos participantes temporários, ao afirmar que permaneceria no Exército, mesmo sem a estabilidade garantida.

Referente às possíveis contribuições desta pesquisa para as instituições envolvidas – Exército Brasileiro e Universidade Federal de São Carlos –, pretende-se inculir, no meio militar, maior importância dispensada ao Bibliotecário. Seja por meio do acompanhamento, da avaliação e da otimização do trabalho do profissional da informação, de forma a este auxiliar no cumprimento das finalidades das diversas organizações militares aos quais estão vinculados.

Para a Universidade Federal de São Carlos e, mais particularmente, o Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos,

espera-se que esta Dissertação incremente as pesquisas que envolvam o basilar ativo das organizações (BRASIL, 2010), o elemento humano.

Os resultados destacados nesta pesquisa podem ter sofrido limitações, seja em virtude da realidade de momento em que cada participante da pesquisa estava vivendo, da total vontade em responder aos questionamentos, com a sinceridade que tal instrumento exige.

Além disso, conforme a própria crítica especializada da Teoria indica, para tornar a pesquisa baseada na teoria de dois fatores relevante, é imprescindível a existência de um forte relacionamento entre satisfação e produtividade, nem sempre claramente identificada no meio militar.

No entanto, a pesquisa pode cumprir ao propósito de indicar novos caminhos para análises mais aprofundadas da atuação, não só do bibliotecário, mas de outras profissões formadas em bancos acadêmicos civis e que contribuem para o Exército cumpra sua missão constitucional.

Indica-se, ainda, para a realização de estudos mais completos, a condução de entrevistas, não somente com os bibliotecários, mas com os gestores desses profissionais, com a finalidade aferir a percepção de como o trabalho deles é visto, sob a perspectiva das chefias.

## REFERÊNCIAS

- AMABILE, T. M. *et al.* The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. **Journal of Personality and Social Psychology**, Washington, v. 66, n. 5, p.950-967, 1994.
- AMORIM, I. R.; AMARAL, R. M. Mapeamento de competências em bibliotecas e unidades de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v.16, n.2, p.2-16, abr./jun. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v16n2/02.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2020.
- BAHADORI, M.; BABAEI, M.; MEHRABIAN F. Prioritization of Factors Influencing Job Motivation in Employees of a Military Center Using Analytical Hierarchy Process (AHP). **Iranian Journal of Military Medicine**, Tehran, v. 14, n. 4, Winter 2013, p.263-272. Disponível em: [http://militarymedj.ir/browse.php?a\\_id=1028&sid=1&slc\\_lang=en](http://militarymedj.ir/browse.php?a_id=1028&sid=1&slc_lang=en). Acesso em: 11 mar. 2020.
- BAKAR, A. Y. A. *et al.* Job Satisfaction and Morale of Enlisted Personnel: Implications toward Counseling Provision in the Military Organization. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, Roma, v. 6, n. 3, p. 507-512, may. 2015. Disponível em: <https://www.mcser.org/journal/index.php/mjss/article/view/6435>. Acesso em: 13 mar. 2020.
- BARROS, M. A. M. **Braço Forte, Mão Amiga: o Grito de Guerra do Exército Brasileiro**. Brasília, 14 jan. 2019. Disponível em: <http://eblog.eb.mil.br/index.php/menu-easyblog/braco-forte-mao-amiga-o-grito-de-guerra-do-exercito-brasileiro-1.html>. Acesso em: 14 jun. 2019.
- BERENT, G. R.; ANDERKO, L. Solving the Nurse Faculty Shortage: exploring retention issues. **Nurse Educator**, v. 36, n. 5, set./out. 2011, p.203-207. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/21857339>. Acesso em: 11 mar. 2020.
- BIOLCHINI, J. C. A. *et al.* Scientific research ontology to support systematic review in software engineering. **Advanced Engineering Informatics**. Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, abr. 2007, p. 133-151. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S147403460600070X>. Acesso em: 30 abr. 20.
- BISHOP, B. W.; CADLE, A. W.; GRUBESIC, T. H. Job Analyses of Emerging Information Professions: A Survey Validation of Core Competencies to Inform Curricula. **The Library Quarterly: Information, Community, Policy**, New York, v. 85, n. 1, p.64-84, jan. 2015. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/10.1086/679026?origin=JSTOR-pdf&seq=1>. Acesso em: 9 jan. 2020.

BRANDEBO, M. F.; ÖSTERBERG, J.; BERGLUND, A. K. The Impact of Constructive and Destructive Leadership on Soldier's Job Satisfaction. **Psychological Reports**, Thousand Oaks, v. 122, n. 3, p.1068-1086, jun. 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0033294118771542>. Acesso em: 16 dez. 2019.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962. Dispõe sobre a profissão de bibliotecário e regula seu exercício. **Diário Oficial da União**, Seção 1, Brasília, DF, p. 7149, 2 jul. 1962a.

BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964. Lei do Serviço Militar. **Diário Oficial da União**, Seção 1, Brasília, DF, p. 7881, 3 set. 1964.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**: texto constitucional promulgado em 5 de outubro de 1988, com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nos 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nos 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo no 186/2008. Brasília: Senado Federal, Coordenação de Edições Técnicas, 2016. Disponível em: <http://legis.senado.leg.br/norma/579494/publicacao/16434817>. Acesso em: 27 jul. 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. Departamento de Educação e Cultura do Exército. **Instruções Reguladoras da Rede de Bibliotecas Integradas do Exército (EB60-IR-57.008)**. 3. ed. Rio de Janeiro: DECEX, 2019.

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **História do Exército Brasileiro**: perfil militar de um povo. Brasília, Rio de Janeiro: EME, 1972. V.1

BRASIL. Exército Brasileiro. Estado-Maior do Exército. **O Processo de Transformação do Exército**. 3. ed. Brasília: EME, 2010.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 419-EME, de 2 de outubro de 2017. Aprova a Diretriz para as Promoções de Oficiais de Carreira do Quadro Complementar de Oficiais, do Quadro de Oficiais Dentistas, do Quadro de Oficiais Farmacêuticos e do Quadro de Capelães Militares (EB20-D-01.058). **Boletim do Exército**, nº 40/2017, Brasília, DF, p. 9, 6 out. 2017.

BRASIL. Exército Brasileiro. Portaria nº 1.043, de 11 de dezembro de 2012. Cria a Rede de Bibliotecas Integradas do Exército (Rede BIE) e dá outras providências. **Boletim do Exército**, nº 51/2012, Brasília, DF, p. 9, 21 dez. 2012a.

BRASIL. Exército Brasileiro. Departamento-Geral do Pessoal. Portaria nº 46-DGP, de 27 de março de 2012. Aprova as Normas Técnicas para Inscrição, Seleção, Convocação, Distribuição e Prestação do Serviço Militar Temporário (EB30-N-30.009), 1ª Edição, 2012. **Boletim do Exército**, nº 14/2012, Brasília, DF, p. 32, 5 abr. 2012b.

BRASIL. Ministério da Defesa. **Política Nacional de Defesa - Estratégia Nacional de Defesa**. Brasília: Ministério da Defesa, 2012c.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria nº 397, de 9 de outubro de 2002. Aprova a Classificação Brasileira de Ocupações - CBO/2002, para uso em todo território nacional e autoriza a sua publicação. **Diário Oficial da União** Seção 1, Brasília, DF, p. 74, 11 out. 2002.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 3.998, de 5 de novembro de 2001. Regulamenta, para o Exército, a Lei nº 5.821, de 10 de novembro de 1972, que dispõe sobre as promoções dos Oficiais da Ativa das Forças Armadas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**, Seção 1, Brasília, DF, p. 1, 6 nov. 2001.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 8.734, de 2 de maio de 2016. Aprova o Regulamento para o Quadro Complementar de Oficiais do Exército (R-41). **Diário Oficial da União**, Seção 1, Brasília, DF, p. 2, 3 maio 2016.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 8.835, de 11 de julho de 1911. Aprova o regulamento da Bibliotheca Nacional. **Diário Oficial da União**, Seção 1, Rio de Janeiro, RJ, p. 8679, 14 jul. 1911.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 57.654, de 20 de janeiro de 1966. Regulamenta a Lei do Serviço Militar (Lei nº 4.375, de 17 de agosto de 1964), retificada pela Lei nº 4.754, de 18 de agosto de 1965. **Diário Oficial da União**, Seção 1, Brasília, DF, p. 1, 31 jan. 1966.

BRASIL. Presidência da República. Lei nº 6.880, de 9 de dezembro de 1980. Dispõe sobre o Estatuto dos Militares. **Diário Oficial da União**, Seção 1, Brasília, DF, p. 24.777, 11 dez. 1980.

BRASIL. Presidência da República. Medida Provisória n 2215-10, de 31 de agosto de 2001. Dispõe sobre a reestruturação da remuneração dos militares das Forças Armadas, altera as Leis nºs 3.765, de 4 de maio de 1960, e 6.880, de 9 de dezembro de 1980, e dá outras providências. **Diário Oficial Eletrônico**, Edição Extra, Brasília, DF, p. 1, 1 set. 2001.

BUENO, E. **Brasil: uma história** – cinco séculos de um país em construção. São Paulo: Leya, 2010.

CARBONE, P. P. *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. (Gestão de Pessoas).

CARVALHO, F. S. G. *et al.* Rede de Bibliotecas Integradas do Exército (Rede BIE): relato de experiência. *In: Congresso Brasileiro de Biblioteconomia, Documentação e Ciência da Informação*, 25, 2013. Florianópolis. **Anais [...]**. Florianópolis: Federação Brasileira de Associações de Bibliotecários, Cientistas da Informação e Instituições, 2013, p. 1392-1402. Disponível em: <https://portal.febab.org.br/anais/article/view/1356/1357>. Acesso em: 16 jan. 2020.

CHERINET, Y. M. Blended skills and future roles of librarians. **Library Management**, Bingley, v. 39, n. 1-2, p. 93-105, jan./fev. 2018. Disponível em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LM-02-2017-0015/full/html>. Acesso em: 18 dez. 2019.

CHIANG, Chun-Fang.; JANG, SooCheong (Shawn). An expectancy theory model for hotel employee motivation. **International Journal of Hospitality Management**, Orlando, v. 27, n. 2, p. 313-322, jun. 2008.

CONFORTO, E. C.; AMARAL; D. C.; SILVA, S. L. Roteiro para revisão bibliográfica sistemática: aplicação no desenvolvimento de produtos e gerenciamento de projetos. *In: Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto*, 8, 2011. Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre: Instituto de Gestão e Desenvolvimento de Produtos, 2011. p. 1-12.

CONSELHO FEDERAL DE BIBLIOTECONOMIA (CFB). Resolução nº 66, de 13 de julho de 1966. Aprova o texto do Juramento Profissional do Bibliotecário. **Diário Oficial**, Seção 1, Brasília, DF, p. 2361, 17 ago. 1966.

CONSELHO FEDERAL DE BIBLIOTECONOMIA (CFB). Resolução CFB nº 207/2018, de 7 de novembro de 2018. Aprova o Código de Ética e Deontologia do Bibliotecário brasileiro, que fixa as normas orientadoras de conduta no exercício de suas atividades profissionais. **Diário Oficial da União**, Seção 1, Brasília, DF, p. 155, 9 nov. 2018.

CONSELHO FEDERAL DE BIBLIOTECONOMIA (CFB). **Salário de Bibliotecário 2020 – Reajuste Salarial Anual**; Convenção coletiva Bibliotecário 2020 para todos os estados e capitais brasileiras. Disponível em: <https://www.cfb.org.br/institucional/recomendacoes-salarias/>. Acesso em: 26 jan. 2020

CONTADOR, J. L.; SENNE, E. L. F. Testes não paramétricos para pequenas amostras de variáveis não categorizadas: um estudo. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 23, n. 2, p. jul./set. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530x357-15>. Acesso em: 13 maio 2020.

DERBY-DAVIS, M. J. Predictors of Nursing Facultys Job Satisfaction and Intent to Stay in Academe. **Journal of Professional Nursing**, v. 30, n. 1, jan./fev. 2014, p. 19-25. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/24503311>. Acesso em: 11 mar. 2020.

DHAMIJA, P.; GUPTA, S.; BAG, S. Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors. **Benchmarking: An International Journal**, v. 26, n. 3, p. 871-892, abr. 2019. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-06-2018-0155/full/html>. Acesso em: 13 mar. 2020.

DOLEČKOVÁ, T. Motivation and service evaluation of the armed forces of the Czech Republic members. *In: EDULEARN16 Conference*, 16, 2016. Barcelona. **Proceedings [...]**. Barcelona: International Academy of Technology, Education and Development, 2016. p. 8761-8769.

DORATIOTO, F. F. M. **Maldita Guerra**: nova história da Guerra do Paraguai. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

DUNAWAY, L. J.; RUNNING, A. Job satisfaction as self-care within a restrictive regulatory environment: Nevada's Study. **Journal of the American Academy of Nurse Practitioners**, Philadelphia v. 2, n. 10, out. 2009, p.557-564. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19796290>. Acesso em: 13 mar. 2020.

ESCOLA DE FORMAÇÃO COMPLEMENTAR DO EXÉRCITO (ESFCEX). Edital do Concurso de Admissão 2019 para Matrícula no Curso de Formação de Oficiais do Quadro Complementar de Oficiais, a funcionar na Escola de Formação Complementar do Exército e na Escola de Saúde do Exército em 2020. **Diário Oficial da União**, Seção 3, Brasília, DF, p. 23, 18 jun. 2019. Disponível em: <http://www.esfcex.eb.mil.br/index.php/component/content/article?id=265>. Acesso em: 4 jul. 2019.

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO (EME). **O Exército em Números**: Edição 2019. Brasília: EME, 2019. Disponível em: [sistemaslegado2.eme.eb.mil.br/anoario-estatistico/home/pagina\\_inicial](http://sistemaslegado2.eme.eb.mil.br/anoario-estatistico/home/pagina_inicial). Acesso em: 28 jun. 2019.

EXÉRCITO BRASILEIRO. **Missão e Visão de Futuro**. Disponível em: <http://www.eb.mil.br/missao-e-visao-de-futuro>. Acesso em: 8 jun. 2019.

FEDERER, L. Defining data librarianship: a survey of competencies, skills, and training. **Journal of the Medical Library Association**, Chicago, v. 106, n. 3, p.294-303, jul. 2018. Disponível em: <http://jmla.mlanet.org/ojs/jmla/article/view/306>. Acesso em: 5 dez. 2019.

FEREIRA, D. T. As novas competências do profissional da informação bibliotecário: reflexões e práticas. *In*: RIBEIRO, A. C. M. L.; FERREIRA, P. C. G. (org.). **Biblioteca do século XXI**: desafios e perspectivas. Brasília, IPEA, 2016. Cap. 3, p. 79-93.

FONSECA, E. N. **Introdução à Biblioteconomia**. 2. ed. Brasília: Brique de Lemos / Livros, 2007.

FORZA, C. Survey research in operations management: a process-based perspective. **International Journal of Operations & Production Management**. West Yorkshire, v. 22, n. 2, p.152-194, 2007. Disponível em: <http://www.emeraldinsight.com/0144-3577.htm>. Acesso em: 15 out. 2018.

FRIMPONG, K.; WILSON, A. Relative importance of satisfaction dimensions on service performance: A developing country context. **Journal of Service Management**, v.24, n.4, ago. 2013, p.401-419. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOSM-07-2012-0151/full/html>. Acesso em: 13 mar. 2020.

FU, F.; YU, S. C.; TING, C. J. The Ignored Concept on Development of Educational Information Technology. *In*: IETC, 12, 2012. **Proceedings [...]**. Taoyuan: International Educational Technology Conference, 2012, p. 764-773. Disponível em: [www.iet-c.net/pubs](http://www.iet-c.net/pubs). Acesso em: 30 set. 2019.

FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL (Brasil). **Primeiro curso de biblioteconomia no Brasil completa 100 anos**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://www.bn.gov.br/acontece/noticias/2015/04/primeiro-curso-biblioteconomia-brasil-completa-100>. Acesso em: 25 jun. 2019.

FUNDAÇÃO BIBLIOTECA NACIONAL (Brasil). **Histórico**. Rio de Janeiro, [2019?]. Disponível em: <https://www.bn.gov.br/sobre-bn/historico>. Acesso em: 25 jun. 2019.

GAKI, E.; KONTODIMOPOULOS, N.; NIAKAS, D. Investigating demographic, work-related and job satisfaction variables as predictors of motivation in Greek nurses. **Journal of Nursing Management**, v. 21, n. 2, abr. 2013, p.483-490. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23409751>. Acesso em: 13 mar. 2020.

GHULOUM, H. F.; BUABBAS, H. The concept of Librarian 2.0 in Kuwaiti academic libraries. **Information Development**, Thousand Oaks, v. 32, n. 5, p.1631-1638, nov. 2016. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0266666915616666>. Acesso em: 19 dez. 2019.

GIBBONS, J. D.; CHAKRABORTI, S. **Inferência Estatística Não Paramétrica**. 4. ed. rev. exp. Nova Iorque: Marcel Dekker, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIRSH, Y. Negotiating the uniform: youth attitudes towards military service in Israel. **Young**, Thousand Oaks, v. 27, n. 3, p. 304-320, jun. 2019.

GOVINDARAJU, N. The role of traditional Motivation theories on employee retention. International. **Journal of Arts, Humanities and Management Studies**, Bhopal, v. 4, n. 6, p. 95-110, jun. 2018. Disponível em: [jahms.com/pastissuesdetails.aspx?ID=54](http://jahms.com/pastissuesdetails.aspx?ID=54). Acesso em: 26 set. 2019.

GRIFFITHS, J. M.; KING, D. W. **New directions in library and information science education: Final Report**. Rockville: King Research, 1985. Disponível em: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED265853.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2019.

HAIR JUNIOR, F. *et al.* **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Thousand Oaks: SAGE, 2014.

HAIR JUNIOR, F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HATTKE, F.; VOEGEL, R.; ZNANEWITZ, J. Satisfied with red tape? Leadership, civic duty, and career intention in the military. **Public Management Review**, London, v. 20, n. 4, p.563-586, abr. 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2017.1335341>. Acesso em: 18 dez. 2019.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **The motivation to work**: with a new introduction by Frederick Herzberg. New York: Willey, 1959; Routledge, 2017.

HOLMBERG, C.; SOBIS, I.; CARLSTRÖM, E. Job Satisfaction among Swedish Mental Health Nursing Staff: a cross-sectional survey. **International Journey of Public Administration**, London, v. 39, n. 6, 2016, p. 429-436. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1018432>. Acesso em: 13 fev. 2020.

HUVILA, I. *et al.* What is Librarian 2.0 – New competencies or interactive relations? A library professional viewpoint. **Journal of Librarianship and Information Science**, Thousand Oaks, v. 45, n. 3, p.198-205, set. 2013 Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0961000613477122>. Acesso em: 9 jan. 2020.

HYUN, S.; OH, H. Reexamination of Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation in the Korean Army Foodservice Operations. **Journal of Foodservice Business Research**, London, v. 14, n. 2, maio 2011, p.100-121. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15378020.2011.574532>. Acesso em: 11 mar. 2020.

IANCU, D.; BADEA, D. Perspectives on using Theory Porter-Lawler student motivation military. *In*: International Conference Knowledge-based Organization, 21, 2015. Sibiu. **Proceedings [...]**. Sibiu: Knowledge-Based Organization, 2015, p. 208-213. Disponível em: <https://content.sciendo.com/view/journals/kbo/21/1/article-p208.xml>. Acesso em: 9 jan. 2020.

IBRAHIM, A.; AL-TANEIJI, S. Teacher satisfaction in Abu Dhabi public schools: What the numbers did not say. **Issues in Educational Research**, Washington, v. 29, n. 1, 2019, p. 106-122. Disponível em <https://library.iated.org/view/IBRAHIM2016TEA>. Acesso em: 13 mar. 2020.

ILLANGARATHNE, W. Y. Ranganathan's Five Laws and its impact to the Technological Innovations of Library and Information Sciences. Disponível em: [https://www.academia.edu/28221897/Ranganathans\\_Five\\_Laws\\_and\\_its\\_Impact\\_to\\_the\\_Technological\\_Innovations\\_of\\_Library\\_and\\_Information\\_Sciences](https://www.academia.edu/28221897/Ranganathans_Five_Laws_and_its_Impact_to_the_Technological_Innovations_of_Library_and_Information_Sciences). Acesso em: 1 jul. 2019.

INTERNATIONAL FEDERATION OF LIBRARY ASSOCIATIONS AND INSTITUTIONS (IFLA). **Guidelines for professional library/information educational programs - 2012**. Disponível em: <https://www.ifla.org/files/assets/set/publications/guidelines/guidelines-for-professional-library-information-educational-programs.pdf>. Acesso em: 14 jan. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Síntese de indicadores sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro: IBGE, 2016. (Estudos e pesquisas. Informação demográfica e socioeconômica, n. 36).

JAHROMI, M. R. G. *et al.* Evaluating organizational commitment of secondary schools' teachers based on Herzberg's motive-hygiene two-factor theory. **Amazonia Investiga**, v. 7, n. 13, p. 90-100, mar./abr. 2018. Disponível em: <https://www.amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/498>. Acesso em: 13 mar. 2020.

LANDIS, J. R.; KOCH, G. G. The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data. **Biometrics**, New Jersey, v. 33, n. 1, mar. 1977, p. 159-174. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/843571>. Acesso em: 4 abr. 2020.

LANGAN, J. C. *et al.* Registered nurse incentives to return to practice in the United States, **International Journal of Nursing Practice**, v. 15, n. 5, out. 2009; p.359-367. Disponível: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1440-172X.2009.01791.x>. Acesso em: 13 mar. 2020.

LARKIN, I. M.; BRANTLEY-DIAS, L.; LOKEY-VEJA, A. Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention of Online Teachers in the K-12 Setting. **Online Learning**, Boston, v. 20, n. 3, set. 2016, p. 26-51. Disponível em: <https://olj.onlinelearningconsortium.org/index.php/olj/article/view/986>. Acesso em: 11 mar. 2020.

LEMOS, A. A. B. Apresentação desta edição. *In*: RANGANATHAN, S. R. **As cinco leis da Biblioteconomia**. Brasília: Briquet de Lemos / Livros, 2009. p. xiii-xviii.

LEMOS, A. A. B. Circunstância e recepção de Missão do Bibliotecário. *In*: ORTEGA Y GASSET, J. **A Missão do Bibliotecário**. Brasília: Briquet de Lemos / Livros, 2006. p. 59-78.

LO, P. *et al.* Why Librarianship? A Comparative Study Between University of Tsukuba, University of Hong Kong, University of British Columbia and Shanghai University. **Australian Academic & Research Libraries**, Abingdon, v. 46, n. 3, p. 195-215, ago. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/00048623.2015.1059993>. Acesso em: 24 jul. 2019.

LUCAS, P. S. A. *et al.* Motivation study of the chemical engineering students of the university of castilla la mancha. *In*: EDULEARN10 Conference, 10, 2010. Barcelona. **Proceedings [...]**. Barcelona: International Academy of Technology, Education and Development, 2010. p. 4228-4233.

LUNENBURG, F. C. Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. **International Journal of Management, Business, and Administration**, Houston, v. 15, n. 1, p.1-6, 2011. Disponível em: <http://www.nationalforum.com/Journals/IJMBA/IJMBA.htm>. Acesso em: 10 set. 2019.

MACPHERSON, A.; JONES, O. Editorial: Strategies for the development of International Journal of Management reviews. **International Journal of Management Reviews**, Londres, v. 12, n. 2, p. 107-113, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1468-2370.2010.00282.x>. Acesso em: 23 out. 2019.

MAGILL, R. A. **Aprendizagem motora: conceito e aplicações**. São Paulo: Edgard Blücher. 1984.

MALAN, A. S. **Missão militar francesa de instrução junto ao Exército Brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: BIBLIEx, 2018. (Biblioteca do Exército; 955. Coleção General Benício; v. 547).

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARSHBURN, T. H.; ROLLIN, S. A. The Motivational Orientation of Army Aviators. **Military Psychology**, London, v. 17, n. 2, p.69-87, jun. 2005. Disponível em: [https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1207/s15327876mp1702\\_1](https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1207/s15327876mp1702_1). Acesso em: 16 dez. 2019.

MEDEIROS, J. B. **Redação Científica: a prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MELO, J. A. GONÇALVES. J. C. S. Clima Organizacional: uma avaliação do ambiente de trabalho na biblioteca da FAVIP. *In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO*, 7., 2010. São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Instituto Pantex de Pesquisa, 2010.

MIHALJEVIC, J. The new competency profile of academic libraries in the function of evaluation of scientific productivity. **Ekonomski vjesnik / Econviews**, Osijek, v. 28, n. 2, p. 535-549, dez. 2015.

MIRANDA, A. A. M.; ALCARÁ, A. R. A Competência a Informação nos Currículos de Biblioteconomia do Sul do Brasil. **Encontros Bibli: revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Florianópolis, v. 24, n. 56, p.1-23, set./dez. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2019.e58479>. Acesso em: 15 jan. 2020.

MOTOWIDLO, S. J.; BORMAN, W. C. Relationships Between Military Morale, Motivation, Satisfaction, and Unit Effectiveness. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 63, n. 1, p. 47-52, fev. 1978.

MWANIKI, P. W. Envisioning the future role of librarians: skills, services and information resources. **Library Management**, Bingley, v. 39, n. 1-2, p. 2-11, jan./fev. 2018. Disponível em <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/LM-01-2017-0001/full/html>. Acesso em: 18 dez. 2019.

NEWBUTT, S.; SEN, B. What impressions do young people have of librarianship as a career? *In: WORLD CONFERENCE ON CONTINUING PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND WORKPLACE LEARNING FOR THE LIBRARY AND INFORMATION PROFESSIONS – Strategies for regenerating the library and information profession*, 8, 2009. Bologna. **Proceedings [...]**. Bologna: White Rose Research Online, 2009, p. 46-60.

NGARUIYA, K. M. *et al.* Public Service Motivation and Institutional-Occupational Motivations Among Undergraduate Students and ROTC Cadets. **Public Personnel Management**, Thousand Oaks, v. 43, n. 4, p. 442-458, dez. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0091026014530270>. Acesso em: 10 ago. 2019.

NIXON, E. A. Knowledge among Military Commanders in Motivating Non-Commissioned Officers in the Infantry. **Journal of Southeast Asian Research**, Bingley, v. 2012, p.1-16, jun. 2012. Disponível em: <https://ibimapublishing.com/articles/JSAR/2012/937694/>. Acesso em: 10 jan. 2020.

ORTEGA Y GASSET, J. **Missão do Bibliotecário**. Brasília: Briquet de Lemos / Livros, 2006.

ÖSTERBERG, J.; RYDSTEDT, L. Job Satisfaction among Swedish soldiers: Applying the Job Characteristics Model to newly recruited military personnel. **Military Psychology**, London, v. 30, n. 4, p.302-310, jun. 2018. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08995605.2018.1425585>. Acesso em: 16 dez. 2019.

PALETTA, F. C.; MILANESI, L. Current Findings From Research On Professional Librarian Skills Development And Needs In Brazil. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 26, n. 1, p. 199-209, jan./abr. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/28874>. Acesso em: 26 dez. 2019.

PARTRIDGE, H. LEE, J.; MUNRO, C. Becoming “Librarian 2.0”: The Skills, Knowledge, and Attributes Requires by Library and Information Science Professionals in a Web 2.0 World (and Beyond). **Library Trends**, Baltimore, v. 59, n. 1-2, p.315-335, Summer 2010. Disponível em: <https://eprints.qut.edu.au/39553/>. Acesso em: 10 jan. 2020.

RAIMUNDO, J. N.; CORREIA NETO, J. S. Motivação e evasão na carreira militar: um estudo de caso no Exército Brasileiro. **Id on Line Multidisciplinary and Psychology Journal**, Jabotão dos Guararapes, v. 11, n. 37, p. 699-717, 2017.

RANGANATHAN, S. R. **As cinco leis da Biblioteconomia**. Brasília: Briquet de Lemos / Livros, 2009.

RAWOOT, I; VAN HEERDEN, A.; PARKER, L. Operational Forces soldier’s perceptions of attributes and skills for career success. **SA Journal of Industrial Psychology**, Cape Town, v. 43, jul. 2017. Disponível em: <https://sajip.co.za/index.php/sajip/article/view/1440>. Acesso em: 18 dez. 2019.

ROBBINS, S. P. Conceitos Básicos de Motivação. *In*: ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Cap. 6, p. 131-157.

ROCHA, M. M. V.; ARAÚJO, E. A. Educação continuada de profissionais da informação: perfil da ação de bibliotecários de instituições de ensino superior privado no município de João Pessoa – PB. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, Nova Série**, São Paulo, v. 3, n. 2, p.89-99, jul./dez. 2007. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/62>. Acesso em: 15 jul. 2019.

SCHELLENBERG, T. R. **Arquivos modernos: princípios e técnicas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. rev. atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SHANNON, E. A. Motivating the workforce: beyond the “two-factor” model. **Australian Health Review**, Melbourne, v. 43, n. 1, p. 98-102, out. 2017. Disponível em: <https://www.publish.csiro.au/ah/ah16279>. Acesso: 13 fev. 2020.

SILVEIRA, L. R.; RODRIGUES, A. P. G. Competências do Bibliotecário no Trabalho em Biblioteca Universitária de uma Instituição Pública: Implicações das Dimensões Interdisciplinares e da Subjetividade. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v. 11, Edição Especial 1, p. 4-29. abr. 2018. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/5379>. Acesso em: 27 abr. 2020.

SMEREK, R. E.; PETERSON, M. Examining Herzberg’s Theory: Improving Job Satisfaction among non-academic employees at a University. **Research in Higher Education**, v. 48, n. 2, mar. 2017, p. 229-250. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11162-006-9042-3>. Acesso em: 13 mar. 2020.

SMITH, P. A., *et al.* What motivates dentists to work in prisons? A qualitative exploration. **British Dental Journal**, Londres, v. 211, n. E7, p. 1-6, maio 2011. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/sj.bdj.2011.682>. Acesso em: 19 jul. 2019.

SOUSA, R. C. Jubileu de Ouro da Profissão de Bibliotecário. *In*: CÔRTE, A. R. *et. al.* **Bibliotecário: 50 anos de regulamentação da profissão no Brasil - 1965-2015**. Brasília: Conselho Federal de Biblioteconomia, 2015. p. 11-14.

SOUTO, L. F. Biblioteconomia em reflexão: cenários, práticas e perspectivas. *In*: SOUTO, L. F. **O profissional da informação em tempos de mudanças**. Campinas: Alínea, 2005. p. 13-28.

SUCIU, L. E.; MORTAN, M.; LAZAR, L. Vroom’s Expectancy Theory; an empirical study: civil servant’s performance appraisal influencing expectancy. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, [s.l.], n. 39, p.180-200, jun. 2013. Disponível em: <http://rtsa.ro/tras/index.php/tras/article/view/131>. Acesso em: 10 jun. 2019.

TAUBMAN-BEN-ARI, O.; FINDLER, L. Motivation for Military Service: a Terror Management Perspective. **Military Psychology**, Londres, v. 18, n. 2, p.149-159, 2006.

TAYLOR, J. K. *et al.* An Exploratory Study of Public Service Motivation and the Institutional-Occupational Model of the Military. **Armed Forces & Society**, Thousand Oaks, CA, p.142-162, jan. 2015. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0095327X13489119>. Acesso em: 31 jan. 2020.

TAYLOR, S. D. *et al.* A Follow-Up Study of the Factors Shaping the Career Choices of Library School Students at the University of Alabama. **Reference & User Services Quarterly**, Chicago, v. 50, n. 1, p.35-47, Fall 2010. Disponível em: <https://journals.ala.org/index.php/rusq/article/view/3171/3303>. Acesso em: 14 jan. 2019.

TOSI, C. R.; MORO, E. L. S.; MASSONI, L. F. H. O Bibliotecário e a Competência em Gestão no Planejamento Estratégico. **Encontros Bibli: revista eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Florianópolis, v. 24, n. 55, p.1-14, maio/ago. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2019.e58551>. Acesso em: 18 jan. 2020.

TRISLIATANTO, D. A. *et al.* Librarian: analysis factor of career development. *In: International Conference Postgraduate School Universitas Airlangga (ICPSUAS2017): Implementation of Climate Change Agreement to Meet Sustainable Development Goals,1., 2017. Surabaya. Proceedings [...]. Surabaya: Atlantis Press, 2017. p. 224-229.*

USUGAMI, J.; PARK, K. Similarities and differences in employee motivation viewed by Korean and Japanese executives: empirical study on employee motivation management of Japanese-affiliated companies in Korea. **Int. J. of Human Resource Management**, Londres, v. 17, n. 2, fev. 2006, p. 280-294. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190500404697>. Acesso em: 13 mar. 2020.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, D.; BAPTISTA, S. G.; CERVERÓ, A. C. As competências profissionais do bibliotecário 2.0 no espaço da biblioteca universitária: discussão da prática. **Inf. & Soc.**, João Pessoa, v. 23, n. 2, maio/ago. 2013, p. 45-58, 2013.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. New York: Wiley, 1964.

WALKER, L.; CALVERT, P. 'So what made you decide to become a school librarian?' Reasons people currently working in New Zealand school libraries give for their choice of employment. **Journal of Librarianship and Information Science**, Thousand Oaks, v. 48, n. 2, p. 111-122, jun. 2016. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0961000614547969>. Acesso em: 6 dez. 2019.

WOODWORTH, J. A. Predictive factors impacting intent-to-stay teaching for associate degree adjunct clinical nurse faculty. **Teaching and Learning in Nursing**, Amsterdam, v. 11, n. 4, p. 147-151, out. 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1557308716300506>. Acesso em: 13 mar. 2020.

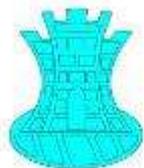
WRZESNIEWSKIA, A. *et al.* Multiple types of motives don't multiply the motivation of West Point cadets. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, Washington, v. 111, n. 30, p. 10990-10995, jul. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1073/pnas.1405298111>. Acesso em: 12 ago. 2019.

YANG, Q. *et al.* Current Market Demand for Core Competencies of Librarianship - A Text Mining Study of American Library Association's Advertisements from 2009 through 2014. **Applied Sciences**, Basel, v. 6, n. 2, p.1-16, fev. 2016. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2076-3417/6/2/48/htm>. Acesso em: 27 jan. 2020.

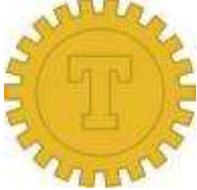
YULIANSYAH, M. Correlation of Leadership Behavior of School Headmasters and Organizational Climate on Teacher Job Satisfaction at Public Elementary Schools. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATIONAL MANAGEMENT AND ADMINISTRATION (COEMA 2017)*, 2., 2017. Malang. **Proceedings [...]** Malang, AEBMR-Advances in Economics, Business and Management Research, 2017, p. 215-217. Disponível em: <https://www.atlantis-pess.com/proceedings/coema-17/25882364>. Acesso em: 13 mar. 2020.

ZHANG, Y; YAO, X.; CHEONG, J. O. City Managers' Job Satisfaction and Frustration Factors and Implications. **The American Review of Public Administration**, v. 41, n. 6, nov. 2011, p.670-685. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0275074010392212>. Acesso em: 11 mar. 2020.

## APÊNDICE A – Armas, Quadros e Serviços de Oficiais do Exército

Designação	Características Básicas	Insígnia
Arma de Infantaria	No ataque: destruir ou capturar o inimigo, empregando o fogo, o movimento e a ação de choque; na defesa: manter o terreno e contra-atacar.	
Arma de Cavalaria	Participa de ações ofensivas e defensivas, aplicando suas características básicas: mobilidade, potência de fogo, ação de choque, proteção blindada e sistema de comunicações amplo e flexível.	
Arma de Artilharia	É o principal meio de apoio de fogo da Força Terrestre. Tem por missão apoiar a arma-base pelo fogo, destruindo ou neutralizando os alvos que ameacem o êxito da operação.	
Arma de Engenharia	Divide-se em duas vertentes: de combate e de construção. A de <i>Combate</i> apoia as armas-base, facilitando o deslocamento das tropas amigas, reparando estradas, pontes e eliminando os obstáculos à progressão e, ainda, dificultando o movimento do inimigo. A Engenharia de <i>Construção</i> , em tempo de paz, colabora com o desenvolvimento nacional, construindo estradas de rodagem, ferrovias, pontes, açudes, barragens, poços artesianos e inúmeras outras obras.	
Arma de Comunicações	Arma do Comando: proporciona as ligações necessárias aos escalões mais altos que exercerão a coordenação e o controle de seus elementos subordinados antes, durante e após as operações. Atua no controle do espectro eletromagnético, por meio das atividades de Guerra Eletrônica, para impedir ou dificultar as comunicações do inimigo, facilitar as próprias comunicações e obter informações.	
Quadro do Material Bélico	Realiza o apoio logístico voltado para a manutenção do material bélico, principalmente, os armamentos, as viaturas e as aeronaves.	
Serviço de Intendência	É a parte da logística voltada para as atividades de suprimento. Ele distribui o material de intendência (uniformes, equipamentos individuais, etc.) e os diversos tipos de munição e de gêneros alimentícios. Proporciona também, em operações, outros serviços como lavanderia e banho. Nas organizações militares os intendentess assessoram os comandantes na administração financeira e na contabilidade.	

Designação	Características Básicas	Insígnia
Quadro de Engenheiros Militares (QEM)	<p>Possui diversas especialidades como: cartografia, computação, comunicações, eletricidade, eletrônica, fortificação e construção, materiais, mecânica de automóvel, armamento e química.</p> <p>O oficial do QEM realiza trabalhos técnicos, dentro de suas especialidades, em diversos órgãos e instituições.</p>	
Serviço de Saúde	<p>O Serviço de Saúde do Exército Brasileiro está presente de norte a sul do Brasil, provendo o apoio à família militar e à população brasileira em geral nos mais distantes rincões do País.</p> <p>Dentro do Serviço de Saúde estão presentes dos Quadros de Oficiais Médicos, de Oficiais Dentistas e de Oficiais Farmacêuticos, cada um com distintivo próprio.</p>	
Quadro Auxiliar de Oficiais (QAO)	<p>Formado por militares que atingiram o oficialato após uma carreira como sargentos e subtenentes. Ascendendo ao posto de 2º tenente por merecimento, poderão continuar até capitão. Por seu valor e experiência na Força, desempenham funções de chefia, de assessoramento e de confiança nas organizações militares.</p>	
Serviço de Assistência Religiosa	<p>Formado por ministros das religiões católica e evangélica.</p> <p>Graças ao trabalho dos capelães militares, as tropas podem contar, em todas as circunstâncias, com a assistência espiritual tão necessária para o entendimento da existência humana e para a crença em uma vida futura junto a Deus.</p>	
Quadro Complementar de Oficiais (QCO)	<p>Composto por oficiais com curso superior, realizado em universidades civis, em diferentes áreas do conhecimento e especializações técnicas necessárias ao Exército.</p> <p>Criado em 2 de outubro de 1989, pela Lei nº 7.831, o QCO resultou de decisão que trouxe para o Exército profissionais de ambos os sexos e diversas especialidades para emprego em atividades de natureza administrativa e complementar (entre elas o bibliotecário), incrementando, significativamente, a eficiência da atividade-meio.</p>	

Designação	Características Básicas	Insígnia
<p>Quadro Técnico Temporário – Oficiais Técnico Temporários (OTT)</p>	<p>Composto por oficiais com curso superior, realizado em universidades civis, em diferentes áreas do conhecimento e especializações técnicas necessárias ao Exército.</p> <p>Ao ingressar no Exército Brasileiro na graduação de Aspirante a Oficial e o tempo de permanência é de no máximo 8 (oito) anos, sendo prorrogado a cada ano, não podendo seguir carreira.</p>	

Fonte: Elaborado pelo autor, com informações extraídas do portal oficial do Exército na internet: <http://www.eb.mil.br/armas-quadros-e-servicos>.

### APÊNDICE B – Descrição Sumária dos Artigos localizados pela RBS

Ord.	Ano	Autor(es)	Título	Informações importantes para a pesquisa	Tema Central	Área de Pesquisa	Base da Dados	Tipo de Publicação	Idioma
1	2019	MIRANDA, A. M. M.; ALCARÁ, A. C.	Information literacy in the Biblioteconomic curriculums of south of Brazil	Define e correlaciona competências. Fornece informações gerais acerca das competências do bibliotecário, fazendo um preambulo histórico ilustrativo.	Competências do Bibliotecário	Biblioteconomia & Ciência da Informação	Web Of Science	Artigo de Periódico	Português
2	2019	BRANDEBO, M. F.; ÖSTERBERG, J.; BERGLUND, A. K.	The Impact of Constructive and Destructive Leadership on Soldier	Por meio do estudo da teoria da satisfação no trabalho e o impacto de lideranças, analisou a situação de soldados das Forças Armadas da Suécia, identificando aspectos que influenciam na satisfação, motivam os militares a permanecerem na ativa, evitando a alta rotatividade que no militarismo sueco.	Motivação Militar	Psicologia	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês
3	2019	GIRSH, Y.	Negotiating the uniform: youth attitudes towards military service in Israel	Realiza estudo com jovens civis de Israel e correlaciona às razões que os motivam para o alistamento às Forças Armadas.	Motivação Militar	Ciências Sociais	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês
4	2019	TOSI, C. R.; MORO, E. L. S.; MASSONI, L. F. H.	The Librarian and Management Competence in Strategic Planning	Por meio de estudo de caso, investiga como o planejamento estratégico, que faz parte do processo de gestão, é realizado pelos bibliotecários em bibliotecas públicas; apresenta um histórico da profissão de bibliotecário e das próprias bibliotecas; destaca a necessidade de o bibliotecário apresentar a competência de gestor de unidades.	Trabalho do Bibliotecário	Biblioteconomia & Ciência da Informação	Web Of Science	Artigo de Periódico	Português

Ord.	Ano	Autor(es)	Título	Informações importantes para a pesquisa	Tema Central	Área de Pesquisa	Base da Dados	Tipo de Publicação	Idioma
5	2018	FEDERER, L.	Defining data librarianship - a survey of competencies, skills, and training	Visa definir melhor as habilidades, conhecimentos e competências essenciais para a função de bibliotecário de dados, pesquisando profissionais da informação que se identificam nessa função, a fim de explorar as habilidades e conhecimentos que consideram mais importantes para seus trabalhos.	Competências do Bibliotecário	Biblioteconomia & Ciência da Informação	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês
6	2018	SILVEIRA, L. R.; RODRIGUES, A. P. G.	Competences of the Librarian in Working in a University Library of a Public Institution	Conceitua o termo competência, correlacionando o termo ao trabalho de bibliotecário de biblioteca universitária em uma instituição pública.	Competências do Bibliotecário	Administração	Web Of Science	Artigo de Periódico	Português
7	2018	MWANIKI, P. W.	Envisioning the future role of librarians: skills, services and information resources	Artigo importante do ponto de vista que alerta para a necessidades de adequação das competências e habilidades do bibliotecário com vistas à atualização tecnológica vivenciada no mundo em geral e, em específico, o acadêmico; também elenca trechos importantes para correlacionar com as diretrizes de IFLA/ALA.	Competências do Bibliotecário	Biblioteconomia & Ciência da Informação	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês

Ord.	Ano	Autor(es)	Título	Informações importantes para a pesquisa	Tema Central	Área de Pesquisa	Base da Dados	Tipo de Publicação	Idioma
8	2018	CHERINET, Y. M.	Blended skills and future roles of librarians	Estudo identifica funções e habilidades futuras exigidas pelos bibliotecários para atender às necessidades dos usuários em constante mudança no cenário das bibliotecas modernas; fornece uma lista das habilidades e dos papéis indicados como imprescindíveis ao bibliotecário de hoje e do futuro.	Competências do Bibliotecário	Biblioteconomia & Ciência da Informação	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês
9	2018	HATTKE, F.; VOEGEL, R.; ZNANEWITZ, J	Satisfied with red tape? Leadership, civic duty, and career intention in the military	Examina como a coerção dos procedimentos de RH e os comportamentos de liderança afetam a satisfação no trabalho e a intenção de carreira e como o dever cívico medeia essas relações. No âmbito da cadeia de desempenho da gestão de recursos humanos, recorreram a teorias de liderança e motivacionais e testaram as relações propostas em um modelo de equações estruturais com dados de uma pesquisa das Forças Armadas Federais da Alemanha.	Motivação Militar	Administração	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês

Ord.	Ano	Autor(es)	Título	Informações importantes para a pesquisa	Tema Central	Área de Pesquisa	Base da Dados	Tipo de Publicação	Idioma
10	2018	ÖSTERBERG, J.; RYDSTEDT, L.	Job satisfaction among Swedish soldiers: applying the job characteristics model to newly recruited military personnel	Examina o impacto das cinco principais características do trabalho (variedade de habilidades, significado da tarefa, identidade da tarefa, autonomia e feedback do próprio trabalho) nas variáveis de resultado, satisfação geral no trabalho, intenções de rotatividade e motivação interna do trabalho; como a satisfação no trabalho está intimamente ligada à motivação, este estudo auxiliou, por meio de exemplo, na construção do arcabouço teórico da presente pesquisa, além de indicar pontos a serem incluídos no <i>survey</i> .	Motivação Militar	Psicologia	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês
11	2017	TRISLIATANTO, D. A. <i>et al.</i>	Librarian: analysis factor of career development	Analisa fatores para o desenvolvimento da carreira do bibliotecário, afirmando que se trata de uma pessoa que realiza atividades baseadas na biblioteca, fornecendo serviços à comunidade de acordo com a tarefa da instituição principal com base no conhecimento, documentação e informação que eles têm através da educação.	Motivação do Bibliotecário	Ciência e Tecnologia	Web Of Science	Congresso	Inglês

Ord.	Ano	Autor(es)	Título	Informações importantes para a pesquisa	Tema Central	Área de Pesquisa	Base da Dados	Tipo de Publicação	Idioma
12	2017	RAWOOT, I; VAN HEERDEN, A.; PARKER, L.	Operational Forces soldier's perceptions of attributes and skills for career success	Explora as percepções dos soldados das Forças Operacionais da África do Sul em relação aos requisitos que facilitavam o sucesso na carreira; a principal descoberta foi a constatação de que entender como ocorre a motivação dos militares e como efetivamente motivá-los, são componentes-chave em qualquer carreira de sucesso.	Motivação Militar	Psicologia	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês
13	2016	YANG, Q. <i>et al.</i>	Current Market Demand for Core Competencies of Librarianship - A Text Mining Study of American Library Association's Advertisements from 2009 through 2014	Por meio da análise de anúncios de empregos publicados na lista de tarefas da <i>American Library Association</i> (ALA), fornece uma demanda atual do mercado de trabalho do bibliotecário, elencando as competências essenciais da profissão.	Competências do Bibliotecário	Ciências Multidisciplinares	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês
14	2016	DOLECKOVÁ, T.	Motivation and Service Evaluation of the Armed Forces of the Czech Republic Members	Disponibiliza tabela em que sumariza as teorias motivacionais que são cruciais para o processo de motivar pessoas em diferentes pontos de vista; tais teorias também apresentam as possibilidades de uma organização para incentivar o pessoal a usar suas habilidades e aumentar seu esforço para atingir os objetivos da organização.	Teorias Motivacionais	Ciências Multidisciplinares	Web Of Science	Congresso	Inglês

Ord.	Ano	Autor(es)	Título	Informações importantes para a pesquisa	Tema Central	Área de Pesquisa	Base de Dados	Tipo de Publicação	Idioma
15	2016	GHULOUM, H. F.; BUABBAS, H.	The concept of Librarian 2.0 in Kuwaiti academic libraries	Tem por objetivo identificar as principais habilidades, conhecimentos e atributos exigidos pelo Bibliotecário 2.0 nas bibliotecas acadêmicas do Kuwait; os resultados mostram que existiam muitos pontos de vista diferentes entre os participantes em relação ao conceito de Bibliotecário 2.0.	Trabalho do Bibliotecário	Biblioteconomia & Ciência da Informação	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês
16	2016	PALETTA, F. C.; MILANESI, L.	Current Findings from Research on Professional Librarian Skills Development and Needs in Brazil	Apresenta reflexões sobre o resultado de projeto de pesquisa conduzido no Observatório do Mercado de Trabalho em Informação e Documentação acerca da formação do profissional bibliotecário, seu campo de atuação e necessidades de formação continuada. destaca que a competência exigida do profissional bibliotecário se alarga e engloba outras responsabilidades importantes em um novo ambiente organizacional, dominado por novas tecnologias.	Trabalho do Bibliotecário	Biblioteconomia & Ciência da Informação	Web Of Science	Artigo de Periódico	Português
17	2015	BISHOP, B. W.; CADLE, A. W.; GRUBESIC, T. H.	Job Analyses of Emerging Information Professions	Trata das competências essenciais previstas pela ALA, aplicada a estudo de validação de pesquisa e os resultados das principais competências da Mesa Redonda de Informações Geoespaciais e de Mapas (MAGIRT) da <i>American Library Association (ALA)</i> .	Competências do Bibliotecário	Biblioteconomia & Ciência da Informação	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês

Ord.	Ano	Autor(es)	Título	Informações importantes para a pesquisa	Tema Central	Área de Pesquisa	Base da Dados	Tipo de Publicação	Idioma
18	2015	MIHALJEVIC, J.	The new competency profile of academic libraries in the function of evaluation of scientific productivity.	Informa que competências bibliotecárias podem ser afetadas por diferentes fatores como personalidades, antecedentes sociais, qualidades de compreensão, motivação, crenças e o sistema de valores e interesses éticos.	Competências do Bibliotecário	Administração Pública	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês
19	2015	LO, P. <i>et al.</i>	Why Librarianship? A Comparative Study Between University of Tsukuba, University of Hong Kong, University of British Columbia and Shanghai University	Realiza estudo comparativo entre estudantes de Biblioteconomia de diferentes universidades a respeito das razões e motivações que os levaram a escolher a Biblioteconomia como profissão.	Motivação do Bibliotecário	Biblioteconomia & Ciência da Informação	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês
20	2015	IANCU, D.; BADEA, D.	Perspectives on Using Theory Porter-Lawler Student Motivation Military	Trata a motivação como elemento-chave na consecução dos objetivos organizacionais, para que estudantes militares, futuros comandantes/líderes, estejam cientes das necessidades dos subordinados e usem diferentes técnicas motivacionais para aumentar seu nível de satisfação com o trabalho e o comprometimento na obtenção do desempenho.	Teorias Motivacionais	Ciências Sociais	Web Of Science	Congresso	Inglês

Ord.	Ano	Autor(es)	Título	Informações importantes para a pesquisa	Tema Central	Área de Pesquisa	Base da Dados	Tipo de Publicação	Idioma
21	2015	TAYLOR, J. K. <i>et al.</i>	An Exploratory Study of Public Service Motivation and the Institutional-Occupational Model of the Military	Argumenta que a decisão de uma pessoa de ingressar nas forças armadas é complexa e geralmente é motivada por vários fatores intrínsecos e extrínsecos; embora não sejam uma lista exaustiva, esses motivadores podem incluir dinheiro para educação, treinamento no trabalho, emprego remunerado na ausência de outras opções, e / ou um desejo de servir o país.	Teorias Motivacionais	Sociologia	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês
22	2014	WALKER, L.; CALVERT, P.	"So what made you decide to become a school librarian?" Reasons people currently working in New Zealand school libraries give for their choice of employment	Por meio de entrevistas com bibliotecários escolares e utilizando a técnica de análise de conteúdo, correlacionou as respostas com os fatores motivantes higiênicos, categorizando-os do fator mais importante ao mais fator mais complicador; texto importante como exemplo de utilização da teoria em um caso real e mais atual, além de utilizar as perguntas feitas na atual pesquisa.	Motivação do Bibliotecário	Biblioteconomia & Ciência da Informação	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês

Ord.	Ano	Autor(es)	Título	Informações importantes para a pesquisa	Tema Central	Área de Pesquisa	Base da Dados	Tipo de Publicação	Idioma
23	2014	WRZESNIEWSKIA, A. <i>et al.</i>	Multiple types of motives don't multiply the motivation of West Point cadets	Analisam, baseados em diversas teorias motivacionais, a constatação da existência de vários tipos de motivos para se engajar em atividades particulares, sendo alguns motivos intrínsecos às próprias atividades; afirmam que, muitos motivos para se realizar algo, nem sempre são mais fortes do que um único motivo mais contundente; o estudo foi conduzido com cadetes da Academia de West Point, nos EUA, a respeito da motivação em ingressar e a permanecer na carreira militar.	Motivação Militar	Ciências Multidisciplinares	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês
24	2014	NGARUIYA, K. M. <i>et al.</i>	Public Service Motivation and Institutional-Occupational Motivations Among Undergraduate Students and ROTC Cadets	Expõe os resultados de uma pesquisa baseada no modelo Institucional-Ocupacional de Mosko, a respeito de fatores motivacionais entre estudantes de graduação e cadetes do Corpo de Treinamento de Oficiais da Reserva – ROTC (grupo de programas de oficiais de faculdades e universidades para o treinamento de oficiais comissionados das Forças Armadas dos Estados Unidos). A conclusão da pesquisa evidenciou que a decisão de uma pessoa em ingressar nas forças armadas é complexa e geralmente tem motivação em diversos fatores.	Teorias Motivacionais	Administração Pública	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês

Ord.	Ano	Autor(es)	Título	Informações importantes para a pesquisa	Tema Central	Área de Pesquisa	Base da Dados	Tipo de Publicação	Idioma
25	2013	SUCIU, L. E.; MORTAN, M.; LAZAR, L.	Vroom's Expectancy Theory; an empirical study: civil servant's performance appraisal influencing expectancy	Apresenta e contextualiza a Teoria da Expectativa de Vroom ao correlacionar o comportamento motivado como orientado a objetivos; explica que a Teoria da Expectativa sustenta que a força de uma tendência a agir de certa maneira depende da força de uma expectativa de que o ato será seguido por um determinado resultado e da atratividade desse resultado para o indivíduo.	Teorias Motivacionais	Administração Pública	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês
26	2013	HUVILA, I. <i>et al.</i>	What is Librarian 2.0 - New competencies or interactive relations? A library professional viewpoint	Apresenta o conceito de Bibliotecário 2.0, levando a discussão a respeito das novas competências que esse profissional passou a desenvolver com o advento da Web 2.0 e da Biblioteca 2.0, ou seja, trabalho baseado na Internet, basicamente, ou se a mudança é, simplesmente, para relações mais interativas.	Trabalho do Bibliotecário	Biblioteconomia & Ciência da Informação	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês
27	2012	NIXON, E. A.	Knowledge among Military Commanders in Motivating Non-Commissioned Officers in the Infantry	Trata da motivação sob o ponto de vista dos comandantes de infantaria da Malásia, fornecendo importantes definições e aplicações da temática.	Teorias Motivacionais	Administração Pública	Web Of Science	Congresso	Inglês

Ord.	Ano	Autor(es)	Título	Informações importantes para a pesquisa	Tema Central	Área de Pesquisa	Base da Dados	Tipo de Publicação	Idioma
28	2011	AMORIM, I. R.; AMARAL, R. M.	Mapping of competences in libraries and information units	Foram utilizados os dados o Quadro 3 (pág. 10) e o Gráfico (pág. 13) como forma de ilustrar as competências necessárias ao bibliotecário, elencadas após aplicação de uma pesquisa em uma biblioteca universitária.	Competências do Bibliotecário	Biblioteconomia & Ciência da Informação	Web Of Science	Artigo de Periódico	Português
29	2010	TAYLOR, S. D. <i>et al.</i>	A Follow-Up Study of the Factors Shaping the Career Choices of Library School Students at the University of Alabama	Apresenta os resultados de uma pesquisa sobre as motivações dos alunos de Mestrado em Ciência da Informação para a escolha de uma carreira na biblioteca, bem como suas perspectivas sobre o mercado de trabalho, preferências por vários subcampos e sonhos com o futuro.	Motivação do Bibliotecário	Biblioteconomia & Ciência da Informação	LISA	Artigo de Periódico	Inglês
30	2010	PARTRIDGE, H. LEE, J.; MUNRO, C.	Becoming "Librarian 2.0": The Skills, Knowledge, and Attributes Requires by Library and Information Science Professionals in a Web 2.0 World (and Beyond)	Fornecer importantes informações a respeito das competências essenciais do chamado Bibliotecário 2.0.	Trabalho do Bibliotecário	Biblioteconomia & Ciência da Informação	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês
31	2009	NEWBUTT, S.; SEN, B.	What impressions do young people have of librarianship as a career?	Realiza estudo a respeito das razões e motivações que levaram alunos a escolherem a Biblioteconomia como graduação e posterior profissão.	Motivação do Bibliotecário	Biblioteconomia & Ciência da Informação	Web Of Science	Congresso	Inglês

Ord.	Ano	Autor(es)	Título	Informações importantes para a pesquisa	Tema Central	Área de Pesquisa	Base da Dados	Tipo de Publicação	Idioma
32	2008	GRIFFITH, J.	Institutional Motives for Serving in the US Army National Guard – Implications for Recruitment, Retention, and Readiness	Expõe motivos para servir na Guarda Nacional do Exército dos Estados Unidos, baseado na Teoria Institucional-Ocupacional de Mosko; as conclusões de seus estudos levaram a afirmar que, ao sentir-se motivado em ingressar no serviço militar, o indivíduo o considera com fatores contextuais mais amplos, como práticas organizacionais, normas e valores que criam e sustentam um senso pessoal de obrigação, lealdade e senso de dever.	Motivação Militar	Sociologia	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês
33	2006	TAUBMAN-BEN-ARI, O.; FINDLER, L.	Motivation for military service - A terror management perspective	Por meio da Teoria do Gerenciamento do Terror, explica os graus de motivação para o serviço militar entre os jovens de Israel.	Motivação Militar	Psicologia	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês
34	2005	MARSHBURN, T. H.; ROLLIN, S. A.	The motivational orientation of Army aviators	Examina a orientação motivacional dos aviadores do Exército dos EUA, bem como suas preferências e expectativas para futuras experiências de voo, fornecendo importantes informações para a construção do arcabouço teórico a respeito da motivação para o serviço militar.	Teorias Motivacionais	Psicologia	Web Of Science	Artigo de Periódico	Inglês

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

### APÊNDICE C – Constructos e Variáveis da Pesquisa

Constructo	Variáveis		Descrição/Objetivo	Referencial Teórico	
				RBS – Teorias Motivacionais	RBS – Aplicabilidade da Teoria de Dois Fatores
Remuneração	V1	Meu salário é competitivo quando comparado a trabalhos semelhantes em outras organizações civis, públicas ou privadas	<i>Apurar a percepção do participante quanto ao salário que recebe comparando-o a outras carreiras</i>	GRIFFITH (2008); DOLECKOVÁ (2016); BRANDEBO, ÖSTERBERG, BERGLUND (2019); TAYLOR et al. (2010); NEWBUTT, SEN (2009)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);
	V2	Sou bem remunerado pelo trabalho que faço	<i>Apurar a percepção do participante quanto ao salário recebido, comparando-o, ao que executa, efetivamente</i>	GRIFFITH (2008); DOLECKOVÁ (2016); BRANDEBO, ÖSTERBERG, BERGLUND (2019); TAYLOR et al. (2010); NEWBUTT, SEN (2009)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);
	V3	Meu salário é um fator significativo na minha decisão em permanecer no Exército	<i>Definir, até que ponto, o salário é fator preponderante para permanecer na carreira militar.</i>	GRIFFITH (2008); DOLECKOVÁ (2016); BRANDEBO, ÖSTERBERG, BERGLUND (2019); TAYLOR et al. (2010); NEWBUTT, SEN (2009)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);
Benefícios	V4	Os benefícios em minha organização militar, como adicionais remuneratórios, folgas, “meio-expediente”, “emendas de feriados” atendem às minhas necessidades	<i>Verificar quanto os benefícios (além do salário ser acima da média de mercado), influenciam no desempenho do bibliotecário militar</i>	GRIFFITH (2008); DOLECKOVÁ (2016); BRANDEBO, ÖSTERBERG, BERGLUND (2019)	SMEREK; PETERSON (2007);
	V5	Os benefícios são fatores significativos na minha decisão de permanecer na Exército		GRIFFITH (2008); DOLECKOVÁ (2016); BRANDEBO, ÖSTERBERG, BERGLUND (2019)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);
	V6	Os benefícios que envolvem os adicionais remuneratórios foram adequadamente explicados quando do meu ingresso no serviço militar	<i>Nem todos os bibliotecários, em início de carreira militar, têm conhecimento dos benefícios que estão incluídos no salário, o que pode causar certa surpresa após o ingresso</i>	GRIFFITH (2008); DOLECKOVÁ (2016); BRANDEBO, ÖSTERBERG, BERGLUND (2019)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);

Constructo	Variáveis		Descrição/Objetivo	Referencial Teórico	
				RBS – Teorias Motivacionais	RBS – Aplicabilidade da Teoria de Dois Fatores
Regulamentos e Normas Militares	V7	Normas e Regulamentos militares são condicionantes que obrigam, constantemente, a me adequar à rotina do Exército	<i>Muitas exigências às quais o Bibliotecário precisa atender não encontram semelhança em regulamentos civis, como desvios de função, realização de atividades estranhas à sua formação, inexistência de horas-extras, etc., obrigando o profissional, que não teve contato com tal situação a se adequar, constantemente, a essa realidade</i>	GRIFFITH (2008); NGARUIYA et al. (2014); HATTKE, VOEGEL, ZNANEWITZ (2018)	-
	V8	As Normas e Regulamentos militares são rígidos e exigem comportamentos, muitas vezes, novos ao bibliotecário recém-engajado		GRIFFITH (2008); NGARUIYA et al. (2014); HATTKE, VOEGEL, ZNANEWITZ (2018)	-
Condições de Trabalho	V9	Minha organização militar fornece as instalações e as condições físicas de trabalho necessárias para a plena execução de minhas atribuições	<i>Verificar se onde o bibliotecário trabalha existem as condições mínimas para executar suas atribuições, como sala, recursos tecnológicos, físicos, ergonômicos etc.</i>	WALKER, CALVERT (2016)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);
	V10	As condições ambientais e de segurança de minha organização militar permitem me concentrar em minhas funções sem preocupações alheias ao meu trabalho		WALKER, CALVERT (2016)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);

Constructo	Variáveis		Descrição/Objetivo	Referencial Teórico	
				RBS – Teorias Motivacionais	RBS – Aplicabilidade da Teoria de Dois Fatores
Status	V11	Como profissional da informação, tenho sucesso ao realizar solicitações que auxiliam o trabalho na biblioteca/unidade de informação	<i>O alcance pleno do status, ao que se refere à Teoria de Dois Fatores, é alcançado quando o empregado consegue ter benefícios em função do posto de trabalho que ocupa, tanto na instituição em que atua, como perante o ambiente em que ele está inserido</i>	TAUBMAN-BEN-ARI, FINDLER (2006); TAYLOR <i>et al.</i> (2010); NEWBUTT, SEN (2009), WALKER, CALVERT (2016)	-
	V12	Enquanto oficial do Exército, tenho a precedência hierárquica necessária para ser valorizado enquanto militar e ser reconhecido pela sociedade civil		TAUBMAN-BEN-ARI, FINDLER (2006); TAYLOR <i>et al.</i> (2010); NEWBUTT, SEN (2009), WALKER, CALVERT (2016)	-
Relacionamento com os Superiores	V13	A relação com meus superiores hierárquicos se reveste de respeito mútuo, profissionalismo e estrito sentimento de cumprimento do dever	<i>O relacionamento com os superiores é tema sensível que pode acarretar consequências negativas na atuação do bibliotecário, principalmente se desvirtuado de sua finalidade profissional</i>	WALKER, CALVERT (2016); HATKE, VOEGEL, ZNANEWITZ (2018); ÖSTERBERG, RYDSTEDT (2018)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);

Constructo	Variáveis		Descrição/Objetivo	Referencial Teórico	
				RBS – Teorias Motivacionais	RBS – Aplicabilidade da Teoria de Dois Fatores
Relacionamento com os Pares	V14	O contato pessoal e diário com os demais militares de meu círculo hierárquico, em minha organização militar, é amistoso, independente da Arma, Quadro ou Serviço	<i>Definir o nível de amistosidade, entre os bibliotecários militares, os demais profissionais civis, que ingressaram no militarismo e os tenentes formados para o combate</i>	WALKER, CALVERT (2016); HATKE, VOEGEL, ZNANEWITZ (2018); ÖSTERBERG, RYDSTEDT (2018)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);
	V15	É importante manter estreito relacionamento com os demais oficiais técnico temporários (ou do Quadro Complementar de Oficiais), até mesmo em função da formação militar similar que tivemos	<i>Apurar quanto o relacionamento com os demais bibliotecários e militares que compõem o mesmo Quadro, favorece a criação e a manutenção da satisfação em ser bibliotecário militar</i>	WALKER, CALVERT (2016); HATKE, VOEGEL, ZNANEWITZ (2018); ÖSTERBERG, RYDSTEDT (2018)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);
	V16	O relacionamento com os demais bibliotecários militares do Exército me auxilia a desenvolver meu trabalho		WALKER, CALVERT (2016); HATKE, VOEGEL, ZNANEWITZ (2018); ÖSTERBERG, RYDSTEDT (2018)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);
	V17	O relacionamento com os demais bibliotecários militares do Exército me encoraja a continuar na Instituição		WALKER, CALVERT (2016); HATKE, VOEGEL, ZNANEWITZ (2018); ÖSTERBERG, RYDSTEDT (2018)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015); SMEREK; PETERSON (2007);
Relacionamento com Subordinados	V18	Minhas interações com os subordinados são cercadas de respeito às normas e regulamentos		<i>Como existem situações de trato com subordinados no geral (de outros setores da organização e aqueles que trabalham diretamente com o bibliotecário) é importante identificar, separadamente, como acontece esse relacionamento</i>	WALKER, CALVERT (2016); HATKE, VOEGEL, ZNANEWITZ (2018); ÖSTERBERG, RYDSTEDT (2018)
	V19	Sinto-me confortável no relacionamento com meus subordinados, tanto para cobrar, corrigir, orientar ou mesmo elogiar	WALKER, CALVERT (2016); HATKE, VOEGEL, ZNANEWITZ (2018); ÖSTERBERG, RYDSTEDT (2018)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);	

Constructo	Variáveis		Descrição/Objetivo	Referencial Teórico	
				RBS – Teorias Motivacionais	RBS – Aplicabilidade da Teoria de Dois Fatores
Segurança do Trabalho	V20	Atuar no Exército favorece realizar planejamentos profissionais e pessoais a médio e longo prazos, em função da estabilidade que a Instituição possui	<i>Verificar quanto a solidez da instituição “Exército Brasileiro” influencia no trabalho e na vida pessoal, a médio e longo prazos do profissional</i>	HERZBERG, MAUSNER, SNYDERMAN (1959)	-
Supervisão Técnica	V21	Meu chefe imediato tem conhecimentos, técnico e militar, necessários para realizar a avaliação de meu desempenho	<i>A supervisão técnica deve ser exercida por superior capacitado, de forma a incentivar o militar a sempre procurar melhorar seu desempenho e, quando a situação exigir, deve ser acompanhada de feedback para a correção de atitudes</i>	DOLECKOVÁ (2016); ÖSTERERG, RYDSTEDT (2018)	SMEREK; PETERSON (2007);
	V22	Meu chefe imediato fornece feedback construtivo sobre meu desempenho		DOLECKOVÁ (2016); ÖSTERERG, RYDSTEDT (2018)	SMEREK; PETERSON (2007);
Reconhecimento Profissional	V23	Estou satisfeito com minha posição de bibliotecário em um ambiente militar	<i>Aferir se o participante mantém nível de satisfação elevado ao trabalhar em ambiente não comum à formação universitária</i>	GRIFFITH (2008)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);
	V24	Os usuários da biblioteca reconhecem meu bom trabalho	<i>Verificar se os usuários da biblioteca conseguem transmitir ao participante o reconhecimento do trabalho desenvolvido</i>	GRIFFITH (2008)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);
	V25	Em minha organização militar, sou mais reconhecido por ser oficial do que bibliotecário	<i>Verificar em que aspecto o participante é mais reconhecido: sua formação universitária ou sua patente</i>	GRIFFITH (2008)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);
	V26	O reconhecimento do meu trabalho (bibliotecário e militar) é traduzido em minha avaliação de desempenho	<i>Traduzir a percepção do participante a respeito do reconhecimento de seu desempenho, por meio da avaliação que é realizada anualmente</i>	GRIFFITH (2008)	SMEREK; PETERSON (2007);

Constructo	Variáveis		Descrição/Objetivo	Referencial Teórico	
				RBS – Teorias Motivacionais	RBS – Aplicabilidade da Teoria de Dois Fatores
Realização, via Cumprimento de Missão	V27	Sinto-me realizado ao concluir as missões a mim atribuídas, como bibliotecário, dentro dos prazos determinados	<i>Aferir o grau de satisfação que o bibliotecário sente ao concluir suas tarefas no prazo</i>	HOLMBERG, SOBIS, CARLSTRÖM (2015)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);
Realização, via Propostas de Melhorias	V28	As melhorias por mim propostas, são analisadas e discutidas, o que favorece a satisfação com o meu trabalho	<i>Identificar, sob o ponto de vista do Bibliotecário, se ele percebe que as propostas pro ele apresentadas são levadas à apreciação da chefia para implementação</i>	HOLMBERG, SOBIS, CARLSTRÖM (2015)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);
Crescimento Profissional, por meio de Promoção	V29	Ser promovido significa fator preponderante para me manter motivado com o serviço militar	<i>A promoção, além de significar aumento salarial, também pode ser revestida no incremento da responsabilidade perante os demais militares, seja pela experiência já adquirida, ou pela necessidade de ser exemplo positivo para os mais novos</i>	NGARUIYA et al. (2014); HOLMBERG, SOBIS, CARLSTRÖM (2015)	SMEREK; PETERSON (2007);
	V30	A promoção se reveste no aumento da responsabilidade a mim atribuída, seja perante subordinados os meus superiores			
Crescimento Profissional, por meio de Aprimoramento Técnico Profissional	V31	Estou satisfeito com os treinamentos ofertados pelo Exército no âmbito bibliotecário	<i>O Exército vem oferecendo, com certa regularidade, treinamentos nas bases de dados oficiais, propiciando a aquisição e a troca de conhecimentos e experiências entre os bibliotecários</i>	NGARUIYA et al. (2014); HOLMBERG, SOBIS, CARLSTRÖM (2015)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);
	V32	Cursos e treinamentos recebidos no campo militar e administrativo representaram a assimilação de novos conhecimentos que podem ser úteis no futuro	<i>Todo militar, independentemente de sua origem profissional ou civil, passa por uma instrução individual básica para o combate, além de cursos e treinamentos em áreas diversas, especialmente a administrativa no serviço público</i>	NGARUIYA et al. (2014); HOLMBERG, SOBIS, CARLSTRÖM (2015)	SMEREK; PETERSON (2007);

Constructo	Variáveis		Descrição/Objetivo	Referencial Teórico	
				RBS – Teorias Motivacionais	RBS – Aplicabilidade da Teoria de Dois Fatores
Responsabilidade, via Atividades Militares	V33	Sinto-me capaz de conduzir atividades essencialmente militares, pois refletem o grau de responsabilidade do meu posto e do treinamento recebido	<i>Aferir se o participante entendeu como suficiente os conhecimentos adquiridos durante o curso ou estágio que fez para o ingresso no serviço militar com a realidade de trabalho do dia-a-dia, tendo em vista a responsabilidade que carrega ao cumprir tais tarefas</i>	WALKER, CALVERT (2016)	SHANNON (2017); SMEREK, PETERSON (2007);
Responsabilidade, via Atividades Bibliotecárias	V34	Minhas atribuições em meu setor de atuação (biblioteca, unidade de informação, etc.) refletem minha formação acadêmica	<i>É necessário investigar se o conhecimento que o bibliotecário adquiriu no meio acadêmico foi suficiente para exercer a profissão no âmbito militar</i>	WALKER, CALVERT (2016)	SHANNON (2017); SMEREK, PETERSON (2007);
	V35	Meu trabalho contribui para que minha organização militar cumpra sua missão	<i>A conjugação de conhecimentos (militar e da profissão) deve incutir no bibliotecário o senso de que suas atribuições são também responsáveis para que sua organização militar atinja os objetivos institucionais aos quais está sujeita</i>	WALKER, CALVERT (2016)	SHANNON (2017); SMEREK, PETERSON (2007);

Constructo	Variáveis		Descrição/Objetivo	Referencial Teórico	
				RBS – Teorias Motivacionais	RBS – Aplicabilidade da Teoria de Dois Fatores
Trabalho em si	V36	Minha carga de trabalho é superior a de bibliotecários que atuam em outras esferas, públicas ou privadas, que tenho conhecimento	<i>Aferir se o bibliotecário realiza comparações de sua carga de trabalho como militar com outros profissionais que atuam em outras instituições, públicas ou privadas</i>	HERZBERG, MAUSNER, SNYDERMAN (1959); MARSHBURN, ROLLIN (2005); ÖSTERBERG, RYDSTEDT (2018); TAYLOR <i>et al.</i> (2010)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);
	V37	A necessidade de cumprir tarefas estranhas à minha formação acadêmica reduz o grau de satisfação com o serviço militar	<i>O trabalho em si, no Exército, também contém a realização de tarefas alheias à formação acadêmica do bibliotecário e, até certo ponto, sobrepõem as atividades fim de cada um; isso pode afetar sua satisfação em permanecer nesse ambiente</i>	HERZBERG, MAUSNER, SNYDERMAN (1959); MARSHBURN, ROLLIN (2005); ÖSTERBERG, RYDSTEDT (2018); TAYLOR <i>et al.</i> (2010)	LARKIN; BRANTLEY-DIAS; LOKEY-VEJA (2015);
Satisfação Geral no Trabalho	Sat1	Meu trabalho como bibliotecário militar me dá a sensação de realização	<i>Aferir se, no geral, o bibliotecário apresenta (ou não) sinais de satisfação com o seu trabalho no ambiente militar</i>	HERZBERG, MAUSNER, SNYDERMAN (1959); MARSHBURN, ROLLIN (2005); ÖSTERBERG, RYDSTEDT (2018); TAYLOR <i>et al.</i> (2010)	SMEREK; PETERSON (2007);
	Sat2	Ser bibliotecário no ambiente militar me incentiva a aplicar meus conhecimentos, comprovando que sou importante para a organização		HERZBERG, MAUSNER, SNYDERMAN (1959); MARSHBURN, ROLLIN (2005); ÖSTERBERG, RYDSTEDT (2018); TAYLOR <i>et al.</i> (2010)	SMEREK; PETERSON (2007);
	Sat3	Tenho prazer em ser Bibliotecário do Exército Brasileiro		HERZBERG, MAUSNER, SNYDERMAN (1959); MARSHBURN, ROLLIN (2005); ÖSTERBERG, RYDSTEDT (2018); TAYLOR <i>et al.</i> (2010)	SMEREK; PETERSON (2007);

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

## APÊNDICE D – Questionário

### *Prezado amigo de profissão*

Solicito sua contribuição em responder este questionário, o qual se baseia na Teoria Motivacional de Dois Fatores, base da minha Dissertação de Mestrado no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações e Sistemas Públicos, da Universidade Federal de São Carlos.

Sua contribuição é de extrema relevância, pois com ela será possível gerar informações atualizadas acerca da atuação e da motivação do profissional bibliotecário na Força Terrestre.

Após a aplicação de testes preliminares, o tempo para o completo preenchimento deste questionário variou entre 10 e 12 minutos.

Importante frisar que, em nenhum momento, durante os processos de análise e divulgação dos resultados, os participantes serão mencionados ou identificados, garantindo que tenham sua identidade preservada.

Cabe ressaltar que essa pesquisa foi autorizada pelo Departamento de Educação e Cultura do Exército e pelo Comitê de Ética em Pesquisas em Seres Humanos da Universidade Federal de São Carlos.

Caso tenha alguma dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato comigo por meio do seguinte endereço eletrônico: oliveirajcpo@gmail.com.

Obrigado.

Exército Brasileiro

Braço Forte, Mão Amiga!

**Júlio Cesar** Pinto de Oliveira - Mestrando UFSCar / PPGGOSP

1º Tenente Quadro Complementar de Oficiais - Área Biblioteconomia

### I ) DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

a) faixa etária

até 24 anos;  25 a 29 anos;  30 a 39 anos;  40 a 49 anos

b) gênero

masculino  feminino

c) estado civil

casado  solteiro  divorciado  viúvo  outro

d) filhos

sim  não

### II ) DADOS ACADÊMICOS

a) escolaridade

graduação  especialização  mestrado  doutorado

b) ano de conclusão da graduação em Biblioteconomia

\_\_\_\_\_

c) Instituição de Ensino Superior em que se graduou em Biblioteconomia

\_\_\_\_\_

### III ) DADOS PROFISSIONAIS

a) Há quanto tempo está no mercado formal de trabalho (incluindo experiências antes da graduação em Biblioteconomia)

( ) Menos de 3 anos ( ) 3 a 5 anos; ( ) 5 a 10 anos; ( ) 11 a 15 anos; ( ) Acima de 15 anos

b) Tempo total que atua como bibliotecário

( ) Menos de 3 anos ( ) 3 a 5 anos; ( ) 5 a 10 anos; ( ) 11 a 15 anos; ( ) Acima de 15 anos

c) Tempo total que atua como bibliotecário no Exército

( ) Menos de 1 ano ( ) 1 a 3 anos; ( ) 3 a 5 anos; ( ) 5 a 8 anos; ( ) Acima de 8 anos

d) atua na mesma cidade onde residia, antes de servir ao Exército?

( ) Sim ( ) Não

e) Em algum momento você já foi desviado de função?

( ) Sim ( ) Não

f) Atualmente, exerce outra função em sua Organização Militar, além de bibliotecário? (comissões temporárias não entram nesse cômputo)

( ) Sim ( ) Não

f1) se sim, qual (is)

---

g) dentre as tarefas ou funções a seguir, indique aquela(s) que, por mais que se esforce, o resultado não fará diferença em seu grau de motivação com o serviço militar (caso as tenha realizado):

( ) condução de sindicâncias

( ) serviço armado [oficial de dia]

( ) comissões administrativas diversas

( ) representações diversas

( ) formaturas

( ) Comissão de Recebimento, Exame e/ou Avaliação de Material

( ) outra: \_\_\_\_\_

( ) Nunca realizei nenhuma tarefa além daquelas relacionadas à Biblioteconomia

h) dentre as tarefas ou situações a seguir, indique aquela(s) que, ao realizar, seu grau de motivação será elevado (caso as tenha realizado):

( ) cursos e treinamentos em Biblioteconomia

( ) viagens a trabalho

( ) Ministrando cursos ou palestras de sua área de atuação

( ) representação do comando em Organizações externas

( ) formaturas

( ) Trabalho em si na biblioteca

( ) outra: \_\_\_\_\_

#### IV ) PERCEPÇÕES RELACIONADAS ÀS SITUAÇÕES DO COTIDIANO DE TRABALHO DO BIBLIOTECÁRIO

Você encontrará abaixo uma série de afirmativas que descrevem diferentes percepções relacionadas a situações do cotidiano que o bibliotecário, enquanto militar, pode ter em relação a seu trabalho.

Indique o grau de realidade de cada hipótese, utilizando a escala gradativa abaixo, partindo do "Discordo Totalmente (1)" até o "Concordo Totalmente (7)".

Nº	Percepção	Escala						
		1	2	3	4	5	6	7
V1	Meu salário é competitivo quando comparado a trabalhos semelhantes em outras organizações civis, públicas ou privadas							
V2	Sou bem remunerado pelo trabalho que faço							
V3	Meu salário é um fator significativo na minha decisão em permanecer no Exército							
V4	Os benefícios em minha organização militar, como adicionais remuneratórios, folgas, "meio-expediente", "emendas de feriados" atendem às minhas necessidades							
V5	Os benefícios são fatores significativos na minha decisão de permanecer na Exército							
V6	Os benefícios que envolvem os adicionais remuneratórios foram adequadamente explicados quando do meu ingresso no serviço militar							
V7	Normas e Regulamentos militares são condicionantes que obrigam, constantemente, a me adequar à rotina do Exército							
V8	As Normas e Regulamentos militares são rígidos e exigem comportamentos, muitas vezes, novos ao bibliotecário recém-engajado							
V9	Minha organização militar fornece as instalações e as condições físicas de trabalho necessárias para a plena execução de minhas atribuições							
V10	As condições ambientais e de segurança de minha organização militar permitem me concentrar em minhas funções sem preocupações alheias ao meu trabalho							
V11	Como profissional da informação, tenho sucesso ao realizar solicitações que auxiliam o trabalho na biblioteca/unidade de informação							
V12	Enquanto oficial do Exército, tenho a precedência hierárquica necessária para ser valorizado enquanto militar e ser reconhecido pela sociedade civil							
V13	A relação com meus superiores hierárquicos se reveste de respeito mútuo, profissionalismo e estrito sentimento de cumprimento do dever							
V14	O contato pessoal e diário com os demais militares de meu círculo hierárquico, em minha organização militar, é amistoso, independente da Arma, Quadro ou Serviço							
V15	É importante manter estreito relacionamento com os demais oficiais técnico temporários (ou do Quadro Complementar de Oficiais), até mesmo em função da formação militar similar que tivemos							

Nº	Percepção	Escala						
		1	2	3	4	5	6	7
V16	O relacionamento com os demais bibliotecários militares do Exército me auxilia a desenvolver meu trabalho							
V17	O relacionamento com os demais bibliotecários militares do Exército me encoraja a continuar na Instituição							
V18	Minhas interações com os subordinados são cercadas de respeito às normas e regulamentos							
V19	Sinto-me confortável no relacionamento com meus subordinados, tanto para cobrar, corrigir, orientar ou mesmo elogiar							
V20	Atuar no Exército favorece realizar planejamentos profissionais e pessoais a médio e longo prazos, em função da estabilidade que a Instituição possui							
V21	Meu chefe imediato tem conhecimentos, técnico e militar, necessários para realizar a avaliação de meu desempenho							
V22	Meu chefe imediato fornece feedback construtivo sobre meu desempenho							
V23	Estou satisfeito com minha posição de bibliotecário em um ambiente militar							
V24	Os usuários da biblioteca reconhecem meu bom trabalho							
V25	Em minha organização militar, sou mais reconhecido por ser oficial do que bibliotecário							
V26	O reconhecimento do meu trabalho (bibliotecário e militar) é traduzido em minha avaliação de desempenho							
V27	Sinto-me realizado ao concluir as missões a mim atribuídas, como bibliotecário, dentro dos prazos determinados							
V28	As melhorias por mim propostas, são analisadas e discutidas, o que favorece a satisfação com o meu trabalho							
V29	Ser promovido significa fator preponderante para me manter motivado com o serviço militar							
V30	A promoção se reveste no aumento da responsabilidade a mim atribuída, seja perante subordinados os meus superiores							
V31	Estou satisfeito com os treinamentos ofertados pelo Exército no âmbito bibliotecário							
V32	Cursos e treinamentos recebidos no campo militar e administrativo representaram a assimilação de novos conhecimentos que podem ser úteis no futuro							
V33	Sinto-me capaz de conduzir atividades essencialmente militares, pois refletem o grau de responsabilidade do meu posto e do treinamento recebido							
V34	Minhas atribuições em meu setor de atuação (biblioteca, unidade de informação, etc.) refletem minha formação acadêmica							
V35	Meu trabalho contribui para que minha organização militar cumpra sua missão							
V36	Minha carga de trabalho é superior à de bibliotecários que atuam em outras esferas, públicas ou privadas, que tenho conhecimento							

Nº	Percepção	Escala						
		1	2	3	4	5	6	7
V37	A necessidade de cumprir tarefas estranhas à minha formação acadêmica reduz o grau de satisfação com o serviço militar							
Sat1	Meu trabalho como bibliotecário militar me dá a sensação de realização							
Sat2	Ser bibliotecário no ambiente militar me incentiva a aplicar meus conhecimentos, comprovando que sou importante para a organização							
Sat3	Tenho prazer em ser Bibliotecário do Exército Brasileiro							

### V ) SATISFAÇÃO GERAL NO TRABALHO

As perguntas a seguir têm o objetivo de aferir a sua satisfação geral no trabalho, como Bibliotecário do Exército Brasileiro e as suas perspectivas quanto ao futuro profissional. É o momento de expressar-se livremente.

(Para todos os participantes da pesquisa:)

- a) *Imagine o seu trabalho ideal, como bibliotecário. Sua posição de bibliotecário militar se compara a essa idealização? Se não, por quê?;*
- b) *Considere todas as expectativas que você tinha quando iniciou seu trabalho no Exército. Atualmente, está aquém ou superou essas expectativas?;*

Somente para os bibliotecários com carreira estabilizada (os QCO):

- c) *Em função de possuir estabilidade, os resultados de seu trabalho não são tão relevantes quanto gostaria? Por quê?*
- d) *Apesar de possuir estabilidade, prestaria outro concurso público, e sairia do Exército?*

Somente para os bibliotecários que são temporários (os OTT):

- c) *Em função da temporalidade de seu vínculo com o Exército, sua motivação é afetada com o passar do tempo e, conseqüentemente, seu rendimento tende a diminuir? Por quê?*
- d) *Você prestaria concurso para o QCO, caso fosse possível?*

*Agradeço, imensamente, sua participação.*

## APÊNDICE E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

O(a) senhor(a) está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada “O Bibliotecário no Exército Brasileiro: satisfação e motivação para o trabalho militar do profissional da informação”, sob a responsabilidade do pesquisador **Júlio Cesar Pinto de Oliveira**.

Nesta pesquisa o objetivo é buscar entender **os fatores motivacionais e a satisfação para o trabalho militar do Bibliotecário no Exército Brasileiro**.

Na sua participação o(a) senhor(a) irá responder, por meio de questionário on-line, à perguntas objetivas (múltipla escolha) e à perguntas subjetivas (livre pensamento de opinião) a respeito de sua carreira, do seu trabalho e de situações relacionadas à motivação em trabalhar e aos possíveis entraves e complicadores encontrados em seu meio profissional. A aceitação em participar da pesquisa, corresponde à assinatura do TCLE (que pode ser impresso se assim o desejar).

Em nenhum momento o(a) senhor(a) será identificado(a). Os resultados da pesquisa serão publicados e ainda assim a sua identidade será preservada.

O(a) senhor(a) não terá nenhum gasto ou ganho financeiro por participar da pesquisa.

Os riscos consistem em cansaço ou aborrecimento ao responder questionários ou, ainda, na exposição a respeito da satisfação profissional. Os benefícios estão relacionados ao auxílio no desenvolvimento da profissão na Força Terrestre.

O(a) senhor(a) é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo ou coação.

Qualquer dúvida a respeito da pesquisa, o(a) senhor(a) poderá entrar em contato com **o pesquisador, por meio dos telefones (31) 99309-1605 e (19) 3744-2020, do endereço eletrônico [oliveirajcpo@gmail.com](mailto:oliveirajcpo@gmail.com), além do endereço da Escola Preparatória de Cadetes do Exército, à Av. Papa Pio XII, nº 350, Jardim Chapadão, Campinas/SP**. Poderá também entrar em contato com a Pró-reitoria de Pesquisa – Universidade Federal de São Carlos: Rod. Washington Luiz, s/n, São Carlos - SP, CEP: 13.565-905; telefone: (16) 3351-8028.

Campinas, 23 de maio de 2019.

---

Assinatura do Pesquisador

Aceito participar do projeto citado acima, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido.

---

Participante da pesquisa