



# Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina

**Daniela Spudeit<sup>I</sup>**

<https://orcid.org/0000-0003-4658-6580>

**Marli Dias de Souza Pinto<sup>II</sup>**

<https://orcid.org/0000-0002-0483-3988>

<sup>I</sup> Universidade do Estado de Santa Catarina, SC, Brasil.

Professora no curso de graduação em Biblioteconomia e no Programa de Pós-Graduação de Gestão da Informação. Doutora em Ciência da Informação.

<sup>II</sup> Universidade Federal de Santa Catarina, SC, Brasil.

Professora Adjunto IV do Programa de Pós Graduação em Ciência da Informação e dos Cursos de graduação do DPTCIn/UFSC. Doutora em Engenharia de Produção (2003).

<http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/26170>

A liderança é uma das competências essenciais para a gestão no mundo corporativo atual. Para compreender o que as mulheres pensam sobre liderança no processo de gestão de uma biblioteca universitária foi realizada pesquisa sobre as características imprescindíveis para liderar e descritos os desafios e aprendizagens de liderança na visão das pesquisadas. Metodologicamente, a pesquisa foi exploratória, com abordagem qualitativa, efetivada por levantamento bibliográfico em bases de dados; a coleta de dados ocorreu a partir de entrevistas com nove profissionais que ocuparam/ocupam cargo de direção geral das bibliotecas universitárias da administração pública, entre 2008 e 2018. No tratamento de dados utilizou-se a análise temática de Braun e Clarke (2006). Conclui-se que ser líder é inspirar pessoas, promover um engajamento, ambiente harmonioso e

colaborativo para que a equipe trabalhe de forma integrada, em que é preciso desenvolver competências como comunicação, relacionamento interpessoal, otimismo, flexibilidade, empatia, inteligência emocional e mediação de conflitos. Na visão das entrevistadas alguns desafios são: ter conhecimento sobre processos, pessoas e o funcionamento da universidade; ter habilidade em lidar com egos, bem como com comportamentos de resistência e desmotivação na equipe; e, ainda, perceber as potencialidades e fragilidades de cada profissional.

**Palavras-chaves:** *Liderança; Gestão feminina; Bibliotecas Universitárias.*

## **Female leadership in the management of university libraries in Santa Catarina**

Leadership is one of the essential skills for management in the corporate world today. To understand what women, think about leadership in the management process of a university library, a survey was carried out on essential resources to lead and, finally, it describes the challenges and leadership apprentices in the research view. Methodologically, this is exploratory research, with a qualitative approach, carried out by bibliographic survey in databases, a data collection detected through interviews with nine professionals who occupy and occupy the general management of university libraries of public administration (UFSC and UDESC), from 2008 to 2018. No data processing used the thematic analysis by Braun and Clarke (2006). Conclude that being a leader is inspiring people, promoting an involvement, harmonious and collaborative environment for the work team in an integrated way. To do this, you need to develop skills such as communication, interpersonal relationships, optimism, flexibility, empathy, emotional intelligence and conflict mediation. Anyway, the challenges are very much in the view of the interviewees, who point out knowledge about processes, people and the functioning of the university, skills in dealing with egos, such as resistance

and demotivation in the team, who know how to perceive the strengths and weaknesses of each professional.

**Keywords:** *Leadership; Female management; University Libraries.*

**Recebido em 10.11.2020 Aceito em 30.09.2022**

## **1 Introdução**

O atual mundo do trabalho tem passado por muitas transformações, principalmente após década de 1990, quando começou a ter maior abertura global do mercado, inserção e ampliação das Tecnologias de Comunicação e Informação (TICs), utilização em massa da Internet, globalização econômica, política e social, entre outros diversos fatores que marcaram o início da sociedade contemporânea. Todas essas mudanças afetaram as relações profissionais, bem como a forma de gerenciar pessoas no ambiente laboral devido às adaptações necessárias para capacitar, valorizar e principalmente gerir profissionais com novas competências.

A liderança é uma das competências essenciais para a gestão no mundo corporativo que é norteado pela competitividade, inovação e eficiência. Robbins (2000, p. 304) define liderança como "a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance dos objetivos". Para Chiavenato (2000), liderança é definida como necessária em todos os tipos de organização humana, ou seja, para a obtenção de qualquer resultado desejado pela empresa é necessário conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar. Nesse bojo, a liderança torna-se uma característica importante para todos os profissionais, inclusive para bibliotecários e bibliotecárias que atuam em instituições com ou sem fins lucrativos, visto que liderar pessoas, projetos ou mudanças se relaciona a conduzir, influenciar e motivar, visando ao alcance dos objetivos organizacionais.

As TICs provocaram mudanças em todos os espaços laborais, inclusive nas bibliotecas e nas competências dos profissionais que atuam nesses espaços, visto que torna-se necessário repensar as formas de se comunicar e gerir a informação a partir de novas ferramentas e processos, para que possa se obter os resultados esperados com efetividade, garantindo a sustentabilidade das organizações. A liderança passa a ser uma das competências essenciais requeridas para promover, além da

motivação de equipe, a compreensão efetiva dos objetivos da organização.

As diversas atividades e processos de trabalho que são desenvolvidos em uma unidade ou serviço de informação requerem liderança, dedicando-se a esse propósito, é preciso observar os pontos fortes e fracos que devem ser trabalhados, a fim de atingir a melhoria contínua. Nesse aspecto, compreender como a liderança feminina é exercida com êxito ou não nesse cenário é um dos resultados esperados a partir da percepção de quem está no comando. Dessa forma, buscou-se ouvir bibliotecárias que ocuparam/ocupam cargos de direção em bibliotecas universitárias entre 2008 a 2018, a fim de conhecer essas experiências.

A justificativa para a escolha do tema liderança feminina prende-se ao fato de se verificar que nos segmentos biblioteconômicos, segundo Sousa (2014, p. 28), "a Biblioteconomia é majoritariamente uma profissão feminina [...]" e, para validar essa afirmação, elaborou-se este estudo que, dentro dessa perspectiva, buscou conhecer a inserção da mulher nessa área de atuação. Para tanto, considerou-se ainda o que aponta o relatório Estatísticas de Gênero Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018), que no ano de 2015 demonstrou que as mulheres ocupavam 37,8% dos cargos de direção e gerência, sendo que o percentual desses cargos ocupados por homens estava contabilizado em 62,2%.

Dentro desse contexto, o problema norteador se configurou a partir do seguinte questionamento: Qual a percepção das bibliotecárias no que tange à liderança no processo de gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina?

O objetivo desta pesquisa é compreender o que as mulheres pensam sobre liderança no processo de gestão de uma biblioteca universitária. Dessa forma, os objetivos específicos foram:

- a) Identificar os estudos sobre liderança em bibliotecas universitárias;
- b) Apresentar as características imprescindíveis para liderar uma biblioteca universitária;
- c) Descrever os desafios e aprendizagens de liderança na visão das bibliotecárias diretoras das bibliotecas universitárias de Santa Catarina.

Para atingir o primeiro objetivo e conhecer o que a literatura da área de Biblioteconomia retrata sobre liderança voltada à competência de bibliotecários/as, elaborou-se um levantamento bibliográfico que também auxiliou na análise e discussão do segundo e do terceiro objetivo, que

envolvem as características do líder, bem como os desafios e aprendizagens para liderar uma biblioteca universitária.

## 2 Revisão bibliográfica

A liderança além de ser uma característica e competência essencial no atual mundo do trabalho, deve ser vista também como um processo, pois envolve a “condução de ações ou influência de comportamento e de mentalidade de outras pessoas” (MAXIMIANO, 2008, p. 277), podendo ocorrer independentemente do contato físico ou temporal.

Em pleno século XXI, em que existe concorrência acirrada nas organizações em torno de vantagens competitivas e diferenciais inovadores, a liderança se tornou uma competência que precisa ser aperfeiçoada nos gestores, para que os mesmos obtenham sucesso em suas funções, principalmente, no que tange à gestão de uma equipe. No Quadro 1, é possível conhecer algumas definições sobre liderança de autores nacionais e internacionais a partir do levantamento efetivado por Sarmiento (2015).

Quadro 1 - Principais autores e conceitos sobre liderança

Principais Conceitos	Autor/ano
Liderança transacional enfoca a relação entre líderes e liderados com ênfase na capacidade do líder em influenciar, através do poder que exerce, a vida de seus seguidores.	Burns (1978)
Liderança transformacional inspira seus liderados, estimula seu desenvolvimento e promove o engajamento com valores e interesses compartilhados.	Avolio e Bass (1998)
Liderança pode ser investigada de forma individual, grupal e organizacional.	Bass e Riggio (2006)
Liderança transformacional pode ser definida como uma relação de influência mútua, líder e seguidor trabalham juntos, os líderes inspiram seus seguidores.	Burke (2006)
Liderança é a capacidade de vivenciar e propiciar influências recíprocas entre as pessoas	Cabral (2008)
São as interações que ocorrem entre líderes e liderados que determinam como a cultura da organização se forma e se transforma.	De Rue e Ashford (2010)
Liderança como uma atividade compartilhada, se alterna independente de níveis hierárquicos.	Müller e Brankovic (2011)
Seguidores começaram a se perceber de maneira diferente e a liderança por meio do controle cede espaço à cooperação e à colaboração.	Kellerman (2012)
Componentes da liderança transformacional: consideração individualizada, estimulação intelectual, motivação inspiracional e influência idealizada.	Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013)
Formação de uma rede de colaboração entre líderes e liderados, sendo a liderança transformacional relatada como uma troca significativa e criativa entre líderes e liderados.	Lousã (2013)

Liderança envolve relacionamentos e se manifesta em todos os lugares.	Kouzes e Posner (2013)
---	------------------------

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Sarmiento (2015, p. 42).

Existem pessoas que nascem com características de um líder nato, quando se percebem de maneira diferente e conseguem promover um engajamento com colegas, porém é uma competência que pode também ser desenvolvida e aperfeiçoada ao longo da trajetória profissional por meio de cursos, experiências, leituras e muita prática na rotina diária de uma organização, seja com ou sem fins lucrativos.

No que tange à formação e desenvolvimento de lideranças, é possível encontrar vários cursos de formação profissional ou mesmo de pós-graduação vinculados a grandes instituições de ensino no Brasil, como a Escola Superior de Marketing e Propaganda, a Fundação Getúlio Vargas, a Fundação Dom Cabral, a PUC Minas, a Fundação Dale Carnegie, entre outros.

Na formação acadêmica dos bibliotecários no Brasil inexistem disciplinas específicas que capacitam para o desenvolvimento da liderança como competência para gerir espaços de informação, conforme análise dos currículos dos quarenta cursos de Biblioteconomia (modalidade presencial) elencados no site da Associação Brasileira de Educação em Ciência em Informação (ABECIN). Desses, somente dois cursos em nível nacional de graduação universitária têm foco na gestão de ambientes informacionais com maior quantidade de disciplinas voltadas para a área administrativa.

Um deles é o Curso de Biblioteconomia e Gestão de Unidades de Informação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)<sup>1</sup>, que apresenta 11 disciplinas obrigatórias voltadas para gestão em sua matriz curricular. Nesse curso, tem uma única disciplina chamada “Fundamentos de Administração” que entre os 15 tópicos abordados na ementa, cita a palavra liderança como um dos conteúdos da disciplina. Além da UFRJ, o curso de Biblioteconomia com Habilitação em Gestão da Informação da Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC)<sup>2</sup> tem dez disciplinas obrigatórias voltadas para administração, porém apenas a disciplina “Administração de unidades de informação II” inclui um tópico de gestão de pessoas em sua ementa que aborda a liderança.

Nesse contexto, percebe-se que faltam disciplinas específicas voltadas para o desenvolvimento da liderança dentro da área de

<sup>1</sup> Para acessar informações sobre o curso, acesse:

<http://www.facc.ufrj.br/joomla/index.php/graduacao/biblioteconomia-e-gestao-de-unidades-de-informacao>

<sup>2</sup> Para acessar a ementa das disciplinas, acesse:

[https://www.udesc.br/arquivos/faed/id\\_cpmenu/136/ementa\\_15704734357071\\_136.pdf](https://www.udesc.br/arquivos/faed/id_cpmenu/136/ementa_15704734357071_136.pdf)

Biblioteconomia, por ser uma importante competência no atual mercado competitivo.

As experiências do dia a dia ajudam muito na formação do líder, porém é necessário buscar capacitação na área de Liderança. Uma forma seria fazer cursos de especialização ou qualificação profissional para aprimorar técnicas e desenvolver as habilidades necessárias para um bom líder, tais como: relacionamento interpessoal, gestão de conflitos, técnicas de comunicação, entre outros. Além dessas, Oliveira e Marinho (2005) citam como habilidades que precisam ser desenvolvidas nos líderes: o comportamento perante mudanças, orientação de resultados, habilidade para negócios, comunicação e relacionamento entre outras necessárias para o bom desempenho do líder.

Destaca-se que o comportamento voltado para mudanças se relaciona às competências de aprendizado constante, além de criatividade, inovação, flexibilidade, persistência, motivação, pensamento estratégico e visão.

Liderança também se volta para saber administrar conflitos, lidar com diversidade cultural, trabalho em equipe. A orientação para resultados envolve responsabilidade, tomada de decisão, empreendedorismo, solução de problemas. As habilidades de negócios se referem à gestão financeira, à gestão de recursos humanos, à gestão de tecnologias; e a comunicação e relacionamento dizem respeito às habilidades interpessoais, habilidades políticas, habilidade oral e de escrita, influência, construção de parcerias.

Os estilos de liderança estão ligados diretamente ao efeito que provocam nas equipes e aos fatores determinantes para uma liderança de sucesso entre seus pares, gestores e time, alcançando alta performance nas grandes organizações. A liderança também é vista como um fenômeno de construção social no qual o líder interage com seus liderados (SMIRCICH; MORGAN, 1982). Essa construção social ocorre no dia a dia profissional visto que muitos profissionais não têm capacitação direcionada para desenvolver a liderança.

Na formação do bibliotecário inexistem disciplinas de gestão de pessoas em muitos currículos dos cursos de graduação em Biblioteconomia no Brasil. Por outro lado, existem disciplinas voltadas à administração, mas específicas para gestão de recursos, gestão de acervos, gestão de serviços, ou seja, os profissionais da Biblioteconomia têm formação para serem gestores, mas não para serem líderes.

No contexto da liderança como competência profissional, é importante ressaltar que existem diferenças entre líder e gestor. Nanus e Dobbs (2000) explicam que são funções distintas que requerem habilidades diferentes. Os gestores são responsáveis pelos processos e operações, são os maiores interessados no que precisa ser feito e em

como pode ser feito. Os líderes preocupam-se com estratégias, com a direção para onde a organização deve ser levada e como pode e deve estar fazendo no futuro. O gestor se volta para o presente com um olho nos custos e outro no desempenho. O líder se preocupa também com isso, mas sua atenção está voltada em longo prazo para os desafios que surgem na linha do horizonte e potencial de crescimento da organização.

Para conhecer o que a literatura da área de Biblioteconomia retrata sobre liderança voltada à competência do bibliotecário, em publicações brasileiras, foi realizado um mapeamento nos principais periódicos científicos no Brasil por meio da base de dados BRAPCI; foram recuperados 15 artigos que tratam sobre liderança, porém após a leitura verificou-se que apenas seis tratavam de liderança na Biblioteconomia, o que revela que é uma temática que precisa ser inserida na área por meio de pesquisas e pela disseminação de relatos de experiências.

O primeiro artigo recuperado é de 2008 de autoria de Baptista, no qual a autora enfatiza o papel do bibliotecário como líder no processo de informação e gestão do conhecimento em bibliotecas universitárias. No artigo são abordadas algumas das necessidades e habilidades requeridas para o bibliotecário exercer as suas atividades como líder no processo informacional e, na atuação de equipes de trabalho, demonstra que as mudanças de comportamento entre as pessoas podem contribuir para o desenvolvimento do trabalho cooperativo e ações que favoreçam a qualidade e produtividade dos processos da biblioteca. Por fim, a autora compara os processos de liderança em bibliotecas universitárias com os resultados das interações dos indivíduos por meio dos significados das atividades de visões, relações entre as pessoas, reconhecimento e identificação no âmbito dos processos cognitivos e emocionais vivenciados e praticados pela equipe dentro da biblioteca.

O segundo trabalho recuperado é de Santos, Almeida e Valentim (2011) sobre a importância da motivação, liderança e trabalho em equipe na biblioteca para melhorar a eficácia e eficiência dos processos. As autoras ressaltam ainda, a necessidade de formação continuada, para desenvolver essas competências. As autoras também sinalizaram que o líder que atua em unidades de informação pode desenvolver algumas ações que possibilitem motivar a equipe, a qual lidera como, por exemplo: implantar programas participativos; estabelecer metas desafiadoras; incentivar trabalhos em grupo; promover rotatividade de cargos e funções; criar sistemas de divulgação de resultados; estimular a criatividade; promover um bom ambiente de trabalho; promover educação e treinamento individual/grupo; definir claramente as responsabilidades; delegar autoridade conscientemente, cobrar resultados; entre tantas outras. Dessa maneira, entende-se que o líder que atua em unidades de informação necessita conhecer os fatores que

possibilitam a motivação da equipe. Para tanto, é preciso observar as aspirações de seus colaboradores e verificar se a organização tem sido capaz de satisfazê-las. Assim, cabe ao profissional da informação capacitar-se para desempenhar bem essa função.

O terceiro trabalho é de 2014, publicado por Assis e Maia (2014), no qual as autoras analisam o perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia, em Goiás, levando em consideração a teoria dos estilos de liderança de Kurt Lewin, o qual classifica esses estilos em: autoritário, democrático e liberal. Os resultados da pesquisa, associados à teoria pertinente, apontaram que os bibliotecários seguem o estilo de liderança democrático, embora utilizem outros estilos de liderança de acordo como as situações se apresentam no contexto diário. Dados da pesquisa indicam que no papel de líder os bibliotecários de Goiânia enfrentam diversos problemas e desafios, desde a falta de pessoal capacitado, de recursos financeiros, desmotivação em virtude de baixos salários, falta de comprometimento de membros da equipe, de autonomia nas tomadas de decisões, fatores que geram obstáculos no desempenho da liderança dos bibliotecários. Os entrevistados também enfatizaram que as relações humanas e o trabalho em equipe são fundamentais para atingirem as metas propostas. E que, para o bom desempenho da equipe, o gestor deve ser hábil em administrar os conflitos que porventura existirem, para não prejudicar o trabalho da equipe.

O quarto trabalho é de Santa Anna (2016), no qual o autor apresenta a produção científica sobre gestão de bibliotecas e enfatiza a importância da liderança como uma das competências imprescindíveis. O autor reflete acerca de aspectos relacionados à gestão de pessoas e conclui que desenvolver competências considerando o fator humano é imprescindível no atual contexto marcado pelo uso de tecnologias.

Ainda em 2016, foi publicado o quinto trabalho analisado, da autoria de Alves e Oliveira (2016), que destacam as unidades de informação como organizações que precisam de profissionais preocupados, não apenas com recursos físicos e/ou serviços, mas também que saibam lidar com a equipe, estimulando-a para se envolverem no trabalho e oferecer um serviço de qualidade aos seus usuários. As autoras enfatizam que o bibliotecário deve ser um líder além de gestor, dessa forma, mostram a importância do gestor-líder no perfil do profissional bibliotecário em sua função de gestão em uma Unidade de Informação.

Por fim, Carvalho e Azevedo (2018) discorrem sobre a liderança feminina em bibliotecas universitárias e a influência na motivação organizacional da equipe. Os principais resultados obtidos apresentaram um panorama dos pontos comuns nos aspectos da liderança feminina, destacando as habilidades e os atributos de gestão relativos ao diálogo, ao reconhecimento, à comunicação e flexibilidade da liderança feminina. As

autoras também apontam que existe uma carência de estudos sobre a temática liderança feminina na área de Biblioteconomia.

Nos seis artigos anteriormente descritos, recuperados na base de dados, foi possível identificar a contribuição de cada texto revisado para a compreensão do problema de pesquisa, porque ao se propor conhecer a percepção das bibliotecárias no que tange à liderança no processo de gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina foi necessário saber o que autores da área estão investigando sobre a temática liderança.

Conhecer as percepções de cada bibliotecária que ocupou cargo de direção nas bibliotecas universitárias públicas de Santa Catarina, se revestiu de experiências únicas e pessoais, entretanto, cabe também analisar os estudos sobre liderança na Biblioteconomia publicados, para verificar como a liderança vem se desenvolvendo, como os bibliotecários percebem a liderança, como os profissionais estão se capacitando como líderes, quais as lacunas que os bibliotecários encontram no dia a dia para exercer a liderança, entre outras questões envolvidas.

Ao descrever as relações entre os textos, é possível perceber que os autores retratam a importância da motivação, liderança e trabalho em equipe na biblioteca para melhorar a gestão, bem como a eficácia e eficiência dos serviços. Também alertam sobre a importância da educação continuada (SANTOS; ALMEIDA; VALENTIM, 2011; SANTA ANNA, 2016). Por outro lado, os estudos de Baptista (2008), Assis e Maia (2014), Alves e Oliveira (2016) e Carvalho e Azevedo (2018) focam no perfil, desafios, lacunas que precisam ser revistas pelos profissionais para aprimorar essa importante competência gerencial.

Verificou-se que liderança é uma temática que merece ser aprofundada nas pesquisas da área, para subsidiar as práticas nas bibliotecas e, demais unidades de informação. Existem diferentes estilos de liderança, como destacado por Likert (1975): Autoritário-Rígido, Autoritário-Benevolente, Participativo-Consultivo e Participativo-Grupal, que podem ser aprofundados dentro da área já que, de acordo com Van Wart (2003), o estilo de liderança é um efeito acumulativo de traços, habilidades e comportamentos.

No levantamento bibliográfico, não foi encontrado em periódicos científicos trabalho algum que abordasse especificamente a liderança feminina nas bibliotecas universitárias, entretanto, existem estudos publicados em anais de eventos da área voltados ao perfil do bibliotecário para a gestão em geral, como os trabalhos de Barbalho, Silva e Freitas (2000), Pinto (2003), Curty, Curty e Fernandes (2004), Leite e Borba (2004), Lira e Jovanovich (2004), Gerolimos e Konsta (2008), Torres e Bergue (2009), entre outros.

Acredita-se que se faz necessário aprofundar pesquisas nessa área, estabelecendo novas relações entre a gestão contemporânea, estilos de

liderança e as demandas atuais em ambientes de informação gerenciados pelos profissionais da Biblioteconomia.

Dessa forma, foi encontrada uma lacuna importante, a qual julga-se necessário adentrar nesse universo e conhecer as percepções das bibliotecárias que ocuparam/ocupam importantes cargos gerenciais à frente da direção de uma biblioteca universitária de ordem pública no estado de Santa Catarina, conforme os procedimentos metodológicos explicados na próxima seção.

### **3 Procedimentos metodológicos**

A presente seção caracteriza o tipo de pesquisa de acordo com objetivos e métodos escolhidos, apresenta os procedimentos para levantamento bibliográfico acerca da temática que envolve os processos de liderança em bibliotecas, descreve a forma de coletar dados por meio de entrevistas com bibliotecárias que atuaram/atuem na direção das duas bibliotecas universitárias públicas (UFSC e UDESC) de Santa Catarina, e por fim, discorre sobre o método de Análise Temática de Braun e Clarke (2006) usado para fazer a análise dos dados coletados.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa exploratória e qualitativa que foca no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando as suas particularidades e experiências individuais, nas percepções. Essa abordagem possibilita maior compreensão dos processos e de seus significados no contexto do problema (MALHOTRA, 2001). Gil (2008) explica que em uma pesquisa qualitativa considera-se que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, ou seja, ocorre a incidência de um vínculo indissociável entre o mundo subjetivo próprio de cada pessoa e o mundo objetivo que o cerca. Dessa forma, nesse modelo de pesquisa, a interpretação de fenômenos e atribuição de determinados significados ocorre naturalmente.

Gerhardt e Silveira (2009) afirmam que na pesquisa qualitativa os métodos utilizados têm por objetivo explicar o porquê das coisas, analisando dados não métricos e utilizando-se de variados tipos de abordagens. Além disso, os autores reforçam que, nesse modelo de pesquisa, o pesquisador torna-se, ao mesmo tempo, sujeito e objeto de suas pesquisas e, devido à sua especificidade, nesse tipo de pesquisa o desenvolvimento é considerado imprevisível.

Sobre abordar as características básicas dessa metodologia, Moreira (2002) inclui que: 1) A interpretação como foco. Nesse sentido, há um interesse em interpretar a situação em estudo sob o olhar dos próprios participantes; 2) A subjetividade é enfatizada. Assim, o foco de interesse é a perspectiva dos informantes; 3) A flexibilidade na conduta do estudo. Não há uma definição a priori das situações; 4) O interesse é no processo

e não no resultado. Segue-se uma orientação que objetiva entender a situação em análise; 5) O contexto como intimamente ligado ao comportamento das pessoas na formação da experiência; e 6) O reconhecimento de que há uma influência da pesquisa sobre a situação, admitindo-se que o pesquisador também sofre influência da situação de pesquisa.

A descrição geral do método foi baseada no paradigma interpretativista, a partir do produto das experiências subjetivas. De acordo com Oliveira (2008), na abordagem interpretativista o homem é diferente dos objetos, por isso o seu estudo necessita de uma metodologia que considere essas diferenças.

Nesse posicionamento teórico, a vida humana é vista como uma atividade interativa e interpretativa realizada pelo contato das pessoas. Os procedimentos metodológicos, então, são do tipo etnográfico como, por exemplo: observação participante, entrevista, história de vida, dentre outros.

O estudo da experiência humana deve ser feito, entendendo que as pessoas interagem, interpretam e constroem sentidos. Desse modo, nesta pesquisa, optou-se pelas entrevistas de forma presencial, observação e registro no diário de campo. Para ter base teórica para discussão dos dados coletados nas entrevistas, foi feito um levantamento bibliográfico específico para verificar as publicações a respeito de liderança em bibliotecas universitárias conforme será relatado na próxima subseção.

### **3.2 Levantamento bibliográfico**

Para compreender a problemática envolvida elaborou-se um levantamento bibliográfico nas bases de dados BRAPCI, SCIELO, BENANCIB e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do IBICT, liderança em bibliotecas universitárias publicadas no período de 2008 a 2018. Usou-se as palavras chaves "biblioteca universitária" AND "liderança" como *string* de busca nas bases de dados supracitadas que abarcam trabalhos publicados em periódicos científicos (BRAPCI e SCIELO) e o principal anais de evento científico da área de Ciência da Informação (BENANCIB) no Brasil.

Na BRAPCI foram recuperados 15 trabalhos, porém somente seis se adequavam ao objetivo da pesquisa, que foram descritos e relacionados na revisão de literatura e na discussão dos resultados. Na base SCIELO e na base BENANCIB não foram recuperados trabalhos publicados dentro da área de Ciência da Informação sobre liderança, o que evoca a necessidade de pesquisar essa temática.

Para verificar se existem pesquisas desenvolvidas no nível de pós-graduação que tratassem de liderança, investigou-se na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações do IBICT, que integra os sistemas de

informação de teses e dissertações dos programas de pós-graduação no Brasil. A única dissertação defendida é “É preciso estar atento: a ética no pensamento expresso dos líderes de bibliotecas comunitárias” de autoria de Ana Claudia Perpétuo de Oliveira da Silva (SILVA, 2011), desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, porém trata de liderança em bibliotecas comunitárias. Na área de bibliotecas universitárias não foram encontradas dissertações ou teses defendidas entre 2008 e 2018, que abordassem o tema liderança feminina.

O levantamento bibliográfico auxiliou na compreensão do que envolve a temática de liderança na Biblioteconomia no Brasil, apontando para necessidade específica de se aprofundar estudos nessa área. Com os resultados obtidos foi possível analisar os dados coletados nas entrevistas realizadas, conforme está explicado na próxima subseção.

### 3.3 Coleta de dados

Como procedimentos metodológicos de pesquisa qualitativa elaborou-se a coleta de dados por meio de entrevistas com bibliotecárias. O universo da pesquisa foi composto pelas dez profissionais que ocuparam/ocupam cargo de direção geral das bibliotecas universitárias de administração pública no período de 2008 a 2018. É importante salientar que todas são do gênero feminino. Ao fazer contato com elas, somente uma não pode aceitar o convite por estar aposentada e com problemas de saúde. Dessa forma, a amostra foi composta por cinco bibliotecárias da UDESC e quatro da UFSC, sendo que duas delas estão aposentadas.

Como instrumento de coleta de dados elaborou-se um roteiro semiestruturado com questões abertas, conforme apresentado no Quadro 2.

Quadro 2 - Roteiro da entrevista

Foco	Questões
<b>Sobre a entrevistada</b>	Ano de conclusão do curso de Biblioteconomia, formação de pós-graduação, formação específica na área de gestão de pessoas ou liderança, ano que entrou na universidade como concursada, período que esteve ocupando cargo de diretora na biblioteca universitária, ano de aposentadoria (quando for o caso).
<b>Sobre processo de liderança</b>	O que é ser líder para você? Quais as principais competências e características do líder em sua opinião? Quais os principais desafios que você encontrou no período que esteve como diretora na biblioteca? Quais as principais aprendizagens que você teve quando foi diretora na biblioteca universitária?

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

Após a elaboração do questionário, aplicou-se o pré-teste com uma profissional que atuou na direção da Biblioteca Universitária da Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL) por dez anos. Após ajustes recomendados na aplicação do pré-teste, procedeu-se ao agendamento com as entrevistadas, para coleta oficial com bibliotecárias da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC).

As entrevistas foram agendadas nos meses de agosto e setembro de 2019, nos próprios locais de trabalho das bibliotecárias, a pedido das entrevistadas, mas por uma delas estar aposentada, a entrevista foi realizada na Biblioteca Pública de Santa Catarina. Todas assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) que permite que a pessoa a ser entrevistada tenha conhecimento do objetivo da pesquisa e que sua fala pudesse contribuir para o alcance do objetivo do estudo.

Goldim *et al.* (2003) explicam que o processo do TCLE contribui para que o sujeito compreenda os procedimentos, riscos, desconfortos, benefícios e direitos envolvidos, visando permitir uma decisão autônoma. Os autores salientam que esse processo é um dever moral do pesquisador, é a manifestação do respeito às pessoas envolvidas, além disso, documenta a autorização do sujeito da pesquisa e permite que as informações básicas possam ser mantidas para leitura posterior.

Dessa forma, mediante autorização escrita das entrevistadas, as falas foram gravadas para facilitar a transcrição dos dados. A parte que envolveu a transcrição foi um desafio, porém um grande aprendizado, e com base nos dados transcritos foi possível identificar temas analisáveis.

A delimitação de temas na pesquisa com abordagem qualitativa auxilia a encontrar significados do mundo vivido pelo pesquisado possibilitando o estabelecimento de categorias. É importante destacar que as entrevistas foram transcritas com o auxílio do software InqScribe<sup>3</sup>, versão gratuita on-line, que favoreceu e agilizou o registro das informações coletadas. A partir da coleta, foi possível caracterizar as entrevistas, conforme o Quadro 3 que possibilitou compreender parte da trajetória de formação e atuação das bibliotecárias.

Quadro 3 - Caracterização das respondentes

Bibliotecária	Ano conclusão Biblioteconomia	Realização de pós-graduação	Capacitação na área de Gestão de Pessoas e Liderança	Ingresso Universidade	Período Diretora BU	Ano da Aposentadoria
B1	2008	Especialização em Gestão Pública	Não	2014	2018/ 2019	-
B2	2006	Não	Não	2010	2010/ 2018	-

<sup>3</sup> Para mais informações sobre o software InqScribe ver em: <https://www.inqscribe.com/download.html>

<b>B3</b>	2012	Pós em Gestão Projetos e Responsabilidade Social, Mestrado em Gestão Unidades de Informação	Não	2016	2019-atual	-
<b>B4</b>	2006	Mestrado em Ciência da Informação	Não	2010	2018-atual	-
<b>B5</b>	2005	Mestrado e Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento	Sim, fiz no Instituto Gestão e Liderança Universitária Dirigentes Universitários	2008	2016-atual	-
<b>B6</b>	1989	Especialização em Sistema de Informação	Sim vários SENAI/SEBRAE e PUCCAMP	2004	2007-2012	2019
<b>B7</b>	1981	Mestrado em Engenharia de Produção	Sim, vários	1983	1996-2008 e em 2015-2016	-
<b>B8</b>	1981	Especialização em Bibliotecas, Mestrado/Doutorado	Sim, vários	1980	2008-2012	2015
<b>B9</b>	1987	Especialização em Fontes Informação Ciência Tecnologia. Especialização em Educação a Distância, Mestrado em Adm. Pública	Sim	1996	2012-2014	-

Fonte: Elaborado pelas autoras com dados da pesquisa (2019).

Ao longo do processo de coleta de dados foi possível desvelar experiências e percepções das entrevistadas no período em que elas ocuparam cargos de direção nas bibliotecas que atuaram/atuam sendo possível conhecer as características imprescindíveis para liderar uma biblioteca universitária, assim como seus receios, limitações, dificuldades, alegrias, desafios e aprendizagens que tiveram no processo de liderança na visão dessas profissionais.

### 3.4 Processo de análise de dados

Na análise dos dados, além das entrevistas transcritas, usou-se as notas de campo, documentos e percepções vivenciadas ao longo do processo de coleta. Nessa fase, utilizou-se o método de Análise Temática de Braun e Clarke (2006), em que o tema é entendido como uma ideia que capta algo importante sobre os dados em relação à questão de pesquisa, que representa um padrão nas respostas. Entretanto, um tema é diferente de um código, uma vez que o tema é resultado da codificação e não o que está codificado.

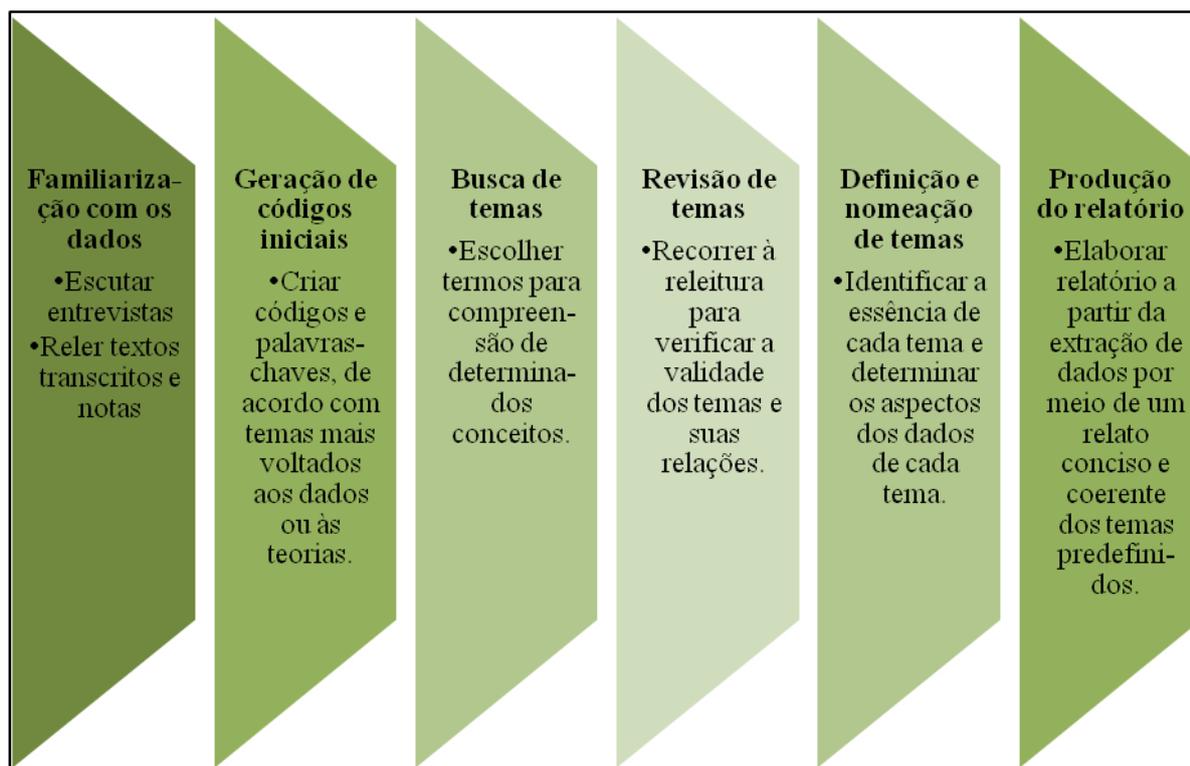
As autoras apresentam a Análise Temática como uma técnica de análise qualitativa caracterizada pela flexibilidade, por ser essencialmente independente de uma teoria ou epistemologia específica e que pode ser aplicada com uma variedade de abordagens teóricas e epistemológicas. “[...] Análise Temática não é apegada a qualquer arcabouço teórico pré-existente e, por conseguinte, ela pode ser utilizada em diferentes quadros teóricos (embora não todos), e pode ser usada para fazer coisas diferentes dentro deles”. (BRAUN; CLARKE, 2006, p. 81).

A análise temática é um método interpretativo que permite identificar, analisar e descrever padrões ou temas, tem como foco a descrição sumária dos dados por meio de temas que os representem adequadamente. É uma ferramenta de pesquisa flexível e útil, que pode fornecer uma rica, detalhada e também complexa análise de dados pois não trabalha com amostragem e se adequa a diferentes tipos de dados qualitativos.

Souza (2019, p. 53) explica que “a análise temática de busca por padrões, recursividade, flexibilidade, homogeneidade interna nas categorias/temas e heterogeneidade externa entre as categorias/temas são características fundamentais de análises qualitativas”. Ela coloca ainda que o processo inicia quando o pesquisador procura, nos dados, por padrões de significados e questões de possível interesse à pesquisa, sendo que isso pode ocorrer já durante a coleta de dados, na condução de entrevista. Dessa forma, a análise envolve “um vaivém constante entre o banco de dados, os trechos codificados e a análise dos dados que se está produzindo a partir destes trechos. O processo termina com o relatório dos padrões (temas) nos dados” (SOUZA, 2019, p. 54).

Assim sendo, para dar andamento no processo de análise de dados seguindo a abordagem temática das autoras Braun e Clarke (2006), apresenta-se a proposta de análise composta de seis fases, criadas por elas, em que afirmam que o importante é justificar bem os usos, pois ao longo do processo de Análise Temática o pesquisador pode desenvolver ou flexibilizar instrumentos de análise para além daqueles apresentados. As seis fases se configuram em: a) Familiarização dos dados; b) Geração de códigos iniciais; c) Busca de temas; d) Revisão de temas; e) Definição e nomeação de temas; f) Produção do relatório, conforme especificado na Figura 1.

Figura 1 - Fases da análise temática de acordo com Braun e Clarke (2006)



Fonte: Elaborado pelas autoras com dados da pesquisa (2019).

Para trabalhar com os dados, elaborou-se um esquema de classificação (categorização) para ajudar a fazer ligações conceituais entre fenômenos que aparentemente são diferentes. Com essa categorização foi possível encontrar padrões de comportamento ou de percepções nas falas das entrevistadas, facilitando bastante na análise temática. É importante destacar que a codificação e definição dos temas podem ser feitas a partir da derivação dos dados (*data-driven*) ou por meio da derivação da teoria (*theory-driven*), conforme explica Souza (2019). Nesta pesquisa, usou-se a construção a partir da derivação dos dados coletados em que foram identificados aspectos específicos, relacionados ao objetivo principal da pesquisa, no que diz respeito às percepções sobre liderança frente às bibliotecas universitárias selecionadas.

Souza (2019, p. 57) explica que:

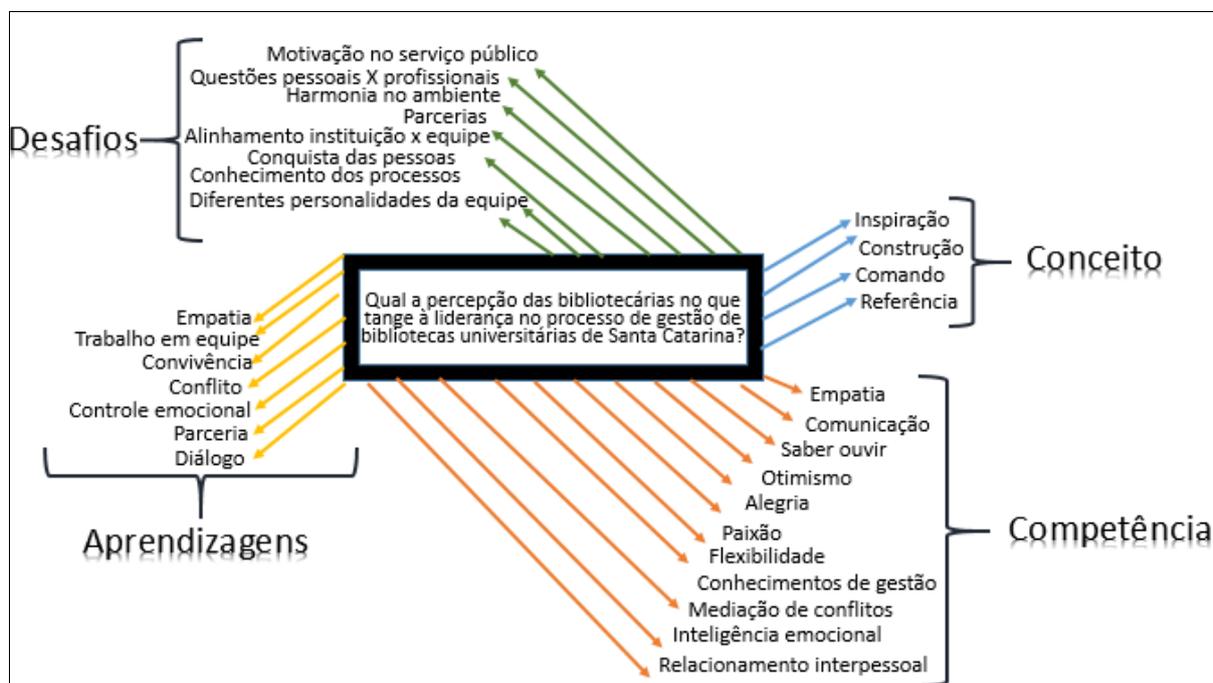
A codificação pode ser feita manualmente ou através de um programa de computador. Deve-se codificar sistematicamente todo o banco de dados, atribuindo atenção plena e igual a cada item (cada entrevista, imagem, transcrição etc.). Nesse processo, é necessário identificar aspectos interessantes que podem formar a base de padrões repetidos (temas).

Em seguida, procurou-se palavras e frases do próprio vocabulário dos informantes para capturar o significado do que eles dizem ou fazem,

quando se percebia um tema nos dados, comparava-se com outros dados para descobrir se havia um conceito que os unisse, assim foi possível identificar diferentes temas e ver similaridades implícitas entre eles. Nesse processo, foram utilizadas canetas coloridas para destacar padrões (temas) e adesivos do tipo post-its para registrar as tendências.

A partir disso, quando todos os dados foram inicialmente codificados e combinados é que se buscou os temas em potencial (etapa 3), a revisão deles (etapa 4) e definição (etapa 5) seguindo o esquema de Braun e Clarke (2006), para depois fazer o relatório (etapa 6). Com base nessas etapas, foi criado o mapa temático conforme a Figura 2.

Figura 2 - Mapa temático da pesquisa



Fonte: Elaborado pelas autoras com dados da pesquisa (2019).

A partir da criação do mapa temático foi possível representar e relacionar os temas para a elaboração do texto final da análise de dados, que envolveu a percepção das bibliotecárias para compreender o que elas pensam sobre liderança no processo de gestão de uma biblioteca universitária alinhado à revisão de literatura.

#### 4 Apresentação e discussão dos resultados

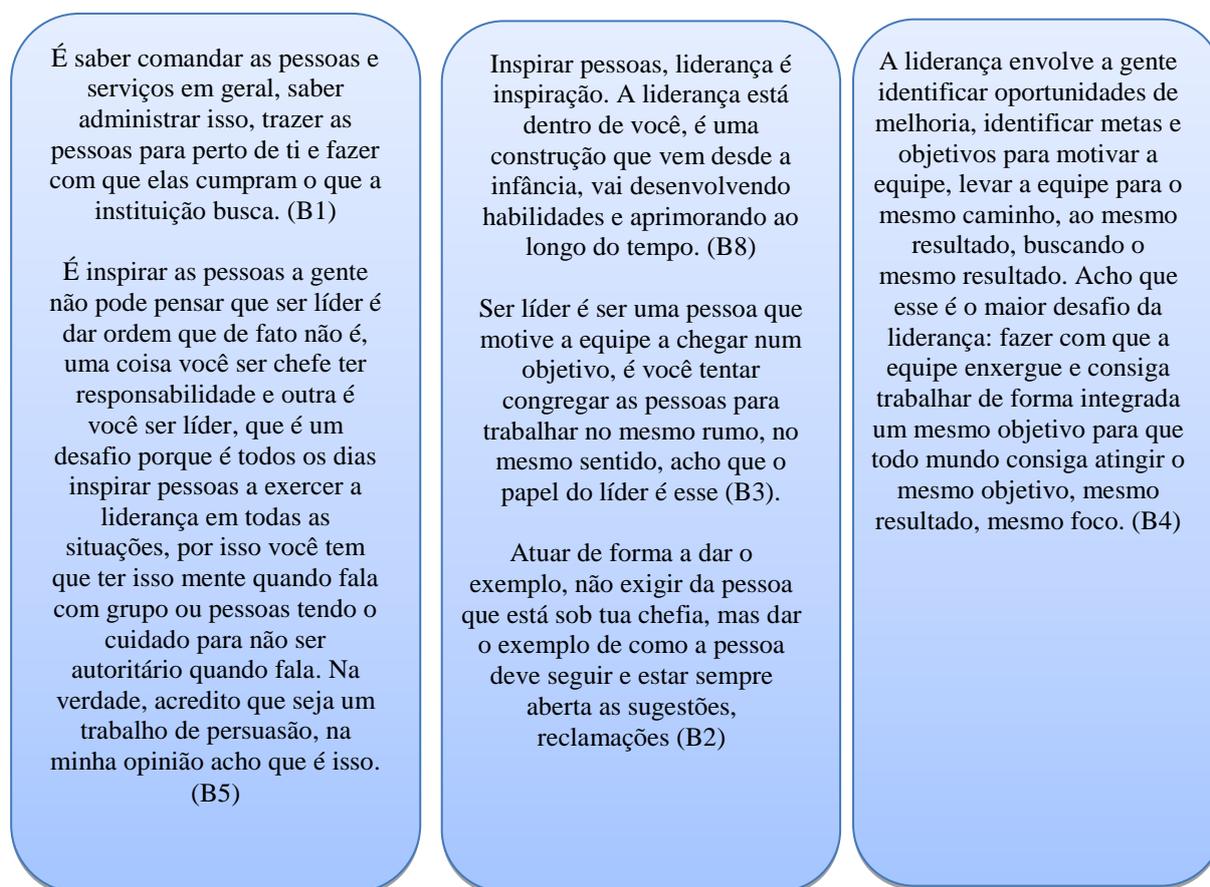
Para apresentar e discutir os resultados, após a Análise Temática da Braun e Clarke (2006), nesta seção os resultados são apresentados de diferentes formas, seja por meio da citação de falas importantes ou via esquemas conceituais, assim como também se discute os resultados com base do método interpretacionista, com a identificação de padrões e tendências. Para isso, foram utilizadas algumas figuras para ilustrar essas

ideias, alinhadas aos pressupostos teóricos acerca do processo de liderança.

#### 4.1 Conceito de líder

O conceito de liderança muitas vezes está relacionado ao que as pessoas caracterizam como sendo uma pessoa líder. Vários autores, como Maximiano (2008) e Sarmiento (2015), relacionam a liderança a uma competência necessária frente ao cenário competitivo do mercado de trabalho, não somente por ser uma característica importante de um líder para influenciar pessoas de forma positiva como também para promover um engajamento e cooperação para que a equipe se mobilize para atingir o mesmo alvo. Pode-se perceber isso nos depoimentos coletados por bibliotecárias que assumiram a direção de bibliotecas universitárias e exerceram essa liderança na última década.

Figura 3 - O que é ser líder?



Fonte: Elaborado pelas autoras com dados da pesquisa (2019).

No ambiente corporativo, a liderança muitas vezes é vista como uma característica que pode e deve ser desenvolvida, principalmente por profissionais que ocupam cargos de gestão e precisam de determinadas habilidades para inspirar a equipe a atingir o mesmo objetivo de forma integrada, harmoniosa e saudável. Maximiano (2008, p. 289) explica que

“a liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que representam os valores e as motivações, desejos, necessidades, aspirações e expectativas, tanto dos líderes quanto dos seguidores”. Nos depoimentos das bibliotecárias destacadas vemos que ser líder envolve a preocupação de aprender a inspirar as pessoas, mas também que isso é algo que pode ser construído já que muitas vezes, confunde-se o líder com o chefe ou com aquele perfil autoritário que é avesso ao diálogo e troca de ideias.

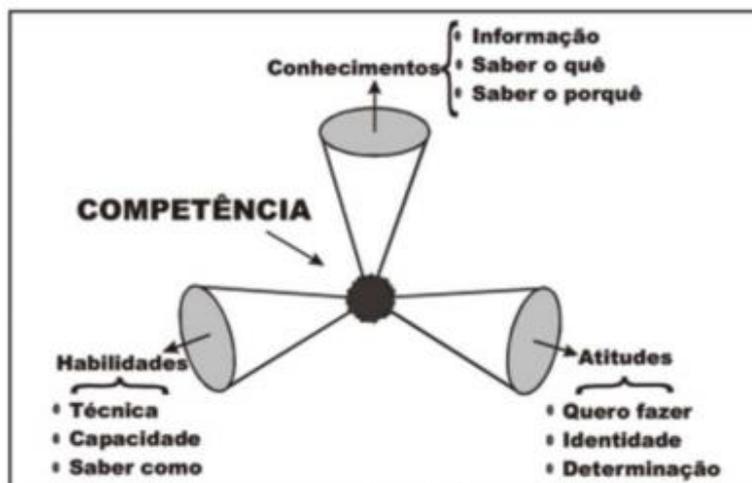
Parte-se do princípio que o líder tem autoridade para comandar, coordenar, influenciar não só comportamentos, mas também pensamentos, por isso, é uma característica que precisa ser aperfeiçoada, e é nesse sentido que as entrevistadas salientam a “identificação de melhorias” como uma tarefa diária, pois ser líder é estar atento o tempo todo às suas próprias atitudes e pensamentos, que podem influenciar positivamente ou negativamente toda a equipe que está ali para atingir a mesmo objetivo e resultado. Sendo assim, é necessário fazer a gestão dessas diferentes competências para que o foco seja o mesmo por todos da equipe, conforme será tratado na próxima subseção.

## **4.2 Competências para liderar**

A gestão por competências é uma tendência dentro do ambiente corporativo desde início do século XXI por valorizar as principais habilidades, atitudes e conhecimentos dos profissionais e desenvolver o que a instituição precisa para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. As transformações globais do novo milênio trouxeram implicações diretas não somente nas qualificações profissionais, mas também na forma de gerenciar as pessoas que passaram a ser valorizadas principalmente por seu capital intelectual, sua inteligência emocional e forma de lidar com os desafios que envolvem não somente processos, tecnologias, mas principalmente gerenciar equipes.

Durand (2000) construiu um conceito de competência baseado em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes –, englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 - Dimensões da competência



Fonte: Durand (2000).

Dessa forma, o autor define esse conjunto de **Conhecimentos**, **Habilidades** e **Atitudes** (CHA) como competência, ou seja, conhecimento é o saber, conhecer a informação, saber o que fazer com ela e o porquê usá-la; a habilidade diz respeito à aplicação do conhecimento, ou seja, não basta saber, é necessário aplicar esse conhecimento e isso envolve uma série de habilidades específicas que devem ser aperfeiçoadas pelas pessoas, principalmente na sociedade atual em que se convive com os avanços tecnológicos em tempo real, por isso habilidade se relaciona à técnica e capacidade em saber “como” fazer; e, por fim, a competência, que diz respeito à atitude diretamente ligada ao comportamento, que abarca uma gama de novas habilidades interpessoais, pois faz parte da identidade profissional, do querer fazer, da vontade e iniciativa. Muitas vezes as pessoas têm conhecimento e habilidade, mas não querem fazer algo, não se sentem bem fazendo algo, acham que não deveriam por diferentes motivos que podem estar ligados às questões motivacionais, éticas, políticas, sociais, entre outros. Nesse sentido, Durand (2000) coloca que as crenças e valores compartilhados pela equipe de trabalho influenciam sobremaneira a conduta e o desempenho de seus componentes, por isso, as atitudes fazem muita diferença no resultado final da equipe.

Ao verificar o que as bibliotecárias pensavam sobre as competências para liderar uma biblioteca universitária, percebe-se também suas principais dificuldades, vindo à tona em suas falas. A emoção, muitas vezes, toma conta quando se fala de dificuldades e foi possível sentir isso em alguns depoimentos. Liderar é muito mais do que conhecer processos, documentos, normas, mas ter habilidade em lidar com pessoas, mexer com sonhos, com projetos de vida, com desejos que são inerentes ao ser humano. O líder precisa ter a sensibilidade de que não está ali somente mediando conflitos, ouvindo as pessoas e seus problemas ou limitações,

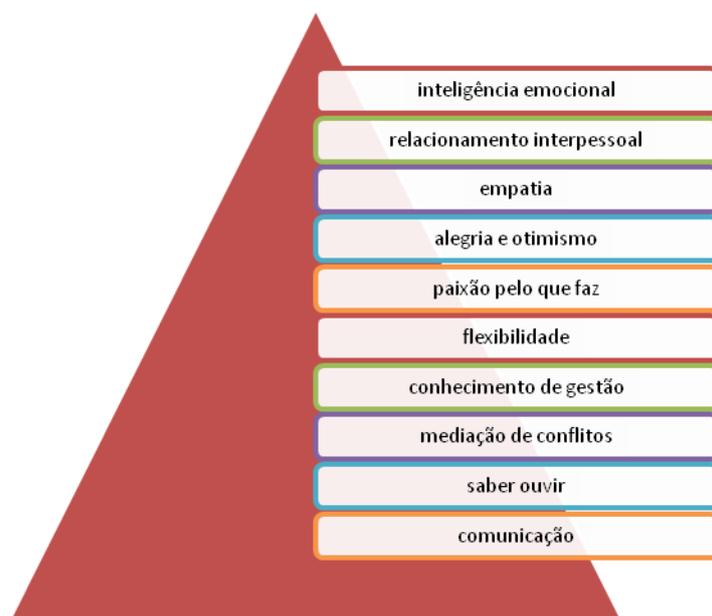
mas também está ali sendo uma ponte ou instrumento para que sua equipe dê o máximo de si no cumprimento de suas tarefas para que a instituição atinja seus objetivos.

É importante salientar que nessa estrutura, em cada posição-chave, desde os pequenos grupos de simples colaboradores até o mais alto nível empresarial, as organizações necessitam de profissionais multifuncionais, ou que, no mínimo, possuam uma visão sistêmica, com conhecimento estratégico do processo organizacional. Os profissionais com esse perfil são formadores de opinião e fonte de informações atualizadas que qualificam outros colaboradores, habilitando-os a produzirem com eficácia, atendendo as exigências do mercado globalizado, no qual a empresa está inserida. Assim, nessas relações interpessoais, o líder aparece como uma figura ímpar para o aumento da produtividade e harmonia empresarial. O líder tem a função de estabelecer e fazer cumprir critérios de desempenho com o intuito de alcançar objetivos organizacionais; e sua atenção principal centralizava-se na necessidade da organização e não nas necessidades do indivíduo, porém precisa deles para atingir os objetivos organizacionais visto que muitas vezes é cobrado por isso (STONER; FREEMAN, 1999).

Segundo Stoner e Freeman (1999) na evolução do conceito de liderança, houve uma transição do estilo de liderança autoritário, baseado na orientação da Teoria X, para uma orientação democrática, na qual a orientação é voltada para a motivação ao empregado e o considerando uma parte integrante da organização. Com a descentralização das decisões e delegação de responsabilidade, o líder tornou-se uma figura importante alinhando a organização à estratégia e estimulando que as pessoas realizem suas atividades, assumindo desafios e satisfazendo suas necessidades de autorrealização. O envolvimento dos empregados na tomada de decisão os torna mais comprometidos às metas da organização.

Além disso, as características dos líderes muitas vezes são visibilizadas por suas próprias ações, pois não basta direcionar a equipe para o que precisa ser feito, mas principalmente dar o exemplo e mostrar por meio de atitudes como o líder deve ser, como deve fazer e o que precisa melhorar. Isso pode ser visto quando foi perguntado para as bibliotecárias sobre as competências necessárias para ser líder e exercer a liderança, conforme Figura 5.

Figura 5 - Competências para ser líder



Fonte: Elaborado pelas autoras com dados da pesquisa (2019).

Ao perguntar sobre as competências para as bibliotecárias que lideraram/lideram bibliotecas universitárias nos últimos dez anos foi possível traçar um perfil esperado de um líder, ou seja, que ele tenha inteligência emocional, mas, ao mesmo tempo, saiba se relacionar bem com as pessoas evitando entrar em conflito e sabendo mediá-los na equipe.

Para fazer isso, o líder precisa ouvir as pessoas, sem julgamento, ter empatia, colocar-se no lugar dos outros, comunicar-se de forma clara, objetiva e neutra, sabendo ser flexível quando necessário, ter paixão pelo que faz e também trazer otimismo e alegria para o ambiente de trabalho, pois ser líder é inspirar pessoas, é ser exemplo e acima de tudo é o que vai servir como referência não somente nas habilidades, mas no comportamento da equipe. Ser líder é também desenvolver as pessoas, isso é imprescindível para as instituições assegurarem a qualidade e a produtividade de acordo com Cunha e Silva (2010).

### 4.3 Desafios para liderar

Em 1999, um dos "gurus" da Administração, Peter Drucker, publicou um livro intitulado "O líder do futuro", no qual enumerava algumas características, destacando principalmente o poder de influenciar outras pessoas. Para Drucker, líder é aquela pessoa que possui seguidores, sendo capaz de fazer com que eles ajam corretamente. Dessa forma, para compreender bem a liderança, é preciso considerá-la como um fenômeno de influência e confiança. Passados 20 anos dessa publicação, os pressupostos indicados por Drucker ainda estão em evidência, pois influenciar pessoas

requer uma força psicológica muito grande, tendo em vista que pode modificar um comportamento envolvendo poder e autoridade.

Contudo, assim como são características importantes de um líder também se configuram como desafios para aqueles que não se percebem assim, o que muitas vezes pode prejudicar ou limitar sua atuação frente à equipe, conforme foi colocado por algumas entrevistadas quando questionadas sobre os desafios frente à liderança de uma biblioteca universitária.

Figura 6 - Desafios na liderança em uma biblioteca universitária



Fonte: Elaborado pelas autoras com dados da pesquisa (2019).

Ao mesmo tempo que as entrevistas destacam as competências necessárias para exercerem a liderança frente à gestão das bibliotecas nas universidades, é possível perceber que as mesmas habilidades, conhecimentos ou mesmo comportamentos estão contemplados dentro do bojo de desafios a serem atingidos. Uma das entrevistadas colocou que lidar com pessoas é o maior desafio de todos, pois os processos administrativos e toda parte burocrática existente em uma universidade para se organizar o fluxo de atividades, projetos e implementar melhorias é aprendido ao longo do tempo, porém lidar com equipe desintegrada ou desmotivada, falta de reconhecimento por parte das chefias imediatas, da reitoria ou mesmo a invisibilidade causada por uma ausência de hierarquia ou organograma definido e oficializado dentro da instituição, pode ser um desafio bem complexo como pode-se ver nos relatos a seguir:

O maior desafio para mim foi a questão da convivência política com demais gestores fora da biblioteca no nível estratégico. A gente não

tinha uma ligação direta, não estava bem definido a qual setor a biblioteca estava vinculada; toda hora ia para um lado ou ia para outro, era de todo mundo, mas na hora de tomar decisão não era de ninguém e a gente não conseguia muita coisa. A central era subordinada diretamente ao reitor, mas nunca foi na prática, pois ele sempre passou a responsabilidade para uma pró-reitoria, que não assumiu essa responsabilidade. Achavam que resolvendo todos os problemas com a coordenação da BU estavam resolvendo os problemas da biblioteca central, só que isso não acontecia (B4).

A minha maior dificuldade quando eu assumi a liderança era que tinha uma equipe desintegrada e desmotivada que a gente ainda não conseguiu consertar, a gente já melhorou, avançou um pouco, mas ainda não conseguimos e, como te falei, um dos agravantes é estarmos no serviço público onde as pessoas não tem motivação em mudar, porque aquilo para elas não vai mudar em nada (B2).

Antes de eu ser coordenadora eu tinha muita dificuldade em dissociar amizade do trabalho e foi onde eu acho que não consegui melhorar essa parte, mas pude conhecer todas as pessoas, todos os serviços, entender como o sistema funciona, como a biblioteca funciona, como uma instituição pública funciona. Para mim foi muito bom ocupar o cargo de liderança, porque quando a gente entra numa instituição a gente fica só naquele mundo e esquece que existe um todo. Acho que se todos pudessem passar por um período na coordenação e visualizar esse mundo, esse todo, contribuiria muito mais para toda instituição (B1).

Um pouco foi o embate com funcionários, alguns não querem saber do serviço mesmo e tem aqueles que tem inveja, gostariam de estar no teu lugar, não fazem o que poderiam fazer e deixam para contribuir só se for em último caso. Às vezes não fazem nem a função para o qual eles foram alocados ali, então é difícil a gente cobrar porque eles são funcionários públicos, a gente não tem muito instrumento para acionar para que eles façam seu trabalho, sua função. Então a gente passa a situação para nosso superior, mas também não há muito o que fazer e acaba ficando nisso mesmo. A gente se sente de mãos atadas porque não pode fazer tudo o que quer e não tem ajuda (B7).

Nos depoimentos, é possível ver como algumas bibliotecárias lidam com as dificuldades encontradas e transformaram aqueles desafios em aprendizagens ou mesmo em uma meta a ser melhorada ao longo do tempo. Uma delas inclusive relata que seria bom que todos os funcionários tivessem a oportunidade de ocupar cargos de liderança na biblioteca universitária para experimentar os “bônus e ônus” que a função oferece. Também é possível perceber uma certa decepção em ainda não ter conseguido mudar alguns pontos importantes, por acreditar que o fato de estar vinculada à uma instituição que oferece serviço público é um

agravante para que os funcionários se dediquem e encontrem motivos para contribuir com o trabalho da equipe num todo.

Cunha e Silva (2010) citam que o grande desafio dos líderes é criar condições propícias para que colaboradores e parceiros desenvolvam competências para atingir o desenvolvimento almejado, a partir do alinhamento dos objetivos pessoais de cada um aos objetivos organizacionais.

Lidar com pessoas envolve não somente conhecer cada um da equipe, saber de suas motivações, aspirações, vocações, qualidades ou limitações, mas também se relaciona aos clientes (usuários da biblioteca), fornecedores, equipes das pró-reitorias, de outros centros e departamentos já que a estrutura organizacional de uma universidade é muito complexa e diferenciada. Uma das entrevistadas mencionou a palavra encantamento, e crê que um líder, seja de uma biblioteca universitária ou não, deverá desenvolver essa habilidade constantemente, pois para encantar alguém é preciso mostrar suas habilidades, suas qualidades por meio de atitudes e muita paixão pelo que faz, tendo em vista que as dificuldades poderão vir, mas sabendo como transpor os desafios fica mais fácil lidar com pessoas desmotivadas e outros entraves comuns do serviço público citado pelas entrevistadas.

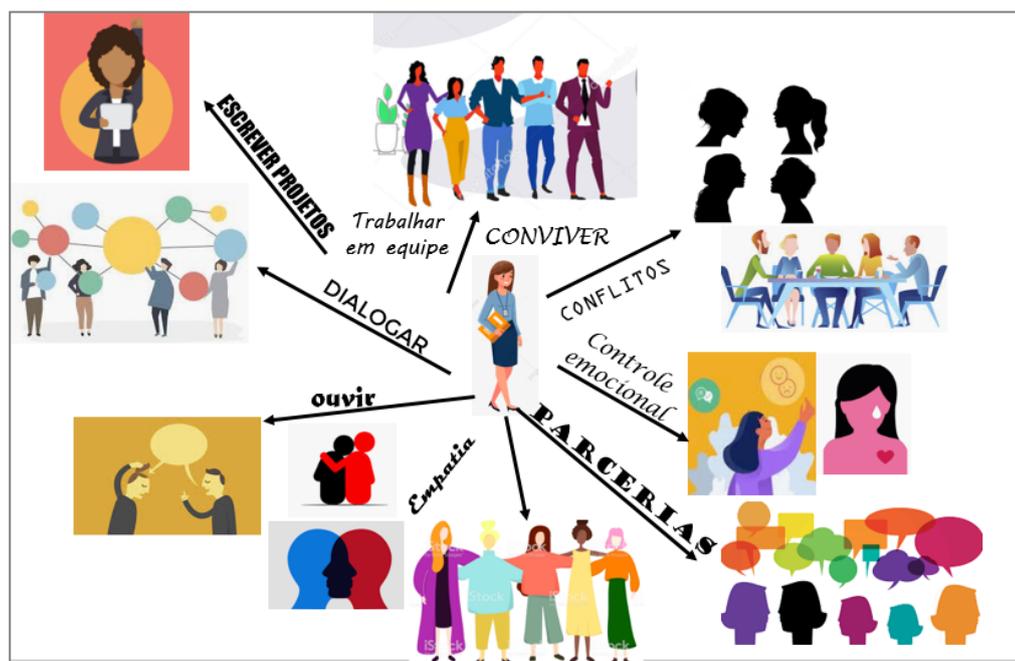
Muitas vezes, as pessoas não colaboram porque não se percebem dentro daquele contexto, não visualizam como podem colaborar, como podem contribuir como todo, como podem interagir ou mesmo perceber motivos para agir (motivos + ação = motivação) em prol do universo que está inserindo. Nesses casos, cabe ao gestor ter essa percepção em conhecer as pessoas de sua equipe ou mesmo chefias imediatas para promover a sensibilização e inclusão de todos no processo para que cada um possa dar o seu melhor para garantir a qualidade final e alcance dos objetivos predefinidos. A isso, Hunter (2004) chama de liderança servidora, ou seja, "habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum" (HUNTER, 2004, p. 25).

Ao mesmo tempo que os desafios são obstáculos a serem transpostos que precisam de um planejamento de curto, médio e longo prazo evidenciando mudanças que devem ser feitas inclusive na estrutura organizacional ou capacitação pessoal, também podem ser importantes oportunidades de avanço e amadurecimento profissional para a equipe, e principalmente para o líder, que terá em sua responsabilidade a missão de criar condições para que sua equipe se motive, além de buscar pontes com demais departamentos, centros da universidades e órgãos da reitoria para que os objetivos da biblioteca universitária sejam potencializados e atingidos.

## 4.4 Aprendizagem como líder

Entre os desafios apontados, muitos geraram oportunidades de aprendizagens para as bibliotecárias que ocuparam cargos de liderança em bibliotecas universitárias na última década que podem ser visualizados na Figura 7.

Figura 7 - Aprendizagens como líder de uma biblioteca universitária



Fonte: Elaborado pelas autoras com dados da pesquisa (2019).

Na Figura 7 é possível identificar as principais aprendizagens destacadas pelas entrevistadas, sendo que grande parte se relaciona à mudança de comportamentos e formas de gerenciar emoções. Baptista (2008) abordou algumas das necessidades e habilidades requeridas para o bibliotecário exercer sua liderança e enfatizou que as mudanças de comportamento entre as pessoas contribuirão para o desenvolvimento do trabalho cooperativo e ações favorecendo para a qualidade e produtividade dos processos da biblioteca. Uma das bibliotecárias relatou sobre isso e destacou a questão do controle emocional:

Aprendi a ter controle emocional, não digo que a gente não chora, não fica triste, fica arrasado, enfim faz parte, mas a gente aprende muito mais a ser humano, aprende a conhecer as pessoas, aprende no campo pessoal. É algo que deve ser trabalhado, mesmo um bibliotecário que ainda não seja um diretor se ele está numa unidade de informação provavelmente ele vai desempenhar alguma função de liderança. É algo que precisa ser trabalhado e a gente aprende, desenvolve, aprende a gerenciar conflito, e gerenciar conflito é algo que a gente faz o tempo todo (B3).

Na mesma linha que diz respeito aos comportamentos, destaca-se a empatia e convivência com as pessoas de diferentes características, crenças, aptidões, pensamentos sendo algo que o líder precisa aprimorar-se para que haja um ambiente harmônico e seja referência para a equipe. Santos, Almeida e Valentim (2011) estabelecem isso como metas desafiadoras, pois é preciso incentivar trabalhos em grupo respeitando as diferenças e multiculturalidade.

A maior dificuldade que eu tive foi lidar com pessoas, então tive que aprender a ter paciência para lidar com as pessoas, aprender a não levar o estresse para casa, também tentar entender a outra pessoa, a necessidade dela, a dificuldade dela, porque ele está agindo daquela forma, ver como ajudá-la (B7).

Foi aprender a respeitar o diferente, saber conviver com ideias divergentes e também, aprender a valorizar as competências de cada um e estimular o desenvolvimento da equipe, ajudando cada um a encontrar significado e conexão nas suas atividades e ter uma boa comunicação com todos (B5).

Aprendi a e tornar uma pessoa melhor, aprendi a ouvir, a ser educada, a respeitar, a gente só aprende. Gostaria que todos os bibliotecários ficassem quatro anos na direção para aprender. Aprendemos a ser pontual, a ser elegante, a respeitar, a olhar, é um aprendizado diário, mas tem que querer aprender (B9).

Ainda sob o aspecto comportamental, Assis e Maia (2014), ao analisarem o perfil de liderança do bibliotecário apontam que a falta de comprometimento de membros da equipe, ausência de autonomia nas tomadas de decisões, as boas relações humanas e o trabalho em equipe são fundamentais para atingirem as metas propostas. E, que, para o bom desempenho da equipe, o gestor deve ser hábil em administrar os conflitos que porventura existirem, para não prejudicar o trabalho da equipe pois são fatores que geram obstáculos no desempenho da liderança dos bibliotecários. Esses aspectos foram enfatizados pelas bibliotecárias entrevistadas como grandes aprendizagens que elas tiveram ao longo do processo de liderança, inclusive a "ser uma pessoa melhor e a respeitar as pessoas", como foi bem colocado por uma das profissionais.

Além das aprendizagens que dizem respeito aos comportamentos e ao relacionamento interpessoal, são destacadas algumas habilidades aprendidas pelos líderes que devem ser aperfeiçoadas para trazer melhores resultados para a equipe e para a instituição, quais sejam: o respeito ao desenvolvimento de parcerias e a ampliação do networking, além da escrita de projetos para facilitar a formalização e socialização de ideias e propostas para melhorias na biblioteca universitária, como destacado no depoimento a seguir apresentado:

Acho que é importantíssimo a gente ter relações com toda comunidade acadêmica, ter uma troca, uma conversa, parcerias

com as pessoas, pois, dessa forma, a gente consegue trazer as pessoas para dentro da biblioteca e criar parceiros para nossos projetos, ter esse networking dentro da comunidade acadêmica. Outra questão que aprendi muito é ir atrás, escrever projetos, apresentar, formalizar as ideias, mostrar para as pessoas a importância desse projeto para que ele consiga ser implementado (B2).

As habilidades supracitadas compõem o leque de competências a serem desenvolvidas pelos profissionais, conforme Barbalho, Silva e Freitas (2000), Pinto (2003), Curty, Curty e Fernandes (2004), Leite e Borba (2004), Lira e Jovanovich (2004), Gerolimos e Konsta (2008) e Torres e Bergue (2009) apontam em suas pesquisas relacionadas ao perfil e competências profissionais voltadas para a gestão de ambientes de informação. São habilidades que precisam ser desenvolvidas pelos líderes além da habilidade para negócios, comunicação e relacionamento, habilidades de gestão financeira, gestão de recursos humanos, gestão de tecnologias e, por fim, a comunicação e relacionamento dizem respeito às habilidades interpessoais, habilidades políticas, habilidade oral e de escrita, influência, construção de parcerias que podem fazer grande diferença para o trabalho do líder e gestão da equipe.

## **5 Breves considerações**

Muitas atividades e processos de trabalho são desenvolvidos em uma unidade ou serviço de informação requerem liderança, dedicando-se e a esse propósito, é preciso observar os pontos fortes e fracos que devem ser trabalhados, a fim de atingir a melhoria contínua.

Nesse aspecto, compreender como a liderança feminina é exercida, com êxito ou não, nesse cenário é um dos resultados esperados a partir da percepção de quem está no comando. Dessa forma, buscou-se ouvir bibliotecárias que ocuparam cargos de direção em bibliotecas universitárias na última década, com o objetivo de conhecer essas experiências.

Na Biblioteconomia, é grande a quantidade de mulheres exercendo a profissão, inclusive ocupando cargos de liderança em diferentes setores, e saber o que elas pensam sobre o processo que envolve a gestão desses espaços de informação pode contribuir para conhecer suas percepções, desafios, oportunidades, dificuldades, motivações, aprendizagens e as competências para liderar.

Assim, a questão norteadora da pesquisa que envolveu a percepção das bibliotecárias no que tange à liderança no processo de gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina foi respondida, na medida em que foi possível compreender o que as mulheres pensam sobre liderança no processo de gestão de uma biblioteca universitária a partir das características que tinham e que foram desenvolvidas, dos desafios e

aprendizagens que tiveram quando ocuparam/ocupam cargos de liderança frente às bibliotecas universitárias de Santa Catarina, UFSC e UDESC.

Para atingir ao primeiro objetivo e conhecer o que a literatura da área de Biblioteconomia retrata sobre liderança voltada à competência do bibliotecário nas publicações foi feito um levantamento bibliográfico que também auxiliou na análise e discussão do segundo e do terceiro objetivo específico, que envolvem as características do líder bem como os desafios e aprendizagens para liderar uma biblioteca universitária.

Ser líder é inspirar pessoas, não somente pelo lado profissional, mas também a serem pessoas melhores, pois todos têm objetivos pessoais que motivam também na atuação profissional, então é necessário o líder seja referência e promova um engajamento, ambiente harmonioso e colaborativo para que a equipe trabalhe de forma integrada em prol do mesmo objetivo.

Para isso, é preciso desenvolver competências que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à comunicação, ao relacionamento interpessoal, ao otimismo, à flexibilidade, à empatia, à inteligência emocional, que saibam ouvir, mediar conflitos e tenham conhecimentos de gestão em geral. São muitos os desafios para liderar, entre eles, as entrevistadas colocaram conhecimento sobre setores, processos, pessoas e funcionamento da universidade, habilidade em lidar com egos, com resistência e desmotivação na equipe, que saibam perceber as potencialidades e fragilidades de cada pessoa para ou parceria. Para isso, é importante a aprendizagem constante que envolve controle emocional, desenvolvimento de parcerias, de diálogos, mediação de conflitos e trabalho em equipe de forma geral.

Além de ouvir as entrevistadas, foi realizada coleta de dados em bases de dados que reúnem as principais publicações da área de Biblioteconomia e Ciência da Informação registradas em periódicos científicos, anais de eventos, dissertações e teses. No entanto, foram encontradas apenas seis publicações que tinham relação com o objeto de estudo, mostrando que é uma temática que precisa ser aprofundada sob diferentes aspectos, teorias e modelos de liderança existentes para verificar outros aspectos não detalhados nesta pesquisa.

Nessa perspectiva, aponta-se algumas possibilidades de pesquisa que envolvem a liderança em bibliotecas universitárias, tais como: análise das lideranças na Biblioteconomia sob o foco das principais teorias existentes como a situacional, teoria dos traços, teoria do comportamento, dos estilos de decisão, da atribuição, do carisma, entre outros. Também pode ser aprofundado algum estudo relacionando aos estilos de liderança como a autocrática (foco no chefe), democrático (foco no líder e na equipe), líder liberal (foco na equipe), situacional (voltada ao nível de maturidade profissional em determinadas situações), líder coach

(foco nas pessoas e nos resultados) entre outros listados pelo Instituto Brasileiro de Coaching (2020).

Também pode-se realizar uma pesquisa que analise a formação dos bibliotecários no que tange aos processos de liderança, visando aprofundar a forma como essa questão é trabalhada na graduação e nos cursos de especialização ou mesmo de qualificação profissional.

## Referências

ALVES, M. V.; OLIVEIRA, M. A. D. Gestão de unidades de informação: o bibliotecário como gestor e líder. *Bibliocanto*, v. 2 n. 1, n. 1, p. 70-82, 2016. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/120256>. Acesso em: 30 set. 2022.

ASSIS, C. C.; MAIA, L. C. G. Análise do perfil de liderança do bibliotecário gestor na cidade de Goiânia-Go. *Informação & Informação*, Curitiba, v. 19, n. 1, p. 185-205, dez. 2013. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/14817/14213>. Acesso em: 21 set. 2022.

BAPTISTA, M. M. O papel do bibliotecário como líder no processo de informação e gestão de conhecimento na biblioteca universitária. *BIBLOS*, Rio Grande, v. 22, n. 2, p. 123-136, ago. 2009. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/967>. Acesso em: 21 set. 2022.

BARBALHO, C. R. S.; SILVA, C. M. T. de S. C da; FREITAS, K. A. de A. Gestão de bibliotecas: um estudo sobre o perfil do bibliotecário-gestor na cidade de Manaus. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., Porto Alegre, 2000. *Anais [...]*. Porto Alegre, 2000. 1 CD-ROM.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research*, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. Disponível em: [https://w2.fop.unicamp.br/dos/educacao\\_saude/downloads/jogos\\_odontologia/fazendo\\_analise\\_tematica\\_em\\_psicologia.pdf](https://w2.fop.unicamp.br/dos/educacao_saude/downloads/jogos_odontologia/fazendo_analise_tematica_em_psicologia.pdf). Acesso em: 18 set. 2022.

CARVALHO, T. C. M.; AZEVEDO, A. W. Liderança feminina em biblioteca universitária e sua influência na motivação organizacional. *Ciência da Informação em Revista*, v. 5, n. 3, p. 20-29, 2018. Disponível em <http://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/5204>. Acesso em: 25 set. 2022.

CHIAVENATO, I. *Introdução a teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CUNHA, C. V.; SILVA, M. Os desafios da liderança no mundo corporativo. *Anuário da Produção Acadêmica Docente*, v. 4, n. 7, 2010. Disponível em <https://repositorio.pgsskroton.com.br/bitstream/123456789/1388/1/Artigo%205.pdf>. Acesso em: 25 set. 2022.

CURTY, M. G.; CURTY, R. G.; FERNANDES, D. M. S. Perfil gerencial dos profissionais da informação em bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., Natal, 2004. *Anais [...]*. Natal, 2004. 1 CD.

DURAND, T. L' alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

GEROLIMOS, M.; KONSTA, R. Librarians' skills and qualifications in a modern informational environment. *Library Management*, Bradford, v. 29, n. 8/9, p. 691-698, Aug./Sept. 2008.

GERHARDT, T. E., SILVEIRA, D. T. (org.) *Métodos de pesquisa*. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil - UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica, Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDIM, J. R. *et al.* O processo de consentimento livre e esclarecido em pesquisa: uma nova abordagem. *Rev. Assoc. Med. Bras.*, São Paulo, v. 49, n. 4, p. 372-374, 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-42302003000400026](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-42302003000400026). Acesso em: 21 set. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING (IBC). [2020]. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/>. Acesso em: 10 mar. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Relatório estatístico de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. 2018. Disponível em: <https://goo.gl/d5cxkC>. Acesso em: 25 mar. 2022.

HUNTER, J. C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LEITE, L. F.; BORBA, M. do S. Gestão de recursos humanos em unidades de informação: análise do perfil bibliotecário. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., Natal, 2004. *Anais [...]*. Natal, 2004. 1 CD.

LIKERT, R. *A organização humana*. São Paulo: Atlas, 1975.

LIRA, E. C. S.; JOVANOVIĆ, E. M. da S. Estilos de liderança no âmbito de uma biblioteca universitária. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 13., Natal, 2004. *Anais [...]*. Natal, 2004. 1 CD.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MOREIRA, D. A. *O método fenomenológico na pesquisa*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NANUS, B.; DOBBS, S. *Liderança para o terceiro setor: estratégia de sucesso para organização sem fins lucrativos*. São Paulo: Futura, 2000.

OLIVEIRA, J.; MARINHO, R. *Liderança: uma questão de competência*. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, Cristiano Lessa. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. *Travessias*, v.2, n.3, 2008. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/travessias/article/view/3122>. Acesso em: 28 set. 2022.

PINTO, M. D. de S. *Profissional da informação na busca de liderança e na convergência de competências*. 2003. 260 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2003. Disponível em: <http://www.teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10758.pdf>. Acesso em: 30 set. 2022.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2000.

SANTA ANNA, Jorge. Produção científica sobre a temática “gestão de bibliotecas” contemplada na base de periódicos em Ciência da Informação (BRAPCi): reflexões à luz da literatura. *Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina*, v. 21, n. 1, p. 27-45, 2016. Disponível em <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1093>. Acesso em 27 set. 2022.

SANTOS, V. L.; ALMEIDA, D. P. R.; VALENTIM, M. L. P. Motivação de equipes em unidades de informação. *Biblios (Peru)*, n. 45, p. 40-63, 2011. Disponível em

<https://biblios.pitt.edu/ojs/index.php/biblios/article/view/42>. Acesso em: 30 set. 2022.

SARMENTO, E. S. S. *Cultura organizacional e liderança: Estudo de caso em uma instituição pública do setor bancário no Brasil*. 2015. 151 f. Monografia (Especialização) – Curso de Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), Porto Alegre, 2015. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/3791>. Acesso em: 10 set. 2022.

SILVA, A. C. P. de O. da. *É preciso estar atento: a ética no pensamento expresso dos líderes de bibliotecas comunitárias*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação. Florianópolis, 2011. Disponível em: [http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC\\_b6dd07a87efb1886693f9daabcd83f47](http://bdtd.ibict.br/vufind/Record/UFSC_b6dd07a87efb1886693f9daabcd83f47). Acesso em: 10 set. 2022.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, v. 18, n. 3, p. 257-273, 1982. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002188638201800303>. Acesso em: 10 set. 2022.

SOUSA, B. A. De. *O gênero na Biblioteconomia: percepção de bibliotecárias/os*. 2014. 270 f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2014.

SOUZA, L. K. de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. *Arq. bras. psicol.*, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-52672019000200005](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672019000200005). Acesso em: 12 set. 2022.

STONER, J.A.F.; FREEMAN, R.E. *Administração*. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TORRES, C. T. F.; BERGUE, S. T. Estilos de Liderança dos Bibliotecários-chefes do Sistema de Bibliotecas de uma Universidade Federal: um Estudo de Caso. *In: ANPAD*, 33, São Paulo, set. 2009. *Anais eletrônico* [...]. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS2168.pdf>. Acesso em: 23 set. 2022.

VAN WART, M. Public-sector leadership theory: an assessment. *Public Administration Review*, Washington, v. 63, n. 2, p. 214-228, Mar./Apr. 2003. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1540-6210.00281>. Acesso em: 15 set. 2022.