

# LIDERANÇA FEMININA EM BIBLIOTECA UNIVERSITÁRIA E SUA INFLUÊNCIA NA MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL

**Tâmara Christina Monteiro de Carvalho**

Bacharel em Biblioteconomia  
Curso de Graduação em Biblioteconomia  
Universidade Federal de Pernambuco  
*tamarachristina24@gmail.com*

**Alexander William Azevedo**

Doutorando em Ciência da Informação  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação  
Universidade Federal da Paraíba  
*alexander.azevedo@ufpe.br*

Relato de Pesquisa

## Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo demonstrar a liderança feminina nas bibliotecas setoriais da Universidade Federal de Pernambuco e sua influência na motivação dos funcionários aplicada à gestão da biblioteca. Para a sua concretização, foi imprescindível a descrição da evolução da mulher no mercado de trabalho, suas características e compreensão de como a liderança motiva os funcionários, destacando as principais diferenças entre os perfis de lideranças. Para isto, como procedimento metodológico utilizou-se a pesquisa qualitativa de natureza exploratória, tendo obtido informações sobre os aspectos: liderança, motivação e liderança feminina na instituição analisadas. Os principais resultados obtidos apresentaram um panorama dos pontos comuns, assim como pontos divergentes, nos aspectos da liderança feminina, destacando as habilidades e os atributos de gestão relativa a diálogo, reconhecimento, comunicação e flexibilidade da liderança feminina.

## Palavras-chave

Liderança. Liderança feminina. Motivação. Bibliotecas universitárias.

*“Pés, pra que te quero, se tenho  
asas para voar?”  
(Frida Kahlo, 1907-1954)*

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de constantes transformações tecnológicas e concorrência cada vez mais acirrada no mercado de trabalho, tanto no âmbito nacional como internacional, a participação da mulher vem ganhando espaço nas organizações, ocupando, em especial, cargos de liderança.

O líder tem uma função de suma importância para as organizações de prospectar sua equipe em prol de objetivo comum, respeitando a missão, a visão e os valores instituídos pela organização.

Para Lima (2012), uma pessoa é constituída de atributos de liderança quando consegue conduzir ações ou influenciar o comportamento de outras pessoas, ou seja, o líder é capaz de coordenar seus liderados a terem uma visão institucional comum, gerenciando sua equipe a realizar suas atividades com motivação.

No percurso da história moderna, a mulher vem lutando para ganhar espaço em diversos ambientes que é dominado pelo gênero masculino, e isto pode ser evidenciado, por exemplo, com a conquista do direito ao voto pelas mulheres brasileiras em 1932, o direito trabalhista da mulher, instituído

pela primeira vez na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, ou seja, cada vez mais a mulher vem ganhando espaço e realizando atividades que antes eram destinadas apenas aos homens.

De acordo com Kanan (2010), a mulher na história da sociedade, independente da cultura e localização geográfica, foi rotulada como passiva e dependente do gênero masculino. Entretanto, este estereótipo de sexo frágil foi cedendo através das manifestações de movimento feminista ao redor do mundo, reconhecendo características peculiares das mulheres, como versátil, capacidade de administrar conflitos, aptidão de persuadir, além dos aspectos de afetividade e sensibilidade, que antes eram consideradas fraqueza, e atualmente são apreciados como atributos essenciais para desenvolvimento das organizações.

Através da literatura especializada e das constatações de práticas do mercado, observa-se que as organizações têm encontrado na liderança feminina as características ideais que respondem às necessidades de um ambiente mais flexível, que requer líderes capazes de motivar e influenciar seus colaboradores a atingirem os objetivos almejados.

Estas ações não seriam diferentes entre as bibliotecas em suas diversas tipologias, desde pública, comunitária, escolares, especializadas e universitárias. As bibliotecas universitárias, objeto desta pesquisa, são organizações que tem por finalidade democratizar e facilitar o acesso à informação, com objetivo de promover o conhecimento e contribuir na produção acadêmica e formação de pesquisadores, docentes e discentes.

Para que estas ações tenham uma funcionalidade satisfatória nas bibliotecas universitárias, devem-se considerar a postura e as competências do líder da unidade de informação, pois a liderança exercida com maestria promove, além da motivação de equipe, a compreensão efetiva dos objetivos da organização e como as atividades devem ser exercidas com êxito.

Neste sentido, esta pesquisa teve como objetivo analisar a liderança feminina

nas bibliotecas setoriais da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e diagnosticar sua influência na motivação dos funcionários aplicada à gestão da biblioteca. Em relação aos objetivos específicos buscou-se: (a) descrever a evolução da mulher no mercado de trabalho; (b) verificar a liderança feminina nas bibliotecas setoriais da UFPE; (c) diagnosticar a gestão da motivação dos líderes femininos nas bibliotecas que compõem o Sistema Integrado de Bibliotecas (SIB) da UFPE.

Portanto, este estudo surgiu da preocupação em demonstrar a importância da liderança feminina, destacando que não se pretende apresentar a liderança feminina como fator “mais importante”, ao contrário, buscou explicitar que as mulheres possuem características ideais que vão ao encontro das propostas lançadas pelos cenários organizacionais modernos, tendo como foco principal as bibliotecas universitárias.

## 2 OS ESPAÇOS DE LIDERANÇA FEMININA

Em um contexto de grandes transformações ocorridas nas organizações, tem exigido diferentes posturas de líderes diante das ameaças e oportunidades ocasionadas pelas conjunturas econômica, política e social, onde as mulheres estão ganhando espaço neste cenário, não somente pela forte pressão para ocupar cargos de lideranças, como pelo próprio mercado de trabalho, em função de novas maneiras de pensar e agir que o universo corporativo espera das mulheres, por meio de suas competências.

Observa-se que são muitos os obstáculos pelos quais as mulheres passam para atingir cargos de liderança, entre os entraves podemos sinalizar a própria cultura da sociedade brasileira que valoriza os homens em cargos de confiança, e as empresas que, muitas vezes, questionam as competências das mulheres para assumirem a liderança. Entretanto, esta visão vem se alterando contemporaneamente, que, apesar de passos lentos, é possível constatar nas organizações que diversos cargos de lideranças antes eram empreendidos somente ao gênero masculi-

no, hoje já são ocupados por mulheres. (LIMA, 2012).

Podemos evidenciar esta afirmativa no caso de ex-presidenta Dilma Vana Rousseff, a primeira mulher a ser eleita para o posto de chefe de Estado do Brasil. Em 2009, a ex-presidenta foi incluída entre os 100 brasileiros mais influentes do ano pela revista *Época* e, em novembro do ano seguinte, a revista *Forbes* classificou-a como 16ª pessoa mais poderosa do mundo. Em 2011, Dilma Rousseff estava incluída na lista das 100 personalidades mais influentes do planeta pela revista americana *Time*, e a segunda mulher mais poderosa do mundo pela Revista *Forbes*.

Além da ex-presidenta Dilma Rousseff, outras mulheres brasileiras também ganharam destaque em cargos de liderança, entre elas a jurista Cármen Lúcia Antunes Rocha, ministra do Supremo Tribunal Federal, a jurista Raquel Elias Ferreira Dodge, procuradora-geral da República, e a secretária da Casa Militar da Polícia de São Paulo, a coronel Helena dos Santos Reis. Estas mulheres representam exemplos de como a liderança feminina tem conquistado espaço em diferentes instituições.

Segundo o relatório do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), no ano de 2015, as mulheres ocupavam 37% dos cargos de direção e gerência, e, nos comitês executivos de grandes corporações, elas representavam apenas 10% no Brasil. Em média, a mulher ganha 76% do salário dos homens no cargo de gerência e direção, essa proporção cai para 68% nos comitês executivos, ou seja, quanto mais alto o cargo e a escolaridade, maior a desigualdade de gênero.

A estatística do IBGE (2018) demonstra, no entanto, que na média da população, a escolaridade feminina é maior; enquanto as mulheres têm oito (8) anos de estudo, os homens apresentam sete (7) anos. Atualmente, existe uma carência de lideranças com perfil feminino em todos os níveis organizacionais, que tem levado as empresas a investirem em processos de aprendizagem com programas de desenvolvimento e capacitação de líderes, pois o mercado competi-

vo tem buscado um novo estilo de liderança, mais ousado, com estratégias facilitadoras e que deem retorno rápido (LIMA, 2012).

No início, as mulheres eram caracterizadas como “donas de casa”, responsáveis pela estrutura familiar que era composta pelo homem, sendo provedor financeiro e a mulher que era dada o papel de cuidar da casa, dos filhos e do marido. Essa organização estava muito bem definida nos séculos XVI e XVII, pois, segundo Samara (2000, p. 22), “[...] nas uniões legítimas, o papel dos sexos estava bem definido, por costumes e tradições apoiados em leis”.

Entretanto, esta concepção começou mudar e no contexto dos Estados Unidos da América (EUA), durante a Primeira e Segunda Guerras Mundiais, nas quais os homens eram recrutados para as batalhas, e, por conta desses acontecimentos, com a falta de trabalhadores homens nas indústrias, as mulheres tomaram a frente com suas crianças na fabricação de armas, munições e vestimentas para suprir as necessidades das guerras e alavancar a economia dos países (KANAN, 2010).

Ao final dessas guerras, vários homens não retornaram do combate e as mulheres ficaram incumbidas de liderar dentro e fora de casa, estabelecendo-se no mercado de trabalho (TONANI, 2011).

Vale salientar que a cultura de cada país ajuda a definir em que posição se encontram as mulheres no mercado profissional, ou seja, em países que exista a cultura de igualdade, a participação das mulheres é mais ativa na economia, já entre os países com uma cultura mais rígida e intolerante, as mulheres são vistas com inferioridade em relação aos homens, não tendo espaços de crescimento profissional, além do preconceito que gera conflitos (ARAÚJO; SILVA; SOUSA, 2011).

No Brasil, o desenvolvimento político, econômico e social, que se emergiu de um passado recente, proporcionou que as mulheres alcançassem um lugar no competitivo mercado profissional, quebrando paradigma, conquistando espaço em um universo que até pouco tempo era totalmente dominado pelos homens. Embora, de forma

lenta, esta conquista tem sido bastante significativa (TONANI, 2011).

Nota-se, ao longo da história, que a construção da imagem da mulher esteve ligada ao estereótipo de sem força, impotentes, dependentes e desprovidas de qualquer tipo de poder. Segundo Kanan (2010), uma mulher não nasce mulher, antes, se torna mulher por influência de fatores socioculturais e econômicos, em uma luta permanente para se libertar das ideias preconcebidas e dos mitos pré-estabelecidos.

Neste contexto, as organizações modernas estão identificando nas mulheres aptidões singulares que as tornam alinhadas com habilidades de lideranças, com

[...] competência pelo trabalho em rede e pela negociação, a sensibilidade emocional e a empatia, a capacidade de conciliar diversas tarefas ou a facilidade de comunicação verbal. (TONANI, 2011, p.12).

Segundo Munhoz (2000), as qualidades que definem a liderança feminina não são, de forma alguma, características limitadas exclusivamente às mulheres. Há traços que certamente podem ser encontrados entre os homens, entretanto, existem características peculiares na composição da imagem preconcebida de uma líder feminina, entre elas: harmonia, delicadeza e cooperação.

Desta forma, fica evidente que na sociedade contemporânea está ocorrendo novos debates em torno de pressupostos que designam o papel da mulher frente à liderança de organizações. No cenário biblioteconômico brasileiro, a liderança feminina sempre se fez presente, podendo destacar Adelpha Silva Rodrigues de Figueiredo (Figura 1) uma das primeiras mulheres a se tornar bibliotecária com formação superior no Brasil (PIRES, 2016).

Adelpha Figueiredo foi a primeira diretora da Biblioteca Pública Municipal Mário de Andrade, em 1926, que teve seu notório saber em consonância com sua formação na *School of Libray Sciencie of Columbia University*, se destacando também como professora no primeiro curso regular de biblioteconomia em São Paulo - e segundo no Brasil - em 1936, no Departamento de Cul-

tura da Prefeitura Municipal de São Paulo, onde ministrou disciplinas de catalogação e classificação.

Figura - Adelpha Silva R. de Figueiredo



Fonte: Mulin (2012).

O Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT), antigo Instituto Brasileiro de Bibliografia e Documentação (IBBD), também foi idealizado e presidido por uma mulher, Lydia de Queiroz Sambaquy (Figura 2), em 1954, com a “[...] finalidade de facilitar o seu acesso, organização e tratamento da informação como forma de progresso científico e tecnológico do país” (ALMEIDA, 2012, p.90).

Figura 2 - Lydia de Queiroz Sambaquy



Fonte: Mulin (2012).

As mulheres tiveram um papel essencial para consolidação da biblioteconomia no Brasil e, atualmente, nota-se que existe uma grande dominância do gênero feminino que assumem a responsabilidade de se tornarem líderes e gestoras, principalmente, em bibliotecas universitárias (PIRES, 2016).

A biblioteca universitária é uma instituição que tem o objetivo de popularizar a informação, por meio da disponibilização dos seus produtos e serviços aos usuários, propiciando um ambiente de apoio imprescindível às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Portanto, as bibliotecas universitárias incentivam o progresso das potencialidades dos usuários, seja estudante, professor ou pesquisador em suas atividades intelectuais, cabendo às gestoras destas unidades de informação a responsabilidade de influenciar seus liderados a realizarem suas atividades com qualidade e excelência.

### 3 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O presente trabalho se configura com uma abordagem qualitativa, cujas bases teóricas se respaldaram na literatura especializada na área da ciência da informação, especificamente em artigos científicos e dissertações, além da aplicação de questionário, vislumbrando alcançar o objetivo proposto neste estudo.

O SIB/UFPE foi a instituição escolhida para análise por incorporar, além da Biblioteca Central, doze bibliotecas setoriais em sua rede, que são distribuídas nos centros acadêmicos.

De acordo com as SIB/UFPE, as bibliotecas contam com uma equipe de aproximadamente duzentos e cinquenta e sete (257) técnicos e colaboradores, equivalendo a profissionais bibliotecários, assistentes administrativos e alunos bolsistas, com a função de atender à comunidade acadêmica através produtos e serviços disponíveis.

Desta maneira, para analisar a liderança feminina e sua influência na motivação organizacional, foi selecionada uma amostra

composta por nove bibliotecas que fazem parte do *campus* Recife da UFPE, incluindo a Biblioteca Central.

O instrumento utilizado para coleta de dados foi o questionário com perguntas fechadas e abertas, totalizando 16 (dezesesseis) questões, que compreenderam as seguintes variáveis nas bibliotecas estudadas: liderança, motivação e liderança feminina.

A aplicação do questionário resultou em um instrumento importante para coletar os dados dos coordenadores, pois, individualmente, cada um pode expressar suas opiniões sobre o tema abordado, sem precisar se identificar, o que proporcionou segurança na exposição das respostas e credibilidade ao estudo. Após a sua aplicação, os resultados foram tabulados e expostos através da análise qualitativa, com a representação gráfica das respostas coletadas.

### 4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com os dados coletados foi possível observar que todos os sujeitos que responderam o questionário eram graduados em biblioteconomia, considerando que sete dos nove respondentes são do sexo feminino, enquanto dois, do sexo masculino. Logo, constata-se que as mulheres compõem o maior percentual dos cargos de chefia nas bibliotecas setoriais da UFPE, com a faixa etária variando entre 20 (vinte) a 50 (cinquenta) anos.

Em relação à qualificação profissional, verificou-se o maior índice de respostas para a dominância dos coordenadores com pós-graduações *lato sensu* (especialização), sendo seis com esta modalidade de qualificação, dois coordenadores com pós-graduações *stricto sensu* (mestrado), e um somente com graduação, revelando que os coordenadores procuram se qualificar.

Em relação a treinamentos realizados antes de assumir o cargo de chefia, sete respondentes indicaram que não tiveram nenhum curso para assumir a função de coordenador. Assim, apenas dois coordenadores tiveram treinamentos para assumir o cargo de gestor, sendo que um dos entrevistados explicitou que o treinamento de capacitação

ao coordenador foi oferecido pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (PROGEPE/UFPE), órgão responsável pelo planejamento, execução e avaliação das ações de administração e desenvolvimento de recursos humanos da universidade.

Quanto à avaliação da liderança e motivação organizacional aplicado aos coordenadores das bibliotecas setoriais da UFPE, esta questão foi aberta vislumbrando deixar os respondentes livres para expressarem suas opiniões. A questão foi apresentada na seguinte forma: “Qual atividade a coordenação promove para seus liderados terem confiança em sua gestão?”. As principais respostas entre as lideranças femininas se perfizeram:

- “Diálogo frequente, permitindo maior integração com a equipe” [sic].
- “Informar ao grupo o andamento dos serviços e dos problemas existentes, principalmente das dificuldades para solucionar estes problemas” [sic].
- “Reuniões periódicas para avaliação e tomar decisões” [sic].
- “Procuo sempre me comunicar com o meu pessoal, informar sobre as situações que interessa a todos, e estímulo a

participação de cursos e eventos que possam capacitá-los” [sic].

Conforme os comentários obtidos, percebe-se que os coordenadores das bibliotecas, utilizam o diálogo e as reuniões em equipe para estimular a confiança dos seus liderados em sua gestão.

Com intuito de analisar como os coordenadores visualizam a liderança, foram formuladas questões para certificar o estilo de liderança atribuída ao coordenador da biblioteca.

Na perspectiva de identificar se, no processo de tomada de decisões individuais, os gestores consultam seus liderados ou agem individualmente, os entrevistados apontaram que sete gestores compartilham a responsabilidade “frequentemente” na tomada de decisão, e dois afirmaram que “às vezes”. Isso mostra que a maioria dos coordenadores procura descentralizar as ações e decisões com os seus subordinados. No Quadro 1, a seguir, foi perguntando aos coordenadores se são objetivos e práticos nas críticas a sua equipe, quando necessário.

Quadro 1 – Visão do líder/gestor quanto à objetividade e à praticidade nas críticas

Pergunta:	Alternativas	Nº de respostas
Como líder e gestor, você se vê objetivo e prático em suas críticas?	Sempre	1
	Frequentemente	5
	Às vezes	2
	Raramente	1
	Nunca	-

Fonte: dados da pesquisa (2018).

Como se observa no Quadro 1, cinco coordenadores afirmaram que “frequentemente” são objetivos e práticos nas críticas que fazem para sua equipe, e apenas um coordenador optou pela opção “raramente”.

Relacionada à pergunta anterior, a pergunta abaixo questiona aos coordenadores se, como líder e gestor, eles são objetivos e práticos em seus elogios, constatando que sete coordenadores responderam a opção “frequentemente”, que são práticos e objetivos nos elogios para

sua equipe, sendo que apenas dois opinaram pela alternativa “sempre”.

Também se indagou como coordenadores classificam a importância da comunicação no ambiente de trabalho, na qual todos os entrevistados escolheram a opção “sempre”, ou seja, entendem que a comunicação é um instrumento indispensável para o andamento das relações, tanto interpessoais como para o sucesso da instituição.

Do mesmo modo, foi questionado aos coordenadores, como eles se auto avaliam como líderes, onde seis

respondentes se qualificaram como líderes participativos e três se descrevem como facilitadores.

Neste prisma, questionados sobre a maior preocupação destes coordenadores durante suas atividades diárias, verificou-se que cinco coordenadores compreendem que “as relações interpessoais” é a atividade que mais o preocupa diariamente. Logo após foi sinalizado a preocupação: “desenvolvimento de tarefas”, com três respondentes, e um coordenador indicou “controle” de seus subordinados.

Quanto aos aspectos motivacionais que envolvem a convivência e permanência

sadia dos funcionários nas instituições, embora seja uma questão complexa de entender as causas que levam as pessoas à motivação ou desmotivação, as organizações devem procurar investigar estes fatores.

Com isso, visando analisar diferencial da liderança feminina nas bibliotecas setoriais da UFPE, no requisito de influenciar na motivação dos seus colaboradores, direcionamos uma pergunta com a finalidade de conhecer qual o principal fator que o gestor recorre para motivar sua equipe.

Quadro 2 - Principal fator que o líder recorre para motivar sua equipe

Pergunta:	Alternativas	Nº de respostas
Qual o principal fator a que você recorre para motivar sua equipe?	Segurança física	-
	Emocional	-
	Econômica	-
	Identificação com a função	4
	Integração da equipe de trabalho	4
	Estilo de gestão	-
	Oportunidade de crescimento	-
	Outro motivo	1

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O Quadro 2 apresenta que entre oito alternativas disponíveis, três foram assinaladas, ocorrendo uma igualdade na ocorrência das opções “identificação com a função” e “integração da equipe”, com quatro respondentes cada. Um coordenador optou pela alternativa “outro motivo”. Observa-se que existe uma característica peculiar feminina em se preocupar com a integração da equipe, ou seja, nas relações interpessoais no ambiente de trabalho, considerando que este fator age diretamente na produção da instituição.

Procurou-se saber, também, como os coordenadores avaliam o ambiente de trabalho quanto a fatores físicos e externos, sendo que quatro respondentes avaliaram que o ambiente de trabalho em relação à limpeza, higiene e iluminação é “regular”, e outros quatro optaram pela opção “boa”. Levando em consideração que a estrutura física influencia no comportamento das pessoas, observamos que as coordenadoras enxergam que as bibliotecas devem ter um

ambiente satisfatório para que seus liderados apresentem resultados nas atividades que executam.

Na questão subsequente, averiguou-se a preocupação com a saúde e o bem-estar dos funcionários, onde quatro coordenadores avaliaram que a política de promoção à saúde da instituição é “regular”, e dois respondentes indicaram como “bom”. Já as opções de “péssimo” e “ruim” obtiveram uma indicação cada. Nota-se que o maior percentual dos coordenadores acredita que é regular a preocupação da instituição com bem-estar de seus funcionários.

Em relação à liderança feminina, proeminentemente, as mulheres estão conquistando sua presença no mercado de trabalho, se destacando no cenário das organizações e alcançando cargos de chefias, e, conseqüentemente, transformando-se em líderes. As instituições estão apostando na sensibilidade e na intuição feminina para

conseguir resultados que antes eram conquistados por homens.

Nesta questão, analisou o que os coordenadores das bibliotecas setoriais da UFPE pensam em relação à liderança feminina. Foram elaboradas duas perguntas, sendo que uma delas apresentava seis afirmações, entre as quais os respondentes tinham que escolher a opção que mais se enquadrava com sua opinião.

Para isto, essa pergunta ocupou-se em saber qual a característica marcante da liderança feminina na opinião dos entrevistados. Foram dispostas nove alternativas, com características relativas à personalidade das mulheres, sendo que nesse cenário o respondente deveria escolher apenas uma opção.

Quadro 3 - A característica mais marcante da liderança feminina

Pergunta:	Alternativas	Nº de respostas
Qual a característica mais marcante da liderança feminina?	Carisma	1
	Flexível	3
	Consideração individualizada	1
	Estimulação intelectual	-
	Maior facilidade na tomada de decisões	1
	Intuição	-
	Sensível	2
	Persuasão	-
	Outra característica	1

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A partir do Quadro 3, observa-se que houve respostas mistas quanto à característica marcante da liderança feminina, no entanto, o que prevaleceu foi “flexibilidade” e a segunda característica mais assinalada foi a “sensibilidade”. Também pode ser visto que uma coordenadora assinalou a opção “outra característica”, relatando que a gestão feminina é mais subjetiva.

Referente às opiniões dos coordenadores em relação ao comportamento da mu-

lher em cargos de liderança, o Quadro 4 procurou representar se as mulheres possuem expertise no atributo de sensibilidade com equipe em cargos de liderança.

Nota-se que as respostas se divergem em opiniões diferenciadas, ou seja, apesar da literatura especializada indicar o atributo de sensibilidade como singularidade feminina, na prática as opiniões entendem que os homens podem também adquirir esta competência para liderar equipes.

Quadro 4 - Atributo de sensibilidade feminina em postos de liderança

As mulheres possuem maior atributo de sensibilidade em equipes em relação aos homens para exercerem postos de comando nas organizações?						
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Discordo	Sem opinião	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
-	2	2	1	2	2	-

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em relação à maior flexibilidade da mulher, ou seja, se esta consegue administrar inúmeras atividades, além de ter a capacidade de ouvir ideias, críticas e opiniões de seus liderados, verificou-se que quatro coordenadores concordam que as mulheres possuem

este atributo diferenciador em seu perfil, três optaram pelo “discordo”, e dois “sem opinião”, mesmo as mulheres sendo em sua maioria coordenadoras das bibliotecas analisadas.

Também foi questionado aos coordenadores se a mulher tem mais paciência para esperar resultados a longo prazo, sendo que as respostas em sua maioria, sete, concordam com que as mulheres líderes possuem esta característica.

De acordo com as reflexões em torno dos três aspectos estudados, liderança, motivação e liderança feminina, ficou perceptível que a liderança tem um papel importante na influência do andamento das atividades da biblioteca, pois os coordenadores precisam motivar os profissionais para que alcancem os objetivos estabelecidos na instituição. As opiniões dos entrevistados em relação à liderança feminina apontaram que, apesar de as mulheres serem em maioria no cargo de chefia das bibliotecas, elas divergem em relação aos atributos da mulher como líder.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados desta pesquisa, observamos que existe uma carência nos estudos com a temática sobre liderança feminina na área de biblioteconomia.

Os dados apurados nas bibliotecas setoriais da UFPE partiram de questões formuladas no sentido de conhecer os estilos de liderança e como os líderes influenciam na motivação dos seus colaboradores, na qual se verificou que não existe um modelo feminino de liderança nas bibliotecas univer-

sitárias, onde se nota que 77% dos coordenadores das bibliotecas universitárias do *campus* Recife da UFPE são mulheres, com nível de formação profissional predominantemente em nível de especialização.

Os coordenadores das bibliotecas setoriais da UFPE afirmaram confiar na sua equipe, revelando acessíveis e abertos a diálogos e trocas de experiências, adotando uma liderança democrática, demonstrando uma preocupação em manter os colaboradores informados de suas decisões tomadas e inteirados em sua gestão.

Em relação à liderança feminina, observada nesta instituição, apesar das mulheres comporem a maioria dos postos de gestor das bibliotecas setoriais, os resultados não são distintos nos achados nas referências da área, evidenciando que as competências das coordenadoras de bibliotecas convergem em facilidade nas relações interpessoais, na comunicação, no compartilhamento de ações e na flexibilidade.

Com base nos aspectos estudados, recomenda-se a realização de estudos em torno da liderança e motivação com outras variáveis, como ergonomia e identificação de cargos e função, no sentido de melhorar a relação líder/liderado e a qualidade do ambiente de trabalho, esperando que esta temática se difunda dentre os profissionais da biblioteconomia, para assim, agregar melhorias na prática da gestão.

---

## FEMININE LEADERSHIP IN UNIVERSITY LIBRARY AND ITS INFLUENCE IN ORGANIZATIONAL MOTIVATION

### Abstract

*This research aimed to demonstrate the female leadership in the sectoral libraries of the Federal University of Pernambuco and its influence on employee motivation applied to library management. For its implementation, it was essential to describe the evolution of women in the labor market, their characteristics and understanding of how leadership motivates employees, highlighting the main differences between leadership profiles. For this, as methodological procedure was used the qualitative research of exploratory nature, having obtained information about the aspects: leadership, motivation and female leadership in the analyzed institutions. The main results obtained presented an overview of the common points, as well as divergent points, in the feminine leadership aspects, highlighting the management skills and practice related to responsibilities, dialogue, recognition, communication and flexibility the female leadership.*

### Keywords

*Leadership. Female leadership. Motivation. University libraries.*

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, N. B. F. de. **Biblioteconomia no Brasil: análise dos fatos históricos da criação e do desenvolvimento do ensino**. 2012. 117 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, 2012.
- ARAÚJO, A.C; SILVA, S.C; SOUSA, F. G. Estilo de liderança gerencial na perspectiva dos liderados: um estudo na vila leste motos. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 13, 2011. Resende/RJ. **Anais...** Resende, 2011.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Relatório estatístico de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2018. Disponível em: <https://goo.gl/d5cxkC>. Acesso em: 8 abr. 2018.
- KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p.243-25, jun. 2010. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11104/8017>. Acesso em: 8 abr. 2018.
- LIMA, M. S. Cooperativismo: uma experiência feminina na arte de produzir conquistas. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 20, n. 1, p. 209-232, abr. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ref/v20n1/a12v20n1.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2018.
- MULIN, R. B. **Cultura e bibliotecas em São Paulo: o pioneirismo de Adelpha Figueiredo**. 2012. 84 f. Dissertação (Mestrado em Educação, Arte e História) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.
- MUNHOZ, G. S. **Quais as contribuições que o estilo feminino de liderança traz para as organizações empreendedoras**. 2000, 121f. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Estadual de Maringá, Paraná, 2000.
- PIRES, H. A. C. **Relações de gênero e a profissão bibliotecária na contemporaneidade: panorama nacional e os motivos da entrada masculina em um curso majoritariamente feminino**. 2016. 121f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação), Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte, 2016.
- SAMARA, E. M. O que mudou na família brasileira? Da colônia à atualidade. **Revista de Psicologia da USP**, v. 13, n. 2, 2002. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/psicousp/article/view/53500/57500>. Acesso em: 8 abr. 2018.
- TONANI, A. V. Gestão de feminina: um diferencial de liderança mito ou nova realidade. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 12, 2011, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2011.