



## Liderar entre estantes e trincheiras: uma abordagem autoetnográfica à liderança intermédia em Bibliotecas de Ensino Superior portuguesas

Ana Sofia Mota<sup>a</sup>, Marta Mota<sup>b</sup>

<sup>a</sup> *Universidade Portucalense, Portugal, [amota@upt.pt](mailto:amota@upt.pt)*

<sup>b</sup> *Câmara Municipal Oliveira de Azeméis, Portugal, [marta.mota@cm-oaz.pt](mailto:marta.mota@cm-oaz.pt)*

---

### Resumo

A liderança nas Bibliotecas de Ensino Superior constitui uma prática de mediação técnica, relacional e ética entre políticas institucionais, comunidades académicas e equipas de trabalho. Apesar da centralidade desta função, a experiência da liderança intermédia permanece pouco estudada, sobretudo nas suas dimensões emocionais, relacionais e institucionais. Este artigo apresenta um estudo qualitativo de natureza autoetnográfica sobre a experiência de liderança intermédia em Bibliotecas de Ensino Superior portuguesas, a partir de três fontes de dados: diário reflexivo de incidentes críticos, entrevistas narrativas semiestruturadas e análise documental interpretativa. O estudo aborda uma lacuna empírica e metodológica, com particular relevância no contexto português, onde a autoetnografia é ainda pouco utilizada na investigação sobre liderança bibliotecária. A análise temática e interpretativa permitiu identificar quatro dimensões interdependentes: mediação ativa, contenção estratégica, presença conquistada e construção longitudinal de identidade profissional. Os resultados evidenciam que a liderança bibliotecária intermédia envolve trabalho de tradução institucional, gestão emocional sob pressão, sustentação da equipa e construção contínua de legitimidade, nem sempre visível de forma proporcional ao trabalho técnico e relacional envolvido. O estudo contribui para a investigação sobre liderança em bibliotecas académicas ao valorizar a autoetnografia analítica como método pertinente para captar componentes emocionais, éticos e relacionais pouco visíveis em abordagens exclusivamente externas ou documentais.

**Palavras-chave:** Liderança intermédia, Bibliotecas de Ensino Superior, Autoetnografia analítica, Mediação organizacional, Trabalho emocional.

---

### Introdução

As Bibliotecas de Ensino Superior (BES) são espaços de mediação entre o conhecimento que organizam, preservam e tornam acessível, as comunidades académicas que servem, as diretrizes institucionais que as enquadram e as equipas que as fazem funcionar. Neste espaço plural e tecnicamente exigente, quem lidera não o faz apenas a partir de uma posição hierárquica, mas através das relações que constrói, das interpretações que oferece e das tensões que gere. A liderança nas BES é uma prática situada e eticamente comprometida, cuja exigência torna-se particularmente visível num contexto em que as bibliotecas académicas acumulam funções de apoio à ciência aberta, gestão da informação científica, literacia da informação, avaliação da produção científica e mediação entre prioridades institucionais nem sempre convergentes.

A investigação internacional das últimas duas décadas tem aprofundado esta leitura. Uhl-Bien (2021, 2023) demonstrou que a liderança emerge dos processos relacionais e não das posições formais de

autoridade. Uhl-Bien et al. (2007) desenvolveram a Teoria da Liderança de Complexidade, distinguindo três funções interdependentes: administrativa, adaptativa e habilitante. Esta última é particularmente relevante no contexto das BES: o responsável de biblioteca posiciona-se entre as diretrizes da administração e as práticas da equipa, criando condições para a adaptação sem comprometer a coerência institucional. Wong e Chan (2018) demonstraram empiricamente que esta liderança adaptativa é determinante para a resiliência organizacional das bibliotecas académicas. A revisão de Ashiq et al. (2021), que abrangeu seis décadas de produção científica, confirmou a transição dos modelos diretivos para abordagens que privilegiam a colaboração, a participação e a capacidade de adaptação. Esta função adaptativa não é apenas técnica; envolve também responsabilidade ética e gestão emocional.

Um relatório recente da Federação Internacional de Associações de Bibliotecários e Instituições (IFLA) sobre liderança no setor bibliotecário valoriza o desenvolvimento de competências colaborativas, éticas e relacionais (Saleh et al., 2025) e a American Library Association (ALA, 2022), por sua vez, enquadra a liderança e a gestão como áreas de competência profissional. O trabalho emocional, entendido como a gestão das emoções e das suas expressões, de acordo com expectativas profissionais e normas organizacionais de exibição (Hochschild, 1983), constitui uma componente estrutural da liderança, particularmente intensa em situações de exigências contraditórias (Matteson & Miller, 2013). Estudos em bibliotecas académicas documentam os riscos da sobrecarga emocional e sublinham a necessidade de estratégias de autogestão e suporte organizacional (Evans & Sobel, 2020; McBrayer, 2025). A gestão emocional é indissociável da ética.

O problema que orienta este estudo resulta desta tensão: apesar de a liderança bibliotecária intermédia ser decisiva para articular políticas institucionais, equipas e serviços, as suas dimensões relacionais, emocionais e éticas permanecem pouco visíveis na investigação e nos instrumentos formais de avaliação.

Um aspeto frequentemente silenciado é a confrontação da liderança com formas de resistência e de conflito interpessoal, que podem comprometer a autoridade técnica e o equilíbrio emocional de quem lidera. A literatura identifica padrões de *upwards workplace bullying*, isto é, formas de contestação e descredibilização dirigidas a superiores hierárquicos, em contextos organizacionais diversos (Busby et al., 2022; Tuckey et al., 2024). Neste artigo, estes fenómenos são analisados como padrões de contestação da autoridade técnica e de vulnerabilidade relacional da liderança.

Persistem lacunas significativas neste campo. A liderança intermédia nas BES permanece empiricamente subexplorada (Do & Nuth, 2020; Gammons, 2025). A investigação qualitativa e autoetnográfica é sistematicamente apontada como subutilizada, limitando a compreensão da tensão emocional e do conflito inerentes à experiência de quem lidera (Ashiq et al., 2021; Mathuews & Penrod, 2020; Fourie, 2021). No contexto português, as contribuições existentes centram-se na organização e avaliação das bibliotecas (BAD, 2022; GT-BES, 2023; Vargues et al., 2015), sem aprofundar a liderança como prática relacional enraizada na experiência vivida.

A pergunta que orienta o estudo é: como se configura a liderança bibliotecária intermédia nas Bibliotecas de Ensino Superior portuguesas enquanto prática de mediação técnica, relacional, emocional e institucional? O estudo propõe-se a compreender as dinâmicas, competências e desafios que caracterizam o exercício da liderança nas BES portuguesas, concebida como prática de mediação entre estruturas institucionais, identidades profissionais e pessoas concretas. Parte-se do pressuposto de que estas dimensões se tornam analiticamente visíveis a partir do interior de quem lidera, o que justifica a

opção metodológica pela autoetnografia analítica. A investigação orienta-se, neste sentido, por quatro objetivos:

- (i) compreender como os responsáveis equilibram exigências institucionais e necessidades das equipas;
- (ii) identificar estratégias de comunicação empática, negociação relacional e gestão emocional na prática quotidiana da liderança;
- (iii) explorar formas de resistência e conflito interpessoal e o seu impacto na autoridade técnica e no equilíbrio emocional de quem lidera;
- (iv) sistematizar dimensões técnicas, emocionais e institucionais da liderança bibliotecária intermédia, a partir dos padrões identificados nas três fontes de dados.

A investigação estrutura-se em torno de três eixos analíticos interdependentes: mediação interpretativa, gestão emocional e ética relacional, e resistência e vulnerabilidade. O artigo apresenta, de seguida, as opções metodológicas, os resultados da triangulação das três fontes, a discussão interpretativa e, por último, as conclusões.

## **Método**

A presente investigação adota uma abordagem qualitativa de natureza interpretativa, sustentada metodologicamente na autoetnografia analítica. A opção por esta abordagem decorre de uma congruência entre o objeto de estudo (a liderança como prática relacional, situada e emocionalmente complexa) e as possibilidades de um método que integra a experiência da investigadora como dado de análise, mantendo articulação com referenciais teóricos e com a produção de conhecimento contextualizado, com potencial de transferência analítica (Anderson, 2006; Bochner & Ellis, 2022).

### **Autoetnografia analítica e posicionalidade**

A autoetnografia analítica distingue-se da autoetnografia evocativa pelo compromisso explícito com a teoria e com a análise sistemática (Anderson, 2006). A investigadora-líder não é apenas narradora da sua experiência, mas membro completo do contexto estudado, o que Anderson (2006) designa por complete member researcher. Esta posição implica cinco critérios metodológicos: estatuto de membro completo do contexto investigado; reflexividade analítica sobre a própria experiência; visibilidade narrativa da sua posição no texto; diálogo com informantes para além do self; e compromisso com a análise teórica.

Este posicionamento é adequado ao estudo da liderança nas BES porque permite analisar dimensões da experiência de liderança que tendem a permanecer menos visíveis em abordagens exclusivamente externas ou documentais: a negociação informal de autoridade, o peso emocional das decisões, os dilemas éticos quotidianos e a experiência subjetiva do conflito. A literatura sobre liderança em bibliotecas académicas tem assinalado a escassez de abordagens qualitativas e autoetnográficas, o que reforça a pertinência desta opção metodológica (Ashiq et al., 2021; Fourie, 2021).

Relativamente ao seu posicionamento, a investigadora exerce funções de responsabilidade numa BES portuguesa, o que lhe confere acesso privilegiado à experiência em estudo, mas, simultaneamente, exige gestão cuidadosa da reflexividade e da distância analítica. Esta proximidade foi assumida como

condição metodológica, sujeita a registo reflexivo e à discussão crítica de decisões analíticas com uma investigadora externa ao contexto estudado.

### **Triangulação de dados: três fontes complementares**

A triangulação de fontes procurou reforçar a consistência, a profundidade e a credibilidade da interpretação.

Fonte 1: Diário reflexivo de incidentes críticos. Entre setembro de 2025 e março de 2026, a investigadora produziu dez entradas reflexivas correspondentes a episódios relevantes para os três eixos analíticos da investigação no exercício da liderança. Cada entrada segue uma estrutura quadripartida, mediação interpretativa, gestão emocional e ética relacional, resistência e vulnerabilidade, síntese e aprendizagem, e é tratada como documento de investigação sujeito a codificação temática, não como registo autobiográfico. O diário é designado com o código DR, seguido de um identificador sequencial.

Fonte 2: Entrevistas narrativas semiestruturadas. Foram realizadas três entrevistas a responsáveis de BES portuguesas, do sexo feminino, selecionadas por variação intencional de experiência de liderança: com três anos de liderança; com quinze anos de liderança e com mais de trinta anos de experiência, dos quais dezasseis na posição atual; e P3. A entrevista narrativa (Riessman, 2008) foi a modalidade escolhida pela sua capacidade de aceder aos sentidos que as participantes constroem sobre as suas experiências de forma reflexiva e contextualmente situada. O guião abordou os três eixos analíticos e cada entrevista teve a duração aproximada de sessenta minutos. As participantes são identificadas pelos códigos P1, P2 e P3. O número de entrevistas justifica-se pela natureza autoetnográfica do estudo. As entrevistas constituem uma fonte complementar do corpus principal, destinada a ampliar, contrastar e contextualizar os padrões emergentes do diário reflexivo e da análise documental.

Fonte 3: Análise documental interpretativa. Foram analisados quinze documentos institucionais produzidos entre 2020 e 2026 (regulamentos, planos estratégicos, relatórios de atividade e comunicações internas), organizados em dois níveis: documentos produzidos pela investigadora no exercício do seu cargo (Nível A) e documentos institucionais recebidos ou cedidos no âmbito dessas mesmas funções (Nível B). Para cada documento foi produzida uma grelha de análise interpretativa, estruturada em torno dos três eixos, seguindo os princípios da análise documental qualitativa (Bowen, 2009). A seleção incidu sobre documentos com relevância direta para o posicionamento institucional da Biblioteca, a definição de prioridades estratégicas, a comunicação de resultados e a formalização de contributos técnicos associados à atividade da investigadora.

### **Análise de dados**

A análise foi temática e interpretativa, conduzida em duas fases. Numa primeira fase, cada fonte foi analisada separadamente, com codificação dedutiva (orientada pelos três eixos analíticos definidos a partir da literatura) e indutiva, aberta a padrões emergentes nos dados. Numa segunda fase, os códigos foram comparados transversalmente entre as três fontes, procurando convergências, tensões e complementaridades. Não foi utilizado software de análise qualitativa; a codificação foi conduzida manualmente pela investigadora, com registo sistemático das decisões analíticas. A credibilidade e a transparência interpretativa assentaram em registos reflexivos sistemáticos, na explicitação das decisões analíticas e na discussão crítica dessas decisões com uma investigadora externa ao contexto estudado.

### **Considerações éticas e reflexividade**

As participantes receberam informação prévia sobre os objetivos do estudo e assinaram consentimento informado, com garantia de confidencialidade. Foram omitidos ou agregados elementos potencialmente identificáveis, incluindo nomes, cargos específicos e detalhes contextuais não necessários à análise. Os

documentos institucionais foram tratados enquanto materiais de enquadramento organizacional. A dupla posição da investigadora, como líder e analista, exigiu registos reflexivos de pressupostos e decisões interpretativas, de forma a tornar explícita a influência dessa posição no processo analítico.

## Resultados

A análise das três fontes foi organizada a partir dos três eixos definidos no desenho metodológico: a mediação interpretativa, a gestão emocional, a ética relacional e a resistência e a vulnerabilidade. Desta análise emergiram três conjuntos de resultados: reconhecimento técnico e visibilidade institucional; gestão emocional e sustentação da equipa; resistência, vulnerabilidade e continuidade funcional. Estes eixos sustentam, na Discussão e nas Conclusões, quatro dimensões interpretativas: mediação ativa, contenção estratégica, presença conquistada e construção longitudinal de identidade profissional.

Eixo	Padrão identificado	Dimensão interpretativa associada	Fontes convergentes
Mediação interpretativa	Reconhecimento técnico nos canais relacionais e operacionais	Mediação ativa	Diário, documentos Nível A/B, P2, P3
	Atribuição documental incompleta do contributo da Biblioteca	Presença conquistada	Documentos Nível B, diário, P2
Gestão emocional	Contenção emocional como prática de autoridade e proteção da equipa	Contenção estratégica	Diário, P1, P2, P3
	Aprendizagem situada e sustentação profissional ao longo do tempo	Construção longitudinal de identidade profissional	Diário, P1, P2, P3
Resistência e vulnerabilidade	Contestação da autoridade técnica e gestão de conflito	Presença conquistada / contenção estratégica	Diário, documentos Nível B
	Presença institucional construída por mediação ativa e confiança acumulada	Mediação ativa / presença conquistada	Documentos Nível A/B, P2, P3

Nota: Nível A corresponde a documentos produzidos pela investigadora no exercício da sua função; Nível B corresponde a documentos institucionais recebidos ou acedidos no âmbito das suas funções.

**Tabela 1:** Padrões identificados por eixo analítico e fontes de dados.

### Reconhecimento técnico e visibilidade institucional

A análise dos quinze documentos do corpus mostra dois movimentos coexistentes. Nos documentos de Nível A e em comunicações diretas de Nível B, o trabalho técnico da Biblioteca é reconhecido explicitamente: documentos produzidos pela investigadora foram aprovados no mesmo mês da sua produção; interlocutores hierárquicos solicitam explicitamente a apreciação da investigadora em matérias de especialidade, referindo o trabalho anterior como referência. O diário regista momentos de validação institucional direta, que confirmam a solidez do apoio hierárquico, ainda que a sua verbalização explícita seja esporádica (DR-março).

Nos documentos de Nível B que definem prioridades estratégicas e operacionais, o contributo da Biblioteca tende a aparecer sem atribuição explícita. A Biblioteca é nomeada em três dos quinze

documentos analisados. Dados produzidos pela Biblioteca integram documentos institucionais sem referência à sua origem.

As entrevistas indicam estratégias distintas para gerir este padrão. P2 descreve a participação deliberada em órgãos de gestão e em espaços académicos como mecanismo ativo de visibilidade, referindo que, com o tempo, deixou de ser necessário solicitar reconhecimento individualmente, pois os docentes passaram a procurar a Biblioteca como interlocutora. P3 indica que o serviço está diretamente referenciado nos documentos estratégicos da sua instituição, associando esse reconhecimento à participação ativa na construção de políticas institucionais. A mesma participante descreve ainda uma prática de mediação antecipatória com a equipa, partilhando relatórios e documentos estratégicos para que os colaboradores compreendam como tarefas aparentemente pequenas se articulam com a estratégia institucional. P1, em fase inicial de liderança, descreve a construção gradual de relações de confiança com a hierarquia como um processo em curso.

### **Gestão emocional e sustentação da equipa**

O diário regista o exercício da liderança de uma equipa ao longo de vários anos. As entradas documentam situações de tensão relacional e institucional, mas também processos de aprendizagem, reorganização do trabalho, delegação e sustentação quotidiana da equipa. Enquanto dado reflexivo, o diário documenta também a avaliação positiva que a investigadora faz da equipa, descrita como dedicada e comprometida com a continuidade e qualidade do serviço.

As entradas acrescentam uma tensão específica entre proximidade relacional e autoridade. Num dos episódios, a investigadora analisa se um estilo de liderança próximo poderia ser interpretado como ausência de hierarquia; noutro, reflete sobre a forma como as tensões relacionais influenciam a perceção da autoridade institucional pela equipa. Estes registos mostram que a autoridade é analisada não apenas como posição formal, mas como relação continuamente interpretada no quotidiano.

Nas três fontes, a contenção emocional aparece como resposta recorrente a situações de tensão: assunção seletiva de responsabilidade, delimitação clara do que se considera adequado e manutenção de um tom diplomático nas relações externas. As entradas reflexivas registam este padrão em múltiplos momentos. Num dos episódios, a investigadora descreve uma resposta assente em três movimentos: clarificação de responsabilidades, ponderação dos elementos em presença e manutenção de um tom cordial na comunicação. O diário identifica igualmente o custo emocional associado, nomeadamente o contraste entre semanas de pressão acumulada e períodos de menor tensão.

As entrevistas documentam trajetórias de aprendizagem situadas. P1 identifica as pessoas como a dimensão mais exigente da liderança e os procedimentos escritos como instrumento principal de gestão de disputas. P2 descreve uma evolução do estilo ao longo de décadas, referindo que a sua conceção de liderança se transformou profundamente ao longo do tempo, sendo a flexibilidade uma competência fundamental. P3 descreve uma trajetória iniciada aos vinte e dois anos como técnica superior, com liderança informal de projetos antes da nomeação formal e uma relação de longa data com a equipa. Em P3, a gestão emocional surge, por exemplo, associada a decisões formais de avaliação de desempenho. A participante descreve esse processo como emocionalmente pesado, marcado por pesquisa prolongada e preocupação com justiça, mas também por satisfação profissional, quando encontra uma solução que considera equilibrada. Este dado evidencia a dimensão silenciosa do trabalho emocional associado a decisões que afetam diretamente as pessoas da equipa.

As três participantes referem a responsabilidade decisória como uma dimensão individualizante da função. P2 sintetiza esta condição ao afirmar que “estamos sozinhos na liderança e temos que assumir isso”. As fontes indicam estratégias de sustentação profissional: participação em grupos profissionais,

contacto com pares de outras instituições e presença regular em órgãos institucionais. P3 associa a redução da assimetria emocional à confiança consolidada com a hierarquia; P2 acrescenta que a participação institucional também protege simbolicamente a equipa, ao mostrar que o seu trabalho é ouvido e reconhecido.

### **Resistência, vulnerabilidade e continuidade funcional**

O diário regista padrões de tensão relacional associados ao exercício da autoridade técnica e divergências relativas a decisões e organização do trabalho. As entradas reflexivas analisam estas situações enquanto dimensão da experiência de liderança intermédia, com foco nas estratégias de resposta e de sustentação funcional. Neste contexto, mantêm-se o exercício de funções e a continuidade do funcionamento quotidiano da equipa.

Nas três fontes, as situações de resistência aparecem associadas à necessidade de manter continuidade funcional, preservar a relação com a equipa e assegurar a presença da Biblioteca nos circuitos institucionais. P2 descreve resistência inicial da equipa à mudança quando assumiu funções, gerida com persistência e demonstração de resultados. P3 não relata situações de conflito direto com a equipa ou com a hierarquia; descreve a gestão de um elemento com perfil relacional difícil, através de contenção paciente, “dar tempo, não entrar em confronto direto”, que diminuiu sem necessidade de escalada formal.

A análise documental mostra que a presença da Biblioteca nos documentos institucionais é real, mas variável: nomeada com papel ativo em documentos operacionais de impacto direto; presente de forma genérica nos documentos estratégicos. P2 e P3 indicam que esta posição foi sendo transformada através da presença consistente nos órgãos de gestão e da construção de confiança com os decisores. P3 acrescenta que o serviço é identificado como referência em dois processos de reestruturação orgânica da instituição. Em conjunto, estes três eixos sustentam quatro dimensões interpretativas retomadas na Discussão e nas Conclusões: mediação ativa, contenção estratégica, presença conquistada e construção longitudinal de identidade profissional.

## **Discussão**

Os dados deste estudo permitem compreender a liderança bibliotecária intermédia nas BES portuguesas como uma prática situada de mediação institucional, sustentação emocional e construção gradual de legitimidade, desenvolvida ao longo do tempo e dependente de condições organizacionais, que nem sempre a suportam de forma explícita. A partir dos três eixos analíticos, emergem quatro dimensões interpretativas: mediação ativa, contenção estratégica, presença conquistada e construção longitudinal de identidade profissional. Estas dimensões organizam o contributo do estudo e permitem dialogar com a literatura sobre liderança habilitante, trabalho emocional e contestação da autoridade técnica.

### **Mediação ativa: entre reconhecimento relacional e atribuição documental**

Uhl-Bien et al. (2007) definiram o líder habilitante como aquele que medeia entre as diretrizes da administração e as práticas das equipas, criando condições para a adaptação sem comprometer a coerência institucional. Os dados são consistentes com esta caracterização e especificam o seu mecanismo concreto: a mediação realiza-se através de um trabalho de tradução, simultaneamente técnico, relacional e emocional, cujos produtos circulam nos documentos institucionais, sem que o processo que os gerou seja visível. Wong e Chan (2018) demonstraram que a liderança adaptativa é determinante para a resiliência organizacional das bibliotecas académicas; a análise sugere que essa

adaptação envolve custos emocionais pouco captados nos instrumentos formais de avaliação e planeamento institucional.

A distinção entre reconhecimento relacional e atribuição documental constitui um dos contributos analíticos centrais do estudo. Os dados mostram que o trabalho técnico da Biblioteca pode ser valorizado em interações diretas com decisores e, simultaneamente, perder autoria ou visibilidade quando é incorporado em relatórios, planos ou documentos estratégicos. Esta dissociação permite compreender por que razão a liderança bibliotecária intermédia pode ser reconhecida no plano relacional sem que esse reconhecimento se traduza em inscrição institucional estável. A mediação ativa envolve, por isso, não apenas produzir contributos técnicos, mas também criar condições para que esses contributos sejam legíveis, atribuíveis e integrados na memória documental da instituição.

O contraste entre os três perfis entrevistados ilustra esta dinâmica. P1, em fase inicial, ancora a mediação em procedimentos formais e na construção gradual de confiança com a hierarquia. P2 descreve uma inversão construída ao longo de décadas: a participação deliberada em órgãos de gestão contribuiu para reposicionar a biblioteca como interlocutora institucional. P3 apresenta um percurso em que essa transformação está consolidada: o serviço é referenciado nos documentos estratégicos e identificado como referência em processos de reestruturação orgânica. Os três perfis mostram que a visibilidade institucional da biblioteca não é um dado estrutural, mas o resultado de estratégias deliberadas construídas ao longo do tempo.

### **Contenção estratégica: trabalho emocional e autoridade**

Matteson e Miller (2013) documentaram o trabalho emocional como componente estrutural da liderança em bibliotecas; Evans e Sobel (2020) identificaram os riscos associados à sua sobrecarga. Os dados deste estudo tornam particularmente visível uma distinção relevante: a contenção emocional não surge apenas como custo, mas também como instrumento ativo de construção e manutenção de autoridade. Clarificar decisões, distribuir responsabilidades e manter uma comunicação institucionalmente adequada sob pressão são competências que produzem efeitos organizacionais, mesmo quando não são reconhecidas nos instrumentos formais de avaliação.

Do e Nuth (2020) identificaram a invisibilidade da liderança intermédia em bibliotecas como lacuna empírica. A análise sugere que parte dessa invisibilidade reside precisamente nas competências mais difíceis de documentar, as emocionais e relacionais. A dimensão temporal é relevante: P2 descreve uma trajetória em que a contenção, inicialmente defensiva, se torna, com a experiência, uma escolha estratégica informada. P3 descreve um percurso semelhante de maturação, em que a gestão emocional mais exigente se situa não nos conflitos interpessoais, mas nas decisões que afetam pessoas com quem partilha décadas de trabalho. Esta dimensão longitudinal mostra que a contenção estratégica se desenvolve ao longo do tempo, articulando experiência, conhecimento aprofundado da equipa e capacidade de leitura institucional.

### **Presença conquistada: autoridade técnica e reconhecimento institucional**

Busby et al. (2022) e Tuckey et al. (2024) documentaram formas de upwards workplace bullying e contestação da autoridade em organizações com culturas profissionais consolidadas. Os resultados são consistentes com este enquadramento e destacam uma dimensão menos desenvolvida na literatura: as estratégias que a liderança intermédia desenvolve para preservar a funcionalidade da equipa e a estabilidade institucional em contextos de tensão relacional. A continuidade em funções, a manutenção de uma postura institucional estável e a proteção da continuidade funcional da equipa surgem, nos dados, como respostas de sustentação organizacional. Esta leitura situa-se exclusivamente no plano

organizacional e interpretativo e não constitui qualquer apreciação ou qualificação de pessoas ou comportamentos observados.

A variação entre participantes é analiticamente produtiva. A investigadora e P2 descrevem contextos em que a presença institucional da biblioteca depende de mediação ativa permanente; P3 descreve um contexto em que essa presença está estruturalmente consolidada. Esta variação permite compreender que a visibilidade documental da biblioteca é alcançável, mas depende de condições institucionais e de estratégias que se vão construindo. A presença conquistada não é um estado; é um processo.

### **Construção longitudinal de identidade profissional e contributo autoetnográfico**

Os três perfis entrevistados sugerem que a liderança em bibliotecas académicas se configura como trajetória de aprendizagem situada, em que o estilo se ajusta às exigências do contexto sem perder coerência ética. P1 está em fase de construção de autoridade e confiança institucional; P2 descreve décadas de acumulação deliberada de presença e competência; P3 apresenta uma identidade profissional consolidada, em que a liderança surge fortemente articulada com a identidade institucional do serviço. Gammons (2025) identificou desafios específicos associados a fases distintas da carreira de liderança intermédia. Os dados deste estudo acrescentam que esses desafios não são apenas funcionais; são também identitários e implicam uma reconfiguração contínua da relação entre competência técnica, autoridade relacional e reconhecimento institucional.

A literatura sobre liderança em bibliotecas académicas tem assinalado a escassez de abordagens qualitativas e autoetnográficas (Ashiq et al., 2021; Mathuews & Penrod, 2020; Fourie, 2021). Os dados analisados ilustram o que essa escassez implica. Padrões como a distinção entre reconhecimento relacional e atribuição documental, a contenção emocional como instrumento de autoridade ou a dimensão solitária da decisão de liderança só se tornam analiticamente visíveis quando a investigadora é também membro do contexto estudado. Anderson (2006) definiu esta condição como critério central do método. A triangulação com entrevistas e análise documental reforça a credibilidade interpretativa e situa a experiência autoetnográfica num quadro mais amplo, com comparação de padrões e identificação de variações relevantes para outros contextos de liderança intermédia em BES.

### **Limitações**

O estudo apresenta limitações que enquadram o alcance dos resultados. A amostra de entrevistas é reduzida e composta por três responsáveis de BES portuguesas, todas do sexo feminino, o que limita a diversidade de experiências analisadas. O diário reflexivo é simultaneamente fonte empírica e produto da posição da investigadora, exigindo atenção permanente à distância analítica. O corpus documental resulta de documentos acessíveis no âmbito das funções exercidas, o que delimita o alcance das inferências possíveis. Assim, os resultados não procuram generalização estatística, mas compreensão contextualizada de processos de liderança bibliotecária intermédia.

### **Conclusões**

A pergunta que orientou este estudo – “Como se configura a liderança bibliotecária intermédia nas Bibliotecas de Ensino Superior portuguesas enquanto prática de mediação técnica, relacional, emocional e institucional?” – encontra uma resposta interpretativa sustentada pela triangulação das três fontes. Os dados revelam que esta liderança opera menos pela autoridade formal do cargo do que pela capacidade de dar visibilidade ao contributo da Biblioteca nos circuitos institucionais, sustentar a equipa em

condições de pressão e construir reconhecimento ao longo do tempo. Estas capacidades não decorrem automaticamente da posição hierárquica, mas são construídas de forma deliberada.

A partir dos padrões identificados nos três eixos analíticos, emergem quatro dimensões interdependentes que permitem sistematizar esta prática. A primeira é a mediação ativa: o responsável de biblioteca atua como mediador entre referenciais externos, diretrizes institucionais e práticas da equipa, num trabalho de tradução que articula dimensões técnicas, relacionais e emocionais cujo valor nem sempre se traduz em reconhecimento explícito em documentos institucionais. A segunda é a contenção estratégica: a capacidade de clarificar decisões, distribuir responsabilidades e manter comunicação institucional adequada sob pressão. Esta é uma competência que se desenvolve com a experiência e constitui um instrumento ativo de manutenção de autoridade, mesmo quando não é reconhecida como tal. A terceira é a presença conquistada. A legitimidade institucional da biblioteca não decorre da posição formal. É construída através da participação consistente nos órgãos de gestão, da antecipação estratégica das mudanças e da confiança acumulada junto dos decisores. A quarta é a construção longitudinal de identidade profissional: a liderança em bibliotecas configura-se como trajetória de aprendizagem situada, em que o estilo evolui sem perder coerência ética.

Os resultados apontam para três ordens de implicações. Para quem lidera bibliotecas de ensino superior, a participação em órgãos de gestão emerge como condição relevante de visibilidade estratégica, e o investimento em redes profissionais externas como estratégia de sustentação perante o isolamento inerente à decisão de liderança. Para as instituições, os dados sugerem que a visibilidade do trabalho técnico das bibliotecas nos documentos formais depende de condições organizacionais, que podem ser deliberadamente criadas. Entre estas condições situam-se a integração das bibliotecas em circuitos de decisão, a participação na construção de políticas institucionais e a articulação explícita entre os contributos técnicos das bibliotecas e os objetivos estratégicos da instituição. Para a investigação, o estudo abre quatro linhas de trabalho futuro: como se configuram estes padrões em bibliotecas com menor autonomia institucional? Como variam em equipas com outros perfis de liderança, nomeadamente masculinos ou mistos? Que diferenças emergem entre instituições universitárias, politécnicas, públicas e privadas? Que mecanismos institucionais favorecem a visibilidade documental do trabalho bibliotecário?

Este trabalho apresenta limitações que importa tornar explícitas. A amostra de entrevistas é reduzida e composta por três responsáveis de Bibliotecas de Ensino Superior portuguesas, todas do sexo feminino, o que limita a diversidade de experiências analisadas. O diário reflexivo é simultaneamente fonte empírica e produto da posição da investigadora. A proximidade ao contexto estudado pode ter influenciado a saliência de determinados padrões em detrimento de leituras alternativas. Estes efeitos foram mitigados pela triangulação com entrevistas e análise documental e pela discussão crítica com uma investigadora externa ao contexto. O corpus documental resulta de documentos acessíveis no âmbito das funções exercidas, o que delimita o alcance das inferências possíveis. Os resultados não procuram generalização estatística, mas compreensão situada de processos de liderança bibliotecária intermédia.

A liderança bibliotecária intermédia envolve um trabalho de mediação que atravessa as dimensões técnica, emocional e institucional e cujos mecanismos e custos tendem a não ser captados pelos instrumentos formais de avaliação. A autoetnografia analítica, combinada com entrevistas narrativas e

análise documental, mostrou-se pertinente para tornar analiticamente acessíveis dimensões da liderança que permanecem pouco visíveis em abordagens exclusivamente externas ou documentais.

## Referências bibliográficas

- American Library Association [ALA] (2022). *Leadership and management competencies core*. <https://www.ala.org/core/continuing-education/leadership-and-management-competencies>
- Anderson, L. (2006). Analytic autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 373-395. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0891241605280449>
- Ashiq, M., Rehman, S.U., Safdar, M., & Ali, H. (2021). Academic library leadership in the dawn of the new millennium: A systematic literature review. *The Journal of Academic Librarianship*, 47(3), 102427. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102355>
- Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas, Profissionais da Informação e Documentação (2022). *Recomendações para as bibliotecas de ensino superior (2020–2022)* [Relatório técnico]. Grupo de Trabalho das Bibliotecas de Ensino Superior (BES) da BAD.
- Bochner, A. P., & Ellis, C. (2022). Why autoethnography? *Social work and social sciences review*, 23(2), 8–18. <https://doi.org/10.1921/swssr.v23i2.2027>
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Busby, L., Patrick, L., & Gaudine, A. (2022). Upwards workplace bullying: A literature review. *Sage Open*, 12(1). <https://doi.org/10.1177/21582440221085008>
- Do, D. T., & Nuth, A. (2020). Academic library middle managers as leaders: In their own words. *Journal of Library Administration*, 12(1), pp 41-70. <https://doi.org/10.1080/01930826.2019.1671036>
- Evans, L. & Sobel, K. (2020). Emotional labor of instruction librarians: Causes, impact, and management. In I. Ruffin & C. Powell (Eds.), *The emotional self at work in higher education* (pp. 104-119). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3519-6.ch006>
- Fourie, I. (2021). *Autoethnography for librarians and information scientists*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003014775>
- Gammons, R. (2025). Managing without tenure. *Library Leadership & Management*, 39(1). <https://doi.org/10.5860/llm.v39i1.7695>
- Grupo de Trabalho das Bibliotecas de Ensino Superior (BES) (2023). *Indicadores estatísticos para as bibliotecas das instituições de ensino superior* [Relatório técnico]. Associação Portuguesa de Bibliotecários, Arquivistas, Profissionais da Informação e Documentação (BAD).
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press. <http://www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctt1pn9bk>
- Mathuews, K. B., & Penrod, M. L. (2020). An autoethnographic approach to a supervisor-supported climate survey. *Journal of Library Administration*, 60(2), 109-119. <https://doi.org/10.1080/01930826.2019.1674093>
- Matteson, M. L., & Miller, S. S. (2013). A study of emotional labor in librarianship. *Library and Information Science Research*, 35(1), 54–62. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2012.07.005>
- McBrayer, L.W. (2025). What we need now: Leadership skills, strategies, and competencies in today's academic libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 51(4), 103068. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2025.103068>
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative methods for the human sciences*. Sage Publications.
- Saleh, E. E., Alsereihy, H. A., Ismail, H. M., & Hassan, R. E. (2025). *Learning to lead: A scan of global library field practice*. International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA). <https://repository.ifla.org/handle/20.500.14598/3775>
- Tuckey, M. R., Oppert, M., Neall, A. M., Li, Y., & Selby, H. (2024). Exploring the enablers, motivators, and triggers of upwards bullying. *Work & Stress*, 38(3), 321–347. <https://doi.org/10.1080/02678373.2024.2308826>
- Uhl-Bien, M. (2021). Complexity leadership and followership: Changed leadership in a changed world. *Journal of Change Management*, 21(2), 144-162. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1917490>
- Uhl-Bien, M. (2023). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. In: Painter, M., Werhane, P. H. (Eds.), *Leadership, gender, and organization: Issues in business ethics* (Vol. 63). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-24445-2\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-031-24445-2_7)
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Vargues, M. M., Calixto, J. A., & Dionísio, A. (2015). Bibliotecas universitárias portuguesas: Que estrutura organizacional? In: *Congresso Nacional de Bibliotecários, Arquivistas e Documentalistas*, 12, Évora.

<http://hdl.handle.net/10174/21423>

Wong, G. K., & Chan, D. L. (2018). Adaptive leadership in academic libraries. *Library Management*, 39(1-2), pp. 106–115. <https://doi.org/10.1108/LM-06-2017-0060>