



SNBU 2025

XXIII Seminário Nacional de
Bibliotecas Universitárias

17 A 20 DE NOVEMBRO
SÃO PAULO - SP

Eixo 3 – Gestão de Bibliotecas

Gestão de Bibliotecas Universitárias e Multinível com foco no talento humano

Management of University and Multilevel Libraries with a focus on human talento

Leticia Cristina Barbosa Vieira – Universidade Federal do Maranhão (UFMA) –
letyia.vieira@ufma.br

Raimunda de Jesus Araujo Ribeiro – Universidade Federal do Maranhão (UFMA) –
raimunda.ribeiro@ufma.br

Soraya Vieira de Albuquerque – Universidade Federal do Maranhão (UFMA) –
soraya.albuquerque@ufma.br

Resumo: Esta pesquisa objetiva avaliar a gestão do talento humano, de acordo com os critérios estabelecidos pelos gestores das bibliotecas multinível pública e universitárias públicas e privadas para a designação dos bibliotecários nos departamentos e setores, em conformidade com as suas competências e habilidades, por meio de um estudo descritivo, com abordagem qualitativa. Utiliza a entrevista para coleta de dados. Os resultados demonstram que o atual modelo de gestão adotado nesses espaços com base nas percepções dos gestores possuem fragilidades no quantitativo de bibliotecários e a alocação nos setores alinhados necessitam de uma gestão por competências com foco no talento humano.

Palavras-chave: Gestão de bibliotecas. Gestão do talento humano. Gestão por competências. Bibliotecas universitárias. Biblioteca multinível.

Abstract: This research aims to evaluate the management of human talent, according to the criteria established by the managers of public and private multilevel libraries for the assignment of librarians to departments and sectors in accordance with their skills and abilities, through a descriptive study with a qualitative approach. It uses interviews to collect data. The results demonstrate that the current management model adopted in these spaces based on the perceptions of managers has weaknesses in the number of





librarians and the allocation in sectors aligned with a management by competencies focused on human talent.

Keywords: Library management. Human talent management. Competency management. University libraries. Multilevel library.

1 INTRODUÇÃO

As bibliotecas são recursos informacionais essenciais para a sociedade, pois contribuem de forma significativa para o atendimento das necessidades de informação dos usuários, assim, com o objetivo de melhorar a qualidade do serviço tem-se as bibliotecas universitárias e de multinível. Anzolin e Corrêa (2008, p. 803) afirmam que “[...] a Biblioteca universitária é imprescindível como suporte à infraestrutura bibliográfica e documental a qualquer comunidade acadêmica, é indispensável no processo de pesquisa, estudo e consequente produção de conhecimento”. Em consonância, Moutinho (2014) esclarece que mediante a Lei n. 11.892/2008 em que os Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET’s) foram modificados para Institutos Federais, houve a ampliação dos níveis de educação para ensino médio, técnico, graduações e pós-graduações tecnológicas e outros, com isso surge uma nova categoria de bibliotecas classificadas em bibliotecas multiníveis que atendem usuários de categorias distintas de ensino.

Em consideração ao contributo destas bibliotecas como recurso relevante para a mediação da informação, reflete-se sobre a gestão de pessoas (GP) no âmbito da biblioteca no que tange aos profissionais bibliotecários que conduzem as ações e serviços para a comunidade de usuários. Dessa forma, Valadão (2022, p. 9, grifo do autor) complementa explicando que “o conceito de **gestão de pessoas** ou **administração de recursos humanos** é uma associação de **habilidades, métodos, técnicas e práticas** definidas, com o objetivo de **gerir os comportamentos internos e potencializar a força de trabalho** nas empresas”.

No contexto desses aspectos que medeiam o segmento da gestão de pessoas destaca-se o planejamento estratégico com vistas aos objetivos organizacionais e individuais. “[...] Trata-se de alinhar talentos e competências com as necessidades [...] da organização” (Chiavenato; Chiavenato; Bazzola, 2025, p. 67). O autor retrata o planejamento estratégico na GP para atender o anseio organizacional e dos recursos



humanos de modo a concretizar o alinhamento do talento humano aos alcances da organização. Sendo a biblioteca uma unidade organizacional, considera-se fundamental o desenvolvimento da gestão de pessoas sob os aspectos delineados e, por este viés, tem-se a presença do bibliotecário gestor.

Assim, Nogueira e Bernardino (2020, p. 4) afirmam que a função do bibliotecário gestor é “[...] preparar-se para atuar com a liderança assertiva e possuir uma visão abrangente, buscando motivar, administrar conflitos, ser ético e flexível para que, dessa forma, obtenha a colaboração e a admiração da sua equipe”. Conforme os autores, observa-se que o bibliotecário gestor possui uma função significativa na biblioteca, com vistas a sua preparação como líder e a obter uma ótica ampliada com intuito de articular uma colaboração efetiva com a equipe. Para além disso, é necessário o desenvolvimento de competências que contribuam de modo eficiente e eficaz no processo gerencial de pessoas. Sob este prisma, tem-se como elemento relevante o talento humano.

Nesse sentido, sublinha-se de acordo com Carmo (2007, p. 91) que “[...] a capacidade de administrar o talento humano e estimular sua criatividade ganha notoriedade e passa a ser um recurso estratégico e depende fundamentalmente da habilidade do gestor”. Desse modo, compreende-se a importância da visão do gestor quanto ao talento humano que colabora com a qualidade de trabalho e eficiência das pessoas no cotidiano da organização. Considerando os enfoques contextualizados, apresenta-se a seguinte questão de investigação: quais são os critérios utilizados pelos gestores das bibliotecas multinível pública e universitárias públicas e privadas para a gestão do talento humano, considerando a alocação dos bibliotecários nos departamentos e setores de acordo com as suas competências e habilidades?

Em vista disso, evidencia-se como objetivo do estudo avaliar a gestão do talento humano, de acordo com os critérios estabelecidos pelos gestores das bibliotecas multinível pública e universitárias públicas e privadas para a designação dos bibliotecários nos departamentos e setores, em conformidade com as suas competências e habilidades. Portanto, este estudo tem o propósito de colaborar com a área de Biblioteconomia, de modo a apresentar a biblioteca como espaço administrativo que possui a necessidade de gerir serviços e produtos, bem como gerir pessoas, levando em conta o talento humano como elemento importante para o processo gerencial.



2 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, tendo como foco a análise da gestão do talento humano (GTH) em bibliotecas multiníveis públicas e universitárias de instituições públicas e privadas do Maranhão. Optou-se pela abordagem qualitativa, pois admite ao pesquisador “[...] compreender o fenômeno segundo a perspectiva dos participantes e não a sua” (Gil, 2021, p. 15), permitindo, assim, uma maior compreensão das práticas e percepções dos gestores de bibliotecas em relação à alocação de bibliotecários segundo suas competências e habilidades.

O cenário de pesquisa foi constituído por quatro instituições de ensino, sendo: uma universidade estadual, dois centros universitários e um instituto federal. Os critérios de seleção tiveram por base: possuir biblioteca universitária ou multinível com equipe de bibliotecários formalmente designados e um gestor; atuar no estado do Maranhão; representar diferentes contextos organizacionais e natureza administrativa (setor privado, público estadual e federal), ter concordância e disponibilidade do gestor responsável para participar da pesquisa.

Os sujeitos da pesquisa foram os gestores responsáveis pelas bibliotecas (4 bibliotecários), que foram convidados por meio de contato via e-mail institucional e *WhatsApp*. Em decorrência do tamanho da amostra ser pequena e este estudo ser originário de pesquisas anteriores realizadas pelas autoras deste artigo sobre a temática gestão de bibliotecas no Maranhão, assim esta pesquisa ocorreu de fevereiro a junho de 2025 e teve 100% das respostas validadas correspondentes ao público-alvo inquirido.

O instrumento de coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada, construída no *Google Forms*, com questões fechadas e abertas de acordo com as seguintes categorias: perfil dos gestores (instituição, idade, gênero, nível acadêmico e tempo de serviço); estrutura organizacional da biblioteca; quantitativo de bibliotecários, atribuições; competências e habilidades; distribuição dos bibliotecários nos setores; dificuldades e critérios no processo de alocação de pessoal.

A participação dos sujeitos da pesquisa foi voluntária e seguiu os preceitos éticos. Os dados coletados foram submetidos à análise de conteúdo, conforme a metodologia proposta por Bardin (2014): pré-análise, codificação, categorização e interpretação. As



falas dos gestores foram: transcritas, identificadas por letras (Gestor A, B, C e D) para preservar o anonimato; sistematizadas em categorias e discutidas, conforme a literatura publicada sobre o tema em estudo, para identificação de possíveis padrões ou singularidades e problemáticas na gestão de talentos nas bibliotecas universitárias e multiníveis.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção, a análise dos resultados e discussões obedeceu a ordem do roteiro de perguntas aplicadas às gestoras, sujeitos desta pesquisa. Relativamente ao perfil desses inquiridos caracterizam-se por estarem na faixa etária entre 31 a 50 anos, majoritariamente do gênero feminino, possuindo graduação, especialização, e mestrado concluído, com tempo de atuação nesses cenários entre 5 a 10 anos (25%), 11 a 16 anos (50%), e 17 a 22 anos (25%). Considerando o tempo de atuação como gestores percebeu-se a partir dos resultados que esses gestores possuem competências e habilidades necessárias para a sua atuação nesses espaços, bem como possuem expertises como: liderança, proatividade, comunicação ativa, dentre outros.

Relativamente à questão relacionada a como é a estrutura das Bibliotecas, conforme destacado no quadro 1, as gestoras A e B dos centros universitários privados destacaram, que existe apenas uma Biblioteca (A), e o outro cenário (B) é formado por duas Bibliotecas, uma Central, e uma Biblioteca Setorial de Ciências da Saúde. A gestora C, destacou que na Rede de Bibliotecas que coordena, a parte administrativa fica a cargo de cada Biblioteca vinculada a cada unidade do Instituto Federal. No caso da gestora D, a estrutura apresentada se refere a Biblioteca Central da universidade estadual pesquisada, conforme disposto no quadro 1.

Quadro 1 - Distribuição das bibliotecas, por departamentos, setores, divisões

Gestor	Categoria: Estrutura organizacional da biblioteca
A	Coordenação da biblioteca, Serviço de Referência, Processamento técnico, Desenvolvimento de Coleções, e Ações culturais e educativas.
B	Repositório, processamento técnico, referência, gestão e projetos. Tem as setoriais também.
C	Cada biblioteca do IFMA é uma unidade. [...] A Rede de bibliotecas foi criada com o intuito de unificar as unidades e trazer padrões para as bibliotecas, trazendo uma visão sistêmica para as unidades.
D	Temos duas bibliotecas, uma central e uma setorial, divididas das seguintes formas: setor de referência, salão de estudo em grupo, salas de estudos coletivos, sala de estudo individual, sala de processamento técnico e sala das bibliotecárias.

Fonte: elaborado pelas autoras

Descrição: apresenta um quadro com duas colunas, sendo que primeira coluna tem identificação dos gestores por letras (A, B, C, e D) e na segunda coluna tem o destaque da categoria estrutura organizacional da Biblioteca.

Quanto ao quantitativo de bibliotecários como apresentado no quadro 2, a gestora A destacou que a unidade que coordena é única, composta por três bibliotecários, sendo que uma “atua como gestora, já os outros dois se dividem nas atividades dos setores supracitados”. A gestora B destacou que são dois bibliotecários, um “lotado na biblioteca central e outro na biblioteca setorial de saúde”. Já a gestora C sublinhou que na coordenação da rede existem duas bibliotecárias, não se referindo ao quantitativo total de bibliotecários existentes em cada unidade da referida rede. Enquanto que a gestora D destacou que ao total são treze bibliotecários existentes na Biblioteca Central dessa universidade estadual, distribuídos nos setores destacados no quadro 2.

Quadro 2 - Quantitativo de bibliotecários por setor, departamento ou divisão

Gestor	Categoria: Quantitativo de bibliotecários
A	São três bibliotecários, 1 atua como gestora, já os outros dois dividem nas atividades dos setores supracitados.
B	Dois bibliotecários. Um bibliotecário lotado na biblioteca central e outro na biblioteca setorial de [saúde].
C	Na Coordenação da Rede de Bibliotecas tem dois bibliotecários.
D	3 repositório, 4 gestão, 2 referência, 2 projetos, 2 processamento técnico. 13 total.

Fonte: elaborado pelas autoras

Descrição: apresenta um quadro com duas colunas, sendo que primeira coluna tem identificação dos gestores por letras (A, B, C, e D) e na segunda coluna tem o destaque da categoria do quantitativo de bibliotecários por setor, divisão ou departamento.

Quando os bibliotecários gestores foram questionados sobre quais as funções e atribuições dos bibliotecários de acordo com a divisão, departamento ou setor no qual se encontram lotados, foram destacadas as seguintes respostas, conforme quadro 3:

Quadro 3 – Funções e atribuições dos bibliotecários de acordo com a divisão, departamento ou setor no qual se encontram lotados

Gestor	Categoria: Atribuições dos Bibliotecários
A	[...] Avaliar sistematicamente a biblioteca em termos do seu acervo e serviços [...]; manter o pleno acesso online às informações [...]; gerenciar a equipe através [...] da execução das atividades [...]; garantir a manutenção do acervo de acordo com os projetos pedagógicos [...]; manter parcerias e intercâmbio permanente com outras IES e bibliotecas [...], [...]; garantir o pleno funcionamento da biblioteca [...]; gestão de compras e contratos, propor ações voltadas para a atração do aluno [...]; planejar, atualizar e monitorar as normas de atendimento [...] . Demais setores: [...] supervisão de estágio, participação nas avaliações [...] designadas pelo Ministério da Educação (MEC), entre outras

Gestor	Categoria: Atribuições dos Bibliotecários
B	Gerenciamento; organização, catalogação, classificação, indexação e manutenção do acervo bibliográfico; orientação a pesquisa de conteúdo; administração de recursos tecnológicos, como plataformas digitais
C	[...] diretamente ligadas à administração e planejamento das atividades inerentes às bibliotecas
D	Referência: atender as demandas de informação, Gestão: atender os processos, treinamentos, gerir recursos, Repositório: digitalização de documentos, inserção de documentos nas bases de dados, Processamento técnico: catalogação, indexação, divisão do material bibliográfico. Projeto: atividades de extensão.

Fonte: elaborado pelas autoras

Descrição: apresenta um quadro com duas colunas, sendo que primeira coluna tem identificação dos gestores por letras (A, B, C, e D) e na segunda coluna tem o destaque da categoria relacionada as funções e atribuições dos Bibliotecários.

Percebe-se que nas bibliotecas universitárias e de multinível, cenários deste estudo, as atribuições dos profissionais bibliotecários são definidas conforme o setor e/ou o cargo estabelecido, sendo explicitado de forma mais específica pelas gestoras A e D. Reflete-se que os bibliotecários destas instituições têm seus papéis definidos e isso conduz a ação realizada, bem como a confiança necessária para o desenvolvimento de suas atividades racionalizadas sob o contexto das regras e do cotidiano dessas unidades de informação

Ao serem inquiridos mediante a pergunta: na sua concepção, com base na gestão do talento humano, quais as competências e habilidades são indispensáveis para a atuação do Bibliotecário em determinados departamentos, divisões e setores da biblioteca? Eis as respostas dadas (Quadro 4).

Quadro 4 – Competências e habilidades são indispensáveis para a atuação do Bibliotecário em determinados departamentos, divisões e setores da biblioteca

Gestor	Categoria: Competências e habilidades dos Bibliotecários
A	[...] ter familiaridade com sistemas de gerenciamento de bibliotecas, bases de dados e ferramentas digitais, [...] disponibilizar informações de maneira acessível e eficiente para atender às necessidades dos usuários. [...] ser capaz de se comunicar de forma clara e eficaz para garantir um serviço de qualidade.
B	[...] boa comunicação, capacidade de adaptação ao público, habilidades de persuasão e negociação, escuta ativa; atendimento ao público; trabalho em equipe; aprendizagem contínua; adaptabilidade; autoconhecimento e empatia.
C	Pessoas que tenham habilidades [...] [socioemocionais] para o trabalho com pessoas, comprometimento e organização.
D	Competência: comunicação e resolução de problemas. Habilidades: trabalhar em equipe e [ser] criativo.

Fonte: elaborado pelas autoras

Descrição: apresenta um quadro com duas colunas, sendo que a primeira tem a identificação dos gestores por letras (A, B, C, e D) e na segunda destacam-se a categoria competências e habilidades dos Bibliotecários.



De acordo com as competências e habilidades apresentadas no quadro 2, destacada pelos gestores necessárias para atuação dos bibliotecários, percebe-se a ênfase maior para as competências informacionais e tecnológicas, com foco no atendimento aos usuários, bem como nas habilidades no trabalho em equipe, aprendizagem contínua e inteligência emocional (“empatia, autoconhecimento e adaptabilidade” (Gestor B)).

Nesse contexto, entende-se que é fundamental considerar o talento humano, a capacidade e a liberdade de ação das pessoas para o desenvolvimento de suas atribuições dentro da organização e, por este viés, observa-se que os bibliotecários gestores reconhecem a importância das competências e habilidades para a GTH que norteia a divisão organizacional da Biblioteca (Prado, 1992).

No que se refere à gestão do talento humano para a alocação dos bibliotecários nos setores, observam-se diferenças de percepções e abordagens relacionadas às particularidades no modo de gestão e no tipo de instituição. Em relação às particularidades no modo de gestão, percebe-se que alguns gestores reconhecem a importância da gestão por competência (GC) por mencionar em sua fala elementos característicos desse tipo de gestão, como pode ser observado na fala do Gestor B (Quadro 5), que alinha os objetivos individuais e organizacionais (Chiavenato; Chiavenato; Bazzola, 2025).

Quadro 5 - Perfil dos bibliotecários para a alocação em determinadas divisões, departamentos ou setores, com base na GTH

Gestor	Categoria: Distribuição dos Bibliotecários nos setores
A	Por ser uma biblioteca pequena, os três bibliotecários realizam todas as atividades inerentes a cada setor.
B	Os bibliotecários precisam ter habilidades técnicas e comportamentais, experiências, conhecimentos, metas de carreiras e as áreas de interesse para o desenvolvimento profissional, buscando alinhar os objetivos individuais com as necessidades da biblioteca.
C	No todo temos profissionais competentes e comprometidos, mas alguns com o tempo se sentem desmotivados com o tempo.
D	O bibliotecário tem que saber se comunicar, ser criativo, buscar sempre conhecimento em diversas áreas e estar aberto ao novo, moderno e rápido.

Fonte: elaborado pelas autoras

Descrição: apresenta um quadro com duas colunas, sendo que a primeira tem a identificação dos gestores por letras (A, B, C, e D) e na segunda destacam-se a categoria distribuição dos Bibliotecários nos setores.

De acordo com o quadro 5, observa-se que o Gestor D enfatiza as habilidades interpessoais, criatividade e adaptabilidade como critérios essenciais para uma GC. Eles



estão alinhados ao perfil do bibliotecário do século XXI, que deve atuar de forma proativa, interdisciplinar e com equilíbrio entre aspectos técnicos e humanistas (Anna; Calmon, 2016). Entretanto, o Gestor A relata um cenário de atuação polivalente devido ao número reduzido de profissionais, o que amplia experiências, mas pode limitar o desenvolvimento de competências individuais. Para Rossi, Costa e Pinto (2014), direcionar o profissional desde o início para áreas em que possua maior competência e afinidade tende a elevar a produtividade e a motivação.

No entanto, sua aplicação enfrenta obstáculos, desde o desconhecimento sobre o modelo até barreiras burocráticas. Essas dificuldades se intensificam nas instituições públicas, onde a seleção ocorre prioritariamente por provas objetivas focadas em conhecimentos técnicos e acadêmicos, em detrimento de habilidades e atitudes (Silva *et al.*, 2021). Isso limita a possibilidade de o gestor ajustar a alocação de acordo com competências individuais, como ressaltou o Gestor C ao dizer que: “Não tenho responsabilidade na adequação de ou readequação de profissionais nos espaços [...]” (Quadro 6). Embora a realocação possa ocorrer posteriormente, depende de políticas institucionais de valorização do talento humano, como previsto no Decreto nº 9.991/2019.

A ausência dessas políticas e ações estratégicas podem contribuir para a desmotivação relatada pelo Gestor C (Quadro 5), mesmo que competentes e comprometidos. Para reverter esse cenário, Lyaka e Ngulube (2025) defendem a adoção de práticas que estimulem o engajamento, como recompensas, reconhecimento, oportunidades de capacitação e desenvolvimento de novas habilidades, participação na tomada de decisões e rodízio de funções. Acrescentam-se, ainda, a comunicação aberta, relações interpessoais positivas e a valorização do trabalho realizado como elementos essenciais para manter um ambiente de respeito, inovação e motivação contínua.

Ao serem questionados sobre as dificuldades na alocação dos bibliotecários, a maioria dos gestores apresentou algum obstáculo, com exceção do Gestor A que afirmou não ter porque realizar um planejamento prévio das atividades. Sendo assim, o Gestor B e D apresentaram desafios como, por exemplo, a falta de profissionais comprometidos, com capacidade de adaptabilidade, habilidades técnicas e inovadoras, necessárias para o bom desempenho da profissão. Esta ausência pode estar relacionada



às deficiências na formação acadêmica e continuada, incluindo aquela voltada para os aspectos tecnológicos, multidisciplinares e de inovação. (Quadro 6)

Quadro 6 – Principais dificuldades enfrentadas para alocar os bibliotecários nas diferentes divisões, departamentos ou setores

Gestor	Categoria: Dificuldades e critérios no processo de alocação de pessoal
A	Temos um planejamento claro de desenvolvimento das atividades de todos os setores, dessa forma, não enfrentamos dificuldades na alocação dos profissionais.
B	A grande dificuldade é encontrar um profissional bibliotecário que tenha responsabilidade e perfil para desenvolver as habilidades biblioteconômicas de forma séria e eficaz.
C	Não tenho responsabilidade na adequação de ou readequação de profissionais nos espaços, mas quando o assunto é mudança, muitos demonstram bastante resistência.
D	Acredito que temos que ter uma visão multi para [...] [entender] que a Biblioteconomia está presente em várias áreas e, por isso, necessita urgente formar profissionais que entendam de tecnologia, esteja aberto para as mudanças e seja criativo para inovar no local de trabalho.

Fonte: elaborado pelas autoras

Descrição: apresenta um quadro com duas colunas, sendo que a primeira tem a identificação dos gestores por letras (A, B, C, e D) e na segunda destacam-se a categoria Dificuldades e critérios no processo de alocação de pessoal.

Diante dos resultados, percebe-se a necessidade da atualização periódica dos currículos de Biblioteconomia para preparar melhor os profissionais às novas demandas do mercado, destacando que o futuro da profissão é promissor para quem investe em capacitação contínua e tem flexibilidade às mudanças. Contudo, o Gestor C observa resistência de alguns profissionais a essas mudanças, comportamento ligado a práticas tradicionais (Amaro, 2018).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no objetivo delineado para o desenvolvimento desta pesquisa a saber: avaliar a gestão do talento humano, de acordo com os critérios estabelecidos pelos gestores das bibliotecas multinível pública e universitárias públicas e privadas para a designação dos bibliotecários nos departamentos e setores em conformidade com as suas competências e habilidades. De acordo com os resultados apresentados, observou-se que os gestores são conscientes da necessidade na contemporaneidade de uma gestão de bibliotecas com foco em competências e talento humano. No entanto, evidenciaram as dificuldades referentes a: quantitativo reduzido de bibliotecários, falta de formação continuada, desmotivação, falta de um mapeamento das competências individuais, de um estímulo ao autodesenvolvimento e de aprendizagem colaborativa, “barreiras culturais” que criam lacunas que afetam o desempenho das equipes.



Sendo assim, propõe-se a criação e a implantação de um Programa de Desenvolvimento de Competências para a gestão das Bibliotecas universitárias e multiníveis com foco no talento humano. Esse programa deve contemplar: planejamento, liderança de talentos, criatividade, iniciativa e atitude, aprendizagem contínua e partilha de conhecimento, trabalho em equipe, atuação estratégica, orientação dos processos e resultados, foco no usuário, capacidade de decisão, monitoramento e avaliação.

Esse programa deverá ser realizado anualmente voltado para bibliotecários, para além da necessidade de ser avaliado e monitorado de forma contínua. Para isso se faz necessário a alocação de recursos financeiros, humanos e tecnológicos que propiciem o desenvolvimento de formações continuadas centradas em temáticas, como: gestão por competências com foco no talento humano, gestão da qualidade, psicologia organizacional (clima organizacional, cultura organizacional e inteligência emocional), gestão de processos e planejamento, marketing com foco no usuário de bibliotecas, e em serviços e produtos de informação, dentre outros assuntos que forem necessários.

REFERÊNCIAS

ANNA, J. S.; CALMON, M. A. de M. O bibliotecário atuante em bibliotecas universitárias no século XXI: a necessidade de adequação ao moderno profissional da informação.

Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Campinas, v. 14, n. 1, p. 49-67, jan./abr. 2016. Disponível em: <http://periodicos.bc.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci>. Acesso em: 16 jun. 2025.

ANZOLIN, H. H.; CORRÊA, R. L. T. Biblioteca universitária como mediadora na produção de conhecimento. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v. 8, n. 25, p. 801-817, set./dez. 2008. DOI: <https://doi.org/10.7213/rde.v8i25.3802>. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/dialogoeducacional/article/view/3802>. Acesso em: 7 jun. 2025.

AMARO, B. O bibliotecário e o seu relacionamento com a tecnologia. In: RIBEIRO, A. C. M. L.; FERREIRA, P. C. G. **Bibliotecário do Século XXI: pensando o seu papel na contemporaneidade**. Brasília: Ipea, 2018. cap. 2, p. 33-46. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8298>. Acesso em: 16 jun. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2014.

CARMO, R. M. do. **A importância do talento humano como recurso estratégico: um estudo sobre as políticas para retenção de profissionais em organizações de Tecnologia da Informação**. 2007. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, 2007.



Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/123456789/1512>. Acesso em: 7 jun. 2025.

CHIAVENATO, I.; CHIAVENATO, L.; BAZZOLA, C. **Gestão de Pessoas: o novo papel da Gestão do Talento Humano**. 6. ed. Rio de Janeiro: GEN Atlas, 2025. E-book. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559777518/>. Acesso em: 15 ago. 2025.

GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. E-book. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/>. Acesso em: 7 jun. 2025.

LYAKA, M.; NGULUBE, P. *Leveraging Human Resource Practices to Retain Librarians' Knowledge in Selected Public University Libraries in Uganda*. **International Journal of Knowledge Management**, [S.l.], v. 21, n. 1, p. 1-15, jan./dec. 2025. DOI: <https://doi.org/10.4018/IJKM.370947>.

MOUTINHO, S. O. M. **Práticas de leitura na cultura digital de alunos do ensino técnico integrado do IFPI**. 2014. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2014. Disponível em: <https://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/3075/00000A51.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 23 jun. 2025.

NOGUEIRA, A. M. L.; BERNARDINO, M. C. R. Gestão de Pessoas em Bibliotecas Universitárias: : uma proposta de atuação. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, Natal, v. 4, p. e19732, 2020. DOI: 10.21680/2447-0198.2020v4n1ID19732. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/informacao/article/view/19732>. Acesso em: 16 jun. 2025.

PRADO, H. de A. **Organização e administração de bibliotecas**. 2. ed. São Paulo: T.A. Queiroz, 1992.

ROSSI, T.; COSTA, M. D.; PINTO, A. L. Competências requeridas aos bibliotecários na prestação de serviços de informação em bibliotecas universitárias. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 19, n. 1, p. 111-123, 2014. Disponível em: <https://revista.acb.org.br/racb/article/view/941>. Acesso em: 16 jun. 2025.

SILVA, P. A. *et al.* Implantação da gestão por competência em uma instituição de ensino superior pública: desafios e perspectivas. **Revista de Gestão e Secretariado**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 173-202, 2021. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1188>. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1188>. Acesso em: 20 jun. 2025.

VALADÃO, S. Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias: capacitação de equipes frente às tecnologias de informação e comunicação (TICs). **Revista ACB**, Florianópolis, v. 27, n. 3, p. 1-21, set./dez., 2022. Disponível em: <https://revista.acb.org.br/racb/article/view/1849>. Acesso em: 7 jun. 2025.