

 [10.58876/rbbd.2025.2112103](https://doi.org/10.58876/rbbd.2025.2112103)

As práticas de gestão de pessoas em bibliotecas universitárias: reflexões sobre as percepções dos seus gestores

People management practices in university libraries: reflections on the perceptions of their managers

Antonio de Souza Silva Júnior

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Docente do Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).
E-mail: silvajunior.as@ufpe.br

Maria Luiza Alves Forbeci

Mestranda em Ciência da Informação pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).
E-mail: luiza.forbeci@ufpe.br

RESUMO

Novos paradigmas digitais e demandas informacionais dos usuários têm impactado na atuação profissional e gerenciamento das bibliotecas. Para além de se gerir as atividades específicas como geração, uso, organização e disseminação dos diversos produtos informacionais, é apontada a necessidade de se ampliar a percepção do que é gerir bibliotecas, incluindo o planejamento organizacional, financeiro, de recursos físicos e dos profissionais que ali atuam. A gestão de pessoas é vista como um elemento crucial para o bibliotecário gestor. Contudo, surge o questionamento sobre qual o contexto da prática da gestão de pessoas nas bibliotecas. Para investigar essa questão, foi realizada uma pesquisa quali-quantitativa com bibliotecários gestores de instituições federais de ensino superior, por meio de questionários e entrevistas, para refletir sobre os aspectos que impactam nas práticas aplicadas. Como principais resultados tem-se que há um esforço demasiado dos gestores em criar um ambiente que facilite o engajamento dos colaboradores, porém inúmeras questões contribuem para que os bibliotecários se sintam desmotivados no exercício da sua função e limita a capacidade de liderança dos gestores, por estarem mergulhados em questões do funcionamento destes espaços. Este estudo confirma o exposto em outras publicações que a prática gerencial nas bibliotecas é, basicamente, intuitiva, quase que completamente direcionada a tarefas operacionais e técnicas. Diante do cenário apontado na pesquisa, a transformação da biblioteca em ambiente dinâmico, inovador, acessível e tecnológico, além de um espaço para promover experiências de aprendizado e disseminar a cultura local e se mostra um futuro ainda distante.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Instituições Federais. Bibliotecas Universitárias.

ABSTRACT

New digital paradigms and users' informational demands have impacted professional performance and the management of the libraries. Beyond managing specific activities such as the creation, use, organization, and dissemination of various informational products, there is a growing need to expand the perception of what it means to manage libraries. This includes organizational, financial, physical resource planning, and managing the professionals who work in these institutions. People management is seen as a crucial element for librarians in leadership roles. However, questions arise regarding the actual context of people management practices in libraries. To investigate this issue, a qualitative-quantitative study was conducted with librarian managers from federal higher education institutions through questionnaires and interviews, aiming to reflect on the aspects that impact their applied practices. The main findings indicate that managers make significant efforts to create an environment that fosters employee engagement. However, numerous factors contribute to librarians feeling demotivated in their roles, limiting the leadership capacity of managers, who are often overwhelmed by the operational demands of these spaces. This study confirms findings from previous research, indicating that managerial practices in libraries are predominantly intuitive, with a strong focus on operational and technical tasks. Given the research findings, the transformation of libraries into dynamic, innovative, accessible, and technology-driven environments—serving as spaces for learning experiences and the dissemination of local culture—remains a distant goal.

Keywords: People Management. Federal Institutions. University Libraries.

1 INTRODUÇÃO

A literatura aponta mudanças que os novos paradigmas digitais e as necessidades informacionais dos usuários têm provocado nas bibliotecas e impactado na atuação profissional e gerenciamento desses espaços. Este contexto demanda aos bibliotecários gestores promover transformações para criar espaços flexíveis, adaptáveis, produtos e serviços tecnológicos, inovadores e que forneçam informações de forma adequada para os usuários. Além da biblioteca ser um espaço para promover experiências de aprendizado e disseminar a cultura local. (Cunha, 2010; Anna, 2016; Passos e Varvakis, 2017; Bedin e Vianna, 2021).

Para além de se gerir as atividades específicas como geração, uso, organização e disseminação dos diversos produtos informacionais, a literatura aponta a necessidade de se ampliar a percepção do que é gerir bibliotecas, incluindo o planejamento organizacional, financeiro, de recursos físicos e dos profissionais que ali atuam (Dziekaniak, 2009; Silveira, 2009; Davok, Pereira, 2010; Valadão, 2022).

A prática de gestão de pessoas é um elemento de impacto significativo na atuação do bibliotecário gestor, uma vez que o fator humano constitui um dos principais elementos organizacionais, a fim de alcançar os objetivos desejados. Dentro da gestão organizacional, a literatura aponta a necessidade de ampliar a discussão sobre a gestão de pessoas dentro do ambiente da biblioteca universitária, uma vez que são as pessoas, engajadas em sua atuação profissional, que estudam, criam, desenvolvem e melhoram os processos de produção e de prestação de serviços (Vergueiro; CAstro Filho, 2007; Davok; Pereira, 2010; Anna, 2020).

Práticas de gestão de pessoas e estudos sobre liderança em bibliotecas universitárias têm sido discutidas na literatura em ciência da informação. Desenvolvimento de planejamento estratégico, gestão por competência, programas motivacionais, educação continuada, estímulo à criatividade e autonomia são algumas práticas. Assim como inteligência emocional e habilidades interpessoais, tais quais saber ouvir e demonstrar empatia, mantendo uma postura objetiva e imparcial diante das situações, são competências de liderança identificadas como importantes para os bibliotecários líderes. Porém, os autores apontam os enormes desafios para que estas ações e comportamentos possam ser implantadas e auxiliem no engajamento dos bibliotecários em suas atividades.

Dziekaniak (2009) afirma que embora as temáticas relativas à Administração

estejam sendo abordadas e discutidas com maior ênfase nos cursos de biblioteconomia e tenha conquistado mais espaços na agenda de pesquisa dos estudiosos, ainda necessita ser mais explorada através do desenvolvimento de pesquisas teóricas e práticas, para que sejam proporcionados mais subsídios aos profissionais bibliotecários. Por tanto, questiona-se qual o contexto para a prática da gestão de pessoas na percepção dos bibliotecários que ocupam cargo de gestão em bibliotecas vinculadas às instituições federais de ensino superior?

1.1 OS ESTUDOS SOBRE GESTÃO DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

A gestão de bibliotecas, como campo de estudo e práticas, tem suas raízes em conceitos de administração aplicados ao contexto específico das bibliotecas e centros de informação. Inicialmente, os estudos nesta área focaram na organização eficiente do acervo e dos processos internos, processamento técnico, a fim de assegurar um acesso simplificado ao público e uma estrutura organizacional que priorizava a catalogação, empréstimo e conservação de documentos. Com o aumento do volume de informações, as demandas do público cresceram substancialmente, demandando práticas gerenciais para sustentar a qualidade dos serviços prestados.

Com isso, há a necessidade de se fortalecer outras competências nos profissionais bibliotecários, o papel da administração de bibliotecas, com foco no gerenciamento e liderança. Por serem organizações (Maciel; Mendonça, 2000), as bibliotecas possuem estruturas, pessoas, tecnologia, informação e recursos, movidas por processos de trabalho, que buscam atingir objetivos pré-determinados (Anna, 2016; Nogueira; Bernardino, 2020). O gestor assume uma função crítica na otimização da utilização de recursos, inclusive tecnologias da informação. Esse papel visa assegurar que o serviço da biblioteca seja capaz de atender de forma eficaz às necessidades da comunidade em relação a serviços bibliotecários e informações requeridas.

Conforme destaca a International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA) (2012), o gestor de biblioteca desempenha um papel multifacetado, que inclui a supervisão de sua equipe, mas também envolve a responsabilidade de promover a motivação, infundir dinamismo e fortalecer o desempenho pessoal e dos serviços da biblioteca. As consequências desse papel não implicam apenas nas questões técnicas apontadas, mas especialmente proporcionam um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo para a equipe. Ressalta-se a necessidade de se ampliar os estudos

sobre gestão e liderança na ciência da informação, inclusive de se inserir esses temas nos currículos acadêmicos.

1.2 A GESTÃO DE PESSOAS EM BIBLIOTECAS

Assim como em outras organizações, as práticas de gestão de pessoas nas bibliotecas devem ser fundamentadas em estratégias que priorizem o desenvolvimento e a motivação dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. As questões sociais influenciam a relação entre os indivíduos, a fim de discutir sobre nossa realidade, nessa seção será discutido sobre alguns estudos brasileiros sobre a temática.

No contexto das bibliotecas, os autores Vergueiro e Castro Filho (2007) apontam que os principais desafios na gestão de pessoas estão relacionados a fatores estruturais, cultura organizacionais e estilo de gestão, evidenciando a necessidade de bibliotecários gestores que implementem práticas adequadas ao ambiente das unidades de informação.

Para Anna (2016), elementos como gestão participativa, aprendizado em grupo e planejamento colaborativo são indispensáveis para ações eficazes, em vistas do atingimento dos objetivos estabelecidos na biblioteca. Valeriano e Garske (2018) reforçam o alinhamento das necessidades individuais dos colaboradores com os objetivos da organização, a fim de gerar maior comprometimento com as atividades desempenhadas.

Em vistas de se criar um ambiente de trabalho mais participativo e responsivo, importante para um serviço bibliotecário dinâmico e voltado às necessidades dos usuários, Gomes Filho, Honesko e Bem (2011) apontam a delegação de poder e autonomia aos colaboradores, promovendo o empowerment. Outro fator é o clima organizacional que para Silva, Azevedo e Pinho (2015) gera importante influência no desenvolvimento das atividades.

A necessidade de manter o colaborador atualizado em relação às novas tecnologias e às melhores práticas do setor foi reforçado por Nogueira e Bernardino (2018) e Inomata, Galves e Oliveira (2024). A estruturação de um plano de desenvolvimento e oferta de cursos e treinamentos, a partir das demandas dialogadas. Após concluída a formação, Valadão (2022) ressalta a importância de assessorar os colaboradores e capacitá-los, criando condições para o desenvolvimento de suas competências e habilidades.

As práticas discutidas nos dois parágrafos acima, criam um ambiente que facilita a flexibilidade e a inovação, importantes para que as bibliotecas identifiquem e criem meios para se adaptarem às novas demandas. Envolver os colaboradores em processos de melhoria contínua contribui para um ambiente mais participativo e criativo (Nogueira, Bernardino, 2020).

A promoção de programas que visam o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho, como pausas programadas e iniciativas de saúde mental, são aspectos que refletem uma boa prática de gestão de pessoas observados nos estudos de Spudeit e Pinto (2022). Tais programas criam um ambiente de trabalho onde os colaboradores se sintam valorizados e motivados a contribuir para o sucesso da instituição e o atendimento de qualidade.

A gestão de conflito é uma prática necessária para manter a harmonia e resolver de forma construtiva os desafios que surgem no cotidiano. Promover a valorização da diversidade é igualmente importante, pois contribui para a criação de um ambiente de trabalho enriquecedor e inclusivo, onde diferentes perspectivas podem levar a soluções mais inovadoras. De acordo com Nogueira e Bernardino (2020), ao lidar com conflitos, é essencial considerar que cada situação é única e deve ser abordada de maneira específica. A habilidade de lidar com conflitos se torna um diferencial significativo, refletindo diretamente na motivação e no engajamento da equipe.

A transparência e a comunicação eficazes são práticas de gestão de pessoas identificadas por Nogueira e Bernardino (2020) como importantes em bibliotecas. A clareza nos processos e a realização de reuniões regulares, aliadas a feedbacks construtivos, ajudam a estabelecer uma relação de confiança entre a equipe e a administração.

Apesar das práticas supramencionadas estarem relacionadas com a criação de um ambiente que permita os colaboradores se sentirem motivados, a gestão deve desenvolver ações específicas para tal. Programas de reconhecimento por um bom desempenho, incentivos monetários e psicossociais e promoção de qualidade de vida podem contribuir para manter os colaboradores comprometidos e satisfeitos Marques e Pinho (2014, p. 79).

Lipinski e Meurer (2020) destacam que as práticas de gestão de pessoas percebidas como positivas pelas bibliotecárias, em seu estudo, foram: ter estima pelas pessoas, incutir integridade, habilidade de aprender com todos os membros da equipe, conhecimento da área e valorizar os subordinados com agradecimentos.

Por fim, Spudeit e Pinto (2022) destacam o papel do líder, sendo mais amplo do que simplesmente o de gestor. Ao investigar as competências de liderança em bibliotecas, observou-se a importância de que a líder possua inteligência emocional e habilidades interpessoais que favoreçam relações harmoniosas e a gestão eficiente de conflitos nos ambientes de trabalho. Para isso, é essencial que saiba ouvir, demonstre empatia e seja capaz de se colocar no lugar dos outros, mantendo uma postura objetiva e imparcial diante das situações.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta é uma pesquisa exploratória que tem como objetivo analisar o contexto das práticas de gestão de pessoas na percepção dos bibliotecários que ocupam cargo de gestão em bibliotecas de instituições públicas de ensino superior brasileiras, aqui chamados de gestores. Participaram da pesquisa bibliotecários das cinco grandes regiões brasileiras: Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul.

Tem caráter qualitativa-quantitativa por buscar abranger os aspectos amplos e gerais de determinado contexto social. Assim, possibilita a reflexão de conhecimento das variadas perspectivas e relações que ocorrem no seu meio, tanto de modo individual quanto coletivo, ambos em sua complexidade e especificidade (Cervo; Bervian, 2007).

Na parte quantitativa, com foco na coleta e análise de dados numéricos, foi utilizado questionário como instrumento de coleta, o que permitiu analisar os comportamentos, atitudes ou características das práticas dos gestores numa perspectiva generalista. A parte qualitativa da pesquisa se concentra na coleta e análise de dados não numéricos, na qual aqui utilizou-se a entrevista semiestruturada, com objetivo de obter uma compreensão mais profunda das motivações e dos contextos que envolvem o fenômeno em estudo. Cada uma das etapas será detalhada nas seções seguintes.

Este trabalho não necessitou de avaliação pelo Comitê de Ética, pois está de acordo com a Resolução 510/2016, do Sistema dos Comitês de Ética em Pesquisa (CEP)/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), criado pela Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) 196/96. Nesta Resolução, o Art. 1º, parágrafo único, de sete de abril de 2016, afirma que uma pesquisa objetivada apenas no aprofundamento teórico de situação emergentes de forma espontânea e contingencialmente focadas na prática profissional não necessitam de avaliação pelo Comitê, uma vez que não identifiquem o sujeito participante com os dados que serão apresentados na pesquisa.

2.1 ETAPA QUANTITATIVA

A primeira etapa metodológica consistiu em uma abordagem quantitativa e teve como objetivo identificar a frequência da ocorrência das práticas de gestão de pessoas na percepção dos gestores das bibliotecas estudadas. Para tanto, foi elaborado um questionário com base na literatura sobre gestão de pessoas, adaptado para a realidade das bibliotecas. Os respondentes foram solicitados a indicar seu nível de concordância com cada afirmação em uma escala Likert de 5 pontos, onde 1 representava "Discordo totalmente" e 5 representava "Concordo totalmente".

Para melhor delineamento do questionário, foi realizado um pré-teste com 10 respondentes, durante o mês de abril de 2024. Em seguida, foram feitas as correções e aprimoramentos necessários para a realização da pesquisa final. O questionário final continha 19 questões fechadas. Através de um corte transversal foi enviado o questionário a todos os *e-mails* coletados, no mês de maio, e posteriormente em julho de 2024. A lacuna do mês de junho se deu por conta da greve dos servidores federais vinculados às instituições alvo deste estudo. Foi buscado o maior número de respondentes possíveis, através da técnica probabilística, em que cada indivíduo tinha a mesma chance de ser incluído na amostra (Malhotra, 2006).

A coleta de dados resultou em 160 respostas. Os critérios de Hair et al. (2009) foram utilizados para o tamanho da amostra, que sugere pelo menos cinco participantes por variável. Como havia 19 variáveis, a proporção entre respondentes e variáveis foi de 8,42. As análises estatísticas foram realizadas utilizando o software SPSS 25.

A confiabilidade dos instrumentos foi avaliada utilizando o alfa de Cronbach (Maroco; Garcia-Marques, 2006), com valor de 0,90, atendendo aos critérios de Hair et al. (2009), que recomenda valores acima de 0,70.

A partir das respostas dos questionários foi realizada análise descritiva, representada no quadro 1, cujo objetivo foi identificar a frequência da ocorrência das práticas de gestão de pessoas na percepção dos gestores das bibliotecas estudadas, conforme anteriormente apontado.

2.2 ETAPA QUALITATIVA

A segunda etapa metodológica teve caráter qualitativo e seu objetivo consistiu em realizar uma análise mais profunda sobre as práticas identificadas na etapa anterior. Para tanto, a coleta de dados se deu através de um roteiro de entrevistas semiestruturado,

composto por perguntas relacionadas à temática sobre gestão de pessoas, conforme literatura especializada. A aplicação das entrevistas possibilitou a recuperação de fatos acontecidos no passado (Merriam, 1998). Os nomes dos respondentes não serão publicados, garantindo seu anonimato, conforme acordado.

Para participar das entrevistas foram convidados bibliotecários que se mostraram disponíveis quando do contato para realização da etapa quantitativa, além de recomendações à medida que as entrevistas progrediram, seguindo os métodos da intencionalidade e da bola de neve, que segundo Merriam (1998), são próprios da pesquisa qualitativa. Como critério foi estabelecido apenas a participação na etapa anterior.

A definição sobre o quantitativo de entrevistas ocorreu por meio da saturação dos dados. Tendo sido conduzidas 21 entrevistas, ocorridas entre novembro de 2023 e janeiro de 2024, de profissionais das seguintes instituições: UFPE, UFJF, UFPR, UFMG, UFPB, UFPI, IFRS, UFT, IFPR, UFRPE, UFGD, IFTO e UFG.

A análise das entrevistas seguiu o método da pragmática da linguagem, tal como proposto por Mattos (2005). Seguindo a proposta deste autor, foi feita a análise do contexto pragmático do diálogo, com o intuito de avaliar como as entrevistas se desenrolaram e que possíveis acontecimentos merecem destaque. Em seguida, foram observadas cada pergunta-resposta com o objetivo de buscar o significado nuclear da fala do entrevistado e os significados implícitos no discurso sobre a sua prática. Então, foi criada uma “matriz de consolidação” das falas, que possui o objetivo de promover uma melhor visualização dos conjuntos das respostas, aproximando relatos, opiniões e atitudes dos entrevistados. Realizou-se uma reflexão sobre o conjunto das entrevistas, buscando mais algum significado em respostas isoladas ou que sejam percebidas em conjunto com outras. Por fim, foram discutidos os resultados em relação ao referencial teórico, etapa quantitativa, bem como tecidas as considerações finais.

3 FREQUÊNCIA DAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

A análise dos dados se inicia na etapa quantitativa, com a indicação no quadro 1, da frequência de ocorrência das práticas de gestão de pessoas aplicadas nas bibliotecas estudadas, de acordo com a autopercepção dos gestores.

Quadro 1- Frequência das práticas em gestão de pessoas na visão dos gestores (%).

Categoria	Sempre	Muitas vezes	Algumas vezes	Raramente	Nunca
Promoção da autonomia no trabalho	66,88	28,13	4,38	0	0,63
Tomada de decisão colaborativa	58,75	31,87	8,75	0,63	0
Gestão da comunicação	60	33,13	6,88	0	0
Realização de avaliação de desempenho	46,25	23,13	22,5	5,63	2,5
Desenvolvimento orientado a metas	51,25	33,13	13,13	1,88	0,63
Promoção de incentivos motivacionais	10	21,88	39,38	17,5	11,25
Promoção de ações de integração e socialização	29,38	34,38	25	9,38	1,88
Monitoramento de desempenho	31,25	26,25	28,13	13,13	1,25
Estímulo à cultura de feedback	51,88	30,63	11,88	4,38	1,25
Realização de pesquisa de clima organizacional	6,88	10	21,88	33,13	28,13
Valorização dos fatores individuais de motivação	16,88	36,25	34,38	7,5	5
Alocação estratégica dos colaboradores nas funções	35,63	45,63	15	3,75	0
Gestão de conflitos	31,87	38,75	21,25	7,5	0,63
Tomada de decisão estratégica	28,75	45,63	23,13	1,88	0,63
Desenvolvimento de competências	48,75	40,63	8,13	1,25	1,25
Práticas de adaptações às mudanças	26,88	35,63	28,13	7,5	1,88
Realização de treinamento e desenvolvimento	10	24,38	36,88	20,63	8,13
Realização de planejamento estratégico participativo	33,13	28,75	22,5	8,75	6,88
Alinhamento estratégico com os objetivos institucionais	22,5	28,75	26,88	13,75	8,13

Fonte: Dados coletados (2024)

Os dados apresentados acima demonstram que os gestores das bibliotecas afirmam realizar sempre ou muitas vezes 16 das 19 variáveis do questionário. Apenas 2 variáveis, promoção de incentivos motivacionais e realização de treinamento e

desenvolvimento, foram apontadas com ocorrência de algumas vezes. Por fim, apenas a variável, realização de pesquisa de clima organizacional foi indicada como de rara ocorrência.

4 RELATOS SOBRE AS PRÁTICAS

Para entender melhor o contexto da aplicação das práticas apontadas acima, dessa vez através da abordagem qualitativa, foi realizada análise das entrevistas com gestores que participaram da etapa anterior. A partir dessa etapa, algumas reflexões surgiram visando auxiliar no entendimento sobre o contexto da sua aplicação dentro das bibliotecas universitárias.

Antes de discutir as análises, são apresentadas, no quadro 2, a formação complementar dos gestores participantes da pesquisa. Para além da formação na graduação em Biblioteconomia e Ciência da Informação. Dos 21 entrevistados, todos realizaram especializações, contudo apenas 4 na área de gestão e afins. Outro dado que se pode observar é que 19 realizaram cursos livres de curta e média duração, porém apenas 8 realizaram na área de gestão e afins. Por fim, ressalta-se que 11 dos 21 respondentes não realizaram nenhum curso sobre a temática.

Quadro 2 - Cursos realizados pelos gestores após a formação na área da Ciência da informação e Biblioteconomia.

Entrevistados	Especialização nas demais áreas	Especialização em Gestão	Cursos Livres nas demais áreas	Cursos Livres nas Gestão
UFGD	X		X	X
UFG	X		X	
UFG	X		X	
UFT	X		X	X
IFTO	X	X	X	
IFTO	X		X	
IFTO	X		X	X
UFPR	X		X	
IFRS	X		X	
UFPR	X	X	X	X

UFPR	X	X	X	X
UFPR	X		X	
UFPR	X			
IFPR	X		X	
UFPE	X		X	
UFPB	X		X	X
UFAPE	X		X	
IFPI	X	X	X	
UFPI	X		X	X
UFMG	X			
UFJF	X		X	X
UFJF	X		X	

Fonte: Dados coletados (2024)

O quadro 2 demonstra que os conhecimentos formais adquiridos pelos respondentes sobre as práticas de gestão vieram, na grande maioria, da formação na graduação. Esse cenário torna mais relevante entender o contexto da aplicação das práticas de gestão de pessoas nas bibliotecas universitárias estudadas.

4.1 PROMOÇÃO DA AUTONOMIA NO TRABALHO

A grande maioria dos gestores indicou na etapa quantitativa, quadro 1, que promovem a autonomia do bibliotecário nas atividades em que eles realizam. Nas entrevistas, o relato do entrevistado B exemplifica as percepções “eles são todos bibliotecários, eles têm toda a autonomia para fazer todo o trabalho que eles precisam.” Nas análises desses relatos percebe-se que a autonomia está relacionada a “resolver as questões que não estão previstas em regulamentos, manuais”, conforme o entrevistado K. Então, os colaboradores podem desenvolver suas atividades seguindo o regulamentado nos manuais de procedimento, para gerar uniformidade na execução destas, mas também podem propor inovações ou novas formas de resolução de um problema não previsto.

Contudo, sobre a interação do colaborador com o gestor durante o processo criativo há vertentes de pensamento e ações divergentes. Como exemplificado pelo relato

do entrevistado R, há o entendimento de que este processo inovativo pode demandar um apoio através de uma reflexão conjunta entre o colaborador e o gestor. “O que eles procuram assim, para trocar uma ideia, é quando estão inseguros em relação a algum serviço, algum atendimento.”

Em outra mão, os relatos do entrevistado S demonstra um caráter de supervisão do que está sendo executado “então assim, há uma autonomia. Mas é tudo supervisionado pela direção, né?”. Nas duas etapas metodológicas percebe-se que os colaboradores possuem alguma autonomia para proposições e tomada de decisões em relação às atividades laborais que desenvolvem, o que pode impactar positivamente na motivação do colaborador, conforme entendimento sobre Davok e Pereira (2010), Gomes Filho, Honesko e Bem (2011) e Nogueira e Bernardino (2020).

4.2 TOMADA DE DECISÃO COLABORATIVA

O quadro 1 também aponta que os gestores estimulam os colaboradores a expressarem suas opiniões e definirem conjuntamente as ações da biblioteca. Alguns gestores relataram realizar reuniões com toda a equipe para discutir os cursos de ação e chegar a uma decisão. Mas, em linhas gerais foi indicada dificuldades grandes em se conseguir estruturar um processo que permita a discussão e tomada de decisão conjunta. Os relatos dos entrevistados P “(...) a gente é atropelado no dia a dia, a gente tem muita coisa, mas assim, no máximo reuniões mensais a gente faz” e N “não têm uma periodicidade certa, mas quando a gente tem muitas novidades chama a equipe, e aí nessas reuniões, algumas decisões a gente toma em conjunto, com todo o mundo” exemplificam este pensamento.

Esta dificuldade de se encontrar um tempo pode estar levando à prática relatada de que as decisões são dialogadas e tomadas por um grupo menor de colaboradores e depois informada aos demais. Os estudos de Branicio e Castro Filho (2007) afirmam ser as atividades de cunho gerencial nas unidades de informação normalmente praticadas de maneira instintiva quase que completamente direcionadas às tarefas operacionais e técnicas. Todavia, esta prática vai de encontro com o sugerido por Nogueira e Bernardino (2020) que transparência e a comunicação eficazes ajudam a estabelecer uma relação de confiança entre a equipe e o gestor.

De acordo com o entrevistado L “é difícil reunir uma equipe para decidir as coisas, então, normalmente eu converso com a outra funcionária”. Isso tem tornado a tomada de

decisão um processo mais informativo do que participativo. Vários relatos podem ser usados para esta reflexão como dos entrevistados B “eu sou muito democrático, então, todas as decisões que envolvem o sistema, eu compartilho com todo o mundo” e M “quando eu comecei aqui com a chefia eu até dava um pouco mais de liberdade para eles decidirem algumas coisas, mas aí eu vi que não estava funcionando tanto”. Esta perspectiva aponta um processo centralizado de tomada de decisões que pode gerar impactos negativos no sentimento do colaborador em termos de pertencimento.

4.3 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

O quadro 1 também mostra que a grande maioria dos gestores avalia que dissemina as informações entre seus colaboradores para o desenvolvimento do trabalho. Seguindo a linha da análise realizada acima, a comunicação dos gestores com os colaboradores não é estruturada. E o desestímulo do envolvimento dos bibliotecários de maneira geral, por conta da centralização da tomada de decisão e da desestruturação do processo de comunicação é exemplificado no relato do entrevistado J “como são muitas informações, às vezes acaba truncando. Alguns recebem mais proativamente, outros nem tanto. E alguns aí vão reclamar. Como eu falei, vai muito de pessoa, né?”.

Nogueira e Bernardino (2020) reforçam a necessidade de realização de reuniões regulares com toda a equipe para que haja clareza nos processos e compartilhamento de informações. Os principais meios de comunicação relatados pelos entrevistados foram o e-mail e o WhatsApp. Este último, inclusive direcionado a grupos específicos de colaboradores, sem envolver o coletivo.

4.4 REALIZAÇÃO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Com um percentual importante de muitas vezes, conforme quadro 1, a maioria dos gestores indicou realizar a avaliação de desempenho dos colaboradores. Nesta categoria um fator merece destaque. Em relação à avaliação de desempenho dos colaboradores, o entrevistado S relatou que “essa avaliação é feita no sistema, ela é feita na universidade toda, então não é uma ferramenta da biblioteca.” Vários outros gestores indicaram que a avaliação que é realizada é genérica, obrigatória para os servidores públicos é requisito para a progressão funcional. O relato do entrevistado D mostra a realidade “dentro da biblioteca a gente não tem nenhum método de avaliação.”

Foi relatado pelos entrevistados J e M que estatísticas relacionadas à produtividade são usadas como um parâmetro para medir o desempenho. Em alguns relatos, entrevistados K e O, indicaram que são dados feedbacks sobre o desempenho dos colaboradores, o que permite dialogar sobre o desempenho de modo mais específico, e visam minimizar a falta de um método de avaliação de desempenho estruturado.

A falta de uma avaliação de desempenho estruturada e que englobe aspectos pessoais, relacionais, mas, principalmente sobre as atividades específicas que os colaboradores na biblioteca desenvolvem impacta negativamente no desenvolvimento profissional destes colaboradores. Uma gestão de bibliotecas eficiente avalia e monitora constantemente os indicadores de geração e processamento de seus serviços. E, a partir das informações obtidas, reorganizar estruturas, processos, pessoas e identificar necessidades de treinamento, como pressupõem (Maciel e Mendonça, 2000; Anna, 2016).

4.5 DESENVOLVIMENTO ORIENTADO A METAS

A maioria dos gestores também apontou que auxilia os colaboradores no seu desenvolvimento em direção ao atingimento das metas de trabalho, de acordo com o quadro 1. A questão aqui é que, segundo os relatos de vários entrevistados, não há estipulação de metas no desenvolvimento do trabalho. O que faz sentido no contexto de não haver uma avaliação de desempenho específica para as atividades desenvolvidas na biblioteca.

Então, uma vez que não há esta avaliação específica, não há uma oportunidade de se discutir sobre um planejamento de atividades e resultados esperados pelos gestores em relação às funções dos seus colaboradores. Como relatou o entrevistado B, "não existe algo assim pré-estabelecido, não existe prazo bem definido, não, porque é muito serviço." O entrevistado complementa que o foco está na percepção dos gestores de se os colaboradores estão desenvolvendo suas atividades conforme o designado na função, pois "todo mundo participa do seu trabalho, não tem questão de metas."

Este contexto de direcionamento das atividades quase que exclusivamente para as atividades de cunho mais técnico para funcionamento da biblioteca, torna-se um fator que limita os colaboradores a uma postura proativa para ampliar suas habilidades técnicas e pessoais que estejam alinhadas com o conceito de bibliotecas mais dinâmicas e inovadoras defendido por Passos e Varvakis (2017). O entrevistado J ressalta que busca

meios de entender as demandas informacionais dos seus usuários para possibilitar melhor atendimento, mas ainda sem um planejamento estruturado.

Então, o suporte para o atingimento das metas se dá no acompanhamento, pelo gestor, das atividades diárias dos colaboradores. Como afirma o Entrevistado G “atualmente, eu acredito que o suporte é mais no sentido de orientação.” A falta de planejamento das atividades faz com que o trabalho do gestor seja, basicamente, de acompanhar o desenvolvimento das atividades técnicas dos colaboradores. Este contexto não explora a capacidade de liderança dos profissionais que estão ocupando cargo de gestão. Ser gestor de uma biblioteca não faz do profissional um líder, em acordo com Bedin e Vianna (2021) e Spudeit e Pinto (2022). Atuar como gestor requer um perfil dinâmico, proativo e com visão, que possua inteligência emocional e habilidades interpessoais para que juntos consigam atender aos objetivos traçados.

4.6 SOBRE A PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL E AÇÕES MOTIVACIONAIS

O quadro 1 indica que a pesquisa de clima organizacional é pouco ou nunca realizada, contrariando o defendido por Silva, Azevedo e Pinho (2015). No mesmo quadro vê-se que os gestores afirmam implantar incentivos para estimular os colaboradores no desenvolvimento dos seus trabalhos.

Contudo, foi percebido nas entrevistas limitações em relação às ações para promoção de um ambiente em que os colaboradores se sintam mais motivados. Os respondentes indicaram que as universidades, institutos federais e o governo federal não possuem ações estruturadas e específicas para promover um ambiente que gere motivação ao servidor público. E eles, enquanto gestores, pouco podem fazer quanto a isso. Isso gera um sentimento negativo segundo o entrevistado F indicando que “a dinâmica não é muito de reconhecimento para (cargo) técnico (como o de bibliotecário)”.

Questões salariais e falta de recursos também foram apontados como elementos dificultadores para o desenvolvimento do trabalho. Para o entrevistado C “é isso que a gente consegue fazer, porque a gente não tem incentivo salarial nem nada, se não tem bonificações, não tem nada, é proporcionar bom ambiente de trabalho para reter pessoas aqui dentro da nossa equipe.” O entrevistado E reforça, “infelizmente a gente não tem verba, é verba insuficiente, tem que esperar novo contrato, estão sem contratos, e aí, acaba que a coordenação tem que adotar outras estratégias para não prejudicar o atendimento com o usuário.”

Outros respondentes, entrevistados F, H e K, disseram que tentam realizar algumas ações para minimizar este sentimento de não reconhecimento e demonstrar valorização aos colaboradores, tais como comemorações de aniversário, final de ano, tempo de serviço e prover elogios a tarefas realizadas a contento. Conseguir engajar os bibliotecários no seu processo de trabalho é o grande desafio dos gestores de biblioteca. E as limitações em criar ações que permitam gerar um ambiente em que o colaborador se sinta motivado, é apontada por diversos autores (Vergueiro; Castro Filho, 2007; Davok; Pereira, 2010; Anna, 2020; Valadão, 2022).

A maioria dos gestores entrevistados relataram ter atenção às demandas pessoais dos colaboradores, no sentido de fazê-los se sentirem acolhidos, e promover um sentimento de integração que gere engajamento no trabalho. Como relatou o entrevistado D "eu procuro sempre verificar e sempre elogiar ou quando eu vejo algo de errado, apontar, mas sempre de forma bem construtiva mesmo, sabe?". Esta atitude cria um ambiente de trabalho positivo e também o foco das ações motivacionais do entrevistado G "acredito que o ambiente de trabalho, a colaboração, a cordialidade."

4.7 MONITORAMENTO DE DESEMPENHO

Com números divididos em relação à sua execução, conforme quadro 1, os gestores indicaram que buscam o acompanhamento das atividades dos colaboradores como forma de dar suporte para que estes consigam desenvolvê-las. De acordo com os relatos das entrevistas, este contato possibilita aos gestores identificarem os desafios e dificuldades enfrentados pelos colaboradores. Como indicado pelo entrevistado A, "às vezes é a convivência com o outro, com colegas, às vezes há algumas coisas que você escuta do público." Outros relatos, entrevistados D, K, M, O e P, reforçam este entendimento de que é na informalidade da interação com os bibliotecários e/ou usuários que os gestores identificam as dificuldades enfrentadas por eles. Nogueira e Bernardino (2020) apontam que realizar feedbacks construtivos, ajudam a estabelecer uma relação de confiança entre a equipe e a administração.

4.8 ALOCAÇÃO ESTRATÉGICA DOS COLABORADORES NAS FUNÇÕES

O quadro 1 aponta que os gestores alocam os colaboradores nas atividades de acordo com suas habilidades individuais. Este tópico merece uma reflexão, pois os relatos apontaram que a alocação dos colaboradores nas suas funções ocorre de acordo com a

necessidade da biblioteca. Com isso, os dados quantitativos parecem estar relacionados com o direcionamento do bibliotecário para atividades que demandam pessoal e que estejam em linha com seu perfil de conhecimento, pois como exemplifica o entrevistado H “quem tem mais perfil de acordo com os perfis” é quem será alocado para a atividade. A fala do entrevistado M também ilustra este entendimento uma vez que ele diz “costumo distribuir as atividades conforme eu o que eles têm mais capacidade de fazer”. Na sequência da sua fala afirma que “dependendo da atividade que precisa ser feita, eu conto com aquelas pessoas que estão ali naquele momento.” Este contexto é amplamente relatado pelos demais entrevistados.

Os gestores indicam que não conseguem fugir muito desse critério de alocação, mesmo tendo consciência do impacto negativo que esta ação gera no desempenho dos colaboradores. Valeriano e Garske (2018) identificaram que é comum, em bibliotecas universitárias, se alocar colaboradores sem levar em consideração a formação, competências pessoais e habilidades. A literatura aponta amplamente (Davok; Pereira, 2010; Nogueira; Bernardino, 2020) que esse cenário impacta negativamente na motivação do profissional, por contrariar seu desejo de atuar em outra função dentro da biblioteca.

4.9 GESTÃO DE CONFLITOS

Em relação à gestão de conflitos e as ações para lidar com as divergências entre os colaboradores foi apontada como prática realizada pelos gestores com frequência, de acordo com o quadro 1.

Muitos relatos apontaram que a gênese dos conflitos nas bibliotecas está relacionada principalmente às relações interpessoais, mais do que aos processos de trabalho. Como ilustra o entrevistado N "a gente nunca teve problemas de trabalho no campo profissional, mas no campo interpessoal sim." Os gestores, A, D, F, L, O, P e T, exemplificam atritos entre os colaboradores por questões relativas a layout de sala, horário, marcação de férias e divergências em relação ao comportamento do outro no que não está relacionado ou não ao processo de trabalho, que inclusive algumas vezes gera rompimento total da comunicação entre os colaboradores envolvidos. Nogueira e Bernardino (2020) alertam da dificuldade de lidar com conflitos pessoais no ambiente de trabalho.

O diálogo foi apontado como principal ação para resolução dos conflitos. "Sempre quando há conflito, eu chamo as pessoas aqui na minha sala e a gente resolve através do diálogo" afirma o entrevistado B. Quando o diálogo não permite uma resolução positiva da situação problema, foi relatado pelos gestores que a transferência do colaborador para outro setor ou unidade é a ação realizada. O entrevistado C afirma que "se você não consegue resolver e é uma pessoa que talvez tenha causado um problema muito grave, você tenta ver se a pessoa se transfere para outra unidade".

Para Spudeit e Pinto (2022) saber ouvir, demonstrar empatia e ser capaz de se colocar no lugar dos outros é uma competência de liderança de bibliotecas, destacando a inteligência emocional e habilidades interpessoais que favoreçam relações harmoniosas e a gestão eficiente de conflitos nos ambientes de trabalho.

As dificuldades em tomar outras ações estão relacionadas às limitações apontadas como próprias do serviço público. Para o entrevistado J "sabe que no serviço público a gente às vezes fica de mãos atadas". Como relatado pelo entrevistado L, algumas vezes as orientações não são claras e o gestor não consegue agir diante de determinadas situações, mesmo que o colaborador cometa uma falha. Isto pode gerar um sentimento de frustração e injustiça por parte de outros colaboradores, como dizem os entrevistados E e L.

4.10 PRÁTICAS DE ADAPTAÇÕES ÀS MUDANÇAS

No quadro 1 observa-se que a adaptação às mudanças, através da promoção de diálogos sobre as novas demandas profissionais dos bibliotecários diante das transformações que ocorrem no ambiente externo, é percebida como realizada pelos gestores das bibliotecas. Parte dos gestores responderam que discutem isso em nível gerencial e promovem palestras e treinamentos, com foco em tecnologia para os processos da biblioteca e ampliação da oferta de serviços digitais, como os entrevistados H, K e N. Outra parte dos gestores admitiu que este tipo de discussão não faz parte da dinâmica das bibliotecas em que trabalham, como I, S e T.

Todavia, a maior parte dos gestores relatou que promove sim treinamentos, com o discurso que estes estão alinhados ao desenvolvimento de um perfil profissional mais inovador e que atendam às novas demandas informacionais dos usuários. O relato da entrevistada Q ilustra este aspecto "enquanto bibliotecária, eu tenho que observar o que está acontecendo lá fora, para trazer, na medida do possível, para dentro da biblioteca". Os entrevistados C, D, E, F, J, L e P reforçam esta ação. A literatura aponta as mudanças que

os novos paradigmas digitais e as necessidades informacionais dos usuários têm provocado nas bibliotecas universitárias e impactado na atuação profissional do bibliotecário e gerenciamento destes espaços (Anna, 2016; Bedin, Vianna, 2021).

4.11 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Os gestores relataram, em sua maioria no quadro 1, que apenas algumas vezes promovem programas de treinamento para o desenvolvimento dos bibliotecários. Com percentual importante para muitas vezes e raramente.

Os relatos demonstram que o foco dos treinamentos promovidos está relacionado às atividades técnicas que são desenvolvidas na biblioteca. Como relata o entrevistado D “como eu te falei, é mais treinamento através de manual que a gente tem, quando a pessoa chega, a gente apresenta o setor, entrega o manual, explica como é que funciona.” Muitos relatos apontaram que a busca pela qualificação fica a cargo do próprio bibliotecário, como diz o entrevistado C “a gente é que vai em busca por conta própria.” Exemplificado também no discurso do entrevistado R “vai muito do servidor saber as limitações que ele tem e daí o servidor buscar as capacidades necessárias”.

Outros treinamentos programados têm cunho mais genéricos e com foco na progressão de carreira. São disponibilizados pelo MEC ou Gestão de Pessoas da própria Instituição Federal, como relatados pelos entrevistados E, G, I, M, K e P. Apenas o entrevistado H relatou que a instituição criou um grupo para discutir atualização e desenvolvimento dos bibliotecários com foco nas demandas dos usuários.

De toda sorte, observa-se que não há um planejamento de cursos para promover o desenvolvimento dos colaboradores. Esse aspecto é relevante, pois como aponta a literatura ainda há traços mecanicistas e instrumentais, que se contrapõem às adaptações organizacionais necessárias nas bibliotecas (Vieira, 1977; Cunha; 2010; Anna, 2016; Nogueira e Bernardino, 2020; Bedin, Vianna, 2021; Valadão, 2022; Inomata, Galves e Oliveira, 2024).

4.12 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

Com frequência dividida entre sempre, muitas vezes e algumas vezes, o quadro 1 mostra que os gestores afirmaram participar do desenvolvimento do planejamento estratégico da sua instituição. Os relatos mostram diferentes ações e percepções sobre este processo. Uma pequena parte informou que não há nenhum tipo de planejamento,

seja institucional, seja da biblioteca, segundo o entrevistado H “então, muito falho de dizer assim, sabe? Na empresa pública, a gente não tem.”

Outras falas, entrevistados E, I, L e M, apontaram que há um planejamento institucional, em que também é incluída a biblioteca, mas os gestores não participam deste planejamento.

Outra parte dos gestores, C, G, S, Q e T indicou que a biblioteca participa do planejamento e discute sobre suas demandas, todavia nem sempre tudo o que é necessário é previsto ou executado. O discurso do entrevistado D ilustra essa percepção: “apesar de a gente não colocar muito em prática o que foi planejado, a gente sempre está planejando”.

Embora a maioria dos gestores participe regularmente da elaboração e revisão de um planejamento estratégico específico para a biblioteca, uma parcela considerável realiza essa atividade de forma esporádica ou raramente. Isso sugere a necessidade de um foco maior na regularidade e na coletividade do processo de planejamento, para garantir que a biblioteca mantenha um alinhamento contínuo com os objetos e a visão da instituição.

Para autores como (Davok; Pereira, 2010; Nogueira; Bernardino, 2020; Bedin e Viana, 2021; Spudeit e Pinto, 2022) atuar como gestor requer uma postura de liderança que está relacionada a traçar um planejamento que norteie o futuro da biblioteca. É essencial que se planeje não apenas as condições atuais, mas também as competências futuras necessárias para o desenvolvimento de seus colaboradores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar o contexto para a prática da gestão de pessoas na percepção dos bibliotecários que ocupam cargo de gestão em bibliotecas vinculadas às instituições federais de ensino superior.

Após as análises identificam-se alguns aspectos que dificultam o gestor das bibliotecas estudadas em criar um ambiente de trabalho que preveja meios do profissional bibliotecário se sentir motivado. Inicialmente, observou-se que não há uma cultura de formação continuada para exercer o cargo de gestão, uma vez que poucos são os gestores que realizaram qualificação complementar.

A não realização da citada formação pode ter ocorrido por falta de interesse do próprio gestor, mas principalmente ratifica a limitada realização de treinamento e

desenvolvimento promovido pela instituição de ensino, relatada pelos próprios gestores no tocante aos colaboradores. Com isso, as práticas gerenciais nas bibliotecas é, basicamente, intuitiva, quase que completamente direcionada a tarefas operacionais e técnicas. Em comparação com os resultados alcançados em pesquisas anteriores, a essência do trabalho do gestor de biblioteca não sofreu alterações.

Contudo, em que pese a limitação na formação específica para exercer o cargo de gestão, as restrições impostas pelos regulamentos e gestão do serviço público se mostraram como causas importantes a serem discutidas.

Inicialmente ao restringir o gestor na alocação dos bibliotecários diante das demandas de pessoal, não diante dos seus interesses e competências. Não há realização de uma avaliação de desempenho específica, para as atividades desenvolvidas dentro da biblioteca. Com isso, há dificuldade de se perceber as necessidades de treinamento e capacitação, e não há a promoção de um programa de desenvolvimento pessoal.

São precárias as ações das Universidades, Institutos federais e do Governo Federal em desenvolver ações estruturadas e específicas para promoção da motivação, saúde e qualidade de vida do servidor público. Somam-se a isso, questões salariais e falta de recursos para o desenvolvimento do trabalho. Além da falta de um planejamento estratégico da biblioteca, vinculado ao da instituição, que abriria espaço para pensar sobre como transformar estes espaços diante das diversas demandas futuras. Essas inúmeras questões contribuem para que os colaboradores se sintam desmotivados no exercício da sua função.

Apesar da limitada formação para exercício do cargo, observou-se um esforço demasiado dos gestores atuais em criar um ambiente que facilite o engajamento dos colaboradores. Porém, o contexto em que suas práticas são desenvolvidas criam aspectos dificultadores e limita a sua capacidade de liderança, por estarem mergulhados nas dificuldades apontadas.

A biblioteca, que já foi sinônimo de prisão de livros e de segregação de conhecimento, é hoje conhecida por sua capacidade de disseminar informação. O gestor deste espaço poderia promover discussões e ações transformadoras, trazendo o usuário para o ambiente, e promovendo um melhor para o seu colaborador. O que poderia torná-la mais dinâmica, inovadora, acessível, com recursos tecnológicos integrados às suas atividades. Um espaço para promover experiências de aprendizado e disseminar a cultura

local, alinhados às necessidades informacionais de seus usuários. Porém, diante do cenário pesquisado, esta transformação parece um futuro ainda distante.

REFERÊNCIAS

- BEDIN, S. P. M.; VIANNA, W. B. Liderança e atuação profissional em unidades de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 26, n. 1, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/32860>. Acesso em: 16 jun. 2023.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CUNHA, M. B. da. A biblioteca universitária na encruzilhada. **DataGramZero - Revista de Ciência da Informação**, [S. l.], v. 11, n. 6, dez. 2010. Disponível em: <http://icts.unb.br/jspui/handle/10482/14869>. Acesso em: 4 jun. 2024.
- DIRETRIZES DA IFLA para Bibliotecas Públicas. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2012.
- DZIEKANIAK, C. Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU). **TransInformação**, Campinas, v. 21, n. 1, p. 33-54, jan./abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/rct78KXSjLQYNgRwZWnycnN/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 2 dez. 2024.
- GOMES FILHO, A. C.; HONESKO, A.; SILVA, V. L. B. da; BEM, R. M. de. Desafio aos gestores de unidades de informação para implementar o intraempreendedorismo e o empowerment. **Informação & Informação**, Londrina, v. 16, n. 3, p. 118-141, 2011. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/8626>. Acesso em: 9 out. 2023.
- INOMATA, D.; GALVES, J.; OLIVEIRA, J. de A. de. Bibliotecas Universitárias da Região Norte e serviços ofertados em tempos pandêmicos: percepções dos bibliotecários atuantes. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, [S. l.], v. 20, p. 1-16, 2024. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/2047>. Acesso em: 6 fev. 2025.
- LIPINSKI, B.; MEURER, L. de M. O bibliotecário universitário como gestor de pessoas. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 25, n. 3, p. 686-696, 2020. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1721>. Acesso em: 5 fev. 2025.
- MACIEL, A. C.; MENDONÇA, M. A. R. **Bibliotecas como organizações**. Rio de Janeiro: Interciência, 2000.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. São Paulo: Bookman, 2006.
- MATTOS, P. L. C. L. de. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **RAP - Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 39, n. 4, 2005. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241021497001>. Acesso em: 3 out. 2023.
- MERRIAM, S. Designing the Study and Selecting Sample. In: MERRIAM, S. **Qualitative Research and case study application in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- NOGUEIRA, A. M. L.; BERNARDINO, M. C. R. Proposta de gestão de pessoas para formação de competências nas bibliotecas universitárias privadas do estado do Ceará. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 19., 2018, Londrina. **Anais [...]**. Londrina: UEL, 2018.

- 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, n. 1, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/informacao/article/view/19732>. Acesso em: 4 fev. 2025.
- PASSOS, K. G. F. dos; VARVAKIS, G. J. O futuro da biblioteca universitária: tendências da revisão de literatura. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 18., 2017, Marília. **Anais eletrônicos** [...]. Marília: Unesp, 2017. Disponível em: <http://enancib.marilia.unesp.br/index.php/xviiienancib/ENANCIB/paper/view/426>. Acesso em: 11 jun. 2019.
- PEREIRA, C. P. de C.; DAVOK, D. F. Gestão da Biblioteca Pública de Santa Catarina: planejamento, organização, liderança, controle e avaliação. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 16, n. 1, p. 325-340, 2010. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/755>. Acesso em: 5 fev. 2025.
- SANTA ANNA, J. Produção científica sobre a temática “gestão de bibliotecas” contemplada na base de periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI): reflexões à luz da literatura. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 21, n. 1, p. 27-45, 2016. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1093>. Acesso em: 5 fev. 2025.
- SANTA ANNA, J. Gestão de pessoas no contexto da Biblioteconomia/Ciência da Informação: revisão narrativa de literatura nos anais do CBBB e do SNBU. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 6, n. 3, p. 49-65, 2020. DOI: 10.28998/cirev.v6n3.49-65. Disponível em: <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/7068>. Acesso em: 5 fev. 2025.
- SILVA, A. M. da; AZEVEDO, A. W.; PINHO, F. A. O clima organizacional nas bibliotecas universitárias: um estudo das bibliotecas setoriais da universidade federal de pernambuco. **Biblios**, [S. l.], n. 60, p. 76-91, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/161/16143063007.pdf>. Acesso em: 3 out. 2023.
- SILVEIRA, J. G. da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v. 38, n. 2, p. 126-141, maio/ago. 2009. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1250>. Acesso em: 7 fev. 2025.
- SPUDEIT, D.; PINTO, M. D. de S. Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 27, n. 3, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/26170>. Acesso em: 5 nov. 2024.
- 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.acbsc.org.br/racb/article/view/1849>. Acesso em: 4 fev. 2025.
- VALERIANO, R. B.; GARSKE, L. M. N. Gestão por competências em bibliotecas universitárias. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 9, n. 2, 2018. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/134199>. Acesso em: 4 fev. 2025.
- VERGUEIRO, W.; CASTRO FILHO, C. M. de. Gestão de pessoas em unidades de informação. *In*: VERGUEIRO, W.; MIRANDA, A. C. D. (org.). **Administração de unidades de informação**. Rio Grande: Ed. da FURG, 2007.

Recebido em: 06 de fevereiro de 2025
Aprovado em: 27 de dezembro de 2025
Publicado em: 10 de janeiro de 2026