

 Acesso aberto

Editor

Elisio Custodio Brentan Junior,
Universidade Estadual do Norte do Paraná,
Bandeirantes, Paraná, Brasil.

Nivaldo Calixto Ribeiro

Universidade Federal de Lavras,
Lavras, Minas Gerais, Brasil.

Pareceristas

Carlos Robson Souza da Silva

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
do Ceará, Fortaleza, Ceará, Brasil.

Diego Leonardo de Souza Fonseca

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
do Amazonas, Manaus, Amazonas, Brasil.

Jobson Louis Almeida Brandão

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
da Paraíba, João Pessoa, Paraíba, Brasil

*Correspondência

Soraya Vieira de Albuquerque
soraya.albuquerque@ufma.br

Histórico

Recebido em: 1 de março de 2026.

Aceito em: 23 de abril de 2026.

Publicado em: 4 de maio de 2026.

Como referenciar

RIBEIRO, Raimunda de Jesus Araujo; VIEIRA, Letycya Cristina Barbosa; ALBUQUERQUE, Soraya Vieira de. Avaliação da gestão do talento humano em bibliotecas universitárias e multiníveis em São Luís do Maranhão: competências, habilidades e critérios de designação. *Ciência da Informação Express*, Lavras, MG, v. 7, 2026.

DOI: <https://doi.org/10.60144/v7i.2026.188>

Dados da pesquisa

Os conjuntos de dados gerados e/ou analisados durante o presente estudo estão disponíveis nos Anais do XXIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, realizado em São Paulo, de 17 a 20 de novembro de 2025, disponível no link: <https://portal.febab.org.br/snbu2025/article/view/3748>

Direitos autorais e licença pública

© 2026 Ribeiro, Raimunda de Jesus Araujo; Vieira, Letycya Cristina Barbosa; Albuquerque, Soraya Vieira de. Este é um artigo de acesso aberto distribuído sob os termos da Licença Creative Commons Atribuição (CC BY). Você pode copiar, distribuir, remixar, transformar e criar a partir deste material, para qualquer finalidade, inclusive comercial, desde que seja atribuída a autoria, indicada a fonte e informadas eventuais alterações, sem sugerir endosso dos autores.

Avaliação da gestão do talento humano em bibliotecas universitárias e multiníveis em São Luís do Maranhão: competências, habilidades e critérios de designação

Evaluation of human talent management in university and multilevel libraries in Saint Louis of Maranhão: competencies, skills, and designation criteria

Raimunda de Jesus Araujo
Ribeiro

Universidade Federal
do Maranhão,
São Luís, MA, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0003-2034-4970>.

Letycya Cristina Barbosa Vieira

Universidade Federal
do Maranhão,
São Luís, MA, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0003-3390-9432>.

Soraya Vieira de Albuquerque*

Universidade Federal
do Maranhão,
São Luís, MA, Brasil.

<https://orcid.org/0000-0003-2136-3495>

Resumo

Objetivo: 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. **Metodologia:** pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa, com a utilização de entrevista. **Resultados:** indicam que as gestoras reconhecem a importância da gestão do talento humano com foco em competências e habilidades, contudo enfrentam dificuldades na sua implantação, devido ao perfil do bibliotecário, e a cultura organizacional das instituições. **Conclusões:** apontam a fragilidade na gestão de pessoas desenvolvida nesses espaços informacionais, por conta do quantitativo de bibliotecários em atuação, bem como a designação destes em setores e departamentos necessita do alinhamento correspondente a gestão por competências com vistas ao talento humano.

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

Abstract

Objective: to evaluate human talent management according to the criteria established by managers of public and private multi-level public and university libraries for the assignment of librarians to departments and sectors, in accordance with their skills and abilities. **Methodology:** bibliographic, descriptive, and qualitative research, using interviews. **Results:** indicate that managers recognize the importance of human talent management focused on skills and abilities; however, they face difficulties in its implementation due to the librarian profile and the organizational culture of the institutions. **Conclusions:** they point to the fragility in people management developed in these information spaces, due to the number of librarians working there, as well as the need for their assignment to sectors and departments to align with competency-based management with a view to human talent.

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

1 INTRODUÇÃO

As bibliotecas constituem-se em ambientes sociais e informacionais basilares, sendo fundamentais na democratização do conhecimento e disseminação de informação confiável e de qualidade. Cada biblioteca, em seu cenário de atuação, contribui para que sua comunidade de usuários possa, por meio do conhecimento, desenvolver um senso crítico e modificar a sua realidade social e profissional. Neste contexto, destacam-se as bibliotecas universitárias e multiníveis.

Para Souza e Spudeit (2022, p. 2) as bibliotecas universitárias “[...] têm papel primordial no desenvolvimento científico e tecnológico de um país, principalmente pela grande produção e circulação de informação e pela geração de novos conhecimentos, que possibilitam os avanços de uma nação”. Dessa forma, evidencia-se a importância da biblioteca universitária como pilar no processo informacional da comunidade de usuários atendida por ela, vislumbrando as ações de mediação e apropriação da informação.

Em uma outra perspectiva, tem-se as bibliotecas multiníveis cuja essência está associada ao atendimento de usuários que compreendem os diversos níveis educacionais. Assim, Brentan Junior (2021, p. 165) afirma que “[...] as bibliotecas multiníveis são tidas como unidades de informação, cujas funções educacional, informacional e sociocultural abrange dois ou mais segmentos populacionais”.

A contribuição desses tipos de bibliotecas como recursos essenciais para o processo de mediação da informação permeia a reflexão acerca da gestão de pessoas (GP) que compreende os bibliotecários que atuam nestas e desenvolvem os serviços e ações ao público-alvo atendido. A partir deste enfoque, considera-se o papel do bibliotecário gestor para administrar e acompanhar as atividades informacionais desenvolvidas e os recursos humanos atuantes destes espaços. Assim, Carmo (2007, p. 91) identifica 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”.

Destarte a contextualização, sublinha-se a relevância do bibliotecário gestor para perceber o talento humano de cada profissional, conforme suas competências e habilidades, de modo a promover a qualidade de trabalho e a eficácia da prestação de serviço neste âmbito organizacional.

Mediante a abordagem apresentada, enfatiza-se como problema investigado o seguinte questionamento: quais são os critérios utilizados pelos gestores das bibliotecas multiníveis 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 consonância com a problemática apresentada delineia-se como objetivo avaliar a gestão do talento humano, de acordo com os critérios estabelecidos pelos gestores das bibliotecas multiníveis e universitárias públicas e privadas para a designação dos bibliotecários nos departamentos e setores, em conformidade com as suas competências e habilidades.

Sendo assim, o estudo traçado possui a finalidade de contribuir com a área de Biblioteconomia, demonstrando a relevância da gestão de bibliotecas com foco na gestão de pessoas no melhoramento da qualidade do processo gerencial, assim como da administração de serviços, produtos, processos e atividades informacionais sob a liderança de pessoas bibliotecários que atuam nesses espaços, evidenciando a importância do talento humano.

2 GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DO TALENTO HUMANO VOLTADAS PARA BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS E MULTINÍVEL

A gestão de pessoas (GP) aliada a gestão do talento humano é parte do desenvolvimento dos recursos humanos de uma organização, pois tem o propósito de gerir e acompanhar as pessoas que desempenham as atividades, os serviços e os produtos pertencentes ao cotidiano destes espaços, de acordo com suas competências e particularidades. Chiavenato, Chiavenato e Bazzola (2025) definem GP como a integração de processos realizada por especialistas para atrair, desenvolver e manter talentos. Essa articulação visa gerar competências e competitividade, garantindo a sustentabilidade da organização.

Nesse sentido, a eficácia dessa gestão está associada à valorização das competências individuais. Sobre isso, Rossi, Costa e Pinto (2014) defendem que a motivação e a produtividade são potencializadas quando o profissional é alocado em áreas que possuem maior afinidade com suas competências prévias. Essa visão caracteriza bem a Gestão por Competência (GC) que se baseia no alinhamento entre as habilidades dos colaboradores e os objetivos institucionais. A GC, segundo Serafim (2017), otimiza o uso do capital intelectual, favorecendo a eficiência e a eficácia organizacional.

No entanto, não se deve esquecer que a gestão de pessoas nas organizações deve contemplar também outros aspectos para a sua condução linear, como explica Valadão (2022, p. 9, grifo do autor) ao dizer que ela associa as “[...] **habilidades, métodos, técnicas e práticas** definidas, com o objetivo de **gerir os comportamentos internos e potencializar a força de trabalho** nas empresas”.

A gestão de pessoas está associada a aspectos como competências e habilidades com vistas ao fortalecimento do trabalho nas organizações, demonstrando o quão relevante são esses aspectos para que setores e departamentos possam realizar com desenvoltura seus serviços, atividades e ações.

Sob essa perspectiva, ressalta-se que o mesmo ocorre em bibliotecas universitárias e multiníveis, uma vez que elas são também espaços organizacionais que conduzem a gestão de pessoas em seus processos gerenciais para o curso do fluxo informacional com o qual lidam. Em consonância com o exposto Filipetto (2019, p. 26) enfatiza que “[...] a biblioteca universitária deve atentar-se para a recuperação das informações armazenadas internamente, mas também, viabilizar caminhos para acessar o grande volume de informações disponíveis externamente”.

Nesse sentido, a biblioteca universitária deve ser considerada como recurso relevante para a mediação da informação e como tal deve recorrer à gestão de pessoas como ferramenta para administrar o pessoal bibliotecário que conduz essa mediação por meio de ações e serviços voltados para a comunidade.

O mesmo acontece nas chamadas bibliotecas multiníveis. Moutinho (2014) ressalta que o termo bibliotecas multiníveis é resultado da mudança dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFET's) para Institutos Federais conforme a Lei n. 11.892/2008 que proporcionou a expansão dos níveis de educação compreendidos em: ensino médio, técnico, graduação e pós-graduações tecnológicas, dentre outros. Essas ações viabilizaram o surgimento de um novo tipo de biblioteca denominada de bibliotecas multiníveis, devido às diferentes etapas de ensino que sua comunidade de usuários abrange. Observa-se que a biblioteca multinível nasce dentro de uma perspectiva diversificada, pois demanda o atendimento harmônico a usuários que pertencem a um contexto ampliado de níveis de ensino.

Nessas bibliotecas, a gestão de pessoas pode ser encontrada nos aspectos articulados no planejamento estratégico, considerando os objetivos organizacionais, individuais e do público-alvo atendido. Além disso, diante de seu caráter organizacional específico, avalia-se

que a gestão de pessoas é imprescindível para os elementos traçados e, em contrapartida, vislumbra-se a relevância do papel da pessoa bibliotecária gestora nos processos gerenciais com vistas à administração de pessoas.

Dessa maneira, aborda-se que

[...] a gestão de uma organização demanda a incorporação de visão integrada e articulada entre os elementos administrativos que a caracterizam, num determinado recorte temporal e espacial. Cabe aos profissionais dessas organizações se apropriarem de alguns instrumentos e teorias administrativas para subsidiar boas práticas de gestão (Cavalcante; Guerra; Chaves, 2023, p. 13).

Sublinha-se, inclusive, que na gestão desses espaços a formação permanente do bibliotecário contribui no desenvolvimento de “[...] competências técnicas, tecnológicas, políticas, sociais e críticas, para o aprimoramento das suas habilidades e atitudes necessárias para o processo de gestão e mediação da informação nesses cenários” (Ribeiro, 2023, p. 2).

Dessa forma, evidencia-se o fato de que, no âmbito da Gestão de Pessoas, é necessário que as pessoas bibliotecárias possuam competências e habilidades voltadas ao contexto específico em que atuam. Aqui, destaca-se o talento humano, como critério elementar para alcançar a efetiva desenvoltura necessária para fazer esse gerenciamento acontecer, alinhando “[...] talentos e competências com as necessidades [...] da organização” (Chiavenato; Chiavenato; Bazzola, 2025, p. 67).

Contudo, compreende-se que alguns fatores contribuem para dificultar uma gestão com foco no talento humano e competências. No caso de instituições públicas sua implementação esbarra em resistências burocráticas e na falta de conhecimento do modelo. Silva et al. (2021) afirmam que na esfera pública, onde o ingresso é via concurso público – pautado estritamente em provas de caráter objetivo, com ênfase em conhecimentos acadêmicos e técnicos – negligencia a avaliação de atitudes e habilidades comportamentais importantes para as instituições.

Essa problemática evidencia a necessidade de o gestor ter uma visão ampla da organização em que atua e assumir seu papel como administrador. Nogueira e Bernardino (2020, p. 4) enfatizam ainda que a prática da pessoa bibliotecária gestora consiste em “[...] 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”.

Portanto, percebe-se que a pessoa bibliotecária gestora tem uma atuação importante no desempenho da biblioteca sob o perfil de líder com uma visão extensiva para coordenar a equipe de trabalho de forma ativa. Para isso, é necessário a articulação de competências que cooperem com a eficiência e a eficácia da gestão de pessoas, sob o viés basilar do talento humano.

3 METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa de natureza descritiva com abordagem qualitativa que objetiva avaliar a gestão do talento humano, de acordo com os critérios estabelecidos pelos gestores das bibliotecas multiníveis e universitárias públicas e privadas para a designação dos bibliotecários nos departamentos e setores, em conformidade com as suas competências e habilidades. Complementarmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para fundamentar a discussão teórica e os resultados do papel do gestor na gestão do talento humano nas bibliotecas.

O universo do estudo compreendeu quatro instituições de ensino: dois centros universitários, um instituto federal e uma universidade estadual. A seleção das unidades baseou-se em critérios: localização em São Luís do Maranhão; presença de equipe de bibliotecários e gestores formalmente estabelecidos; diversidade administrativa e organizacional (esfera pública e privada) e o consentimento para participar da pesquisa pelo gestor.

Os sujeitos da pesquisa foram quatro gestoras de bibliotecas, cuja seleção justifica-se pelo fato de esse estudo ser derivado de investigações anteriores conduzidas pelas autoras desta pesquisa sobre gestão de bibliotecas no Estado do Maranhão.

Para a coleta de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada, aplicada por meio do Google Forms entre fevereiro e junho de 2025. O roteiro foi sistematizado nos seguintes eixos: perfil sociodemográfico e profissional; configuração organizacional da biblioteca e quadro de pessoal

(pessoas bibliotecárias); atribuições, competências e critérios para distribuição dos bibliotecários nos setores, além dos desafios na gestão do talento humano. O contato inicial e o envio do link para preenchimento da entrevista foi via WhatsApp e e-mail institucional.

A pesquisa respeitou integralmente os princípios éticos, contando com a participação voluntária das gestoras. O tratamento dos dados seguiu a análise de conteúdo proposta por Bardin (2014), percorrendo as etapas de pré-análise, codificação, categorização e interpretação. Visando assegurar o anonimato, os entrevistados foram codificados como Gestora A, B, C e D e suas falas foram sistematizadas em quadros e apresentadas entre aspas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção, se dedica a análise dos resultados e discussões, que obedece à ordem do roteiro de perguntas aplicadas às gestoras, inquiridas nesta pesquisa. No que se refere ao perfil, caracterizam-se por se encontrarem na faixa etária entre 31 a 50 anos, majoritariamente do gênero feminino, com graduação, especialização, e mestrado concluído, e tempo de atuação nesses ambientes informacionais entre 5 a 10 anos, 11 a 16 anos, e 17 a 22 anos. Observa-se de acordo com o tempo de atuação desses inquiridos, e a partir dos resultados apresentados, que possuem competências e habilidades necessárias para a sua atuação como gestoras, bem como as seguintes expertises: liderança, proatividade, comunicação ativa, dentre outros.

Em relação a estrutura das Bibliotecas, conforme destacado no quadro 1, as gestoras A e B dos centros universitários privados apontam, que existe apenas uma Biblioteca (A), e o outro cenário (B) é constituído por duas Bibliotecas, uma Central, e uma Biblioteca Setorial de Ciências da Saúde. A gestora C, enfatiza que na Rede de Bibliotecas que coordena, a parte administrativa é de responsabilidade de cada Biblioteca subordinada à Pró-Reitoria de Ensino (PRENAE)/Diretoria de Desenvolvimento Educacional (DDE) do Instituto Federal do Maranhão (IFMA). Em relação a gestora D, a estrutura apresentada pertence à Biblioteca Central da universidade estadual pesquisada, conforme disposto no quadro 1.

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

Categoria	Gestora A	Gestora B	Gestora C	Gestora D
Estrutura organizacional da biblioteca	“Coordenação da biblioteca, Serviço de Referência, Processamento técnico, Desenvolvimento de Coleções, e Ações culturais e educativas”.	“Repositório, processamento técnico, referência, gestão e projetos. Tem as setoriais também”.	“Cada biblioteca do IFMA é uma unidade. [...] A Rede de bibliotecas [do IFMA] foi criada com o intuito de unificar as unidades e trazer padrões para as bibliotecas, trazendo uma visão sistêmica para as unidades”.	“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 (2025).

Audiodescrição: apresenta as falas das gestoras um quadro com cinco colunas, sendo que a primeira linha tem os termos categoria e gestoras por letras (A, B, C e D) e na segunda linha tem os destaques: estrutura organizacional da Biblioteca e as falas das gestoras.

No que se refere ao número de bibliotecários distribuídos por setor, departamento ou divisão (quadro 2), a gestora A sublinhou que a biblioteca que coordena é única, composta por três bibliotecários, na qual uma “atua como gestora, e os outros dois se dividem nas atividades” [desenvolvidas pelos] setores supracitados”. A gestora B destacou que são dois bibliotecários, um “lotado na biblioteca central e outro na biblioteca setorial de saúde”. Enquanto a gestora C destaca que na coordenação da rede existem duas bibliotecárias, não mencionando o quantitativo de bibliotecários existentes em cada unidade informacional da Rede de Bibliotecas do IFMA. Já a gestora D evidencia que na Biblioteca Central dessa universidade estadual há um total de treze bibliotecários, distribuídos nos setores que estão destacados no quadro 2.

Quadro 2 - Distribuição das bibliotecas, por departamentos, setores, divisões

Categoria	Gestora A	Gestora B	Gestora C	Gestora D
Quantitativo de bibliotecários	“São três bibliotecários, 1 atua como gestora, já os outros dois dividem nas atividades dos setores supracitados”.	“Dois bibliotecários. Um bibliotecário lotado na biblioteca central e outro na biblioteca setorial de [saúde]”.	“Na Coordenação da Rede de Bibliotecas [do IFMA] tem dois bibliotecários”.	“São treze bibliotecários: 3 exercem função no repositório, 4 atuam na gestão, 2 atuam no [serviço de] referência, 2 atuam no desenvolvimento de projetos e 2 atuam no processamento técnico”.

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

Audiodescrição: apresenta as falas das gestoras um quadro com cinco colunas, sendo que a primeira linha tem os termos categoria e gestoras por letras (A, B, C e D) e na segunda linha tem os destaques: quantitativo de bibliotecários por setor, divisão ou departamento e falas das gestoras.

Em seguimento, às gestoras que atuam nas bibliotecas universitárias e multiníveis públicas e privadas foram inquiridas acerca de quais as funções e atribuições dos bibliotecários de acordo com a divisão, departamento ou setor no qual se encontram lotados. Desse modo, destacaram as respostas subsequentes, conforme disposto no quadro 3:

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

Categoria	Gestora A	Gestora B	Gestora C	Gestora D
Atribuições dos Bibliotecários	“[...] 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 [...];	“Gerenciamento; organização, catalogação, classificação, indexação e manutenção do acervo bibliográfico; orientação a pesquisa de conteúdo; administração de recursos	“[...] diretamente ligadas à administração e planejamento das atividades inerentes às bibliotecas”.	“Referência: atender as demandas de informação, Gestão: atender os processos, treinamentos, gerir recursos, Repositório: digitalização de documentos, inserção de documentos nas

	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”.	tecnológicos, como plataformas digitais”.		bases de dados, Processamento técnico: catalogação, indexação, divisão do material bibliográfico. Projeto: atividades de extensão”.
--	--	---	--	---

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

Audiodescrição: apresenta as falas das gestoras um quadro com cinco colunas, sendo que a primeira linha tem os termos categoria e gestoras por letras (A, B, C e D) e na segunda linha tem os destaques da categoria relacionada às funções e atribuições dos Bibliotecários e as falas das gestoras.

Ante as atribuições apresentadas pelos sujeitos investigados, Chiavenato (2014, p. 149) afirma que

[...] Essa divisão do trabalho e a especialização decorrente dela provocam enorme diferenciação de papéis dentro da organização, que procura então delimitar a ação de cada pessoa, racionalizar a situação impondo regras e rotinas para diminuir a insegurança dos participantes, aumentar as possibilidades de previsão e centralizar funções e controles.

Observa-se que a segmentação do trabalho promove a distinção de papéis de modo que a ação de cada indivíduo se configura por meio de regras e rotinas, no sentido de fomentar a segurança, a previsão, as funções e o controle do processo organizacional para o trabalhador. Nessa perspectiva, entende-se que nas bibliotecas que fazem parte da amostra da presente pesquisa, a atribuição das funções às pessoas bibliotecárias ocorre mediante a designação do setor e/ou o cargo determinado, correspondendo de modo aproximado com a resposta das Gestoras A e D.

Considera-se que as pessoas bibliotecárias atuantes destas unidades de informação possuem atribuições estabelecidas, que norteiam as atividades realizadas, assim como a convicção de que as ações desempenhadas são fundamentadas diante da perspectiva de regras e do cotidiano de cada biblioteca investigada.

Quando foram questionadas 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, as gestoras sublinharam as seguintes percepções apresentadas no quadro 4:

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

Categoria	Gestora A	Gestora B	Gestora C	Gestora D
Competências e habilidades dos Bibliotecários	“[...] 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”.	“[...] 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”.	“Pessoas que tenham habilidades [...] [socioemocionais] para o trabalho com pessoas, comprometimento e organização”.	“Competência: comunicação e resolução de problemas. Habilidades: trabalhar em equipe e [ser] criativo”.

Fonte: elaborado pelas autoras (2025).

Audiodescrição: apresenta as falas das gestoras um quadro com cinco colunas, sendo que a primeira linha tem os termos categoria e gestoras por letras (A, B, C e D) e na segunda linha tem os destaques da categoria relacionada a competências e habilidades dos Bibliotecários e as falas das gestoras.

No que tange às competências e habilidades dispostas no quadro 4, observa-se o destaque assertivo para as competências em informação e no campo tecnológico, cerne do atendimento aos usuários, com vistas nas habilidades desenvolvidas no trabalho colaborativo, formação continuada e inteligência emocional, “empatia, autoconhecimento e adaptabilidade” (Gestora B).

Compreende-se, portanto, que é crucial ponderar o talento humano, a habilidade e a autonomia da ação das pessoas, “pois depende de vários aspectos organizacionais, como arquitetura, cultura corporativa [...], estilo de gestão e uma infinidade de outras variáveis” (Chiavenato; Chiavenato; Bazzola, 2025, p. 10), relacionadas às peculiaridades das bibliotecas como

organizações sociais. Assim, nos resultados encontrados, percebe-se que as gestoras confirmam a relevância das competências e habilidades em benefício da gestão de talento humano que rege a organização da Biblioteca

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 algumas gestoras 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 Gestora 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

Categoria	Gestora A	Gestora B	Gestora C	Gestora D
Distribuição dos Bibliotecários nos setores	“Por ser uma biblioteca pequena, os três bibliotecários realizam todas as atividades inerentes a cada setor”.	“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”.	No todo temos profissionais competentes e comprometidos, mas alguns com o tempo se sentem desmotivados [...]”.	“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 (2025).

Audiodescrição: apresenta as falas das gestoras um quadro com cinco colunas, sendo que a primeira linha tem os termos categoria e gestoras por letras (A, B, C e D) e na segunda linha tem os destaques da categoria relacionada a competências e habilidades dos Bibliotecários e as falas das gestoras.

No Quadro 5, é possível observar outras falas das gestoras que reforçam o entendimento delas sobre a importância de uma GC, como, por exemplo, o relato da Gestora D que prioriza atributos como a adaptabilidade, criatividade e competências interpessoais. Tais características são fundamentais para o bibliotecário contemporâneo, que deve equilibrar as habilidades técnicas, mantendo uma postura proativa e humana (Santa Anna; Calmon, 2016). Em contrapartida, a Gestora A descreve uma realidade de polivalência dos bibliotecários. Apesar dessa diversidade de tarefas ampliar a vivência profissional, ela pode comprometer o aprimoramento de habilidades específicas.

Admite-se que tanto o talento humano quanto a gestão por competência consideram os aspectos relacionados ao conhecimento, as atitudes e as habilidades do indivíduo, prevendo a inovação, maior produtividade e melhoria do clima organizacional. No entanto, o primeiro refere-se ao capital intelectual do indivíduo a ser oferecido à organização e o segundo trata do gerenciamento e da valorização desse capital atribuídos a identificar os talentos na gestão de pessoas, bem como o aproveitamento humano e eficaz para a organização.

Essa limitação é exemplificada pela fala da Gestora C, que aponta sua falta de autonomia nos processos de movimentação de pessoal (Quadro 6), apesar das diretrizes de valorização previstas no Decreto nº 9.991/2019.

A carência de políticas estratégicas de gestão pode resultar na desmotivação observada no caso da Gestora C. Lyaka e Ngulube (2025) sugerem como alternativa para mudar esse panorama a adoção de mecanismos de engajamento, tais como sistema de recompensa, incentivo à capacitação, rodízios de funções e maior participação nos processos decisórios. Somam-se a isso a necessidade de uma comunicação transparente e o fortalecimento das relações interpessoais para manter o vigor da inovação no ambiente da Biblioteca.

No que se refere aos desafios de alocação de bibliotecários, apenas a Gestora A não relatou dificuldades, atribuindo tal ocorrência ao planejamento antecipado que neutraliza possíveis entraves no processo, devido a forma de gestão por competência do talento humano desenvolvida e por se encontrar inserida no setor privado.

As gestoras B e D apontaram como desafio a escassez de profissionais comprometidos, adaptáveis e com habilidades técnicas e inovadoras, atribuindo essa lacuna a deficiências na formação acadêmica e continuada, especialmente em áreas tecnológicas, multidisciplinares e de inovação. Serafim (2017) confirma essa preocupação ao identificar a necessidade de desenvolver competências ligadas às Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) e à inovação, recomendando ações estruturadas de capacitação e espaços colaborativos de aprendizagem.

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

Categoria	Gestora A	Gestora B	Gestora C	Gestora D
Dificuldades e critérios no processo de alocação de pessoal	“Temos um planejamento claro de desenvolvimento das atividades de todos os setores, dessa forma, não enfrentamos dificuldades na alocação dos profissionais”.	“A grande dificuldade é encontrar um profissional bibliotecário que tenha responsabilidade e perfil para desenvolver as habilidades biblioteconômicas de forma séria e eficaz”.	“Não tenho responsabilidade na adequação de ou readequação de profissionais nos espaços, mas quando o assunto é mudança, muitos demonstram bastante resistência”.	“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 (2025).

Audiodescrição: apresenta as falas das gestoras um quadro com cinco colunas, sendo que a primeira linha tem os termos categoria e gestoras por letras (A, B, C e D) e na segunda linha tem os destaques da categoria relacionada a competências e habilidades dos Bibliotecários e as falas das gestoras.

Os resultados reforçam a mudança tanto no curso de Biblioteconomia quanto na estrutura do mercado de trabalho da profissão, pois apontam as necessidades de:

- a) reestruturação contínua dos projetos pedagógicos dos cursos de Biblioteconomia. Essa atualização é fundamental para alinhar a formação acadêmica às mudanças do mercado de trabalho;
- b) reestruturação do mercado de trabalho no campo da Biblioteconomia no setor público e privado junto aos órgãos competentes e gestores das instituições de modo a fomentar investimentos e incentivos. Reflete-se, pois, de acordo com os resultados, sobre a não efetividade da gestão de pessoas inovadoras devido a estrutura do trabalho, a falta de investimento, interesse, incentivos para melhoria e os problemas enfrentados pelas gestoras para o desenvolvimento das bibliotecas.

Assis (2018) destaca que o futuro da profissão é promissor para quem investe em capacitação contínua e flexibilidade às mudanças. Em contrapartida, a Gestora C sinaliza a existência de barreiras por parte de certos colaboradores frente às inovações propostas. Esse fenômeno de resistência pode estar relacionado a métodos convencionais de trabalho, conforme discutido por Amaro (2018). No caso das bibliotecas universitárias públicas, Serafim (2017) explica que muitas vezes os bibliotecários enxergam o seu cargo de modo fixo e tradicional, sem ajustes ao dinamismo que a GC exige – o de agente transformador. Isso coincide com o fator “barreiras culturais” que impedem a aplicação da GC e atrasam o processo de inovação nessas unidades de informação.

4 CONCLUSÃO

A gestão de bibliotecas universitárias e multiníveis, localizadas em São Luís do Maranhão, enfrentam desafios relacionados à implantação da gestão do talento humano, considerando o objetivo traçado, que visa avaliar a gestão do talento humano, de acordo com os critérios estabelecidos pelas gestoras 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.

Observa-se que a problemática foi respondida e o objetivo traçado foi alcançado, pois com base nos resultados apresentados, percebeu-se que as gestoras reconhecem a necessidade da relevância de uma gestão de bibliotecas sob a ótica das competências e talento humano. Porém, sublinham os seguintes entraves: 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” responsáveis pelas lacunas existentes que provocam desempenho insatisfatório das equipes, o que contribui para a falta de valorização desses espaços institucionais pelas suas comunidades de usuários.

Ressalta-se, portanto, a importância da implantação da Gestão do Talento Humano no ambiente das bibliotecas universitárias e multiníveis, visando alinhar as expectativas das pessoas bibliotecárias e dos gestores com a comunidade externa, objetivando a melhoria da qualidade do atendimento das necessidades informacionais, focando tanto nos serviços, produtos, estrutura física e tecnológica e acessibilidade. No entanto, é prioritário e urgente a alocação de investimentos públicos federais nesses ambientes informacionais que propiciem aos gestores as condições necessárias para viabilização dessas ações. Assim como futuras pesquisas que fundamentem mais estudos voltados para a gestão de bibliotecas, com foco no talento humano ainda pouco explorado na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação.

REFERÊNCIAS

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.

ASSIS, T. B. de. Perfil profissional do bibliotecário: atual e desejado. In: RIBEIRO, A. C. M. L.; FERREIRA, P. C. G. **Bibliotecário do Século XXI: pensando o seu papel na contemporaneidade**. Brasília: Ipea, 2018. cap. 1, p. 13-32. Disponível em:

<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8298>. Acesso em: 16 jun. 2025.

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

BRENTAN JUNIOR, E. C. Educação em informação em bibliotecas multiníveis: oportunidades e desafios a partir da ótica da experimentação tecnológica. **Revista Conhecimento em Ação**, Rio

de Janeiro, v. 6, n. 2, p. 159–179, 2021. DOI: 10.47681/rca.v6i2.44040. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/rca/article/view/44040>. Acesso em: 28 fev. 2026.

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.

CAVALCANTE, L. P. dos S.; GUERRA, Maria Aurea Montenegro Albuquerque; CHAVES, Italo Teixeira. Teoria geral da administração e as contribuições para a gestão de bibliotecas universitárias. **Revista Informação na Sociedade Contemporânea**, Natal, v. 7, 2023. Disponível em: <https://brapci.inf.br/v/227872>. Acesso em: 10 fev. 2026.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

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.

FILIPETTO, A. T. **Bibliotecas em transformação**: estudo de usuários do Sistema de Bibliotecas da UFSM. 2019. Dissertação (Mestrado em Educação Profissional e Tecnológica) – Programa de Pós-Graduação em Educação Profissional e Tecnológica, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/18729>. Acesso em: 1 jan. 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.

RIBEIRO, R. Gestão por competências sob a ótica do Bibliotecário Universitário Gestor. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 22., 2023, Florianópolis. **Anais**

[...]. Florianópolis: FEBAB, 2023. Disponível em: <https://portal.febab.org.br/snbu2023/article/view/2984/2694>. Acesso em: 4 abr. 2026.

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.acbsc.org.br/racb/article/view/941>. Acesso em: 16 jun. 2025.

SANTA ANNA, J.; 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.

SERAFIM, A. N. F. **Gestão por competência em bibliotecas universitárias**: análise do sistema integrado de bibliotecas da Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). 2017. 130 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/12594>. 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.

SOUZA, C. B. S.; SPUDEIT, D. F. A. O. Práticas gerenciais em bibliotecas universitárias: possibilidades para inovação. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 18, p. 1-20, 2022. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1728>. Acesso em: 9 fev. 2026.

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: 7 jun. 2025.

NOTAS E CRÉDITOS DO ARTIGO

Agradecimentos: não se aplica.

Financiamento: não se aplica.

Conflitos de interesse: não se aplica.

Aprovação ética: não se aplica.

Manuscrito publicado como preprint: não se aplica.

Contribuições dos autores

Os autores contribuíram de forma conjunta para a maioria das etapas do estudo.

Publicador

Universidade Federal de Lavras (UFLA). As ideias expressas neste artigo são de responsabilidade de sua autoria, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.