



Gestão de pessoas em bibliotecas: revisão narrativa de literatura nos anais do CBBB e do SNBU

Library Management: narrative literature review in CBBB and SNBU annuals

Jorge Santa Anna 

Doutorando em Gestão e Organização do Conhecimento

Universidade Federal de Minas Gerais

gorjao20@yahoo.com.br

Resumo

O estudo do fator humano tem sido uma das principais discussões nos últimos anos, em virtude da importância e da complexidade com que tem se revelado, sobretudo no âmbito organizacional. Por ser um tema incipiente, objetiva analisar o que tem sido publicado sobre o tema, a partir das pesquisas apresentadas em dois grandes eventos da área de Biblioteconomia/Ciência da Informação, no Brasil, o Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação e o Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias. Optou-se pela pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa, cuja coleta de dados foi conduzida pela revisão narrativa de literatura, por meio da consulta aos anais desses eventos, nos anos de 2012 a 2015. Aplicando-se uma matriz de síntese, foi possível constatar alguns aspectos inerentes ao universo da gestão de pessoas tratada em bibliotecas, tais como: capacitação, recrutamento e seleção; competências profissionais; motivação; trabalho em equipe; *coaching*; planejamento de pessoal e liderança. Dentre esses assuntos, os que mais se destacaram foram a capacitação, trabalho em equipe, motivação e liderança, o que demonstra a dependência e integração desses fatores em um contexto de relações humanas. Este estudo traz à tona a necessidade de se repensar o ambiente da biblioteca, por meio da redefinição dos paradigmas nos ambientes de informação.

Palavras-chave

Fator humano. Gestão de bibliotecas. Gestão de pessoas. Gestão de pessoas em bibliotecas.

Abstract

The study of the human factor has been one of the main discussions in recent years, due to the importance and complexity with which it has been revealed, especially in the organizational sphere. As it is an incipient theme, it aims to analyze what has been published on the theme, based on research presented at two major events in the area of Library Science / Information Science, in Brazil, the Brazilian Library and Documentation Congress and the National Seminar of University Libraries. We opted for a descriptive research with a qualitative approach, whose data collection was conducted by narrative literature review, by consulting the annals of these events, from 2012 to 2015. Applying a synthesis matrix, it was possible to verify some aspects inherent to the universe of people management treated in libraries, such as: training, recruitment and selection; professional skills; motivation; team work; coaching; personnel planning and leadership. Among these issues, the most outstanding were training, teamwork, motivation and leadership, which demonstrates the dependence and integration of these factors in a context of human relations. This study highlights the need to rethink the library environment by redefining paradigms in information environments.

Keywords

Human factor. Library management. People management. People management in libraries.



DOI: [10.28998/cirev.2019v6n3d](https://doi.org/10.28998/cirev.2019v6n3d)

Este artigo está licenciado sob uma [Licença Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

Submetido em: 13/02/2019

Aceito em: 29/10/2019

Publicado em: 07/01/2019

1 INTRODUÇÃO

A Biblioteconomia e a Ciência da Informação estão em constante processo de evolução refletindo as mudanças sociais viabilizadas pelo uso intensivo de novas tecnologias e com a acentuada produção intelectual, tendências típicas da sociedade contemporânea. Portanto, essas áreas proporcionam práticas profissionais em face dos novos desafios que surgem, no intuito de viabilizar estratégias que favoreçam a atuação profissional.

A biblioteca e demais unidades de informação, ambientes nos quais se desenvolvem, tradicionalmente, as técnicas e metodologias para gerenciamento informacional, semelhante às demais organizações, também sofrem os impactos advindos da sociedade, tendo a missão de redefinir seus produtos e serviços, pautados na inovação e criatividade, de modo a constituir um ambiente competitivo.

Assim, nesses novos tempos, tanto as áreas do conhecimento quanto os profissionais e as instituições estão em um processo acentuado de aperfeiçoamento. A instabilidade do mercado, aliada à globalização da economia, o avanço tecnológico e as exigentes necessidades dos usuários têm acarretado mudanças em todos os segmentos e contextos sociais.

No âmbito das profissões e instituições da informação, a preocupação é ainda maior, em virtude do uso da internet como espaço para armazenar e disseminar informação, o que tende a enfraquecer o papel desempenhado durante anos pelas tradicionais bibliotecas. No entanto, a atuação dos cientistas e profissionais da informação tem sido estratégica, no sentido de reconfigurar o espaço da biblioteca, a qual deixa de ser um ambiente de custódia para ser um ambiente de convívio e troca de informações, cultura, conhecimento e lazer.

Essas mudanças e a necessidade de reformulação da biblioteca desencadearam uma explosão de estudos e experiências que comprovam a permanência da biblioteca na sociedade do futuro e as exigências para a consumação desse fato. Em linhas gerais, os autores são unânimes ao considerar a visão estratégica e inovadora do bibliotecário e da instituição biblioteca, que passa a aproveitar as potencialidades dos recursos informatizados a fim de ampliar a atuação dos profissionais. (LANCASTER, 1994; LEVACOV, 1997; MACHADO *et al.*, 1999; MORIGI; PAVAN, 2004; SANTA ANNA, 2014, 2015).

De modo geral, a literatura tem apresentado modelos de gestão pautados em atividades inovadoras e pró-ativas por parte dos bibliotecários. O foco dessas pesquisas tem sido no uso das novas tecnologias e a intervenção do bibliotecário junto a outros profissionais, sendo necessário, para isso, adotar um perfil de gestor, de modo que produtos e serviços sejam oferecidos de acordo com as necessidades demandadas e com um padrão máximo de qualidade. (ALENTEJO; BAPTISTA, 2012; RODRIGUES; MIRANDA; CRESPO, 2010).

Assim, é consenso na literatura de que o paradigma emergente que permeia a biblioteca deve ser o da gestão, rompendo com o paradigma tecnicista da custódia que há muito tempo sustentou as atividades bibliotecárias. Ao falar da gestão, deve-se considerar a amplitude desse termo, exposta por Chiavenato (2003), correspondente a uma prática realizada em torno de diferentes recursos organizacionais.

De acordo com o autor supracitado, em qualquer organização faz-se necessário estabelecer estratégias de condução dos processos de trabalhos existentes em diversos setores e com diferentes recursos. Por isso, desenvolvem-se diversos tipos de gestão, como: gestão financeira, gestão de recursos materiais, gestão tecnológica, gestão de pessoas, dentre outras.

Especificamente, no âmbito biblioteconômico, tem-se considerado a gestão no contexto das tecnologias e a gestão dos serviços e produtos informacionais, conforme apontado

no estudo de Santa Anna (2016). Esse autor, ao realizar revisão de literatura acerca da temática “gestão de bibliotecas”, constatou que os estudos analisados abordam com maior intensidade “[...] a gestão das atividades e processos de trabalho e gestão com foco nas tecnologias utilizadas na unidade, sendo *bastante escassas as discussões acerca da gestão do fator humano* nos ambientes e serviços de informação.” (SANTA ANNA, 2016, p. 27).

Com base nessa constatação, Santa Anna (2016, p. 41) sugeriu ampliar a discussão sobre gestão do fator humano nas bibliotecas, “[...] cuja intenção seja vislumbrar uma moderna biblioteca, mais inovadora, seja na gestão dos usuários internos (intermediários) quanto externos (finais) [...]”.

Considerando o contexto competitivo em que as bibliotecas se situam e a necessidade de inovação e estratégias a serem adotadas, conforme discorrido por inúmeros estudos, investir nas pessoas, certamente, representa uma das melhores e primordiais alternativas. Isso porque, segundo Chiavenato (2010), as pessoas constituem o principal recurso das organizações, pois são elas que acarretam vitalidade e inovação às atividades e processos de trabalho. Além disso, esse autor considera que o fator humano, diferente das máquinas e demais recursos materiais, é dotado de sentimentos e emoções, daí a importância e necessidade em gerenciar esse recurso com cautela, no intuito de provocar satisfação nas pessoas, as quais se tornarão mais comprometidas e verdadeiras parceiras da organização.

Lankes (2012) critica o trabalho meramente técnico e os modelos de gestão voltados apenas para recursos materiais e tecnológicos. Parece que as bibliotecas continuam inseridas nos paradigmas custodiais e tecnicistas. Para esse autor, o principal objeto de preocupação da biblioteca são as pessoas. Assim, a Biblioteconomia tende a se tornar uma área mais humanizada, cuja preocupação não esteja somente nos fazeres técnicos, mas, principalmente, nas pessoas, pois são elas que vitalizam nossas práticas; elas representam a razão de ser dos fazeres biblioteconômicos.

Nesse contexto, elaborou-se esta revisão narrativa de literatura, cujo tema central contempla a gestão de pessoas nas bibliotecas. Por ser um tema incipiente, objetiva analisar o que tem sido publicado sobre o tema, a partir das pesquisas apresentadas em dois grandes eventos da área de Biblioteconomia/Ciência da Informação, no Brasil, o Congresso Brasileiro de Biblioteconomia e Documentação (CBBB) e o Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias (SNBU).

2 MATERIAIS E MÉTODOS

Os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo dizem respeito à revisão narrativa de literatura, o que condiciona à pesquisa um aspecto descritivo e qualitativo. A revisão narrativa constitui o levantamento de publicações que versam sobre uma determinada temática, de modo a apresentar as descobertas científicas obtidas, com base no conteúdo dos trabalhos analisados.

Normalmente, essa tipologia de pesquisa está presente em qualquer outro tipo de estudo que se realize, pois é a partir da revisão que o pesquisador adentra-se ao seu assunto de investigação, de modo que possa formular seu problema de pesquisa, considerando as descobertas até então realizadas, fato esse que evita a duplicação ou repetição de experimentos. Assim, a revisão de literatura

[...] visa a demonstrar o estágio atual da contribuição acadêmica em torno de um determinado assunto. Ela proporciona uma visão abrangente de pesquisas e contribuições anteriores, conduzindo ao ponto necessário para investigações futuras e

desenvolvimento de estudos posteriores. Enfim, ela comprova a relevância acadêmica do trabalho realizado por um pesquisador. (SANTOS, 2012, p. 91).

Dentre os diversos tipos de revisão de literatura existentes, escolheu-se, para este estudo, a revisão na modalidade narrativa, com base nos argumentos e sugestões técnicas apontadas por Botelho, Cunha e Macedo (2011, p. 125), em que a revisão “[...] descreve o estado da arte de um assunto específico, sob o ponto de vista teórico ou contextual [...]”. Ao contrário das revisões sistemáticas, que demandam muito tempo para serem realizadas, a revisão narrativa apresenta uma discussão mais ampla, com o intuito de “[...] possibilitar a aquisição e atualização de conhecimento sobre um determinado tema em curto período de tempo [...]”. (BOTELHO; CUNHA. MACEDO, 2011, p. 125).

Neste estudo, o tema a ser revisado diz respeito à gestão de pessoas ou gestão do fator humano em bibliotecas, com foco na produção científica de eventos acadêmicos da área de Biblioteconomia/Ciência da Informação. A escolha desse tema está relacionada a dois aspectos: a necessidade de reformulação de estratégias de modo a tornar a biblioteca mais competitiva, e a importância atribuída às pessoas, as quais passam a ser vistas como principais elementos para consolidação de estratégias inovadoras nos ambientes de informação.

O assunto “Gestão de Pessoas” tem sua gênese na Administração, principalmente a partir dos trabalhos de Chiavenato (1999, 2003), e apresentou um gradativo crescimento da produção científica nos últimos anos, no contexto da Administração.

Devido à importância do tema, outras áreas do conhecimento, como a Contabilidade, a Engenharia, as áreas médicas, dentre outras, inseriram essa temática em seus contextos de atuação. Na Biblioteconomia, o tema é escasso, pois durante muito tempo essa área sustentou-se no paradigma do documento, o que aferiu uma visão tecnicista da profissão. Com o desenvolvimento da Ciência da Informação a partir da década de 1960, a preocupação com o usuário da informação vislumbrou a importância em humanizar as áreas da informação.

Portanto, o tema gestão de pessoas no âmbito da Biblioteconomia e Ciência da Informação é recente e está sendo disseminado, até o momento, nos eventos científicos promovidos por essas áreas. (SANTA ANNA, 2016). Considerando essa constatação evidenciada por Santa Anna (2016), esta revisão utilizou como materiais de pesquisas, tão somente, as comunicações publicadas nos anais do SNBU e do CBBB, nas edições de 2012 e 2014, e 2013 e 2015, respectivamente.

O presente artigo está vinculado a uma pesquisa mais profunda sobre o tema, ainda em desenvolvimento, e que visa analisar a produção científica dos últimos oito anos, geradas com esses eventos (2012 a 2019). Por ser um tema novo na área de Biblioteconomia/Ciência da Informação, optou-se por realizar a pesquisa em duas etapas, contendo dois intervalos distintos (etapa 1: 2012 a 2015 e etapa 2: 2016 a 2019). Portanto, este artigo contempla os resultados alcançados, apenas, com a aplicação da primeira etapa.

A escolha por esses dois eventos justifica-se por eles serem os maiores eventos profissionais (e também de natureza científica) da área da Biblioteconomia e Ciência da Informação, apresentando pesquisas diversificadas, desenvolvidas no âmbito da Graduação, da Pós-Graduação e no contexto profissional.

O CBBB é promovido desde 1954, sendo um evento consolidado no cenário nacional, constituindo-se num espaço privilegiado para a apresentação de experiências, práticas e difusão da produção técnico-científica relativa a bibliotecas, unidades de informação, ensino e pesquisa e também propiciando oportunidades para o conagraçamento e atualização dos profissionais da área. O evento é bianual e, em 2013, foi realizado em Florianópolis (SC) e, em 2015, na cidade de São Paulo (SP). (CBBB, 2015).

O SNBU, por sua vez, surgiu em 1978, há mais de quatro décadas, e vem sendo consolidado como referencial no campo das bibliotecas universitárias. Através de debates e discussões, possibilita o intercâmbio de conhecimento e aproxima profissionais dos diversos estados do Brasil. Conhecido como um dos maiores fóruns de reflexão sobre Biblioteconomia e Ciência da Informação, o evento já discutiu temas variados como integração, gerenciamento das bibliotecas, relação dos usuários com os serviços e mecanismos de administração. Esse evento também é bianual e, em 2012, foi realizado na cidade de Gramado (RS) e no ano de 2014, em Belo Horizonte (MG). (SNBU, 2014).

As duas edições do SNBU (2012 e 2014) e do CBBB (2013 e 2015) analisadas nesta revisão geraram anais eletrônicos. Assim, a busca por comunicações que enfocavam a gestão de pessoas em bibliotecas foi realizada em ambiente digital. Para selecionar as comunicações, recorreu-se, primeiramente, à seleção do eixo temático; posteriormente, analisaram-se os títulos, palavras-chave e resumos de cada uma delas, selecionando apenas as que enfocavam a questão da gestão de pessoas nas bibliotecas de qualquer modalidade (pública, escolar, universitária, dentre outras). Importante considerar que esses eventos contemplaram trabalhos apresentados na modalidade “comunicação oral” quanto na modalidade “pôster”. A seleção da amostra desta pesquisa considerou essas duas modalidades de apresentação.

Como procedimentos para coleta e análise de dados, a revisão utilizou as atividades de levantamento bibliográfico (realizado na plataforma que armazena os anais eletrônicos); leitura seletiva (por meio da análise de título e resumo das publicações); e leitura analítica (realizada em todas as partes das comunicações selecionadas). Por fim, com o intuito de garantir a apresentação dos dados da amostra, por conseguinte, extrair os conteúdos das comunicações, elaborou-se o instrumento denominado matriz de síntese, conceituado como “[...] ferramenta de extração e organização de dados de revisão da literatura [...], devido à sua capacidade para resumir aspectos complexos do conhecimento [...]” (BOTELHO; CUNHA; MACEDO, 2011, p. 131).

A matriz de síntese é o instrumento que permite resumir os principais tópicos de um texto, com vistas a fornecer os conteúdos temáticos abordados. Ressalta-se que, a partir desse instrumento, tornou-se possível estabelecer as conexões entre os textos, de modo a determinar categorias temáticas de análise. Essas categorias foram escolhidas *a posteriori*, com base na análise de conteúdo, ou seja, as temáticas foram identificadas após a leitura completa e relacional entre todas as comunicações pertencentes à amostra de pesquisa.

3 FORMAÇÃO DA AMOSTRA DE PESQUISA E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Através do Quadro 1, é possível visualizar os eixos temáticos abordados nesses eventos relativos ao assunto “Gestão em Bibliotecas”, assim como a quantidade de trabalhos apresentados em cada eixo e os que foram selecionados, após o processo de leitura realizado nos artigos.

Observa-se que os trabalhos apresentados no SNBU foram agrupados, conforme organização do evento, em um eixo temático específico denominado de “Gestão de Bibliotecas”. Ao contrário, no CBBB, não há essa especificação, sendo que dentre os cinco eixos criados pela comissão científica, no evento ocorrido em 2013, o que mais se aproximava com o tema “Gestão de Pessoas” diz respeito ao eixo denominado “Transcompetências: diferenciais dos usuários e do profissional da informação”. Já na edição de 2015, observa-se a criação de um eixo mais delimitado, “Gestão de Bibliotecas”.

Quadro 1 – Eixos temáticos e quantidade de trabalhos apresentados e selecionados

Evento	Edição	Eixo Temático	Trabalhos apresentados	Trabalhos selecionados
SNBU	2012	Gestão de bibliotecas	93	5
	2014	Gestão de bibliotecas	82	4
CBBB	2013	Transcompetências: diferenciais dos usuários e do profissional da informação	101	0
	2015	Gestão de bibliotecas	106	5

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O número de trabalhos entre as duas edições do SNBU permaneceu praticamente uniforme, ao passo que nas edições do CBBB houve um aumento. Comparando-se o número de trabalhos que versam sobre a temática, com o número total dos trabalhos dos eixos, percebe-se baixa representatividade do tema em todas as edições analisadas, sendo que apenas o CBBB de 2013 não contemplou trabalhos com a temática. Mesmo com um número pequeno de trabalhos sobre gestão de pessoas, nas edições analisadas, não há como negar a importância dessa gestão no desenvolvimento das organizações e serviços de informação, assim como tem ocorrido nos demais segmentos empresariais do mercado atual, como aponta Chivenato (1999, 2003, 2010).

A análise ao Quadro 1 permite constatar que, por meio da leitura ao resumo e palavras-chave de todos os trabalhos apresentados nos eixos temáticos específicos, selecionou-se um total de 14 trabalhos que são discutidos nesta revisão. A seguir, no Quadro 2, apresenta-se a matriz de síntese que foi elaborada como instrumento de análise de dados, para aferição de resultados. Essa matriz é composta por atributos dos documentos, tais como: o título, a autoria, os objetivos e as principais conclusões de cada trabalho que compõem a amostra de pesquisa, bem como o evento e ano em que foram apresentados.

Quadro 2 – Detalhamento da amostra de pesquisa para revisão narrativa de literatura

(continua)

Autoria	Título	Objetivos	Principais conclusões	Evento
ROSSI, Tatiana.	Gestão de competências dos bibliotecários atuantes no serviço de informação de bibliotecas universitárias	Revisar literatura acerca do tema competências dos bibliotecários atuantes em bibliotecas universitárias.	Os profissionais precisam se manter competitivos, ampliando suas competências e com visão proativa acerca da realidade de seus usuários.	SNBU 2012
LIMA, Lucrécia Camilo de; ALMEIDA, Ivanise Andrade Melo de.	Quadro dos servidores da Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, Campus João Pessoa: enfocando competências	Traçar o perfil dos colaboradores da Biblioteca Nilo Peçanha, enfocando nas competências em fase das novas tecnologias.	O quadro de servidores é formado por bibliotecários especialistas, no entanto, o número de profissionais é insuficiente para atender as demandas.	SNBU 2012
RAMOS, Clériston Ribeiro; MUNHOZ, Deise Parula; GATTELLI, Rubia Tatiana.	Recrutamento e seleção de pessoas em bibliotecas universitárias	Oferecer subsídios para melhor entender os procedimentos de seleção em bibliotecas.	O recrutamento é a técnica mais utilizada, tendo como técnicas de seleção, a análise do currículo, entrevista e habilidades técnicas do candidato.	SNBU 2012

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quadro 2 – Detalhamento da amostra de pesquisa para revisão narrativa de literatura*(continuação/continua)*

Autoria	Título	Objetivos	Principais conclusões	Evento
LIMA, Ana Maria Pinheiro.	A importância da competência de liderança para o bibliotecário	Apresentar principais competências do bibliotecário para assumir a função de lideranças nas bibliotecas.	Destacam-se como principais competências: alinhamento à cultura organizacional, amplitude de visão, comunicabilidade, flexibilidade, trabalho em equipe e capacidade em motivar.	SNBU 2012
SOUZA, Adriana Maria de.	Comunicação e trabalho: considerações sobre a aplicabilidade do método <i>coaching</i> e sua contribuição ao bibliotecário	Demonstrar as funcionalidades do método <i>coaching</i> aplicado ao ambiente informacional.	Considera a importância do método <i>coaching</i> , tendo a necessidade de aperfeiçoar as habilidades do profissional para atuação como <i>coaching</i> nos serviços de informação.	SNBU 2012
LIMA, Raquel Alexandre de; VALE, Milene Miguel de; BARBALHO, Célia Regina Simonetti.	Padrões de recursos humanos para o sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas	Definir padrões mínimos de recursos humanos (RH) para essas unidades de informação, visando garantir a qualidade dos serviços desenvolvidos por cada unidade.	As bibliotecas podem adotar parâmetros construídos de acordo com as suas necessidades, objetivos, recursos e limitações, e que esses não sejam simples metas intangíveis e frias, fixadas somente por um elemento externo.	SNBU 2014
LIMA, Aline Rodrigues; BENTES PINTO, Virgínia.	Competências essenciais necessárias à atuação dos bibliotecários gestores de pessoas nas bibliotecas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica	Identificar as competências essenciais dos bibliotecários gestores de pessoas nas bibliotecas da Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica.	As competências essenciais para exercício da gestão são: gestão de pessoas, liderança, trabalho em equipe, fazer biblioteconômico (práticas do bibliotecário), comunicação, relacionamento interpessoal, responsabilidade, visão holística e compromisso.	SNBU 2014
CARDOSO, Maria Lourdes <i>et al.</i>	Gestão de pessoas nas bibliotecas do IFES: conhecer para valorizar	Analisar a gestão de pessoas, a motivação, a satisfação e a participação dos profissionais inseridos na importante estrutura organizacional que são as bibliotecas dos campi do Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) e traça-se o perfil desses profissionais.	Constatou-se a satisfação da maioria dos profissionais, sendo que o treinamento recebido é suficiente; a maioria afirma estar satisfeita em trabalhar na biblioteca; e são várias as opiniões quanto aos motivos em trabalhar no IFES, como gostar do que faz, salário, imagem da instituição.	SNBU 2014

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Quadro 2 – Detalhamento da amostra de pesquisa para revisão narrativa de literatura

(continuação)

Autoria	Título	Objetivos	Principais conclusões	Evento
SILVEIRA, Luhilda Ribeiro; CORRÊA, Cássio Araújo.	Mapeando competências em bibliotecas universitárias: construindo um inventário de competências para auxiliar na gestão de pessoas	Propor a construção de um inventário de competências para auxiliar na gestão de pessoas no âmbito das bibliotecas universitárias.	O inventário é composto por 86 itens que visam mapear competências técnicas, interpessoais e conceituais dos bibliotecários e a partir disso apontar prováveis adequações nas áreas de trabalho para esses profissionais dentro de uma biblioteca universitária.	SNBU 2014
COITO, Maria Irani.	Gestão de pessoas em biblioteca com enfoque nos valores organizacionais	Apresentar a percepção dos Valores Organizacionais dos servidores de uma biblioteca.	Esse estudo revelou que os indivíduos juntam-se às equipes que compartilham os mesmos valores entre eles.	CBBD 2015
BET, Ana Carolina Gonçalves; AMARAL, Roniberto do.	Gestão de pessoas nas bibliotecas universitárias	Levantar as publicações com a temática “gestão de pessoas” junto à base BRAPCI.	Demonstrou-se estado incipiente das pesquisas sobre a temática “Gestão de Pessoas” em especial no contexto das bibliotecas.	CBBD 2015
PALHARES, Mônica Geralda; PALHARES, Márcia Maria Palhares.	O método <i>Scarf</i> aplicado na gestão de pessoas na biblioteca	Discorrer acerca do método <i>Scarf</i> aplicado na gestão de pessoas na biblioteca.	O sucesso do método <i>Scarf</i> só será possível quando bem planejado e estruturado, baseado nas características fundamentais de liderança, onde serão conhecidas as habilidades de todos os envolvidos.	CBBD 2015
SANTOS, Maristella Soares dos.	Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias: formação e atuação do bibliotecário	Caracterizar a atuação do bibliotecário como gestor de pessoas nas bibliotecas universitárias do município de Campinas/SP.	Demonstra-se que os profissionais da informação têm acompanhado as exigências e desafios atuais para melhor atuação e desempenho de funções gerenciais que lhes são características.	CBBD 2015
CARDOSO, Maria de Lourdes; ARAÚJO, Sinay Santos Silva de.	Gestão de pessoas em unidades de informação: perfil dos bibliotecários do Instituto Federal do Espírito Santo - IFES	Traçar o perfil dos bibliotecários das bibliotecas do Instituto Federal do Espírito Santo (IFES) com ênfase na gestão de pessoas para conhecer a motivação, satisfação e participação dos mesmos nas unidades.	Constatou-se que o perfil dos bibliotecários do IFES está atrelado a todos os profissionais da informação, atualmente.	CBBD 2015

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Após procedimentos iniciais que fomentou a revisão de literatura, tendo a amostra de pesquisa constituída, parte-se para a análise e discussão dos resultados, considerando os assuntos e conclusões alcançadas em cada um dos artigos analisados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Analisando as 14 publicações selecionadas e expostas no Quadro 2, de acordo com a sequência nas quais foram descritas, tem-se o artigo de Rossi (2012), cuja temática abordou a importância da ampliação das competências dos profissionais que atuam em bibliotecas. Através de revisão de literatura sobre esse tema, a autora concluiu que os profissionais precisam se manter competitivos, ampliando suas competências e com visão proativa acerca da realidade de seus usuários.

Diante da competitividade do mercado, as bibliotecas precisam se atualizar, tornando-se mais inovadoras e competitivas. Para isso, faz-se necessário investir nas pessoas, de modo que seus talentos sejam manifestados, por conseguinte, os objetivos organizacionais tendem a ser alcançados. As bibliotecas precisam de profissionais competentes e capacitados, pois essas unidades atuam na mediação da informação, viabilizando o acesso e uso à informação, logo garante melhoria contínua aos produtos e serviços oferecidos aos usuários (ROSSI, 2012).

O estudo de Lima e Almeida (2012) corrobora com as propostas de Rossi (2012), mencionando a redefinição do perfil do bibliotecário em meio à incorporação das novas tecnologias nos fazeres biblioteconômicos. Através de pesquisa aplicada a bibliotecários, as autoras concluíram que a maioria desses profissionais se capacita quanto ao aproveitamento das novas tecnologias, no entanto, a organização ainda carece de oferecer treinamentos e capacitação, de modo que o profissional, além de ampliar suas competências, tende a se tornar mais satisfeito com o ambiente de trabalho.

Sendo assim, nesse estudo, as autoras propõem uma efetiva intervenção dos programas de gestão de pessoas junto aos bibliotecários, de modo a oferecer capacidade, condições e recursos para que as competências desses profissionais sejam ampliadas, principalmente, no que se refere ao manuseio de ferramentas digitais e à atuação no ambiente web.

Ramos, Munhoz e Gattelli (2012) também refletem acerca da importância que o potencial humano desempenha no contexto organizacional, principalmente, nos ambientes de informação. Esses autores acreditam que tudo deve começar no início da contratação do profissional, de modo que ele seja alocado para o ambiente de trabalho adequado a seu perfil, assim como realize atividades que lhe proporcione satisfação.

Sendo assim, ao investigar a realidade de uma biblioteca, quanto aos meios que utiliza para recrutar e selecionar pessoal, os autores supracitados perceberam que o recrutamento é a técnica mais utilizada, tendo como técnicas de seleção, a análise do currículo, a entrevista e as habilidades técnicas do candidato. Todavia, os autores acreditam que outras estratégias possam ser utilizadas, tendo como foco adequar o ser humano ao trabalho, conferindo, nesse enfoque, uma adequação ergonômica, mas também que vise à satisfação humana e, ao mesmo tempo, o alcance dos objetivos organizacionais.

A pesquisa de Lima (2012), semelhante aos estudos de Rossi (2012) e Lima e Almeida (2012), foca na importância em tornar os profissionais competentes para gerenciar as equipes de trabalho, adquirindo um perfil de líder. Assim, esses autores destacam como principais competências para assumir a função de liderança: alinhamento à cultura organizacional, amplitude de visão, comunicabilidade, flexibilidade, trabalho em equipe e capacidade em motivar. Para que a capacidade em liderar seja despertada não resta dúvida de que o bibliotecário precisa ampliar seu autoconhecimento, além de ter uma visão sistêmica da organização e do ambiente onde está inserido, haja vista formular estratégias para inovação. Além

disso, recomenda-se que esse profissional invista em seu aprendizado contínuo, melhoria dos relacionamentos e obtenha capacidade criativa e inovadora. (LIMA, 2012).

Segundo Souza (2012), o investimento das bibliotecas em seus profissionais, certamente, resultará em ganhos de produtividade, quando acarretará relações humanas mais pacíficas e colaborativas. É provável que a ampliação das competências do bibliotecário que passa a atuar como líder diante das equipes desencadeia uma relação mais intensa entre líderes e liderados. Com efeito, o método *Coaching* representa uma estratégia que pode contribuir com a descoberta ou desperte o desenvolvimento de talentos.

Embora a aplicação desse método seja recente na literatura e escassa nos ambientes das bibliotecas, vê-se como pertinente sua inserção, uma vez que essa ferramenta auxilia a organização a atingir seus objetivos na busca de melhorar a forma de trabalho de seus colaboradores. (SOUZA, 2012).

No estudo de Lima, Vale e Barbalho (2014), recomenda-se às bibliotecas adotarem padrões mínimos de recursos humanos, sendo que esses devem permear as necessidades, objetivos, recursos e limitações da instituição mantenedora. Espera-se que esses indicadores direcionem a um desenvolvimento factível e gradual que, acima de tudo, estejam voltados para o benefício da comunidade acadêmica. Para que esses padrões de recursos humanos cumpram seu objetivo de otimizar o desempenho das bibliotecas, é necessário que a utilização desses seja realizada com competência do gestor, sendo imprescindível levar em consideração a formação e o perfil dos bibliotecários.

Ao desenvolver padrões para recursos humanos não resta dúvida de que as competências dos profissionais são ampliadas. Para Lima e Bentes Pinto (2014), essas competências devem direcionar ao exercício do gerenciamento de toda a unidade. Portanto, as competências essenciais para exercício da gestão, conforme explanado nesse estudo são: gestão de pessoas, liderança, trabalho em equipe, fazer biblioteconômico (práticas do bibliotecário), comunicação, relacionamento interpessoal, responsabilidade, visão holística e compromisso.

Os resultados alcançados com a pesquisa supracitada demonstram que esses profissionais, de certa forma, têm o entendimento acerca do assunto tratado e de seu papel na qualidade de gestores dessas tarefas. Assim, o profissional gestor de pessoas deve usar competências para embasar a sua função relativamente à sua equipe de trabalho. A gestão de pessoas nas bibliotecas tem fundamental importância e o desenvolvimento de competências essenciais necessárias para atuar na complexidade de um ambiente organizacional é a peça-chave nesse processo.

A gestão de pessoas constitui uma das estratégias mais bem aplicadas pelas organizações modernas. Portanto, conforme estudo conduzido por Cardoso *et al.* (2014), ao realizar estudo de satisfação dos bibliotecários, constatou-se a satisfação da maioria dos profissionais, sendo que o treinamento recebido é suficiente; a maioria afirma estar satisfeita em trabalhar na biblioteca; e são várias as opiniões quanto aos motivos em trabalhar na referida biblioteca, como: gostar do que faz, salário e imagem da instituição. Esses autores consideram que o fator humano deve ter um tratamento diferencial. Sendo assim,

[...] as organizações que almejam excelência no futuro veem seus funcionários como peças fundamentais para o seu crescimento [...]. Elas devem oferecer algo a mais que apenas um bom salário. Assim, acreditamos que um ambiente adequado exige, além de bens tangíveis, um relacionamento entre funcionários e gestores que fornecerão subsídios para a aplicação de programas de qualidade, envolvendo melhoria no trabalho. (CARDOSO *et al.*, 2014, p. 8).

A pesquisa de Cardoso *et al.* (2014) demonstrou a importância de se aferir a percepção ou o grau de satisfação dos colaboradores das bibliotecas. A literatura menciona muito a questão dos estudos de usuários, mas esses estudos devem contemplar também os usuários intermediários, ou seja, os colaboradores da biblioteca. Por isso, na pesquisa de Silveira e Corrêa (2014) tem-se a elaboração de um instrumento avaliativo. Tal instrumento compõe-se por um inventário contendo 86 itens que visam mapear competências técnicas, interpessoais e conceituais dos profissionais. Por meio dessa estratégia proposta pelos autores acima mencionados, buscou-se empreender uma iniciativa no campo da gestão de pessoas “[...] indo além do mero modismo de um discurso de valorização da gestão por competência; construindo um instrumento que materializa a possibilidade de uma efetiva implementação no âmbito das bibliotecas universitárias.” (SILVEIRA; CORRÊA, 2014, p. 18).

Para Coito (2015), a satisfação de um colaborador em biblioteca envolve diferentes aspectos, sendo um deles a delegação de atividades e tarefas de acordo com o perfil do bibliotecário. Tal necessidade é resolvida por meio de um processo efetivo de recrutamento e seleção, assim como também apontou o estudo de Ramos, Munhoz e Gattellei (2012). Na visão de Coito (2015, p. 3), a formação das equipes de trabalho e a harmonia entre seus membros é a “veia mestra” para alcançar sucessos nas atividades realizadas. Portanto,

A interação humana no ambiente de trabalho deve estar pautada no autoconhecimento de cada membro da equipe, em diálogo que os possibilite conhecer um ao outro para melhor se compreenderem em suas emoções, sentimentos, crenças e valorização humana entre equipes de trabalho. (COITO, 2015, p.3).

Observa-se, com base nesses estudos até aqui percorridos, a importância que os autores atribuem à gestão de pessoas no ambiente da biblioteca. Todavia, essa temática tem sido pouco explorada pela literatura, conforme estudo bibliográfico realizado por Bet e Amaral (2015). Embora diante de tal constatação, os autores recomendam a necessidade de exploração do tema e concretização desse tipo de gestão nas bibliotecas.

Cientes da importância que a gestão de pessoas afere ao ambiente informacional, os gestores das unidades em colaboração com os dirigentes da organização mantenedora oferecerão condições de trabalho mais adequadas às equipes da biblioteca. Nesse enfoque, os gestores precisam se tornar sensíveis e atentos às características individuais de cada um dos membros da equipe como, por exemplo, não atribuir atividades em excesso, que possam onerar o desempenho em decorrência de uma determinação arbitrária e irrefletida. (BET; AMARAL, 2015).

O capital humano das organizações é um elemento extremamente complexo, uma vez que, conforme discorreu Chiavenato (2010), as pessoas são dotadas de sentimentos, desejos específicos e emoções. Portanto, a gestão de pessoas é bem-vinda em qualquer ambiente em que existam pessoas e, por conseguinte, relacionamentos.

Visando trabalhar melhor a complexidade do fator humano, desenvolveu-se o método *Scarf*, o qual considera como fator de motivação humana as seguintes variáveis: status, segurança, autonomia, conexões e justiça. Esse método pode ser aplicado também, em bibliotecas, cujo sucesso só será obtido quando bem planejado e estruturado, baseado nas características fundamentais de liderança, em que serão conhecidas as habilidades de todos os envolvidos. (PALHARES; PALHARES, 2015).

Segundo esse estudo, as habilidades despertadas a partir do uso do método viabilizam maior valor ao capital humano, possibilitando não somente o desenvolvimento de suas potencialidades, mas também da superação dos seus limites. Concluíram as autoras que so-

mente o gestor/líder da biblioteca será capaz de descobrir essas habilidades e, com a aplicação do método *Scarf*, isso será mais prático e funcional.

A pesquisa de Santos (2015) realizada junto aos profissionais de uma biblioteca universitária demonstrou que esses profissionais, mesmo não havendo uma efetiva gestão de pessoas, mostram-se satisfeitos e engajados com a profissão. Eles consideram como primordial a capacitação ou formação continuada, pois, somente assim, consegue-se acompanhar as mudanças e se adequar diante de novas exigências e necessidades que surgem.

Essa pesquisa também analisou o envolvimento do bibliotecário com as pessoas, desapegando-se dos tradicionais fazeres técnicos. Curiosamente, a maioria dos entrevistados reconhece a importância do fator humano na biblioteca e, em suas práticas profissionais, os bibliotecários líderes trabalham em prol do entrosamento entre as equipes, além de viabilizar o treinamento e distribuição de atividades das bibliotecas. Essa função de líder e gestor compete também ao bibliotecário, o que lhe garante um papel acentuado na gestão da organização, seja gerenciando recursos materiais quanto recursos humanos. (SANTOS, 2015).

Cardoso e Araújo (2015) também destacam a capacidade de gestão do bibliotecário e sua preocupação além de fazeres técnicos, devendo ele ter uma atitude proativa, holística e interventiva. De acordo com a pesquisa de satisfação realizada por essas autoras, foi possível perceber que os bibliotecários possuem características e qualidades individuais, e estão buscando aperfeiçoamento, tendo sentimentos, interesses e expectativas que compõem um seletivo capital humano.

Quadro 3 – Principais categorias temáticas no âmbito da gestão de pessoas percorridas pelos autores da amostra de pesquisa

Autoria	Categoria temática no âmbito da gestão de pessoas
ROSSI, Tatiana.	Competências; capacitação dos bibliotecários.
LIMA, Lucrécia Camilo de; ALMEIDA, Ivanise Andrade Melo de.	Perfil profissional; capacitação em face das novas tecnologias.
RAMOS, Clériston Ribeiro; MUNHOZ, Deise Parula; GATTELLI, Rubia Tatiana.	Métodos e técnicas de recrutamento e seleção.
LIMA, Ana Maria Pinheiro.	Competências profissionais para atuar em ambientes competitivos.
SOUZA, Adriana Maria de.	Liderança; motivação; trabalho em equipe, <i>coaching</i> .
LIMA, Raquel Alexandre de; VALE, Milene Miguel do; BARBALHO, Célia Regina Simonetti.	Parâmetros para gestão de pessoas; planejamento.
LIMA, Aline Rodrigues; BENTES PINTO, Virgínia.	Liderança; motivação; trabalho em equipe; <i>coaching</i> .
CARDOSO, Maria Lourdes <i>et al.</i>	Satisfação; motivação; capacitação.
SILVEIRA, Luhilda Ribeiro; CORRÊA, Cássio Araújo.	Satisfação; motivação; capacitação.
COITO, Maria Irani.	Recrutamento e seleção; capacitação; motivação; liderança
BET, Ana Carolina Gonçalves; AMARAL, Roniberto do	Valorização; capacitação.
PALHARES, Mônica Geralda; PALHARES, Márcia Maria Palhares	Satisfação; motivação; capacitação.
SANTOS, Maristella Soares dos.	Satisfação; motivação; capacitação.
CARDOSO, Maria de Lourdes; ARAÚJO, Sinay Santos Silva de.	Satisfação; motivação; capacitação.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Esse capital humano que permeia o ambiente de trabalho da biblioteca constitui um corpo de profissionais capazes de trabalhar em equipe e desenvolver a potencialidade como líderes, conduzindo as atividades em favor dos objetivos organizacionais, por meio da criatividade e inovação. Todavia, a pesquisa detecta que, para uma atuação efetiva desse profissional, bem como seu envolvimento e satisfação com a organização, é preciso considerar alguns fatores como: motivação, relações humanas, capacidades e valorização. (CARDOSO; ARAÚJO, 2015).

Com efeito, a partir dos 14 trabalhos aqui analisados, é possível retirar algumas considerações acerca dos principais temas percorridos e focados pelos autores da amostra de pesquisa, considerando a temática “Gestão de Pessoas”, conforme expresso no Quadro 3.

Embora a amostra de pesquisa tenha sido considerada pequena - no comparativo com o número de trabalhos apresentados nos eixos temáticos de ambos os eventos - devido à importância do tema e atrelado à quantidade de outras temáticas abordadas em ambos os eventos, perceberam-se diversas tendências relacionadas à gestão de pessoas que podem ser desenvolvidas nas bibliotecas. Conforme apontado por unanimidade entre os autores analisados, a gestão de pessoas é um tema necessário para a sobrevivência das organizações no mercado competitivo, logo sua inserção no âmbito das bibliotecas e demais unidades de informação torna-se uma necessidade imprescindível para o bom desempenho, a permanência e o crescimento das práticas voltadas aos serviços e produtos informacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da delimitação do objetivo desta pesquisa, bem como da condução e do direcionamento metodológico, foi possível apresentar algumas considerações acerca do tema “Gestão de Pessoas” no âmbito das bibliotecas, considerando os trabalhos apresentados em dois eventos da Biblioteconomia/Ciência da Informação, quais sejam, CBBB e SNBU.

Constatou-se uma baixa representatividade de trabalhos que versam sobre a temática nos anais analisados nesta revisão. Em linhas gerais, os trabalhos analisados mencionam o valor que a gestão de pessoas assume para o desenvolvimento das bibliotecas, cuja escassez de estudos pode estar relacionada ao tecnicismo exagerado que ainda infringe a realidade de algumas bibliotecas, uma vez que essas unidades ainda conservam as práticas tradicionais realizadas no passado, com foco apenas na gestão dos recursos informacionais.

Esta revisão permitiu constatar alguns aspectos inerentes ao universo da gestão de pessoas tratados em bibliotecas, tais como: capacitação, recrutamento e seleção; competências profissionais; motivação; trabalho em equipe; *coaching*; planejamento de pessoal e liderança. Dentre esses assuntos, os que mais se destacaram entre os trabalhos analisados foram capacitação, trabalho em equipe, motivação e liderança, o que demonstra a dependência e integração desses fatores em um contexto de relações humanas.

Foi demonstrada mediante a leitura dos trabalhos a importância do capital humano para as bibliotecas, as quais devem se configurar como organizações competitivas, inseridas em um contexto de globalização, em que pese os seguintes objetivos: inovação, criatividade e melhoria contínua dos produtos e serviços oferecidos à clientela. Portanto, para concretização desse fim, não resta dúvida que o investimento nas pessoas representa a estratégia mais segura e viável.

Este estudo traz à tona a necessidade de se repensar o ambiente da biblioteca, por meio da redefinição dos paradigmas nos ambientes de informação. Valorizando as pessoas, essas unidades rompem com o paradigma tecnicista, centrado, tão somente, no documento,

nos produtos, métodos e técnicas. Assim, a Biblioteconomia/Ciência da Informação e as instituições de informação tendem a caminhar para o contexto da humanização.

Em suma, este estudo representa um estímulo inicial ao desenvolvimento de pesquisas mais avançadas sobre o tema da gestão de pessoas em bibliotecas. Portanto, ele pode ser continuado, a partir da investigação sobre as últimas edições do CBBB e SNBU e análise comparativa entre os resultados desta revisão com os estudos mais recentes. Além disso, com o fim de identificar como o tema tem sido tratado no âmbito da Biblioteconomia/Ciência da Informação, no Brasil, torna-se adequado realizar uma revisão exaustiva, a partir da consulta a diversos tipos de publicações científicas, como livros, periódicos, dissertações/teses, dentre outras. É recomendável, também, a análise a trabalhos apresentados e/ou publicados na literatura internacional.

REFERÊNCIAS

ALENTEJO, E. S.; BAPTISTA, S. G. A trajetória da gestão pela qualidade nas bibliotecas brasileiras. **Informação & Informação**, Londrina, v. 17, n. 1, p. 132-165, jan./jun. 2012. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/9508/11378>. Acesso em: 24 jun. 2018.

BET, A. C. G.; AMARAL, R. Gestão de pessoas nas bibliotecas universitárias. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 26., 2015, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEBAB, 2015. p. 1-3. Disponível em: http://siscone.com.br/Uploads/CBBB15/Trab00000218020150331_000000.pdf. Acesso em: 2 abr. 2017.

BOTELHO, L.; CUNHA, C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e sociedade**, Belo Horizonte, v. 5, n. 11, p. 121-136, maio/ago. 2011.

CARDOSO, M. L.; ARAÚJO, S. S. S. Gestão de pessoas em unidades de informação: perfil dos bibliotecários do instituto Federal do Espírito Santo-IFES. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 26., 2015, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEBAB, 2015. p. 1-3. Disponível em: http://siscone.com.br/Uploads/CBBB15/Trab14400210420150331_000000.pdf. Acesso em: 8 dez. 2017.

CARDOSO, M. L. *et al.* Gestão de pessoas nas bibliotecas do IFES: conhecer para valorizar. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., 2014, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: Sistema de Bibliotecas da UFMG, 2014. p. 1-18. Disponível em: <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/571-2358.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. São Paulo: Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

COITO, M. I. Gestão de pessoas em biblioteca com enfoque nos valores organizacionais. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECOLOGIA E DOCUMENTAÇÃO, 26., 2015, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEBAB, 2015. p. 1-3. Disponível em: http://siscone.com.br/Uploads/CBBB15/Trab14400213720150331_000000.pdf. Acesso em: 2 abr. 2017.

CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECOLOGIA E DOCUMENTAÇÃO (CBBB). **História do CBBB**. 2015. Disponível em: <http://xxvcbb.org.br/historia-da-cbbb/>. Acesso em: 15 abr. 2017.

LANCASTER, F. Ameaça ou Oportunidade? O futuro dos serviços de biblioteca à luz das inovações tecnológicas. **Revista da Escola de Biblioteconomia UFMG**, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, jan./jun. 1994.

LANKES, David. **Expect more: demanding better libraries for today's complex world**. [S. l.: s. n.], 2012.

LEVACOV, M. Bibliotecas virtuais: (r)evolução? **Ciência da Informação**, Brasília, v. 26, n. 2, 1997. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/697/706>. Acesso em: 14 abr. 2018.

LIMA, A. M. P. A importância da competência de liderança para o bibliotecário. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado. **Anais [...]**. Gramado: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. p. 1-14. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/70710>. Acesso em: 10 abr. 2017.

LIMA, A. R.; BENTES PINTO, V. Competências essenciais necessárias à atuação dos bibliotecários gestores de pessoas nas bibliotecas da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., 2014, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: Sistema de Bibliotecas da UFMG, 2014. p. 1-16. Disponível em: <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/anais/>. Acesso em: 10 abr. 2017.

LIMA, L. C.; ALMEIDA, I. A. M. Quadro dos servidores da biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, Campus João Pessoa: enfocando competências. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado. **Anais [...]**. Gramado: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. p. 1-16. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/170884>. Acesso em: 10 abr. 2017.

LIMA, R. A.; VALE, M. M.; BARBALHO, C. R. S. Padrões de recursos humanos para o sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Amazonas. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., 2014, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: Sistema de Bibliotecas da UFMG, 2014. p. 1-17. Disponível em: <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/484-2318.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2017.

MACHADO, R. N. *et al.* Biblioteca do futuro na percepção de profissionais da informação. **Transinformação** Campinas, v. 11, n. 3, p. 215-222, set./dez. 1999. Disponível em: <http://periodicos.puc-campinas.edu.br/seer/index.php/transinfo/article/view/1542/1515>. Acesso em: 20 jul. 2019.

MORIGI, V. J.; PAVAN, C. Tecnologias de informação e comunicação: novas sociabilidades nas bibliotecas universitárias. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 33, n. 1, p. 117-125, jan./abr. 2004. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1075/1173>. Acesso em: 14 abr. 2018.

PALHARES, M. G.; PALHARES, M. M. O método *Scarf* aplicado na gestão de pessoas na biblioteca. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 26., 2015, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEBAB, 2015. p. 1-3. Disponível em: http://sisconeve.com.br/Uploads/CBBD15/Trab14400210620150331_000000.pdf. Acesso em: 29 abr. 2017.

RAMOS, C. R.; MUNHOZ, D. P.; GATTELLI, R. T. Recrutamento e seleção de pessoas em bibliotecas universitárias. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado. **Anais [...]**. Gramado: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. p. 1-15. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/70710>. Acesso em: 22 ago. 2017.

RODRIGUES, A. V. F.; MIRANDA, C. L.; CRESPO, I. M. Inteligência competitiva em unidades de informação: ética e gestão. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 8, n. 1, p. 53-71, jul./dez. 2010. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1947/2068>. Acesso em: 23 mar. 2018.

ROSSI, T. Gestão de competências dos bibliotecários atuantes no serviço de informação de bibliotecas universitárias. *In*: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado. **Anais [...]**. Gramado: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. p. 1-15. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/170884>. Acesso em: 10 abr. 2017.

SANTA ANNA, J. O futuro do profissional bibliotecário: desmistificando previsões exageradas. **Biblionline**, João Pessoa, v. 10, n. 2, p. 1-16, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/biblio/article/view/17824/12474>. Acesso em: 14 abr. 2018.

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: Biblioteconomia em Santa Catarina, Florianópolis**, v. 21, n. 1, p. 27-45, dez./mar. 2016. Disponível em: <https://revista.acbsc.org.br/racb/article/view/1093/pdf>. Acesso em: 16 abr. 2018.

SANTA ANNA, J. Trajetória histórica das bibliotecas e o desenvolvimento dos serviços bibliotecários: da guarda informacional ao acesso. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 13, n. 1, p.138-155, jan./abr. 2015. Disponível em:

https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1585/pdf_89. Acesso em: 15 abr. 2018.

SANTOS, M. S. Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias: formação e atuação do bibliotecário. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECOLOGIA E DOCUMENTAÇÃO, 26., 2015, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: FEBAB, 2015. p. 1-4. Disponível em: <https://www.acquaviva.com.br/cbbd2015>. Acesso em: 11 set. 2017.

SANTOS, V. O que é e como fazer “revisão da literatura” na pesquisa teológica. **Fides reformata**, ano 17, p. 89-104, 2012. Disponível em: http://mackenzie.br/fileadmin/Mantenedora/CPAJ/Fides_Reformata/17/17_1artigo6.pdf. Acesso em: 15 abr. 2018.

SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS (SNBU). **SNBU**: mais de três décadas de história. 2014. Disponível em: <http://www.deolhonaci.com/news/snbu%3A-mais-de-tr%C3%AAs-decadas-de-historia/>. Acesso em: 14 abr. 2017.

SILVEIRA, L. R.; CORRÊA, C. A. Mapeando competências em bibliotecas universitárias: construindo um inventário de competências para auxiliar na gestão de pessoas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 18., 2014, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: Sistema de Bibliotecas da UFMG, 2014. p. 1-18. Disponível em: <https://www.bu.ufmg.br/snbu2014/wp-content/uploads/trabalhos/435-2295.pdf>. Acesso em: 29 maio 2017.

SOUZA, A. M. Comunicação e trabalho: considerações sobre a aplicabilidade do método *coaching* e sua contribuição ao bibliotecário. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 17., 2012, Gramado. **Anais [...]**. Gramado: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. p. 1-16. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/70710>. Acesso em: 10 abr. 2017.