



Perspectivas contemporâneas da atuação do bibliotecário na gestão de pessoas: uma análise na literatura com ênfase nas práticas profissionais

Luciano Cavalcante, Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil, <https://orcid.org/0009-0006-8557-3458>

Maria Áurea Montenegro Albuquerque Guerra, Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil, <https://orcid.org/0000-0003-2510-911X>

Jade Gomes de Sousa Ferreira, Universidade Federal do Ceará (UFC), Brasil, <https://orcid.org/0000-0002-7125-6623>

DOI: <https://doi.org/10.62758/re.309>

RESUMO

O artigo estuda o papel contemporâneo do bibliotecário na gestão de pessoas, destacando a necessidade de novas competências profissionais diante das transformações tecnológicas, organizacionais e sociais. A pesquisa baseia-se em revisão bibliográfica recente (2019–2024), com foco nas bibliotecas universitárias, e analisa 13 artigos selecionados de bases reconhecidas como Scielo e Brapci. A pesquisa é de caráter exploratório e bibliográfico. Foram identificados 138 artigos com palavras-chave como “bibliotecário gestor de pessoas” e “liderança em bibliotecas”. Após triagem, 13 artigos foram selecionados, compondo o corpus analítico. O foco foi compreender como a literatura recente vem abordando as práticas e os desafios da gestão de pessoas nas unidades de informação. O estudo conclui que a gestão de pessoas passou de uma função complementar para uma competência central do bibliotecário. O profissional da informação deve ser estrategista, líder humanizado e articulador de saberes. Isso exige uma formação sólida, atualização constante e uma postura ética e colaborativa frente aos desafios organizacionais.

Palavras-Chave: Perspectivas Contemporâneas; Atuação do Bibliotecário; Práticas Profissionais; Gestão de Pessoas.

Perspectivas contemporâneas sobre el papel del bibliotecario en la gestión de recursos humanos: una revisión de la literatura con énfasis en las prácticas profesionales.

RESUMEN

Este artículo estudia el rol contemporáneo de los bibliotecarios en la gestión de recursos humanos, destacando la necesidad de nuevas competencias profesionales ante las transformaciones tecnológicas, organizacionales y sociales. La investigación se basa en una revisión bibliográfica reciente (2019-2024), centrada en bibliotecas universitarias, y analiza 13 artículos seleccionados de bases de datos reconocidas como SciELO y BRACCI. La investigación es exploratoria y bibliográfica. Se identificaron 138 artículos utilizando palabras clave como "bibliotecario como gestor de recursos humanos" y "liderazgo en bibliotecas". Tras la selección, se seleccionaron 13 artículos que conforman el corpus analítico. El enfoque se centró en comprender cómo la literatura reciente ha abordado las prácticas y los desafíos de la gestión de recursos humanos en las unidades de información. El estudio





concluye que la gestión de recursos humanos ha pasado de ser una función complementaria a una competencia esencial de los bibliotecarios. Los profesionales de la información deben ser líderes estratégicos, humanizados y articuladores del conocimiento. Esto requiere una sólida formación, actualización constante y una postura ética y colaborativa ante los desafíos organizacionales.

Palabras-Clave: Perspectivas Contemporáneas; Papel del Bibliotecario; Prácticas Profesionales; Gestión de Recursos Humanos.

Contemporary perspectives on the librarian's role in human resource management: a literature review with an emphasis on professional practices.

ABSTRACT

This article studies the contemporary role of librarians in human resource management, highlighting the need for new professional skills in the face of technological, organizational, and social transformations. The research is based on a recent literature review (2019–2024), focusing on university libraries, and analyzes 13 articles selected from recognized databases such as SciELO and BRACCI. The research is exploratory and bibliographic in nature. 138 articles were identified using keywords such as "librarian as human resource manager" and "leadership in libraries." After screening, 13 articles were selected, comprising the analytical corpus. The focus was on understanding how recent literature has addressed the practices and challenges of human resource management in information units. The study concludes that human resource management has moved from a complementary function to a core competency of librarians. Information professionals must be strategic, humanized leaders, and articulators of knowledge. This requires solid training, constant updating, and an ethical and collaborative stance in the face of organizational challenges.

Keywords: Contemporary Perspectives; Role of the Librarian; Professional Practices; Human Resource Management.

1 INTRODUÇÃO

Diante da globalização e da chamada era do conhecimento, nada mais natural que o mercado atual possuir uma gama de profissionais que lidem com a gestão da informação, sobretudo, da organização do conhecimento em uma sociedade cada vez mais integrada na busca pela informação. Nesse sentido, vem o bibliotecário como parte desse processo, pois ele constitui um profissional que vem aliar um arcabouço de competências voltadas ao gerenciamento de recursos informacionais para lidar com o contexto voltado para a organização e sistematização da informação e o conhecimento em prol da sociedade. Desse modo, as pessoas apresentam um papel importante nesse processo, onde o

bibliotecário passa a trabalhar com equipes com o intuito de padronizar os procedimentos dentro das unidades de informação em consonância com o perfil de usuários. Desse modo, vem o bibliotecário que deve estar preparado para enfrentar dilemas e desafios que o cenário atual exige, onde a Gestão de Pessoas, no recinto das unidades de informação, vem favorecer um diferencial diante do mercado de trabalho e das organizações.

Diante disso, a justificativa da pesquisa se direciona na importância da Gestão de Pessoas e suas perspectivas contemporâneas da atuação do bibliotecário de forma a evidenciar





as práticas e ações que otimizam o processo e os fluxos no recinto das unidades de informação em conjunto com as pessoas. Frente a esse cenário, acarreta consigo a necessidade de aperfeiçoamento maior do bibliotecário em processos e técnicas com enfoque na necessidade de liderança voltadas para o usuário, no âmbito científico e tecnológico.

No entanto, os gestores têm que lidar com muitas variáveis que podem impactar no cotidiano do trabalho e muitas vezes esses fatores podem influenciar na consecução das atividades dentro de uma unidade de informação (Chiavenato, 2010). Partindo dessa

premissa, de modo a debruçar com questões inerentes à atuação do bibliotecário na Gestão de Pessoas frente à esses dilemas, o trabalho vem com a seguinte problemática: Quais são as perspectivas profissionais do bibliotecário atual como gestor de pessoas em unidades de informação observada na literatura?

Assim, o trabalho tem como objetivo analisar na literatura a concepção do bibliotecário contemporâneo na Gestão de Pessoas de forma que possibilite o alcance da efetividade organizacional nas unidades de informação.

2 PROPOSIÇÕES PARA O BIBLIOTECÁRIO CONTEMPORÂNEO

O cenário atual, marcado pela informatização crescente e pela sobrecarga informacional, exige do bibliotecário contemporâneo um novo posicionamento profissional, pautado no fortalecimento de suas habilidades e competências. A informatização dos processos em unidades de informação não apenas modificou as formas de acesso e uso da informação, como também demandou um bibliotecário mais empoderado e preparado para atuar estrategicamente na gestão e mediação informacional. Nesse contexto, autores como Araújo e Garcia (2009), Rungo, Valentim e Damian (2025), Carvalho (2002), Belluzzo (2016), Gil (2011) e Maximiano (2008) contribuem com reflexões fundamentais sobre esse novo perfil profissional.

Com base nesses autores, entende-se que o bibliotecário não é mais visto apenas como o guardião de acervos ou executor de tarefas técnicas. Seu papel se expande para o de um agente ativo na construção do conhecimento, que atua diretamente na organização, recuperação, disseminação e avaliação da informação. Esse profissional torna-se essencial na identificação de demandas informacionais e na proposição de soluções que otimizem os recursos das

unidades de informação, promovendo maior eficiência e eficácia nos processos.

Araújo e Garcia (2009) destacam a importância do bibliotecário como um facilitador da informação, alguém que, munido de competências técnicas e cognitivas, consegue aplicar metodologias informacionais que impactam diretamente na tomada de decisão organizacional. Da mesma forma, Belluzzo (2016) ressalta a necessidade de capacitação contínua, uma vez que o bibliotecário precisa estar em sintonia com as transformações tecnológicas e as exigências do mercado informacional.

Rungo, Valentim e Damian (2025) argumentam que a atuação do bibliotecário é cada vez mais interdisciplinar, exigindo flexibilidade, dinamismo e visão estratégica para interagir com diferentes áreas do conhecimento. Já Carvalho (2002) aponta que o ciclo da informação — que inclui registro, organização, disseminação e avaliação — é agora responsabilidade direta desse profissional, que contribui ativamente para o desempenho das organizações.

Maximiano (2008) complementa ao afirmar que a atuação do bibliotecário também





se relaciona com a gestão administrativa, oferecendo suporte na resolução de problemas e no alinhamento das práticas informacionais às estratégias organizacionais. Gil (2011) reforça que esse profissional precisa desenvolver competências que o tornem capaz de transformar dados e informações em conhecimento útil e aplicável.

Dessa forma, as proposições para o bibliotecário contemporâneo envolvem não apenas sua adaptação às mudanças tecnológicas, mas, sobretudo, seu protagonismo como mediador do conhecimento. Com o domínio de técnicas e ferramentas adequadas, ele contribui significativamente para a qualidade dos serviços prestados pelas unidades de informação, impactando na construção de uma sociedade mais informada, crítica e participativa. Assim, o bibliotecário do presente e do futuro deve ser estratégico, proativo e preparado para atuar de forma multifacetada, assumindo funções que ultrapassam as fronteiras tradicionais da Biblioteconomia.

Dando continuidade às proposições para o bibliotecário contemporâneo, é fundamental compreender que a atuação desse profissional está diretamente conectada à eficiência dos fluxos informacionais e à capacidade de transformar dados em conhecimento relevante para os usuários e para a organização. O bibliotecário, nesse novo contexto, assume um papel decisivo na mediação da informação, integrando diferentes áreas do saber, alinhando-se às políticas institucionais e contribuindo com os processos de inovação.

Belluzzo (2016) destaca que o bibliotecário deve ser capaz de interpretar o ambiente informacional de forma crítica e estratégica, adotando uma postura ativa frente às mudanças que ocorrem tanto nas tecnologias quanto nos perfis dos usuários. Essa postura demanda, além do domínio técnico,

competências gerenciais, visão sistêmica e sensibilidade para lidar com questões éticas, sociais e culturais da informação.

Nesse sentido, o bibliotecário contemporâneo passa a atuar como gestor do conhecimento dentro das organizações, sendo capaz de identificar, mapear e organizar o conhecimento tácito e explícito, transformando-o em um recurso estratégico. A valorização da informação como ativo organizacional demanda que o bibliotecário desenvolva competências em gestão de pessoas, planejamento, liderança e trabalho colaborativo, como apontam Maximiano (2008) e Gil (2011).

Outra dimensão importante envolve a capacidade do bibliotecário de utilizar tecnologias de forma crítica e eficaz. Não se trata apenas de conhecer ferramentas digitais, mas de saber aplicá-las estrategicamente em benefício dos objetivos da unidade de informação e das necessidades dos usuários. Isso implica atuar em ambientes virtuais, desenvolver ações de curadoria digital, utilizar softwares de gestão do conhecimento e adotar métricas de avaliação para tomada de decisão baseada em evidências.

Rungo, Valentim e Damian (2025) chamam atenção para o fato de que a atuação do bibliotecário está cada vez mais voltada à inovação e ao empreendedorismo informacional. Isso significa que o profissional precisa identificar oportunidades, propor soluções inovadoras e antecipar tendências, posicionando-se como um agente transformador nas instituições em que atua. Essa abordagem inovadora exige abertura ao novo, espírito crítico, e sobretudo, uma formação sólida e contínua, que acompanhe as transformações da sociedade da informação.

Além disso, o bibliotecário contemporâneo também se insere em uma lógica de atuação que ultrapassa os limites das





bibliotecas tradicionais. Conforme Rungo, Valentim e Damian (2025), esse profissional pode atuar em espaços como empresas privadas, centros de pesquisa, consultorias, ambientes virtuais de aprendizagem, editoras, startups de tecnologia e redes interorganizacionais. Isso amplia significativamente o seu campo de atuação e reforça a necessidade de uma formação multidisciplinar, flexível e voltada para os desafios do século XXI.

Portanto, as proposições que envolvem o perfil do bibliotecário contemporâneo apontam para um profissional mais estratégico,

inovador e comprometido com a transformação social por meio do acesso e uso qualificado da informação. Sua atuação ultrapassa o campo técnico, exigindo habilidades em gestão, tecnologia, mediação e educação, consolidando sua relevância na estrutura das organizações e na sociedade como um todo. O bibliotecário do presente e do futuro deve estar preparado para atuar como protagonista em ambientes informacionais dinâmicos, sendo reconhecido não apenas por sua competência técnica, mas por sua capacidade de promover conhecimento, cidadania e desenvolvimento social.

3 O MERCADO DE TRABALHO ATUAL PARA O BIBLIOTECÁRIO NO CONTEXTO DA GESTÃO DE PESSOAS

O cenário contemporâneo do mercado de trabalho tem exigido do bibliotecário um novo perfil profissional, que vá além das competências técnicas tradicionalmente associadas à Biblioteconomia. Com o avanço das tecnologias da informação, a complexidade das demandas organizacionais e a ampliação do papel social das bibliotecas, especialmente as universitárias, torna-se imprescindível ao bibliotecário desenvolver habilidades de liderança, comunicação, relacionamento interpessoal e gestão de equipes. Nesse contexto, a gestão de pessoas desponta como uma das áreas estratégicas para sua atuação, conferindo-lhe maior protagonismo e relevância institucional.

Santos, Pereira e Damian (2018) destacam que o bibliotecário contemporâneo precisa se posicionar como um profissional multidisciplinar, atuando em diferentes frentes organizacionais e contribuindo de forma significativa para a construção de ambientes colaborativos e inovadores. Essa perspectiva amplia o campo de atuação e reforça a importância de competências voltadas à gestão, entre elas a capacidade de liderar equipes,

administrar conflitos e promover a motivação dos colaboradores.

Ainda nesse sentido, Santos e Valentim (2020) afirmam que o bibliotecário, quando atuante em unidades de informação, passa a exercer também funções de liderança, que exigem sensibilidade para lidar com pessoas, promover a escuta ativa, reconhecer talentos e criar ambientes de trabalho inclusivos e participativos. Essa atuação só é possível mediante uma postura proativa e um contínuo processo de formação e atualização, aspectos que o bibliotecário precisa considerar como parte indissociável de sua prática profissional.

Chiavenato (2010), um dos principais teóricos da área de administração e gestão de pessoas, contribui com o entendimento de que gerir pessoas significa promover o desenvolvimento humano dentro das organizações, criando vínculos de confiança, cooperação e engajamento. Para ele, o gestor de pessoas não apenas administra tarefas, mas, sobretudo, conduz processos humanos que influenciam diretamente no desempenho organizacional. Aplicando esse raciocínio ao contexto das bibliotecas universitárias, o





bibliotecário deve compreender que gerir uma equipe demanda não só o domínio técnico, mas também a habilidade de mediar relações e liderar processos com visão estratégica.

Marras (2010) complementa essa perspectiva ao apontar que a gestão de pessoas contemporânea requer que o gestor seja um articulador de mudanças e um facilitador de ambientes de aprendizado. Isso implica dizer que o bibliotecário precisa estar atento às tendências do mercado, às transformações tecnológicas e às novas formas de organização do trabalho, buscando sempre alinhar os objetivos institucionais às necessidades e potencialidades da equipe que gerencia.

Robbins (2008), por sua vez, reforça a ideia de que o comportamento organizacional está diretamente relacionado ao desempenho das equipes e à eficácia da liderança. Para ele, aspectos como cultura organizacional, motivação, estilos de liderança e processos de comunicação influenciam diretamente nos resultados das organizações. Assim, o bibliotecário, ao compreender essas dinâmicas, pode adotar práticas de gestão mais humanizadas, contribuindo para ambientes mais produtivos e saudáveis.

Belluzzo (2016), uma referência na área da Ciência da Informação, enfatiza a necessidade do bibliotecário desenvolver uma postura crítica e estratégica frente ao mercado, apropriando-se de competências que o posicionem como um gestor da informação e das pessoas. Para a autora, esse profissional deve ser capaz de gerir projetos, equipes e serviços informacionais com base em princípios de inovação, colaboração e responsabilidade social, rompendo com estereótipos e consolidando uma imagem de liderança e competência.

Nesse processo de transformação do perfil profissional, a interdisciplinaridade se torna um elemento-chave. Spudeit (2017)

ressalta que a atuação do bibliotecário em ambientes organizacionais diversos exige um olhar plural e integrador, capaz de dialogar com áreas como administração, psicologia, comunicação e tecnologia. Essa abordagem amplia as possibilidades de inserção no mercado e reforça a importância de o bibliotecário se reconhecer como um profissional estratégico, apto a liderar e gerir com excelência.

Dessa forma, o mercado de trabalho atual para o bibliotecário, no que tange à gestão de pessoas, exige um reposicionamento de sua prática profissional, no qual as competências interpessoais, a liderança e a visão sistêmica tornam-se elementos estruturantes. O bibliotecário deixa de ser apenas um técnico da informação para assumir o papel de gestor, mediador e agente de transformação nos espaços em que atua, contribuindo diretamente para o desenvolvimento institucional e humano das bibliotecas e demais organizações da sociedade da informação.

Essa transição de um perfil técnico para um perfil mais gerencial e estratégico implica um processo contínuo de formação e aperfeiçoamento. A busca por capacitação em áreas como gestão de pessoas, liderança, comunicação organizacional, inteligência emocional e planejamento estratégico se torna imprescindível. O bibliotecário deve estar preparado para lidar com equipes diversas, administrar conflitos, promover a motivação e o bem-estar no ambiente de trabalho, além de liderar processos de inovação e mudança.

Nesse sentido, o papel das instituições formadoras é crucial. Os cursos de Biblioteconomia devem considerar essas demandas do mercado e ampliar sua grade curricular, incorporando disciplinas que contemplem conteúdos sobre gestão de pessoas, liderança e comportamento organizacional, alinhando-se às exigências do campo profissional contemporâneo. Conforme





reforçado por Santos e Valentim (2020), a formação do bibliotecário precisa contemplar tanto o domínio técnico-informacional quanto o desenvolvimento de competências humanas e gerenciais, de modo a prepará-lo para assumir funções de liderança com segurança e competência.

Além da formação acadêmica, é necessário que o bibliotecário desenvolva um olhar atento para as tendências do mercado e mantenha-se atualizado por meio da educação continuada, como cursos de curta duração, especializações e treinamentos corporativos. Essa postura proativa favorece não só o crescimento profissional individual, mas também fortalece as equipes sob sua liderança, refletindo positivamente na qualidade dos serviços prestados pela biblioteca ou unidade de informação.

Importante destacar que a liderança no contexto da gestão de pessoas nas bibliotecas não se restringe ao exercício de cargos de chefia. Envolve, sobretudo, uma postura de influência positiva, de escuta ativa e de estímulo ao crescimento coletivo. O bibliotecário-líder é aquele que inspira, que conduz a equipe com empatia e ética, que sabe delegar e confiar, que valoriza as diferenças e que busca construir ambientes colaborativos, onde todos se sintam parte de um propósito maior.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória com base em uma análise da literatura, cujo objetivo principal foi compreender e refletir sobre as perspectivas contemporâneas da atuação do bibliotecário como gestor de pessoas e líder organizacional. Conforme Gil (2010), a pesquisa exploratória permite ao pesquisador aprofundar-se nos conceitos, teorias e abordagens do tema em questão, estabelecendo conexões diretas com o problema de pesquisa. Essa metodologia foi

Outro aspecto relevante nesse debate é a valorização do capital humano como principal ativo das organizações. Chiavenato (2010) já alertava para a importância de enxergar as pessoas não como meros recursos, mas como seres humanos dotados de conhecimentos, habilidades, sentimentos, experiências e aspirações. Essa visão humanizada deve guiar a atuação do bibliotecário-gestor, que precisa reconhecer o potencial de sua equipe e criar condições para que todos possam se desenvolver profissionalmente, contribuindo com inovação, criatividade e engajamento.

Dessa forma, é possível afirmar que o mercado de trabalho atual demanda do bibliotecário muito mais do que domínio técnico: exige visão estratégica, habilidades interpessoais, capacidade de liderança e sensibilidade para lidar com os desafios humanos das organizações. A gestão de pessoas, nesse contexto, deixa de ser uma atividade complementar para se tornar uma competência central e indispensável à atuação profissional no século XXI. Ao investir no aprimoramento dessas habilidades, o bibliotecário amplia seu campo de atuação e fortalece sua presença como agente de transformação nos diferentes espaços informacionais.

aliada à pesquisa bibliográfica, conforme compreendida por Minayo (2011), ao ir além da mera exposição de conceitos, permitindo um diálogo crítico com os dados e ampliando o entendimento sobre o objeto de estudo.

Para a coleta do material, foram utilizadas como fontes as bases de dados Scielo (Scientific Electronic Library Online) e Brapci (Base de Dados Referenciais de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação), reconhecidas por sua relevância nas áreas da





Biblioteconomia e Ciência da Informação. O recorte temporal estabelecido compreendeu o período de 2019 a 2024, com o intuito de identificar as publicações mais recentes e alinhadas às transformações do mercado de trabalho e às exigências contemporâneas da atuação bibliotecária no contexto da gestão de pessoas.

Inicialmente, foram localizados 138 artigos por meio da aplicação de palavras-chave como “bibliotecário gestor de pessoas”, “liderança em unidades de informação”, “competências gerenciais do bibliotecário”, “gestão de pessoas em bibliotecas” e “perfil profissional do bibliotecário”. A filtragem dos resultados se deu a partir da leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, com o objetivo de verificar a aderência dos textos ao tema central da pesquisa. Como critério de inclusão, foram considerados apenas os artigos que abordavam

diretamente a atuação do bibliotecário sob a ótica da gestão de pessoas, liderança, competências interpessoais e práticas gerenciais no contexto das unidades de informação.

Foram excluídos da amostra artigos que tratavam do tema de forma tangencial, sem desenvolver reflexões ou dados empíricos consistentes sobre o papel do bibliotecário como gestor. Após esse processo de triagem, 13 artigos foram selecionados para análise detalhada. Esses textos foram lidos na íntegra, permitindo identificar tendências, lacunas e contribuições sobre o papel gerencial do bibliotecário, bem como mapear as competências mais demandadas nesse campo e os desafios enfrentados por esses profissionais em suas funções de liderança, conforme o quadro a seguir.

Quadro 1: Artigos selecionados para análise

Título do Trabalho/ Ano	Descrição
O bibliotecário universitário como gestor de pessoas (2020)	Investiga o perfil do bibliotecário universitário como gestor de pessoas em uma instituição privada de ensino superior em Santa Catarina, analisando a formação, competências e percepções sobre liderança. A pesquisa propõe a inclusão de disciplinas de gestão nos cursos de biblioteconomia.
Articulação entre a competência em informação, a gestão de pessoas e a aprendizagem organizacional significativa: uma reflexão sobre novas condutas aplicáveis às bibliotecas públicas (2020)	Analisa como a competência em informação, a gestão de pessoas e a aprendizagem organizacional se inter-relacionam para fortalecer a atuação dos bibliotecários em bibliotecas públicas. Destaca-se seu papel na promoção do acesso crítico à informação e na formação cidadã dos usuários.
Perfil do bibliotecário: competência em comunicação e liderança para a desconstrução de estereótipos (2019)	Discute a importância das competências em comunicação e liderança na atuação do bibliotecário, destacando seu impacto na valorização profissional e na desconstrução de estereótipos. A pesquisa baseia-se em revisão bibliográfica nas áreas de Biblioteconomia, Comunicação e Liderança.
Aspectos gerenciais de bibliotecários com foco na liderança em unidades de informação (2020)	Analisa as competências e atributos gerenciais necessários ao bibliotecário-gestor, com foco na liderança em Unidades de Informação. Através de revisão de literatura, destaca a



	importância das habilidades administrativas para a atuação eficaz na gestão bibliotecária.
Abordagem da sustentabilidade no contexto da gestão de bibliotecas: revisão da literatura internacional (2022)	Analisa a aplicação do conceito de sustentabilidade na gestão de bibliotecas, a partir de uma revisão da literatura científica. Identifica quatro temas centrais: construção verde, TICs, modelos de avaliação e práticas sustentáveis.
Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina (2022)	Investiga a percepção de mulheres líderes sobre a liderança na gestão de bibliotecas universitárias públicas, destacando competências essenciais, desafios enfrentados e aprendizados adquiridos. A pesquisa adota abordagem qualitativa com entrevistas e análise temática.
Periódico científico BiblioCanto: uma experiência de gestão editorial nas áreas de Biblioteconomia, Arquivologia, Museologia e Ciência da Informação (2021)	O artigo apresenta um relato de experiência sobre a gestão editorial da revista <i>BiblioCanto</i> , destacando o protagonismo do bibliotecário como gestor de pessoas na função de editor científico e o crescimento do periódico como um nicho promissor na área da Ciência da Informação.
Dimensionamento de recursos humanos em bibliotecas universitárias: um modelo aplicado à Universidade de São Paulo (2023)	Relata o processo de diagnóstico e tentativa de solução para o dimensionamento adequado de recursos humanos nas bibliotecas do SIBi/USP, destacando ações institucionais, a criação da Meta_5 e a consultoria técnica do Prof. Robert M. Hayes.
Gestão de pessoas no contexto da Biblioteconomia/Ciência da Informação: revisão narrativa de literatura nos anais do CBBD e do SNBU (2020)	O artigo analisa a produção científica sobre gestão de pessoas em bibliotecas, com foco em temas como capacitação, motivação, liderança e trabalho em equipe, a partir de publicações nos principais eventos da área entre 2012 e 2015. Destaca a importância do fator humano nas relações organizacionais.
Conexões da gestão de pessoas e o bibliotecário: aspectos práticos (2022)	O artigo aborda a relação entre a gestão de pessoas e a atuação do bibliotecário, destacando aspectos práticos do cotidiano profissional, como liderança, comunicação e desenvolvimento de equipes em unidades de informação.
Relato de experiência do estágio à docência da disciplina de gestão de recursos humanos em unidades de informação (2024)	O artigo apresenta um relato de experiência sobre o estágio à docência na disciplina de Gestão de Recursos Humanos em Unidades de Informação, abordando práticas pedagógicas, desafios e aprendizados no processo de formação docente.
Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias: capacitação de equipes frente às Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) (2022)	O artigo propõe alternativas para capacitação de equipes em bibliotecas universitárias, integrando técnicas de biblioteconomia e administração, com foco na gestão de pessoas e no uso de novas tecnologias. Visa formar equipes de alto desempenho no ambiente informacional.





Gestão de Pessoas em Bibliotecas Universitárias uma proposta de atuação (2021)	O artigo propõe uma abordagem estratégica para a gestão de pessoas em bibliotecas universitárias, com foco em liderança, capacitação, feedback, resolução de conflitos e transparência. Apresenta uma proposta prática para apoiar bibliotecários gestores na administração de equipes.
---	--

Fonte: Elaboração própria (2025).

A análise buscou, portanto, sistematizar os achados da literatura recente e oferecer uma visão crítica e aprofundada sobre as exigências

e oportunidades para o bibliotecário no exercício da gestão de pessoas nas organizações informacionais.

5 RESULTADOS FINAIS

Nesse sentido, a perspectiva contemporânea do bibliotecário como gestor de pessoas deve conter em sua essência o perfil adequado à dinamicidade informacional característico de sua atuação profissional, levando em consideração à importância de ser capaz de realizar diagnósticos da organização onde ele trabalha e promover atitudes interventivas que reflitam na efetividade dos processos das unidades de informação. Dessa

forma, diante da análise na literatura as perspectivas contemporâneas do bibliotecário na gestão de pessoas se concentraram em quatro eixos temáticos, tais como: (1) Liderança e competências gerenciais; (2) Formação e capacitação profissional; (3) Integração entre gestão de pessoas e tecnologias; (4) Valorização do papel social e comunicacional do bibliotecário (Figura 1).

Figura 1: Eixo temático na perspectiva contemporânea da atuação do bibliotecário na gestão de pessoas



Fonte: Elaboração própria (2025).





Dessa maneira, com a ilustração dos eixos relativos à atuação do bibliotecário como gestor de pessoas, foi observado que com o estudo, a temática tem adquirido contornos cada vez mais complexos e estratégicos no contexto contemporâneo, especialmente diante das transformações no ambiente informacional e das exigências do mercado de trabalho. Com base nos eixos apresentados na figura — liderança e competências gerenciais; integração entre gestão de pessoas e tecnologias; formação e capacitação profissional; valorização do papel social e comunicacional do bibliotecário — é possível traçar uma análise crítica que dialoga com os autores investigados na revisão de literatura e evidencia as principais tendências e desafios dessa atuação.

O primeiro eixo, “Liderança e Competências Gerenciais”, destaca a importância da atuação proativa do bibliotecário frente à gestão de equipes, exigindo habilidades como liderança situacional, mediação de conflitos e capacidade de motivar os colaboradores. Chiavenato (2010) e Marras (2010) reforçam a ideia de que a gestão de pessoas não se resume a processos administrativos, mas envolve relações humanas baseadas na confiança, comunicação clara e empatia. No contexto das bibliotecas universitárias, Santos e Valentim (2020) ressaltam que o bibliotecário tem sido desafiado a desenvolver competências de liderança para lidar com equipes multidisciplinares, sendo necessário dominar aspectos como escuta ativa, negociação e engajamento institucional. Essa perspectiva é corroborada por Barros e Prates (2020), que defendem o modelo de liderança participativa como forma de consolidar um ambiente de trabalho saudável e colaborativo.

Já o eixo “Integração entre Gestão de Pessoas e Tecnologias” evidencia que o uso das Tecnologias da Informação e Comunicação

(TICs) deve estar intrinsecamente conectado à atuação gerencial do bibliotecário. O cenário de transformação digital exige do profissional não apenas domínio técnico, mas também uma liderança consciente e sensível aos impactos das tecnologias no cotidiano dos colaboradores. Pereira e Silva (2022) apontam que, nas bibliotecas universitárias, o bibliotecário deve estar preparado para capacitar continuamente sua equipe no uso de ferramentas tecnológicas, promovendo inovação e inclusão digital. Essa integração, segundo Spudeit (2017), é fundamental para que a biblioteca atue como um espaço inteligente de aprendizagem e colaboração, pautado em princípios de sustentabilidade e responsabilidade social.

No que diz respeito à “Formação e Capacitação Profissional”, os autores analisados são unânimes em destacar a lacuna existente na formação acadêmica dos bibliotecários no que tange à gestão de pessoas. Santos, Pereira e Damian (2018) argumentam que o ensino da Biblioteconomia ainda mantém uma estrutura curricular excessivamente técnica, com pouco espaço para o desenvolvimento de competências gerenciais. Belluzzo (2016) complementa essa análise ao defender a inserção de conteúdos sobre liderança, comunicação, cultura organizacional e comportamento humano nos cursos de graduação, de forma a preparar o profissional para os desafios do trabalho em equipe e para a tomada de decisões estratégicas. A capacitação continuada, nesse sentido, também se torna indispensável para garantir a atualização do bibliotecário frente às novas demandas do mercado e às constantes mudanças tecnológicas.

Por fim, o eixo “Valorização do Papel Social e Comunicacional do Bibliotecário” chama atenção para a dimensão humana e simbólica da profissão. Robbins (2008) destaca que a comunicação eficaz é um dos pilares da gestão de pessoas, sendo essencial para a





construção de um ambiente de trabalho transparente, ético e motivador. No caso do bibliotecário, essa competência comunicacional se estende para além do espaço interno da equipe, alcançando o relacionamento com a comunidade acadêmica e os diversos públicos atendidos. Isso reforça a função social da biblioteca como um espaço de diálogo, inclusão e mediação de saberes. Santos e Valentim (2020) também apontam que o bibliotecário precisa desenvolver uma postura crítica e propositiva, desconstruindo estereótipos e assumindo o protagonismo na mediação entre informação, pessoas e tecnologias.

Dessa forma, os quatro eixos se entrelaçam na construção de um novo perfil profissional para o bibliotecário, pautado na interdisciplinaridade, na liderança colaborativa,

na gestão estratégica e no compromisso ético e social. A literatura revisada oferece importantes subsídios teóricos para compreender esse processo e aponta caminhos concretos para fortalecer a formação e atuação do bibliotecário como gestor de pessoas nas organizações contemporâneas.

Haja visto que foram subdivididos em nove categorias intituladas: Gestão por Competências, Liderança Transformacional, Gestão Participativa, Bem-estar e Qualidade de Vida no Trabalho, Inclusão e Diversidade, Mediação de Conflitos, Gestão do Conhecimento, Avaliação de Desempenho e Feedback contínuo e Uso de Tecnologias na Gestão. Dessa maneira, insta citar as categorizações com os artigos selecionados para análise.

Figura 2: Categorização da atuação do bibliotecário na gestão de pessoas



Fonte: Elaboração própria (2025).

Com base nos 13 artigos selecionados, foi possível categorizar as perspectivas

contemporâneas da atuação do bibliotecário como gestor de pessoas. A partir dessa





categorização, foi importante para analisar na literatura como o bibliotecário gestor de pessoas está se munindo de ferramentas necessárias que apresentem um diferencial competitivo do bibliotecário em sua atuação como líder frente aos outros profissionais no mercado.

A análise das categorias apresentadas na ilustração, revela o amadurecimento da atuação do bibliotecário como gestor de pessoas no contexto das bibliotecas universitárias, sustentada por uma diversidade de enfoques teóricos e práticos. Cada eixo aborda dimensões essenciais da gestão contemporânea e encontra respaldo em estudos recentes que destacam a necessidade de um perfil profissional mais estratégico, humano e tecnicamente capacitado.

A categoria Gestão por Competências destaca a valorização do conhecimento técnico, atitudinal e comportamental como base para o desempenho eficaz da função gerencial do bibliotecário. A obra *O bibliotecário universitário como gestor de pessoas* (2020) e o estudo *Gestão de Pessoas em Bibliotecas Universitárias: uma proposta de atuação* (2021) defendem que o profissional precisa desenvolver habilidades como empatia, comunicação interpessoal, planejamento estratégico e inteligência emocional, além de competências técnicas específicas da área da informação. Essas competências contribuem para a eficiência na liderança de equipes e na tomada de decisões em ambientes complexos.

Na segunda categoria, a Gestão Participativa, por sua vez, é apontada como uma abordagem que favorece o engajamento dos colaboradores, promovendo a escuta ativa e o compartilhamento de decisões. O artigo *Conexões da gestão de pessoas e o bibliotecário: aspectos práticos* (2022), como também no artigo intitulado: *Gestão de Pessoas em Bibliotecas Universitárias: uma proposta de atuação*, destacam que o bibliotecário deve se

posicionar como um mediador entre os objetivos institucionais e as necessidades humanas, fomentando práticas horizontais que favoreçam a inovação e o sentimento de pertencimento no ambiente de trabalho.

Na categoria Liderança Transformacional, as obras analisadas indicam a importância da inspiração, influência e desenvolvimento do potencial das equipes. O estudo sobre a *Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina* (2022) propõe uma visão sensível às questões de gênero e poder, desafiando a hierarquização tradicional e valorizando o papel da mulher na liderança bibliotecária. O trabalho sobre *perfil do bibliotecário e o artigo intitulado: aspectos gerenciais em unidades de informação em 2020*, convergem para a valorização da liderança comunicativa, empática e focada na inovação contínua.

A categoria Inclusão e Diversidade aparece como um ponto nevrálgico para a transformação social no campo da Biblioteconomia. O artigo *Perfil do bibliotecário: competência em comunicação e liderança para a desconstrução de estereótipos* (2019), ressalta que a competência comunicacional e a liderança comprometida com a equidade são fundamentais para desconstruir estereótipos e garantir ambientes mais inclusivos nas bibliotecas. O bibliotecário, nesse sentido, torna-se um agente promotor da diversidade, não apenas entre os usuários, mas também na composição e gestão das equipes.

Na categoria Mediação de Conflitos, os trabalhos intitulados: *Gestão de Pessoas em Bibliotecas Universitárias: uma proposta de atuação* (2021) e *Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias* (2022), enfatizam que o bibliotecário precisa estar preparado para lidar com tensões interpessoais e institucionais, assumindo uma postura diplomática e sensível às diferenças. A liderança feminina aparece mais uma vez como referência para uma gestão





centrada no diálogo e na busca por soluções coletivas. Essa mediação é facilitada por habilidades de escuta, empatia e argumentação, fundamentais para a construção de ambientes colaborativos.

A categoria Gestão do Conhecimento surge como uma vertente que ultrapassa a mera organização de informações, propondo a articulação entre competência informacional, aprendizagem organizacional e práticas de gestão de pessoas. O artigo intitulado: *Articulação entre a competência em informação, a gestão de pessoas e a aprendizagem organizacional significativa* (2020) e *Relato de experiência do estágio à docência da disciplina de gestão de recursos humanos* (2024), apontam para a necessidade de criar ambientes propícios à circulação de saberes, aprendizagem significativa e inovação constante. As bibliotecas, nesse contexto, devem se tornar comunidades de prática onde o conhecimento é gerado, compartilhado e aplicado estrategicamente.

Na categoria Uso de Tecnologias na Gestão evidencia que o domínio de TICs não se limita ao âmbito técnico, mas deve estar integrado à liderança e à gestão estratégica. Os artigos intitulados: *Gestão de pessoas em bibliotecas universitárias - capacitação de equipes frente às TICs* (2022) e *Abordagem da sustentabilidade no contexto da gestão de bibliotecas* (2022), ressaltam que o bibliotecário deve atuar como facilitador do uso inteligente e ético da tecnologia, promovendo tanto a eficiência operacional quanto à responsabilidade socioambiental. Isso exige não apenas conhecimento técnico, mas também visão crítica e reflexiva sobre os impactos tecnológicos no cotidiano da equipe e dos usuários.

A categoria de Bem-estar e Qualidade de Vida no Trabalho aborda o cuidado com as condições subjetivas e objetivas que impactam a atuação profissional. O artigo intitulado:

Gestão de Pessoas no contexto da Biblioteconomia e Ciência da Informação (2020) reforça que o gestor bibliotecário precisa estar atento à saúde mental, ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e à valorização do trabalho em equipe. Esses aspectos são cruciais para a manutenção de um ambiente organizacional saudável e produtivo, onde a motivação e o reconhecimento são práticas constantes.

Por fim, a categoria Avaliação de Desempenho e Feedback Contínuo, como destaca os artigos *Gestão de Pessoas em Bibliotecas Universitárias: uma proposta de atuação* (2021) e novamente o artigo: *Gestão de pessoas no contexto da Biblioteconomia/Ciência da Informação* (2020), deve ser concebida como um processo dialógico e construtivo. Ao contrário da lógica punitiva ou meramente burocrática, o feedback contínuo é valorizado como uma ferramenta de crescimento profissional, aprendizagem organizacional e alinhamento de expectativas entre liderança e equipe.

Em síntese, os estudos analisados apontam para uma visão ampliada e crítica da atuação do bibliotecário como gestor de pessoas. Trata-se de um profissional que transita entre os domínios da informação, da tecnologia, da comunicação e das relações humanas, exigindo uma formação multidimensional e uma postura proativa diante dos desafios contemporâneos das bibliotecas universitárias.

Partindo dessa perspectiva, foi observado que é essencial que o bibliotecário gestor de pessoas esteja cada vez mais qualificado, apresentando habilidades que contribuam na tomada de decisão de maneira estratégica, como também o bom relacionamento interpessoal para gerir ferramentas que englobam os fluxos organizacionais.





6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura mostra que a perspectiva contemporânea do bibliotecário na gestão de pessoas, está galgada na responsabilidade de gerenciar uma unidade de informação e saber dos princípios tradicionais da administração. Outrossim, motivar seu pessoal para que sintam-se valorizados e com isso proporcionem bons resultados. Isso faz com que os objetivos sejam mais exequíveis, tendo em vista que uma equipe bem liderada e orientada para o caminho certo será estimulada a fazer o melhor pela organização.

Dessa forma, os estudos evidenciam o avanço e a complexificação do papel do bibliotecário no cenário contemporâneo da gestão de pessoas em bibliotecas universitárias. Os estudos revisados demonstram uma clara transição de uma atuação predominantemente técnica para uma postura estratégica, humanizada e alinhada aos desafios sociais, tecnológicos e organizacionais do século XXI.

O bibliotecário gestor se revela como um articulador de saberes, um mediador de relações e um promotor de ambientes

inclusivos, colaborativos e inovadores. Suas práticas não se limitam à administração de recursos humanos, mas abrangem o cuidado com o bem-estar da equipe, o incentivo ao desenvolvimento profissional contínuo, a promoção da diversidade e o uso ético das tecnologias. Além disso, o fortalecimento da liderança transformacional e da gestão participativa aparece como caminho promissor para a construção de equipes mais engajadas, autônomas e alinhadas às finalidades institucionais.

Dessa forma, reafirma-se a necessidade de uma formação ampliada para o bibliotecário, que inclua competências socioemocionais, comunicacionais, tecnológicas e gerenciais. Tais elementos são imprescindíveis para que o profissional atue com eficácia e sensibilidade nos diversos contextos da gestão de pessoas, contribuindo de maneira significativa para a transformação e valorização das bibliotecas como espaços de conhecimento, convivência e inclusão.

6 REFERÊNCIAS

Araújo, L. C. G.; Garcia, A.A.(2009). Gestão de pessoas: Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas.

Belluzzo, R. C. B.; Feres, G. G.(2016). Inteligência, criatividade e competência em informação: uma articulação necessária no contexto social contemporâneo. Salvador: EDUFBA. p. 125-153.

Carvalho. K.(2002). O profissional da informação: o humano multifacetado. DatGramaZero. v.3, n.5. Disponível em: . Acesso em: 17 mar. 2025.

Chiavenato, I.(2010). Gestão de pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Gil, A. C. (2011). Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2010). Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Marras, J. P. (2010). Administração de recursos humanos:do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Saraiva.

Maximiano, A. C. A. (2008). Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital. São Paulo: Atlas.





Minayo, M. C. S. O. (2011). Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes.

Robbins, S. P. (2008). Fundamentos do comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall.

Santos, J. C. dos, & Valentim, M. L. P. (2020). Informação, conhecimento e valor da informação. *Informação & Informação*, 25(4), 574–598. <https://doi.org/10.5433/1981-8920.2020v25n4p574>.

Santos, B. R. P. D.; Pereira, E. P.; Damian, I. P. M. (2018). Gestão da informação e do conhecimento e teoria da complexidade no

contexto empresarial: um estudo no setor de comunicação e tecnologia. *Palavra Chave*, La Plata (Argentina), v. 8, n. 1.

Spudeit, D. F. A. O. (2017). Empreendedorismo e profissionais da informação. *AtoZ: Novas Práticas em Informação e Conhecimento*, v. 6, n. 1.

Rungo, A. A., Valentim, M. L. P., & Damian, I. P. M. (2025). Gestão de conhecimento e sistemas de informação: relações no contexto da ciência da informação. *Revista Brasileira De Biblioteconomia E Documentação*, 21, 1–20. Recuperado de <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1945>.

