

Perfis e competências I-D: Da transformação identitária e gestão de carreiras à gestão de talentos

Paula Ochôa

CHAM-FCSH/NOVA-UAçores, Portugal, poc.paula@gmail.com

Resumo

A evolução dos perfis e competências de Informação Documentação tem sido objeto de intenso debate entre os profissionais nos últimos 20 anos, destacando-se atualmente duas dinâmicas: o alargamento do campo profissional com o aparecimento de novos perfis no mercado de trabalho, confirmando a importância crescente da interdisciplinaridade na formação dos profissionais e, a diversidade de identidades associadas às formas de gestão da carreira (individual) e às formas de gestão do talento (organizacional). Tendo como objetivo participar no debate em curso e apresentar novos contributos sobre os possíveis efeitos do gap de competências nesta fase de transformação digital, discute-se o papel estratégico da recomposição dos perfis profissionais I-D face às mudanças associadas à aplicação da tecnologia digital em todos os aspetos da sociedade.

Palavras-chave: *perfis profissionais, competências profissionais, carreiras Informação Documentação, gestão do talento*

1. Introdução

O debate em torno da evolução e reconfiguração dos perfis e competências de Informação Documentação tem merecido a atenção de investigadores e profissionais deste setor, mas também das associações profissionais e do Ensino Superior, a nível nacional e internacional. As áreas de investigação interdisciplinar têm-se traduzido numa multiplicidade de estudos no sentido de mudanças paradigmáticas da profissão associadas a ciclos de desenvolvimento tecnológicos (OCHÔA, 2012; BARATA, RAFAEL, OCHÔA, 2012), cujos principais focos podem ser sintetizados do seguinte modo:

- Evolução dos perfis, competências profissionais e dinâmicas de profissionalização
- Análise do mercado de trabalho e postos de trabalho
- Análise da formação e campos interdisciplinares
- Análise das trajetórias e carreiras dos profissionais (nomeadamente os processos de desconstrução, reconstrução e co construção em carreiras sem fronteiras, SAVICKAS, 2012, SULLIVAN, ARTHUR, 2006)
- Análise de grupos, segmentos e gerações profissionais e dos gaps existentes no desempenho profissional
- Análise de culturas e sub culturas profissionais
- Análise das transições profissionais na sociedade de informação
- Análise dos ciclos profissionais (ciclos académicos, ciclos de desenvolvimento pessoal, ciclos de aprendizagem, ciclos identitários, ciclos de competências, ciclos de criatividade, ciclos de obsolescência, OCHÔA, PINTO, 2014) inserida numa perspetiva de curso de vida (ELDER, GIELE, 2009, FIELD,

GALLAGHER, INGRAM, 2009).

- Análise das decisões de carreira, refletindo sobre as escolhas do setor de atuação e do tipo de emprego, os valores e fatores motivacionais implicados nessa escolha e o mapa mental/visão do mundo de cada indivíduo e de cada *cohort* profissional (COSTANZA, et al., 2012).
- Análise das transformações identitárias em momentos de transição de carreira (IBARRA, BARBULUSCU, 2010).
- Análise das formas de gestão de talento em serviços de informação, alterando a procura de competências a recrutar e a reter.

Outras áreas de investigação permanecem em aberto como é o caso de se saber quais as estratégias que os profissionais de I-D utilizam para manter as competências adquiridas ao longo do tempo e quais as que utilizam para desenvolver novas competências, como se processa a transferência de competências e como são geridas carreiras alternativas (BARATA, RAFAEL, OCHÔA, 2012).

Assim, afigura-se de todo o interesse para o estudo da profissão produzir reflexão sobre os impactos nos perfis e identidades profissionais:

- Das *trajetórias* (percursos de vida resultado de uma série de etapas inter-relacionadas com transições);
- Dos *pontos de viragem* (transições crucial que podem alterar as trajetórias);
- Do *destino coletivo ou individualização* (formas de um mesmo *cohort* enfrentar dilemas semelhantes, podendo originar movimentos coletivos ou acentuar diferenças individuais),
- Do *tempo social*, e das *vantagens/desvantagens cumulativas* (áreas com desenvolvimentos positivos ou negativos com tendência para serem cumulativos).

Quer analisando a evolução histórica, quer usando narrativas e histórias de vida para estudar os percursos e as alterações identitárias ao longo da vida profissional (SHARF, 2013, Arthur, 2014; BARUCH, SZUCS, GUNZ, 2015), importa alargar a agenda da discussão a todas as gerações no ativo, abrangendo diferentes visões e fomentando uma melhor gestão do grupo profissional e dos seus segmentos, com especial destaque para os jovens que iniciam as suas carreiras.

A discussão deve realçar a tendência do mercado de trabalho de procurar pessoas com elevadas qualificações e uma maior transferibilidade de competências intersectorais e um crescimento de perfis transversais, mas simultaneamente especializados em competências digitais. Deve ainda acompanhar a análise da proporção de trabalhadores qualificados/subqualificados a trabalhar no setor, o conhecimento da tipologia de perfis e o diagnóstico de competências existentes que congreguem o envolvimento dos *stakeholders* e melhorem o desempenho e visibilidade do sector.

Vários fatores podem contribuir para uma maior visibilidade do sector profissional:

- A atual ênfase nas políticas públicas ligadas ao ensino e ao mundo empresarial de mobilização para o desenvolvimento de competências digitais entre a população ativa portuguesa, *pode constituir um momento*

de viragem para o valor das competências de Informação Documentação no mercado de trabalho, ao qual deve ser dada a máxima atenção pelos profissionais;

- A dinâmica da recomposição profissional em torno de novos perfis em todas as profissões, novas formas de gestão da carreira e formas de gestão de recursos humanos pode constituir uma oportunidade para o sector I-D;

- a identificação dos possíveis efeitos dos *gap de competências* (a discrepância existente entre as capacidades atuais de uma organização e as competências necessárias para atingir os seus objetivos), com implicações ao nível da sustentabilidade organizacional e da sua capacidade de inovar pode ajudar a dar um novo impulso à empregabilidade dos profissionais e à sua capacidade de transferir competências intersectorais.

Visando participar no debate em curso e apresentar novos contributos sobre o papel estratégico da recomposição dos perfis profissionais I-D face às mudanças associadas à aplicação da tecnologia digital em todos os aspetos da sociedade, esta comunicação apresenta uma reflexão sobre as principais dinâmicas em curso.

2. A Dinâmica das Políticas Públicas e Estratégias Organizacionais na Transformação Digital – Efeitos dos GAPS de Competências Digitais

Um dos temas em discussão envolve as novas formas de investimento em capital humano e em carreiras que cruzam fronteiras departamentais, organizacionais, profissionais e indústrias, bem como o surgimento de novos perfis de competências e de novos postos de trabalho, tendo por base os resultados de diagnósticos realizados nos últimos 5 anos (THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT, 2016; WORLD ECONOMIC FORUM, 2016 e 2016a), onde se destaca na maior parte das organizações a existência de um *forte gap de competências digitais, entendendo-se estas como a capacidade de mobilizar diferentes literacias: a literacia de informação para gerir a informação digital; a literacia computacional, para tratar dados em diferentes formatos; a literacia mediática para analisar e criar conteúdos; e a literacia comunicacional para participar de forma ética e cívica na sociedade de informação* (LARRAZ, 2013).

Estes diagnósticos são determinantes para o desenvolvimento estratégico das organizações envolvidas no denominado processo de transformação digital, caracterizado pela rapidez da inovação e das mudanças associadas à aplicação da tecnologia digital em todos os aspetos da sociedade. Neste debate deve também ser dada particular importância ao *skills mismatch* (excesso ou deficiência de competências em relação ao posto de trabalho), considerado um fenómeno generalizado (FREY et al., 2016). No mesmo sentido, o estudo *The future of employment* (FREY, OSBORNE, 2013), ao examinar mais de 700 tipos de ocupações profissionais, conclui que 47% dos atuais empregos poderão vir a ser feitos por via informática nos próximos 20 anos.

Aos investigadores interessa analisar as formas como irão reagir os governos, as organizações e as pessoas a esta fase de incerteza e de previsão dos empregos estratégicos do futuro.

A nível governamental, Portugal, alinhado com as políticas da União Europeia, tem vindo a desenvolver nos últimos 2 anos várias iniciativas, das quais destacamos:

- *A iniciativa competências digitais* - visando o desenvolvimento de competências digitais de mais de 20 mil pessoas em quatro eixos: i) cidadania, inclusão e literacia digital; ii) empregabilidade; iii) especialização em tecnologias e aplicações digitais; e iv) novos conhecimentos em estreita cooperação internacional.
- *O Movimento Código Portugal* – uma campanha de mobilização para a literacia digital e a computação, destinada a estudantes.
- *A Coligação Portuguesa para a Empregabilidade Digital* – visando criar condições de empregabilidade para Profissionais TIC.
- *O Plano Nacional de Leitura 2027* – articulando e facilitando os vários tipos de literacia.
- *O Atelier digital* - uma plataforma (com o apoio da Google) para formar jovens em competências digitais e contribuir para fomentar o empreendedorismo.
- *A Iniciativa i4.0* – tem como objetivo acelerar a adoção da transformação digital no meio empresarial

São igualmente consideradas as novas competências digitais na administração pública e na interação com os cidadãos, tendo por base os quadros de referência europeus, como o DIGICOMP (nomeadamente as competências de Processamento de informação; Comunicação e colaboração; Conteúdos: criação, desenvolvimento e promoção; Segurança e privacidade; e Novas soluções: conceção, desenvolvimento e promoção) (FERRARI, 2013) e a educação aberta.

No âmbito da proposta da DIGCOMP (FERRARI, BREČKO & PUNIE, 2014), a competência digital deve ser compreendida como um conjunto de conhecimentos, atitudes e habilidades necessárias para se ter uma parte ativa nos ambientes digitais e colher os benefícios das tecnologias no quotidiano. É uma competência básica para a aprendizagem ao longo da vida e pode ser considerada como um *continuum*, que vai desde a inclusão digital até ao nível profissional. A competência digital dos indivíduos depende das necessidades, interesses e contextos de cada pessoa, devendo estar adaptadas a cada um. Depende também da disponibilidade tecnológica e das práticas de adoção dos utilizadores, mudando ao longo do tempo. Ser digitalmente competente significa ser capaz e disponível para acompanhar os novos desenvolvimentos e práticas tecnológicas.

A nível organizacional, regista-se um crescente interesse pelas fases da transformação digital, assistindo-se a uma intensificação de iniciativas visando acelerar a adesão ao processo. Parece ser consensual a existência de um longo e complexo caminho a percorrer, desde a introdução tecnológica até à seleção e retenção de pessoas qualificadas, aqui residindo um dos maiores problemas identificados em inúmeros estudos.

Num estudo levado a cabo pelo The Economist Intelligence Unit (2016) são destacados problemas como a falta de clareza sobre quem é responsável pela aquisição de talentos digitais ou a oposição interna à criação de novos empregos digitais,

a falta de interesse dos trabalhadores digitais pela indústria e as áreas de desenvolvimento de produto na Web, cibersegurança, e big data como as de maior discrepância de competências.

A síntese das competências necessárias nos próximos anos é feita pela Oxford Economics (2012), com base num inquérito global realizado junto de 352 profissionais de Recursos Humanos (Tabela 1):

Tabela 1. Competências necessárias às organizações até à próxima década

Competências digitais	Competências de pensamento ágil	Competências interpessoais e de comunicação	Competências de operação global
Competências empresariais digitais	Capacidade para equacionar e prepara-se para múltiplos cenários	Cocriatividade e <i>brainstorming</i>	Capacidade para gerir empregados diversos
Capacidade para trabalhar virtualmente	Inovação	Construção de relacionamentos (com <i>stakeholders</i>)	Compreensão dos mercados internacionais
Compreender os sistemas informáticos e software da empresa	Capacidade para lidar com complexidade e ambiguidade	Trabalho de equipa (inclusive em equipas virtuais)	Capacidade para trabalhar em múltiplos locais no estrangeiro
Competências de design digital	Gerir paradoxos, conciliar pontos de vista opostos	Colaboração	Competências em línguas estrangeiras
Capacidade para usar redes sociais, Web 2.0 e Web 3.0	Capacidade de visão panorâmica	Comunicação oral e escrita	Sensibilidade cultural

Adap. de: Oxford Economics (2012). *Global talent 2021*. p. 5

Por sua vez, a empregabilidade das pessoas está ligada à aprendizagem ao longo da vida e às estratégias de gestão de competências para evitar níveis de obsolescência profissional ao longo da carreira e das trajetórias profissionais (previsivelmente em mais do que um setor e organização, a nível nacional ou internacional) e o desemprego de longa duração. Implica portanto a gestão da carreira. Partindo do conceito de adaptabilidade na carreira (SAVICKAS, 2012), os profissionais devem desenvolver a capacidade de fazer uma série de transições profissionais perante as mudanças do mercado de trabalho, das organizações e do conhecimento, alicerçando-se em cinco aspetos centrais para o desenvolvimento de competências: o interesse, o controlo, a curiosidade, a confiança e o envolvimento.

Esta fase de transição implica também o estudo das suas implicações nos aspetos motivacionais nas várias gerações no mercado de trabalho. Se atendermos à investigação de Munde (2010) e Truxillo et al. (2015), registam-se diferenças geracionais ainda marcantes entre os mais velhos e os mais novos: para os primeiros, destacam-se aspetos mais fortemente ligados a aspetos motivacionais e de bem-estar no trabalho (nomeadamente a satisfação no trabalho e o envolvimento) como a autonomia, significado da tarefa, variedade de competências, especialização, apoio social e interdependência; enquanto para os segundos, assumem destaque a variedade de tarefas, o feedback e a interação fora

da organização. No entanto, ao nível da complexidade da função e do processamento de informação, o estudo sugere que estão dependentes de fatores individuais e não diretamente ligados à idade. No mesmo sentido apontam os estudos de Zacher & Hannes (2015) e Zacher & Schmitt (2016) que sugerem que as diferenças devem ser explicadas pela relevância dos comportamentos e desempenho proativos.

Os novos desafios de desenvolvimento de competências digitais visam uma cidadania reforçada e inclusiva desenvolvida ao longo de todos os ciclos de ensino e aprendizagem, aliada ao estímulo do reconhecimento das competências adquiridas em aprendizagens formais e informais, abrangendo todas as profissões.

3. Recomposição dos Perfis profissionais - A dinâmica do papel estratégico da gestão da carreira e da gestão do talento

A dinâmica de gestão de recursos humanos na transformação digital é marcada pela importância da gestão de talento no combate ao gap de competências digitais, já sinalizado como existente na maioria das organizações, numa perspetiva alargada de gestão da mudança (BLASS, 2009) e pela construção de novas métricas que evidenciem o seu impacto estratégico (COLLINGS, MELHALI, 2009). De acordo com a perspetiva proposta por CARACOL et al. (2016), as áreas de investigação futura do talento passam pela definição de métricas em duas perspetivas: a) para a sua identificação, analisando políticas, processos e práticas de desenvolvimento e retenção, na perspetiva do impacto percebido ao nível do desempenho individual; e b) para a avaliação do retorno do investimento efetivo ao nível do desempenho organizacional. Para a gestão dos profissionais I-D os métodos de gestão do talento assumem particular destaque pela análise sistemática das alterações no mercado de trabalho, pela análise da competição existente pelo grupo de talentos (neste caso pelas competências digitais), pela atenção dada ao desenvolvimento de competências e pela criação de programas de formação individuais.

4. Papel estratégico dos modelos de competências - desenvolvimentos e perspetivas

Entender os desenvolvimentos e perspetivas ligadas aos vários modelos de competências é fundamental para melhor compreender a atual conjuntura profissional e quais os cenários e estratégias profissionais possíveis.

A estratégia desenvolvida a nível internacional tem passado por duas áreas de intervenção:

1. Reflexão em torno dos modelos de desenvolvimento e sucessão na profissão, abrangendo as principais tendências do grupo profissional: envelhecimento e planeamento da sucessão, recrutamento e retenção, diversidade na profissão, padrões de carreira e planeamento da formação académica. Alguns exemplos podem ser encontrados desde a década passada com os estudos prospetivos de novas gerações de profissionais de países como o Canada (*Future of human resources in Canadian libraries*, , 2005), Reino Unido (*Recruit, retain and lead. Learning for change: Workforce development strategy*, USHERWOOD, PROCTOR, BOWER, COE,

COOPER, & STEVENS, 2001), Estados Unidos da América (*The future of librarians in the workforce*) ou na Austrália com o *QUT Library Workforce Planning Model* (HOUNSLOW, ROBERTS, 2009). A uni-los a inevitabilidade da mudança e a vontade de planear e intervir no futuro profissional pela necessidade de assegurar a existência de 'the right number of people, with the right skills, experiences and competencies, in the right jobs, at the right time' (STOCKER, GILLIAM, 2009, 10).

2. Reflexão em torno das competências, referenciais de competências e papéis a desempenhar no futuro, favorecendo uma visão da evolução da profissão e destacando a adaptabilidade profissional pela aquisição de competências transversais. Se a nível internacional o debate tem sido intenso (BROADY-PRESTON, PRESTON, 2007, 2009 entre outros) e acompanhado pelo estudo das implicações no processo de profissionalização e de transformação identitária (BROADY PRESTON, 2009, HOTHO, 2008, FENWICK, 2013), a nível nacional destacam-se algumas iniciativas nos últimos 20 anos:

- A Conferência Nacional sobre Informação e Carreira (BAD, 1997), realizada na sequência da Mesa Redonda sobre novas profissões e qualificações (Faculdade de Letras da Universidade do Porto, 1995) e do relatório *Bangeman* (1994), onde se debateram os perfis existentes, a oferta formativa na universidade (os cursos de especialização em Ciências Documentais) e o modelo de profissionalização sustentado pela criação das carreiras de Arquivo e Documentação na Administração Pública (1991). Entre as competências consideradas essenciais, foram referidas a Classificação, a Indexação, a Informática, a Difusão da Informação, a Gestão da informação, o Armazenamento e recuperação da Informação, as Fontes de Informação e a Descrição de Documentos;

- O surgimento do Euro-Referencial I-D em 2001 e, em especial, a segunda versão de 2004. Estabelecendo 33 domínios de competências e definindo quatro níveis de qualificação (Assistente em Informação-Documentação -1; Técnico -2; Gestor -3; e Perito -4) e quatro níveis de competências (Sensibilização -1; Conhecimento das práticas -2; Domínio das Ferramentas - 3; e Domínio Metodológico - 4), estabelecia um novo modelo de desenvolvimento profissional assente na gestão das competências, visando a certificação profissional europeia e dando visibilidade à configuração de novos perfis profissionais ao longo da carreira. Este referencial teve um importante papel nas adaptações curriculares para cumprimento do Processo de Bolonha.

- A constituição do Observatório da Profissão de Informação Documentação pelas quatro associações profissionais em 2004 (BAD, INCITE, APDIS e LIBERPOLIS) que se propôs analisar o setor e as suas dinâmicas profissionais, tendo realizado alguns estudos pioneiros.

- A constituição do Observatório de Ciência da Informação da Universidade do Porto que tem levado a cabo um interessante levantamento dos perfis profissionais e das trajetórias dos seus diplomados.

Perante uma nova fase tecnológica e dos desafios para a profissão daí decorrentes, outras iniciativas deverão ser

desenvolvidas. Assume particular importância a análise e acompanhamento das trajetórias e escolhas das novas gerações de profissionais, uma vez que serão estas que ditarão se será registada uma dinâmica de reconfiguração coletiva, ou se, pelo contrário, será mais relevante uma reconfiguração baseada nos talentos e competências individuais. Estes aspetos podem ser particularmente pertinentes para compreender e debater os contornos da pluralização de perfis profissionais que poderão surgir nos próximos anos.

5. Considerações finais

Como apontamento final, vale a pena salientar que estas dinâmicas são portadoras de oportunidades individuais e organizacionais e necessitam de um novo posicionamento do sector I-D que alargue as suas fronteiras laborais. Para que tal possa ocorrer, terá que ser desenvolvida uma estratégia de mobilização do sector e dos seus *stakeholders*.

Ao associar o papel estratégico das competências digitais à mudança organizacional, alarga-se igualmente o debate sobre a transformação da sociedade em rede, abrindo novas áreas de investigação e ensino em Ciência da Informação.

A nível da gestão dos recursos humanos, a emergência de novos perfis e identidades profissionais e o olhar sobre o talento e a motivação de cada trabalhador, poderão constituir uma mudança significativa no contexto laboral, valorizando-se a diferença de desempenhos pelas competências desenvolvidas e mobilizadas. Os profissionais ID poderão avaliados por novas métricas, destacando-se os seus múltiplos papéis na gestão de informação: enquanto *cidadão-consumidor, utilizador, recetor, cocriador, analista de dados, gerador e curador de conteúdos*.

O debate permanente sobre o tema encontra, pois, a sua justificação no contributo que pode dar à problematização da realidade do mercado de trabalho através das possibilidades entreabertas para que cada participante possa questionar e gerir melhor o seu projeto de desenvolvimento pessoal.

6. Referências Bibliográficas

- Arthur, M. B. (2014). The boundaryless career at 20: where do we stand, and where can we go? *Career Development International*, v. 19, n. 6, p. 627-640.
- Barata, A., Rafael, G., Ochôa, P. (2012) *Planeamento e (auto)avaliação de trajetórias profissionais: tópicos para uma discussão*. Congresso BAD, n. 11, Lisboa, 2012. Actas eletrónicas. Disponível na Internet. <http://www.bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/303>
- Baruch, Y; Szucs, N.; Gunz, H. (2015). Career studies in search of theory: the rise and rise of concepts. *Career Development International*, v. 20, n. 1, p. 3-20.
- Blass, E. (2009). *Talent management: cases and commentary*. Houndsmills: Palgrave MacMillan.
- Broady-Preston, J. (2009) Structuration and social identity theories Qualitative methodologies for determining skills and competencies for the information profession in the 21st century. *Performance Measurement and Metrics*, Vol. 10 No. 3, p.172-179.
- Broady-Preston, J., Preston, H. (2007), "Blurring the boundaries? Information studies education and professional development in England and Wales", in Achleitner, H.K. and Dimchev, A. (Eds), *Globalization, Digitization, Access and Preservation of Cultural Heritage*, Papers Presented at the 6th International Conference, Held in Sofia, Bulgaria, 8-10 November 2006, St Kliment Ohridski, University of Sofia, Sofia, p. 289-300.

- Collings D., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), p. 304–313.
- Caracol, C. C.; Palma, P.J. da; Lopes, M. P., & Sousa, M.J. (2016). Gestão estratégica do talento na perspectiva individual e organizacional: proposta de modelo. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho*, 16(1), jan-mar., 10-21. doi 10.17652/rpot/2016.1.600.
- Costanza, D. P et al. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis, *Journal of Business and Psychology*, v. 27, n.4, p. 375-394.
- Elder, G.; Giele, J. (Eds) (2009). *The craft of life course research*. NY: Guilford Press.
- Fenwick, T. (2013). Understanding transitions in professional practice and learning: towards new questions for research. *Journal of Workplace Learning*, 25(6), p. 352-367.
- Ferrari, A. (2013). *DIGCOMP: a framework for developing and understanding digital competence in Europe*. Seville: European Commission-Joint Research Center. Disponível na Internet: <http://ftp.jrc.es/EURdoc/JRC83167.pdf>.
- Ferrari, A., Brecko, B. & Punie, Y. (2014). DIGCOMP: a framework for developing and understanding digital competence in Europe. *eLearning papers*, 38, p.1-14. Disponível na Internet: http://www.openeducationeuropa.eu/sites/default/files/legacy_files/asset/Digital%20Literacies%20and%20eCompetence_In_depth_38_1_1.pdf
- Field, J.; Gallagher J.; & Ingram, R. (Eds.) (2009). *Researching transitions in lifelong learning*. London: Routledge, pp. 9-27.
- Frey, C. B., Osborne, M. & Holmes, C. (2016). *Technology at work v2.0: the future is not what it used to be*. London: Oxford Martin School, CITI GPS.
- Frey, C. B. & Osborne, M. (2013). *The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?* Disponível na Internet: http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf
- Oxford Economics (2012). *Global talent 2021: how the new geography of talent will transform human resource strategies*. Oxford: Oxford Economics.
- Hotho, S. (2008), Professional identity – product of structure, product of choice: linking changing professional identity and changing professions, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 No. 6, p. 721-42.
- Hounslow, M. & Roberts, M. (2009) *Workforce Planning at QUT Future Directions*. Presentation to QUT Workforce Planning Steering Committee, February 12, 2009.
- Ibarra, H.; Barbulescu, R. (2010). Identity as a narrative: prevalence, effectiveness and consequences of narrative identity work in macro work role transitions. *Academy of Management Review*, v.35, (1), pp 135-154.
- Ingles, E., De Long, K., Humprey, C. and Sivak, A. (2005). *The future of human resources in Canadian libraries*. Disponível na Internet: <http://www.ls.ualberta.ca/8rs/8RsFutureofHRLibraries.pdf>.
- Larraz, V. (2013). *La competencia digital a la universitat*. (Tesis Doctoral. Programa de doctorat de la Universitat d'Andorra.) Disponível no repositório TDX: http://hdl.handle.net/10803/113431_
- Munde, G. (2019). Considerations for managing na increasingly intergenerational workforce in libraries. *Library trends* 59 (1-2), p. 88-108.
- Ochôa, P. (2012). *Transições profissionais na sociedade de informação: percursos identitários e ciclos de competências de bibliotecários portugueses (1973-2010)*. Tese de doutoramento. Disponível na Internet: <http://dspace.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/17109/TESIS%20PAULA%20OCHOA.pdf?sequence=1>
- Ochôa, P.; & Pinto, L. G. (2014). Moments of obsolescence competences and career life cycles revisited through Information Society policies. *International Journal of Advances in Management Science*, 3(3), p. 79-87.
- Savickas M. (2012). Life design: a paradigm for career interventions in the 21st century, *Journal of Counselling and Development*, 90, p. 13-19.
- Sharf, R. S. (2013). *Applying career development theory to counseling* (6th ed.). Independence, KY: Brooks/Cole.

- Sullivan, S. E.; Arthur, M. B. (2006). The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behaviour*, v. 69, n. 1, p. 19-29.
- Stokker, Judy H.; Hallam, Gillian (2009) The right person, in the right job, with the right skills, at the right time. A workforce-planning model that goes beyond metrics. *Library Management*, 30(8/9), p. 561-571.
- The Economist Intelligence Unit (2016). The quest for digital skills: a multi-industry executive survey. Disponível na Internet: https://www.eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/Questfordigitaltalent_0.pdf
- Truxillo, D.M., Cadiz, D.M., & Hammer, L.B. (2015). Supporting the aging workforce: a research review and recommendations for workplace intervention research. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2, p. 351–381. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435.
- Usherwood, B., Proctor, R., Bower, G., Coe, C., Cooper, J. & Stevens, T. Recruit, retain and lead. The public library workforce study. Sheffield: Centre for the Public Library and Information in Society, Department of Information Studies, University of Sheffield, 2001. Disponível na Internet. <http://cplis.shef.ac.uk/workforce.pdf>.
- World Economic Forum (2016). *Annual Meeting 2016: meeting overview*. (Davos-Klosters, Suíça, 20-23 jan.). Disponível na Internet: http://www3.weforum.org/docs/AM16/AM16_MeetingOverview.pdf.
- World Economic Forum (2016a). *The future of jobs: employment, skills and workforce strategy for the fourth industrial revolution*. Disponível na Internet: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf.
- Zacher, H., & Hannes (2015). The importance of a precise definition, comprehensive model, and critical discussion of successful aging at work. *Work, Aging and Retirement*, 1(4), p. 320-333.
- Zacher, H., & Schmitt, A. (2016). Work characteristics and occupational well-being: the role of age. *Frontiers in Psychology*, 7, 1411, p. 1-8. doi: 10.3389/fpsyg.2016.01411.