

**UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO – UNINOVE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM INFORMÁTICA E GESTÃO DO
CONHECIMENTO**

VINICIUS RODRIGUES PEREIRA DOS SANTOS

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO PROFISSIONAL DE BIBLIOTECONOMIA
PARA ATUAR COMO GESTOR DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**

São Paulo

2023

VINICIUS RODRIGUES PEREIRA DOS SANTOS

**COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO PROFISSIONAL DE BIBLIOTECONOMIA
PARA ATUAR COMO GESTOR DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Informática e Gestão do Conhecimento da Universidade Nove de Julho – UNINOVE, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Informática e Gestão do Conhecimento.

Prof. Orientador: Dr. Marcos Antonio Gaspar

São Paulo

2023

Santos, Vinicius Rodrigues Pereira dos.

Competências necessárias ao profissional de biblioteconomia para atuar como gestor da informação e do conhecimento. / Vinicius Rodrigues Pereira dos Santos. 2023. 178 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2023.

Orientador (a): Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar.

1. Bibliotecário. 2. Competências. 3. Gestor da informação.
 4. Gestor do conhecimento.
- I. Gaspar, Marcos Antonio. II. Título.

CDU 004

PARECER – EXAME DE DEFESA

Parecer da Comissão Examinadora designada para o exame de defesa do Programa de Pós-Graduação em Informática e Gestão do Conhecimento a qual se submeteu o aluno Vinicius Rodrigues Pereira dos Santos.

Tendo examinado o trabalho apresentado para obtenção do título de "Mestre em Informática e Gestão do Conhecimento", com dissertação intitulada "COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO PROFISSIONAL DE BIBLIOTECONOMIA PARA ATUAR COMO GESTOR DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO", a Comissão Examinadora considerou o trabalho:

- | | |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Aprovado | <input type="checkbox"/> Aprovado condicionalmente |
| <input type="checkbox"/> Reprovado com direito a novo exame | <input type="checkbox"/> Reprovado |

EXAMINADORES

Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar - UNINOVE (Orientador)



Prof. Dr. Ivanir Costa - UNINOVE (Membro Interno)



Prof. Dr. Marcos Luiz Cavalcanti de Miranda – UNIRIO (Membro Externo)



Dedico esta dissertação à minha amada família Pereira e Santos, que sempre foi o meu alicerce, mostrando que por meio do estudo podemos trilhar caminhos distantes, e com seu apoio incondicional, alcancei este momento tão significativo; nutro a esperança de que as futuras gerações sigam esse mesmo caminho em busca do conhecimento.

AGRADECIMENTOS

Entrar no mestrado era um sonho difícil de se realizar, não apenas pela natureza do desafio, mas também pela autossabotagem que muitas vezes nos impede de alcançar nossos sonhos. Antes de tudo, gostaria de agradecer a Deus por me fortalecer e me guiar todos os dias, impedindo que eu desistisse.

Agradeço aos meus pais por todo o apoio e conforto que me proporcionaram, desde palavras de carinho até mesmo a cobranças para que eu continuasse meus estudos, mesmo sendo maior de idade (risos). Eles sempre enfatizaram que o estudo me levaria mais longe. Meu sincero agradecimento a Ana Cristina Pereira Santos e Mario Antonio Rodrigues dos Santos.

Ao meu irmão, Bruno Pereira dos Santos, que constantemente me ensina como o conhecimento pode nos moldar para a vida, gostaria de expressar minha gratidão. Também gostaria de agradecer à minha cunhada, Roberta Rocha, pelo apoio e suporte.

Agradeço à minha sobrinha, Camille Borges Rocha dos Santos, pela sua inocência de criança que em vários momentos me trouxe de volta ao eixo e me motivou a continuar minha pesquisa.

Não poderia seguir adiante sem mencionar meu amigo Dr. Jefferson Evaristo. Sem ele, essa jornada teria sido extremamente difícil. Agradeço por todo o apoio na realização deste trabalho, desde a correção da escrita até as palavras de calma e incentivo. Agradeço também pelo tempo que ele sacrificou para me apoiar nessa fase tão importante da minha vida. À minha amiga Joyce Alves, obrigado por sua ajuda quando precisei entender cálculos e fórmulas para aplicar no trabalho. Muitas vezes, precisei da assistência do seu marido, Dr. Jefferson, e você nunca hesitou em me ajudar. Pelo contrário, você sempre me apoiou. Agradeço aos seus filhos, Bento e Clara Evaristo, por permitirem que seus pais dedicassem tempo à elaboração deste trabalho. Que esse gesto sirva de exemplo para o futuro.

À minha amiga Mariana Boaventura, agradeço pelo seu apoio e pela sua escuta ativa nos momentos difíceis dessa jornada. Sua presença foi fundamental para enfrentar os desafios. Também gostaria de expressar minha gratidão à minha prima Thamiris Neves, que tem sido minha confidente ao longo dessa jornada, compartilhando tanto as dificuldades quanto as gratificações de seguir uma carreira acadêmica. Muito obrigado a vocês duas pelo apoio constante.

Aos amigos Guilherme Borges, Marília Gorito e Claudia Araújo, agradeço por estarem sempre disponíveis para me apoiar quando eu precisava de suporte ou tinha dúvidas sobre a elaboração ou o tema desta dissertação. Sua disposição em ajudar foi inestimável. À Msc. Tawnee Chies, que me auxiliou na entrada no mestrado na UNINOVE e me guiou ao longo dessa jornada, gostaria de expressar minha profunda gratidão. Sua orientação e apoio foram fundamentais para o meu crescimento acadêmico.

Em especial ao meu orientador, Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar, meu sincero agradecimento pela parceria, apoio, atenção e paciência dedicados para tornar esta pesquisa possível. Obrigado por acreditar que um bibliotecário poderia fazer parte deste programa. Espero que isso abra portas para novos profissionais de Biblioteconomia. Sem sua confiança e amizade, nada disso seria possível.

Aos membros da banca, agradeço ao Prof. Dr. Ivanir Costa por me tirar da minha zona de conforto e me motivar a buscar respostas sobre a relação entre Biblioteconomia e Tecnologia da Informação. Ao Prof. Dr. Marcos Luiz C. de Miranda, obrigado por mais uma parceria. Foi o senhor que me orientou na graduação e agora está avaliando minha pesquisa. Agradeço pelo apoio, disponibilidade e por ser um excelente bibliotecário, uma referência para minha vida.

Aos amigos que a UNINOVE me apresentou, Msc. Diego Candal, Diogo Oliva e Msc. Eduardo Stefani, muito obrigado pelas trocas e ajudas ao longo desta jornada. Expresso minha gratidão aos meus professores de disciplina, ao corpo docente e aos funcionários da UNINOVE. Sem dúvida, vocês me ajudaram a me tornar um profissional e uma pessoa melhor.

Aos meus amigos que não foram mencionados, saibam que ao longo desses anos vocês me apoiaram de alguma forma. Muito obrigado.

À Concremat Engenharia e Tecnologia, mais uma vez estou realizando uma etapa da minha vida fazendo parte desta empresa. Assim como na graduação e na especialização, agradeço por me incentivar a estudar e por não ser um obstáculo para os meus sonhos, mas sim um impulsionador.

Por fim, agradeço à Universidade Nove de Julho por toda a estrutura e investimento em pesquisa. Essa instituição tornou possível a minha titulação de mestre.

Agradeço também a São Bento e Nossa Senhora, pela intercessão em não me deixar desanimar, sempre me protegendo junto a Deus.

“Há conhecimento de dois tipos: sabemos sobre um assunto ou sabemos onde podemos buscar informação sobre ele”.

(Samuel Johnson)

RESUMO

Dadas as características da formação superior do bibliotecário, este profissional pode assumir importante papel como gestor da informação nas organizações contemporâneas, contribuindo assim para a criação e disseminação de conhecimento. O objetivo desta dissertação foi identificar, classificar e avaliar as competências do profissional de Biblioteconomia para atuação como gestor da informação e do conhecimento para a criação e disseminação de conhecimento nas organizações. Para tanto, esta pesquisa exploratória e qualitativa realizou revisão sistemática da literatura, pesquisa documental e pesquisa de campo junto a um comitê de especialistas. A plataforma teórica sobre as competências do bibliotecário foi estabelecida com base nos modelos de competências C.H.A.V.E, *T-SHAPED* e *Hard Skills/Soft Skills*. O protocolo de pesquisa documental aplicado possibilitou a identificação de 55 competências técnicas e pessoais requisitadas em anúncios de emprego para bibliotecários no país. Estas competências foram segregadas entre prioritárias, secundárias e adicionais, conforme indicação dos 132 especialistas respondentes da pesquisa de campo realizada. As 15 competências identificadas como prioritárias para o bibliotecário atuar como gestor da informação e do conhecimento foram (em ordem alfabética): adaptabilidade, aprendizagem, ciência e tecnologia, criatividade e inovação, comprometimento, comunicação, ética, gestão, inteligência emocional, organização, proatividade, relacionamento interpessoal, resolução de problemas, técnicas de gestão do conhecimento e, por fim, trabalho em equipe. Em complemento, as 55 competências identificadas também foram classificadas de acordo com os três modelos de competências considerados (C.H.A.V.E, *T-SHAPED* e *Hard Skills/Soft Skills*). Como conclusão, a lista de competências estabelecida sinaliza a possibilidade de atuação do profissional de Biblioteconomia como gestor da informação e do conhecimento nas organizações, destacando assim a importância de habilidades técnicas e pessoais para o desempenho eficiente desta função.

Palavras-chave: Bibliotecário. Competências. Gestor da informação. Gestor do conhecimento.

ABSTRACT

Given the characteristics of the master's degree in library science, librarians can play an important role as an information manager in contemporary organizations, thus contributing to the creation and dissemination of knowledge. The aim of this dissertation was to identify, classify and evaluate the competencies of the librarian as an information and knowledge manager for the creation and dissemination of knowledge in organizations. In this qualitative and exploratory research, it was conducted a systematic literature review, documentary research, and field research with a committee of experts. The theoretical framework on librarian competencies was established based on the C.H.A.V.E, T-SHAPED, and Hard Skills/Soft Skills competency models. Documentary research protocol enabled identification of 55 technical and personal competencies required in job advertisements for librarians in the country. These competencies were segregated into primary, secondary, and additional, as indicated by 132 experts who responded the field research. The 15 competencies identified as priorities for the librarian to act as an information and knowledge manager were (in alphabetical order): adaptability, commitment, communication, creativity and innovation, emotional intelligence, ethics, interpersonal relationships, knowledge management techniques, learning, management, organization, proactivity, problem-solving, science and technology and teamwork. In addition, the 55 identified competencies were also classified according to the three competency models (C.H.A.V.E, T-SHAPED, and Hard Skills/Soft Skills). In conclusion, the competencies' list indicates the possibility of the librarian's role as an information and knowledge manager in organizations, highlighting the importance of technical and personal skills for the efficient performance of this function.

Keywords: Librarian. Competencies. Information manager. Knowledge manager.

Lista de ilustrações

Figura 1 - Modelo teórico preliminar	26
Figura 2 - Competência CHA	29
Figura 3 - Dimensões da competência no modelo T-SHAPED	39
Figura 4 - Processo de Conversão do Conhecimento	60
Figura 5 - Principais práticas de gestão do conhecimento	63
Figura 6 - Fase 1 - Pesquisa Documental	79
Figura 7 - Principais resultados de competências profissionais	81
Figura 8 - Fase 2 - Comitê de especialistas	83

Lista de gráficos

Gráfico 1 - Áreas de atuação dos respondentes do comitê de especialistas	97
Gráfico 2 - Competências comuns aos bibliotecários e aos gestores do conhecimento avaliadas pelos especialistas	98
Gráfico 3 - Competências do gestor de conhecimento avaliadas pelos especialistas	101

Lista de quadros

Quadro 1 - Características das competências C.H.A.V.E	32
Quadro 2 - Competências profissionais e pessoais do bibliotecário	48
Quadro 3 - Competências do bibliotecário	50
Quadro 4 - Modelos e etapas do processo de gestão da informação	57
Quadro 5 - Breve descrição das Práticas de Gestão do Conhecimento	64
Quadro 6 - Principais ferramentas de gestão do conhecimento.....	68
Quadro 7 - Dimensões da Colnfo na perspectiva de Morales (2000).....	71
Quadro 8 - Autores de maior relevância para o constructo do projeto de pesquisa ..	74
Quadro 9 - Principais competências aplicáveis ao profissional bibliotecário para atuar como gestor da informação e do conhecimento.....	75
Quadro 10 - Competências consolidadas comuns ao profissional de biblioteconomia e ao gestor de conhecimento	104
Quadro 11 - Competências adicionais sugeridas pelos especialistas	112
Quadro 12 - Competências profissionais do bibliotecário para atuação como gestor da informação e do conhecimento, conforme modelo C.H.A.V.E.....	114
Quadro 13 - Competências profissionais do bibliotecário para atuação como gestor da informação e do conhecimento, conforme modelo T-SHAPED.....	117
Quadro 14 - Competências profissionais do bibliotecário para atuação como gestor da informação e do conhecimento, conforme modelo Hard Skills/Soft Skills	119

Lista de tabelas

Tabela 1 - Resultados dos termos-chave nas bases de dados científicas	24
Tabela 2 - Competências identificadas nas vagas de profissionais de Biblioteconomia	80
Tabela 3 - Competências identificadas nas vagas de profissionais de Gestão do Conhecimento	81
Tabela 4 - Vagas de Biblioteconomia.....	88
Tabela 5 - Vagas de Gestão do Conhecimento.....	88
Tabela 6 - Competências do bibliotecário advindas da pesquisa documental	89
Tabela 7 - Competências do gestor de conhecimento advindas da pesquisa documental.....	90
Tabela 8 - Competências comuns aos bibliotecários e aos gestores do conhecimento advindas da pesquisa documental	92
Tabela 9 - Competências profissionais aos bibliotecários e gestores do conhecimento mais requisitadas	93
Tabela 10 - Competências profissionais aos bibliotecários e gestores do conhecimento menos requisitada	94
Tabela 11 - Panorama das respostas recebidas e validadas na segunda fase da pesquisa.....	95
Tabela 12 - Competências comuns aos bibliotecários e aos gestores do conhecimento avaliadas pelos especialistas (análise quantitativa)	99
Tabela 13 - Competências comuns aos bibliotecários e aos gestores do conhecimento indicadas pelos especialistas	100
Tabela 14 - Competências do gestor de conhecimento avaliadas pelos especialistas (análise quantitativa)	102
Tabela 15 - Competências de gestores do conhecimento indicadas pelos especialistas	103
Tabela 16 - Competências consolidadas comuns ao profissional de biblioteconomia e ao gestor de conhecimento com a média ponderada.....	107
Tabela 17 - Competências prioritárias comuns ao profissional de biblioteconomia e ao gestor de conhecimento	108
Tabela 18 - Competências secundárias comuns ao profissional de biblioteconomia e ao gestor de conhecimento	110

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA	15
1.2 IDENTIFICAÇÃO DE LACUNAS DE PESQUISA	17
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA	19
1.4 OBJETIVOS DE PESQUISA.....	20
1.5 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	21
1.6 MODELO TEÓRICO PRELIMINAR	25
1.7 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	26
2 REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	27
2.1.1 Competências C.H.A.V.E.	28
2.1.2 Competências T-SHAPED	35
2.1.3 Competências <i>hard skills/soft skills</i>	40
2.1.4 Competências do profissional bibliotecário	44
2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO	53
2.2.1 Gestão da informação	53
2.2.2 Gestão do Conhecimento	58
2.3 GESTOR DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO.....	69
2.4 PLATAFORMA TEÓRICA ESTABELECIDA	73
3 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA	78
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA	78
3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM, AMOSTRA.....	84
3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	85
4 PRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	87
4.1 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE BIBLIOTECÁRIOS PARA ATUAÇÃO COMO GESTOR DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO ADVINDAS DA PESQUISA DOCUMENTAL.....	87
4.2 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE BIBLIOTECÁRIOS PARA ATUAÇÃO COMO GESTOR DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO ADVINDAS DO COMITÊ DE ESPECIALISTAS	95
4.2.1 Perfil dos respondentes	95
4.2.2 Competências avaliadas pelos especialistas	97

4.3. CONSOLIDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE BIBLIOTECONOMIA PARA ATUAÇÃO COMO GESTOR DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO.....	104
4.3.1 Competências profissionais de Biblioteconomia para atuação como gestor da informação e do conhecimento, conforme modelo C.H.A.V.E. .	113
4.3.2 Competências profissionais de Biblioteconomia para atuação como gestor da informação e do conhecimento conforme modelo <i>T-SHAPED</i>..	116
4.3.3 Competências profissionais de Biblioteconomia para atuação como gestor da informação e do conhecimento conforme modelo <i>Hard Skills/Soft Skills</i> ..	118
5 CONCLUSÃO	121
REFERÊNCIAS.....	126
APÊNDICE A - RESULTADO DA PESQUISA WEB OF SCIENCE	144
APÊNDICE B - RESULTADO DA PESQUISA SCOPUS.....	147
APÊNDICE C - RESULTADO DA PESQUISA PROQUEST.....	148
APÊNDICE D - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	153
ANEXO A - PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO (PPG) - BIBLIOTECONOMIA, CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	158
ANEXO B - RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO	159

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A emergência da sociedade da informação e do conhecimento é um fenômeno em constante evolução na atualidade. As características deste fenômeno têm impactado os indivíduos, profissionais, organizações e a sociedade como um todo. Existe uma forte relação entre a sociedade da informação e do conhecimento e a globalização, que se baseia principalmente nas ações organizacionais, que por sua vez são desenhadas e impulsionadas por desafios de mercado e variáveis externas que afetam diretamente o planejamento estratégico e a gestão da organização para períodos futuros (COLOMBO; VALENTIM, 2021).

De acordo Werthein (2000)¹, o termo 'sociedade da informação' tem sido utilizado desde a década de 1980 como substituto do complexo conceito de "sociedade pós-industrial", que provocou profundas mudanças tecnológicas na sociedade. Para Freitas (2017), a Sociedade da Informação tem como pressuposto o aprender a aprender constante, baseado nas informações e no conhecimento.

Na sociedade do conhecimento, o verdadeiro valor de um produto reside no conhecimento que esse produto contém, notadamente em razão de a economia adotar uma estrutura mais diversa e em constante mudança. Ao longo da história humana, a sociedade do conhecimento começou a usar a informação mais do que nunca antes, o que fez com que a sociedade sinta a necessidade de produzir e consumir informação em elevado nível como forma de impulsionar seu crescimento (FACHIN, 2013).

O conhecimento crescente e mais diferenciado tem causado mudanças estruturais em diferentes setores econômicos. Isto porque, cada vez mais, a força econômica internacional de um país está diretamente relacionada aos fatores de conhecimento aplicado em diferentes campos (BORGES, 1995). Segundo Ju e Almeida Junior (2015):

¹ À princípio, a citação de Werthein pode parecer desatualizada, dada a distância temporal da obra para nossos dias. O autor, porém, é talvez o principal nome de nossa área a tratar a questão, sendo considerado uma referência ainda hoje. Tal fato é ainda comprovado inúmeras por pesquisas mais recentes que, em certo sentido, confirmam as análises da virada do século de Werthein. A esse respeito, recomenda-se a leitura de Delbianco e Valentim (2022), Fujita e Barreto Junior (2020), Pellizzari e Barreto Júnior (2019), Cezar e Suaiden (2019).

No contexto atual da Sociedade da Informação, a informação tem se tornado o principal componente de inovação, transformação e desenvolvimento; subsídio fundamental na dinâmica do universo capitalista globalizado atual. Seu emprego tornou-se peça-chave para que uma organização e até mesmo os próprios indivíduos possam se tornar um agente ativo dentro da rede na qual estão inseridos. Assim, quanto mais informação possuírem, maior será a capacidade de intervenção na realidade (JU; ALMEIDA JUNIOR, 2015, p. 126).

Portanto, para que as empresas se mantenham competitivas em seus segmentos de mercado, elas precisam ter informações precisas e seguras. E, dado o conteúdo das suas ações e o provável impacto nos seus negócios, parece mais importante sensibilizar os profissionais envolvidos na gestão da informação, de forma a criar e difundir conhecimento útil para a organização. Assim, destaca-se a imagem do bibliotecário como perfil profissional responsável por estabelecer o vínculo entre a informação e a construção do conhecimento dos funcionários da organização (SANTOS; CANDAL; GASPAR, 2021).

Por esse motivo, faz-se relevante conscientizar os gestores e as empresas acerca da necessidade de possuírem um profissional especializado em gestão da informação, que possa com a sua atuação contribuir na criação e na disseminação de conhecimentos na empresa. Neste caso, profissionais especializados em análise de dados no contexto de *big data*, conhecidos como *big data analytics*, poderiam atuar nestas novas frentes.

E também profissionais conhecidos como cientistas de dados estão gradualmente se tornando cada vez mais importantes nas empresas, governos e instituições de ensino, pois fornecem uma perspectiva mais precisa, por exemplo, sobre padrões de concorrência e consumo (CONEGLIAN; GONÇALVEZ; SANTARÉM SEGUNDO, 2017). Na visão de Silva *et al.* (2019):

Bibliotecários estavam preparados para lidar com informação padronizada e estruturada. No entanto, dados de pesquisa necessitam de gestão minuciosa, exigindo a proposição de um modelo que compreenda as práticas e demandas das comunidades específicas de pesquisa. Essas ações, por sua vez, necessitam da formação de equipes de profissionais, compostas por cientistas da computação, bibliotecários e pesquisadores. (SILVA *et al.*, 2019, p. 306.)

Coneglian, Gonçalves e Santarém Segundo (2017) complementam que os cientistas de dados são, em sua maioria, profissionais das ciências matemáticas e computacionais, preocupados principalmente com a criação de algoritmos e técnicas computacionais para mineração e análise de dados. No entanto, na maioria dos casos,

esses profissionais não são treinados para focar nas necessidades de informação de gestores e executivos.

Dessa forma, acaba-se gerando uma lacuna de atuação nessa área, resultando na atuação de outros profissionais. Os autores expressam ainda que:

Na busca de preencher esse gap existente nos atuais cientistas de dados, os profissionais da informação ampliam sua área de atuação, ao se apresentarem como fundamentais no *Big Data Analytics*, buscando a sinergia entre as necessidades dos gestores e a expertise dos profissionais da computação (CONEGLIAN; GONÇALVEZ; SANTARÉM SEGUNDO, 2017, p. 129).

Em geral, dada a sua formação especializada, o profissional da área de biblioteconomia apresenta o perfil condizente para desempenhar a função da organização da informação, uma vez que possui habilidades técnicas para tanto (FINAMOR; PAULA, 2016). Além disso, esse profissional pode ainda, eventualmente, auxiliar no planejamento, desenvolvimento e controle das operações da organização, contribuindo então para a recuperação da informação e ainda para a sua transparência à cada comunidade de interesse (unidade de informação) na empresa.

Com o objetivo de direcionar as informações de modo eficiente na empresa, Pizaro e Davok (2008) argumentam que as atividades de organização e prestação de serviço do profissional bibliotecário visam:

(i) conhecer o usuário, tendo em vista a satisfação de suas necessidades de informação; (ii) avaliar fontes de informação; (iii) selecionar a informação; (iv) dar tratamento técnico à informação; (v) recuperar a informação; (vi) gerenciar a informação; (vii) mediar a informação; (viii) buscar e gerar informações estratégicas; (ix) gerir o conhecimento empresarial; (x) disseminar seletivamente a informação; e (xi) preservar a histórica organizacional (PIZARRO; DAVOK, 2008, p. 44).

Em uma sociedade em que a informação é a matéria-prima para o desenvolvimento do conhecimento, conforme argumentam Santos e Bastos (2017), é responsabilidade do bibliotecário gerenciar tanto a informação quanto o conhecimento, pois os recursos de informação são amplamente distribuídos pelos usuários, facilitando o acesso e uso da informação para a construção do conhecimento (DUARTE *et al.*, 2016).

1.2 IDENTIFICAÇÃO DE LACUNAS DE PESQUISA

O bibliotecário surge no atual contexto indicado como elemento capaz de fornecer informações em seu campo de atuação e auxiliar na transformação de

informações em conhecimento. Isto porque, dada a sua formação como gestor da informação, o bibliotecário sabe que a informação é o insumo do conhecimento e, portanto, direta ou indiretamente, pode desempenhar papel relevante nas organizações contemporâneas inseridas na sociedade da informação e do conhecimento. Nesse sentido, é importante compreender as competências do profissional de Biblioteconomia para poder complementar e melhorar os serviços por ele prestados (MILANO; DAVOK, 2009).

Assim, as competências profissionais do bibliotecário vão além das técnicas obrigatórias de qualquer profissional quanto ao domínio de sua área. Gravina e Lima (2021), por exemplo, indicam que o profissional contemporâneo precisa adquirir e desenvolver competências que, de fato, ultrapassam a formação básica de um bibliotecário.

Albuquerque e Tedesqui (2014), discorrendo sobre o contexto de bibliotecários escolares, indicam também como é necessário a este profissional desenvolver habilidades particulares que o permitam desempenhar seu trabalho com eficiência. Tanto para Gravina e Lima (2021), quanto para Albuquerque e Tedesqui (2014), parte considerável dessas competências envolvem a gestão de informação, as novas tecnologias e a adequação à sociedade da informação.

Expressado de outro modo, o bibliotecário no contexto atual, também deve desenvolver habilidades digitais, comportamentais e interpessoais para ter as tratativas com o usuário. Dessa forma, o bibliotecário poderá contribuir com suas competências na organização e aplicação de informações relacionadas ao uso do conhecimento na empresa.

Ainda na esteira da discussão sobre as competências do profissional bibliotecário, Gravina e Lima (2021) argumentam que essas competências não são inerentemente exclusivas dos bibliotecários e que as novas tecnologias exigem que qualquer indivíduo desenvolva habilidades informacionais que o capacitem a utilizar dispositivos eletrônicos e digitais atualizados. Os autores sustentam que o profissional que não se preocupar em desenvolver e aplicar tais competências ficará naturalmente defasado.

1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Consoante ao perfil indicado e em associação ao advento da transformação digital vivenciada pelas organizações atuais, os profissionais de Biblioteconomia vêm perdendo destaque nesse novo contexto (SANTA ANNA; CALMON; CAMPOS, 2017). Já na década de 1990, Lancaster (1994) demonstrava que as tecnologias, quando não dominadas, assimiladas e manuseadas, podem se tornar uma ameaça ao profissional inapto. Santos *et al.* (2016), analisando a empregabilidade e a inserção profissional de bibliotecários, demonstraram como o espaço para esses profissionais é cada vez menor em cenários nos quais tais trabalhadores não atualizam seus conhecimentos e competências.

Tal fenômeno se dá não por faltar-lhes habilidades técnicas para atender ao mercado, mas por não conseguirem identificar as competências que precisam desenvolver para atender às novas necessidades das empresas contemporâneas. Não sem motivos, já no início deste século Dutra (2001) demonstrava que o desafio por conseguir competências afins aos objetivos estabelecidos para a organização do conhecimento é o ponto de separação que definirá, em última instância, a sobrevivência e êxito de um profissional.

As competências estão associadas à forma como o indivíduo consegue assumir e resolver determinados problemas e eventos que possam vivenciar em situações profissionais (ZARIFIAN, 2003). Em complemento, Rossato *et al.* (2014, p. 36) conceitua competência como “um conjunto de ferramentas que, reunidas, formam uma metodologia de apoio à gestão de pessoas.”

Para a avaliação de competências e orientação profissional foram desenvolvidas algumas ferramentas gerenciais que oferecerem um panorama das competências desejáveis e/ou disponíveis nos profissionais. Dentre os modelos de competências mais disseminados tem-se: a) modelo C.H.A., que apregoa ser a competência definida pelo acrônimo C.H.A. (conhecimentos, habilidades e atitudes) de Durand (1999) - que posteriormente foi acrescido o ‘V’ (vontade) e o ‘E’ (expressão), resultando com isso no modelo C.H.A.V.E. de Macareno e Damião (2011); b) modelo *T-SHAPED*, que acredita na capacitação continuada individual dos profissionais e busca constante de profissionais no mesmo perfil para sua rede de contatos, de Barton (1995) e; c) modelo *Hard Skills/Soft Skills*, que considera avaliar a qualificação do profissional por meio de suas habilidades, conforme indicado por

Laker e Powell (2011), que diferenciam *Hard Skills* como habilidades técnicas que permitem identificar as competências no conhecimento em alguma determinada atividade, enquanto *Soft Skills* têm como característica identificar as habilidades intrapessoais, ao analisar como o profissional consegue interagir com outras pessoas e até mesmo entender suas limitações no dia a dia da execução de suas tarefas.

O bibliotecário desempenha um papel essencial em bibliotecas, centros de informação, instituições educacionais e empresas, atuando como intermediário na disseminação de informações e conhecimentos. Assim, como gestor de informações e conhecimentos, o bibliotecário possui habilidades para interagir com profissionais de diversas áreas numa organização. Dessa forma, ele é capaz de compreender e atender às diversas necessidades de informação e conhecimento de diferentes setores e indivíduos da organização.

Conforme Davenport e Prusak (1998), tal perfil é natural ao bibliotecário, uma vez que suas tarefas centrais voltam-se ao atendimento aos usuários na busca da informação, resultando no domínio de conhecimento avançado tecnológico para encontrar informações difíceis ou desconhecidas, todavia necessárias para a possível descoberta do conhecimento na organização.

Face ao contexto apresentado, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa:

Quais são as competências do profissional de Biblioteconomia para atuar como gestor da informação e do conhecimento para a criação e disseminação do conhecimento nas organizações, com base nos modelos de competências C.H.A.V.E, *T-SHAPED* e *Hard Skills/Soft Skills*?

1.4 OBJETIVOS DE PESQUISA

Uma vez estabelecido o contexto no qual esta proposta de pesquisa de dissertação se insere, o seguinte objetivo geral foi delineado:

Identificar, classificar e avaliar as competências do profissional de Biblioteconomia para atuação como gestor da informação e do conhecimento para a criação e disseminação de conhecimento nas organizações.

Em complemento, os seguintes objetivos específicos foram estabelecidos:

- I - Identificar, classificar e avaliar as competências do perfil, papel e atuação do bibliotecário como gestor da informação e do conhecimento para a criação e disseminação do conhecimento nas organizações, com base no modelo C.H.A.V.E.;
- II - Identificar, classificar e avaliar as competências do perfil, papel e atuação do bibliotecário como gestor da informação e do conhecimento para a criação e disseminação do conhecimento nas organizações, com base no modelo *T-SHAPED*;
- III - Identificar, classificar e avaliar as competências do perfil, papel e atuação do bibliotecário como gestor da informação e do conhecimento para a criação e disseminação do conhecimento nas organizações, com base no modelo *Hard Skills/Soft Skills*.

1.5 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A profissão de bibliotecário foi regulamentada no Brasil pela Lei 4.084/1962 e o respectivo curso de formação superior no país foi criado em 1911 por meio do Decreto-Lei 8.835. Dessa maneira é possível identificar que a sociedade sempre teve preocupação em capacitar profissionais para o tratamento das informações geradas com objetivo de organizar, recuperar, disseminar e manter a memória ativa por meio de registros estruturados.

Devido à transformação digital intensificada nos últimos anos e principalmente com o surgimento da *big data*, que se refere a conjuntos de dados grandes e crescentes que contêm formatos heterogêneos: dados estruturados, não estruturados e semiestruturados, conforme indicam Oussous *et al.* (2018); novas profissões foram criadas com objetivo de atender as demandas para disponibilizar, analisar e disseminar os grandes volumes de dados gerados.

Assim, segundo argumenta Almeida Junior (2002), com o passar dos anos o bibliotecário foi perdendo espaço no mercado pela falta do reconhecimento das suas atividades, já que há empresas que não buscam o bibliotecário como o profissional responsável para o controle e disseminação das suas informações e, conseqüentemente, para descoberta do conhecimento na organização.

Por não serem próximos à área e à formação destes profissionais, indivíduos leigos, em seu senso-comum, entendem que o profissional de Biblioteconomia deve apenas trabalhar em uma biblioteca, num claro desconhecimento das competências desse especialista.

Ainda segundo o autor:

O bibliotecário, aos olhos da sociedade, denomina-se todo aquele que trabalha no espaço da biblioteca, independente da existência ou não de uma formação específica. Além disso, tem o bibliotecário uma imagem deturpada, um estereótipo que acreditamos dissociado da realidade (ALMEIDA JUNIOR, 2002, p.31).

Em função dessa perspectiva, no contexto das organizações em geral a situação não é diferente, uma vez que elas não percebem a importância do bibliotecário como profissional especializado nestas searas. Corroborando tal cenário, Silva e Silva (2013) destacam que a informação e o conhecimento são fenômenos interrelacionados que se complementam na atualidade de profissionais e organizações atuantes na sociedade contemporânea. Isso ocorre porque a informação fornece elementos para a formação do conhecimento, desempenhando papel fundamental como um recurso valioso na vida organizacional. Os autores enfatizam ainda que as inovações tecnológicas nas áreas de Informática e Telecomunicações têm contribuído de fato para troca de informações e conhecimentos de forma rápida e eficaz nas organizações.

À revelia deste cenário, o bibliotecário aprende em sua formação a ter zelo sobre estes pontos, já que a ciência da biblioteconomia tem como uma de suas atribuições estudar as práticas, possibilidades e aplicações de métodos de gestão da informação e representação do conhecimento em diferentes ambientes de unidades de informação (ORTEGA, 2002). Assim, independente da unidade de informação em que o profissional atue, a informação desempenhará papel de grande importância pois, segundo Pizaro e Davok (2008 p. 40) a informação é “recurso essencial para os processos de tomada de decisão e de planejamento estratégico e para a inteligência competitiva das empresas”.

Atualmente as organizações contemporâneas “precisam de qualidade e bom atendimento aliados à inovação, seja para atingir metas e obter lucros, quanto para se tornarem competitivas e prestar serviços de qualidade” (FARIA; CASTRO FILHO, 2014, p. 51). Sendo assim, as organizações buscam profissionais capacitados para que possam atender da melhor forma seus objetivos corporativos.

Conseqüentemente, para que o bibliotecário possa conseguir alcançar um protagonismo em sua atuação, é preciso desenvolver competências profissionais que envolvem habilidades técnicas e pessoais. Já no início deste século Neves (2000) afirmava que os profissionais da informação na sociedade atual baseada no conhecimento precisam melhorar suas competências, buscando adquirir não apenas habilidades técnicas, mas também habilidades emocionais, cognitivas e comportamentais.

Em complemento às justificativas já expostas para a realização desta pesquisa, foi executada busca prévia sobre trabalhos científicos que representem o estado da arte acerca das competências do profissional de biblioteconomia como gestor da informação e de conhecimento, com base nos modelos C.H.A.V.E, *T-SHAPED*, *Hard Skills/Soft Skills*. Como resultado foi possível constatar que no Brasil esta temática ainda é pouco estudada. A busca foi realizada a partir de prospecção nas bases de dados científicas *Web of Science*, *Scopus* e *Proquest*. Os seguintes termos-chave da temática proposta foram considerados nas seguintes respectivas bases de dados:

- *Web of Science*
 - "librarian" AND "management" AND ("information" OR "knowledge") AND "chave" OR "t-shaped" OR "hard skills" OR "soft skills"
 - Refinado por: CATEGORIAS DO WEB OF SCIENCE: (INFORMATION SCIENCE LIBRARY SCIENCE) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (ARTICLE)
 - Tempo estipulado: Todos os anos
- *Scopus*
 - "librarian" AND "management" AND ("information" OR "knowledge") AND "chave" OR "t-shaped" OR "hard skills" OR "soft skills"
 - Refinado por: CATEGORIAS DO SCOPUS: (SOCIAL SCIENCES) AND TIPOS DE DOCUMENTO: (ARTICLE)
 - Tempo estipulado: Todos os anos
- *Proquest*
 - "librarian" AND "management" AND ("information" OR "knowledge") AND "chave" OR "t-shaped" OR "hard skills" OR "soft skills"
 - Refinado por: Periódicos acadêmicos, Tipo de Documento: Artigo e Título da publicação: Informação e Sociedade, Information, Journal of Education for Library and Information Science.

- Tempo estipulado: Todos os anos

Obteve-se como retorno de 20 trabalhos em português e 109 trabalhos em inglês. Averiguando-se os conteúdos dos trabalhos mencionados, verificou-se poucos conteúdos relacionados às áreas abordadas na temática de pesquisa desta dissertação, conforme indicado na tabela 1:

Tabela 1 - Resultados dos termos-chave nas bases de dados científicas

<i>Bases de dados científicas</i>	Resultados (português)	Resultados (inglês)
<i>Web of Science</i> ²	0	48
<i>Scopus</i> ³	0	9
<i>Proquest</i> ⁴	20	52

Fonte: Autor (2023).

Como visto na tabela 1, a chave de busca não traz correlação imediata entre os constructos considerados na temática abordada nesta pesquisa (apresentados nos apêndices A, B e C).

No entanto, foram identificados estudos sobre as seguintes competências e habilidades relevantes para bibliotecários: *soft skills* (HAMID; YOUNUS, 2022), competência em informação (ORELO; CUNHA, 2013), competências de profissionais de biblioteconomia nas áreas de biblioteconomia de dados (FEDERER, 2018), arquitetura da informação (TUCKER, 2021), editoração (FARIAS; LIMA; SANTOS; 2018), bibliotecários em universidades (VIEIRA; BAPTISTA; CERVERÓ, 2013), perfil do bibliotecário (CUNHA; SILVA; KILL, 2007), habilidades e necessidades dos bibliotecários (PALETTA; MILANESI, 2016) e *soft skills* para profissionais de gestão da informação e do conhecimento (MABE; BWALYA, 2022).

A partir de outras pesquisas realizadas em outras investigações, discute-se a atuação do bibliotecário em áreas como as universidades (BOCCATO; FUJITA; RUBI, 2010), bibliotecas (METZ, 2009), escolas (KAUTZMANN, 2015), comércio (SILVA, 2009) e organizações contemporâneas (BELLUZZO, 2011), sem que sejam tratadas especificamente das competências deste profissional com base nos modelos

² Web of Science - acesso em 06/05/2023 às 19:00

³ Scopus - acesso em 06/05/2023 às 19:10

⁴ Proquest - acesso em 06/05/2023 às 19:15

C.H.A.V.E, *T-SHAPED* e *Hard Skills/Soft Skills*. Ressalte-se que os trabalhos encontrados foram submetidos a uma análise criteriosa, e é possível que alguns deles tenham sido descartados devido à falta de aderência ao escopo da temática abordada nesta pesquisa.

Os modelos de competências selecionados para esta pesquisa têm sido aplicados pelas organizações contemporâneas e, conseqüentemente, possuem maior adesão pelos gestores de Recursos Humanos (RH) das empresas. Assim, a escolha dos modelos de competência selecionados para esta pesquisa tem potencial para garantir que os resultados do estudo sejam empregados como parâmetros não apenas para o profissional bibliotecário, mas também para as empresas interessadas na temática em pauta.

Os referidos modelos foram criados com o intuito de atenuar a dificuldade do processo de avaliação das competências de profissionais, sendo viável a inclusão de profissionais de biblioteconomia. Não obstante, outros modelos de avaliação de competências que causam impactos nas organizações e/ou são do interesse de pesquisadores na Academia eventualmente serão prospectados para a ampliação do delineamento da pesquisa.

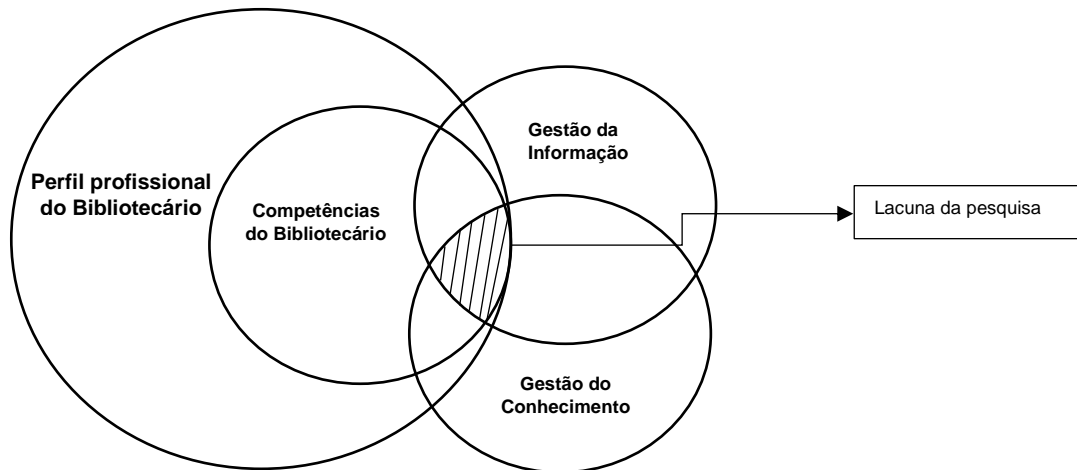
1.6 MODELO TEÓRICO PRELIMINAR

O modelo teórico exposto na Figura 1 foi elaborado tendo como fundamentos as duas proposições norteadoras desta pesquisa, conforme indicadas abaixo:

- I - Os modelos C.H.A.V.E.; *T-SHAPED* e *Hard Skills/Soft Skills* orientam as competências componentes do perfil do profissional bibliotecário para atuação na gestão da informação na empresa.
- II - Os modelos C.H.A.V.E.; *T-SHAPED* e *Hard Skills/Soft Skills* orientam as competências componentes do perfil do profissional bibliotecário para atuação na gestão do conhecimento na empresa.

O modelo teórico da pesquisa é exposto na Figura 1.

Figura 1 - Modelo teórico preliminar



Fonte: Autor (2023).

A Figura 1 apresenta o modelo teórico da pesquisa levando em consideração os eixos temáticos estabelecidos. Os constructos a serem abordados no estudo são: perfil do bibliotecário, competências profissionais do bibliotecário (C.H.A.V.E, *T-SHAPED*, *Hard Skills/Soft Skills*), gestão da informação e gestão do conhecimento. Estes elementos serão explicitados e elencados na seção da plataforma teórica, cujos tópicos contribuirão para esclarecer e embasar a temática enfocada neste estudo, demonstrando assim, a existência da intersecção entre eles, que configura a lacuna de pesquisa a ser preenchida por esta pesquisa.

1.7 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa será desenvolvida seguindo o objetivo proposto, voltado à indicação, caracterização e validação das competências do profissional de Biblioteconomia para atuação como gestor da informação para a criação e disseminação de conhecimento nas organizações, com base nos modelos C.H.A.V.E, *T-SHAPED* e *Hard Skills/Soft Skills*.

Assim, serão indicadas as características e competências do perfil do profissional bibliotecário no exercício de atividades voltadas à gestão a informação e do conhecimento nas empresas privadas. Portanto, esta pesquisa não contempla outros tipos de organizações, tais como instituições educacionais, fundações, instituições e organizações públicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são abordados estudos, trabalhos e pesquisas que têm contribuído para a definição das competências e características do profissional de Biblioteconomia, assim como para o entendimento da gestão da informação e do conhecimento nas organizações.

2.1 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

O desenvolvimento das atividades profissionais requer competências relacionadas aos conhecimentos técnicos e comportamentais de cada área para que sejam adequadamente representados em sua atuação. Segundo Santos *et al.* (2016), o termo ‘competências profissionais’ está relacionado à qualidade de indivíduos que podem apreciar e resolver problemas específicos ou realizar tarefas específicas. A falta ou desenvolvimento inapropriado de competências por parte do profissional pode levar o indivíduo exclusão ou apartamento do ciclo de trabalho ao qual pertença, além da possibilidade de reprovação social (FLEURY; FLEURY, 2001).

Competência refere-se na prática à qualificação de saber fazer e habilidade para resolver problemas, partindo da premissa de realizar ações que agreguem valor na nova situação. De acordo com Zarifian (2001), um dos significados de competência está relacionado à competência profissional que a empresa espera que os funcionários possuam, que é a soma das definições de competências junto com as experiências e comportamentos do profissional para realização da execução do serviço. Para Le Boterf (2003, p. 38), “competência na dimensão do trabalho significa possuir determinados tipos de saberes e qualidades para administrar uma situação profissional complexa” – que, em certo sentido, são também oriundas da sociedade da informação (DELBIANCO; VALENTIM, 2022; CEZAR; SUAIDEN, 2019). Logo, a competência está intimamente ligada à forma de um indivíduo exercer a profissão.

Para Corrêa (2015), a globalização trouxe muitas mudanças imprevistas. À vista disso, a competência tornou-se um elemento básico que permite às empresas focar nos aspectos essenciais do seu negócio e possuir capital humano com conhecimentos, habilidades e atitudes para enfrentar os desafios de um mundo globalizado. Em função disso, o desenvolvimento de competências por parte do profissional faz parte do processo estratégico da organização, como seu modelo de

gestão, diante de um mundo em constante evolução, repleto de incertezas e desafios crescentes.

Além de buscar definições conceituais, uma compreensão mais profunda do papel das competências profissionais na organização também é necessária. Isto porque, dependendo da forma como os recursos de gerenciamento estão estruturados, pode-se capacitar a organização a obter uma vantagem competitiva e assim ajudá-la a se diferenciar de seus concorrentes. Além disso, quando a organização adquire certas competências por meio de seus profissionais e se acomoda em ter tais capacidades, surge a possibilidade de perda dessas competências para as concorrentes. Também é importante ressaltar que só a melhoria contínua pode garantir a consolidação das vantagens conquistadas, o que pressupõe a melhoria das competências profissionais de seus colaboradores (LANA; FERREIRA, 2007).

Para Ceitil (2016), atualizar um conjunto de competências no desempenho de atividades, funções ou tarefas específicas pode viabilizar atingir um alto nível de desempenho profissional, sendo isto um dos principais componentes do conceito de competência. Por esse motivo o investimento na qualificação profissional tem se tornado uma prática cada vez mais frequente por parte do indivíduo. Tais investimentos se justificam, pois espera-se que profissionais qualificados tenham mais chances de serem mais bem-sucedidos nas suas áreas de atuação e, portanto, tenham maior facilidade de se inserirem no mercado de trabalho, projetando-se para atender às necessidades dos negócios nas organizações atuais.

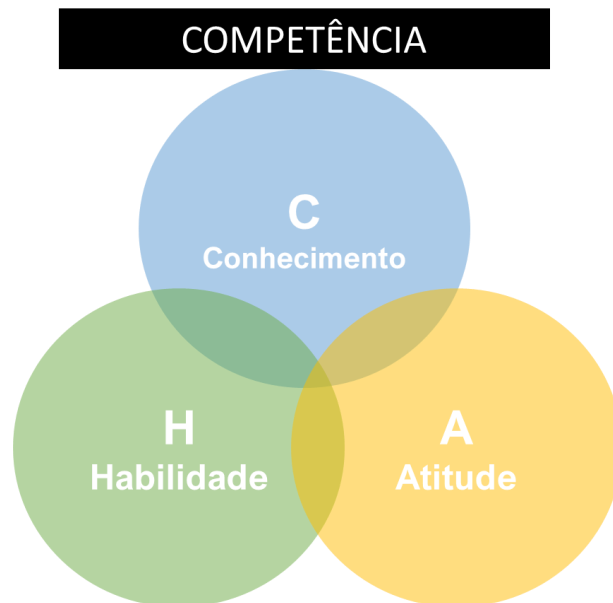
2.1.1 Competências C.H.A.V.E.

Diante das mudanças nos processos organizacionais é necessário redefinir o novo modelo de gestão de recursos humanos para se adequar à nova realidade do mercado. Esse novo modelo de gestão de pessoas é chamado de Teoria C.H.A. (conhecimento, habilidades e atitudes) e reúne as competências básicas do profissional para o desenvolvimento organizacional (FERREIRA *et al.*, 2019).

As organizações atuais requerem perfis de colaboradores que buscam atualização constante de seus conhecimentos e habilidades profissionais (ALTHOFF; BAHIA, 2018). O conceito de competência considera um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme representada na figura 2, que justificam o alto

desempenho, acreditando-se que o melhor desempenho é baseado na inteligência e personalidade das pessoas (FLEURY, 2002). Para Durand (2006) a competência é composta por três itens: conhecimento, habilidades e atitude (CHA).

Figura 2 - Competência CHA



Fonte: Autor (2023).

‘Conhecimento’ inclui "saber que?" ou "saber o quê?". Entende-se conhecimento por conter informações estruturadas que permitem à organização manter o funcionamento de suas atividades. Conhecimento é a transformação das informações obtidas pelos indivíduos ao longo de sua vida acadêmica, profissional e pessoal, orientando-os para as práticas e normas organizacionais estabelecidas pela visão da empresa, para tomar decisões e desenvolver estratégias que sejam positivas e competitivas (CHIAVENATO, 2008). Refere-se a aprender o conhecimento necessário e requerido para desempenhar uma função específica.

Já ‘Habilidade’ inclui "saber como", ou seja, as técnicas utilizadas para atingir os objetivos e está relacionada ao conhecimento processual e de procedimentos aplicado a uma situação específica; a escolha certa de estratégias para resolver situações-problema. Em adição, habilidade refere-se a saber como fazer as coisas com a forma como uma tarefa específica é executada. Assim, o indivíduo utiliza todo o seu conhecimento para realizar suas tarefas, de acordo com as diretrizes da organização. A habilidade não é uma competência inata, mas adquirida por meio do

aprendizado (FERREIRA et al., 2019; CHIAVENATO, 2014). Portanto, a habilidade é a capacidade de colocar em prática determinados conhecimentos, solucionando possíveis problemas e impasses, além de o indivíduo buscar obter ótimos resultados.

Por fim, a 'Atitude' envolve ações, comportamentos e "saber ser". Ou seja, a atitude inclui a esfera social, afetiva, emocional e motivacional do indivíduo. Trata do trabalho em equipe, responsabilidade, liderança, autonomia, intelectualidade e equilíbrio emocional do profissional (TORREZZAN; BEHAR, 2016). Para Ferreira *et al.* (2019, p. 31955) "é a competência durável que transforma o indivíduo em um agente de mudanças nas empresas e nas organizações, e não simplesmente um agente de conservação e manutenção do *status quo*". De maneira mais ampla, o sentido de atitude repousa na própria iniciativa do indivíduo em agir e/ou resolver problemas sem esperar por situações ou ordens para fazer qualquer coisa.

Fundamentando no que foi apresentado, é possível deduzir que o conhecimento é sobre saber um determinado assunto, ocasionando o desenvolvimento de habilidades, que corresponde na execução de tarefas relacionadas ao assunto do conhecimento desenvolvido e, conseqüentemente, proporcionando como resultando a tomada de atitude sobre uma ação ou problema específico.

Considerando-se tal perspectiva, a tríade conhecimentos, habilidades e atitudes pode proporcionar vantagem competitiva à empresa, agregar valor às pessoas, conquistar liderança de mercado e criar oportunidades, contribuindo assim para a sobrevivência e diferenciação de uma organização (FERREIRA *et al.*, 2019).

Com intuito de complementar a competência CHA, Dutra (2001) acrescenta ao acrônimo C.H.A. a letra 'E' de entrega, transformando-o em C.H.A.E. "Entrega" refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes com as quais o indivíduo contribui para os processos de trabalho e geração de valor agregado à organização. Para Dutra (2001), o nível de entrega envolve a capacidade de lidar com o conceito de complexidade, ou seja, algo comum além do nível de posição ou hierarquia de um indivíduo numa empresa, pois a complexidade exige adaptação a novas realidades e ação consciente para viabilizar alterações no fluxo de trabalho, para melhorar a eficiência do sistema de gestão atual. Dessa forma, o autor argumenta que a relação entre as pessoas e o trabalho seja motivada pelas necessidades da organização, que proporciona um espaço de carreira mais desafiador ao profissional.






Segundo Zuzarte (2017), no início dos anos 2000, uma nova terminologia (sigla) passou a ser utilizada, “CHAVE”, com as três primeiras letras tendo o mesmo significado de “CHA”, mais as letras “V” e “E”, denotando Valores e Entorno/Emoção, respectivamente. Tal nomenclatura é mais ampla, pois para desenvolver competências é preciso ter valores que se relacionem com o meio no qual o profissional se insere, devendo se relacionar com esse contexto ou entorno, além de desenvolver equilíbrio emocional.

Macarenco e Damião (2011) também adotam o acrônimo C.H.A.V.E., cujo objetivo é demonstrar que a subjetividade da personalidade humana é o que faz a diferença no interesse das empresas. Dessa maneira, os autores argumentam ser necessário que se “entenda que a CHAVE é uma extensão do CHA e inclui a Vontade e a Expressão das capacidades individuais, como a Emoção, Entusiasmo, Entorno e Energia, elementos que renovam e fortalecem o conceito de competência. Segundo os autores, competências C.H.A.V.E. são “[...] a resposta ao mundo exterior daquilo que faz parte do mundo interior do indivíduo” (MACARENCO; DAMIÃO, 2011, p. 22).

No Quadro 1, Macarenco e Damião (2010) apresentam as competências técnicas (Pensar e Sentir), competências comportamentais (Agir) e competências abstratas (Ser Total).

Quadro 1 - Características das competências C.H.A.V.E

(continua)

C	H	A	V	E
Conhecimentos (Pensar)	Habilidades (Sentir)	Atitudes (Agir)	Vontade (Querer)	Expressão (Compartilhar)
Conhecimentos técnicos, cursos, especializações, capacitações. 	Saber o que fazer com os conhecimentos.  Habilidades pessoais (intra) e sociais (inter)	Ter vontade de atingir a eficácia em relação aos conhecimentos ou habilidades já desenvolvidas. 	A unidade do homem. Ética, como processo direcionador da evolução. O trabalho de fixação de costumes. Assuntos relativos à essência da moralidade (renúncia de redenção). 	Assuntos relativos à sociabilidade (devoção, solidariedade, sentimento único da unidade, fraternidade). Tendências positivas e negativas. 
Conhecer	Sensibilidade para problemas e valores sociais	Domínio dos conhecimentos e habilidades	A interioridade do ser: desejos e aspirações mais secretos	Auto Emoção
Planejar	Novos interesses e aspirações	Toma decisões	Auto Vontade	Reconhecimento das potencialidades que vibra em seu e cada ser
Processar	Engajar-se	Persistência e Constância	A afirmação da liberdade no indivíduo e na coletividade	Necessidade de compartilhar e complementar com o exterior

Quadro 1 - Características das competências C.H.A.V.E

(continuação)

C	H	A	V	E
Conhecimentos (Pensar)	Habilidades (Sentir)	Atitudes (Agir)	Vontade (Querer)	Expressão (Compartilhar)
Desenvolver	Negociação	Elaboração de tarefas e projetos	A superação da insegurança e do medo através das realizações	
Criar modelos	Ensinar	Busca de qualidade em processos	Motivação	Desenvolvimento da sensibilidade estética
Capacidade de analisar dados	Colaborar	Abertura à mudança	Aceitar feedback	Disponibilizar a criatividade, vontade e inteligência para o exterior
	Criar	Atitude de melhoria	Resiliência e adaptabilidade	Equilíbrio emocional
	Superar bloqueios	Atitude criativa	Dedicação	Empatia
	Enfrentar conflitos	Flexibilidade	Aprendizado contínuo	
	Compreender e conceber as diferenças como complementares e não como fonte de conflitos	Elaborar materiais		
	Identificação com a empresa e com seu trabalho	Avaliação de Projetos e Programas		
	Pensamento crítico	Análise das necessidades		
	Comunicação eficaz	Aprender com erros ou com outros		
	Desenvoltura para resolver problemas			
	Liderança	Atitudes de inovação		
	Inteligência emocional	Gerenciamento do tempo		

Quadro 1 - Características das competências C.H.A.V.E

(conclusão)

C	H	A	V	E
Conhecimentos (Pensar)	Habilidades (Sentir)	Atitudes (Agir)	Vontade (Querer)	Expressão (Compartilhar)
	Trabalhar em equipe			
	Autogerenciamento			
	Solução de problemas complexos			

Fonte: adaptado de Macarenco e Damião (2010, p. 19).

Macarengo e Damião (2010) entendem que os conhecimentos e habilidades (CH) integram as competências técnicas para formar um conjunto de características relacionadas à compreensão, raciocínio (cognitivo), processamento e retenção de informações. As habilidades voltam-se ao saber fazer (sentir), ou seja, na colocação em prática dos conhecimentos adquiridos, envolvendo experiência e persuasão na comunicação e crença nas relações sociais.

Já a atitude e vontade (AV) dizem respeito às competências comportamentais que envolvem interesse (desempenho) e habilidades comportamentais que buscam produzir resultados com base nas habilidades técnicas adquiridas, caracterizando-se pela iniciativa e proatividade. A vontade (querer) é a força motriz que gera a presunção humana. Por fim, a expressão (E) forma a capacidade abstrata, que se refere ao pensamento e volta-se aos fatos compreendidos e comprovados pelas qualificações humanas, que enfatiza o valor dos indivíduos e contribui para o valor agregado da organização.

Nesse contexto, as organizações necessitam realizar o mapeamento de competências, pois a partir desta iniciativa é possível realizar a identificação da quantidade de conhecimento, habilidades e atitudes necessárias de um profissional para desempenhar uma função específica de forma eficiente e eficaz. Além disso, as rotinas muitas vezes levam o indivíduo a proceder com certo automatismo e perder o hábito de pensar no que está fazendo, e ainda como e se há uma maneira melhor de proceder suas atividades. Nesse sentido, o mapeamento de competências também auxilia na identificação de perfis e papéis e na avaliação de processos na organização (TORREZZAN; BEHAR, 2016).

Para atender melhor a intenção de compreensão das competências do profissional bibliotecário indicada nesta pesquisa, as competências técnicas e comportamentais presentes no CHA e CHAVE fortalecem as competências individuais do profissional, de modo a permitir o aprendizado para agir como um todo, ou seja, com condições para pensar, sentir, agir, querer e compartilhar.

2.1.2 Competências *T-SHAPED*

As empresas contemporâneas precisam atender às crescentes demandas dos clientes em um mundo globalizado e multicultural, lidando com projetos e processos de natureza interdisciplinar. Por todas estas razões, a empresa contemporânea requer

um perfil profissional que exige conhecimento técnico, além de amplo conhecimento em sua área de atuação, devendo assim demonstrar qualidades intelectuais como capacidade integradora, abstrata e espírito crítico, além de ser um profissional altamente qualificado em termos de habilidades pessoais.

Para Martínez e Peña (2016), o profissional que buscar desenvolver competências *T-SHAPED* podem ser considerados competentes para qualquer tipo de função e cargo, desde posições que exigem especialização em uma única disciplina, até cargos que não exigem especialização, mas demandam a capacidade de coordenar uma equipe multidisciplinar. O termo *T-SHAPED* foi mencionado pela primeira vez por Guest (1991) em um artigo que tinha como objetivo propor um modelo eficaz capaz de identificar diferentes aspectos das competências de profissionais devido ao avanço da tecnologia da informação nas empresas.

O modelo *T-SHAPED*, segundo Barton (1995), é aplicável aos profissionais que conseguem atualizar constantemente sua base de conhecimento individual e que mantêm pessoas com o mesmo perfil em sua rede contata. Essa atitude visa garantir onde o conhecimento pode ser encontrado e como influenciar ou responder ao conhecimento não estruturado, com foco em agregar valor às organizações onde os profissionais atuam.

O termo *T-SHAPED* é usado repetidamente na literatura para descrever o auge das habilidades acadêmicas e não acadêmicas de indivíduos de diversas origens. Desde o conceito original de Guest (1991), houve muitas variantes da personificação do T como elemento central do modelo. Porém, as definições originais continuaram intactas. Assim, a linha vertical da letra 'T' representa conhecimento disciplinar em um domínio específico, enquanto a linha horizontal representa habilidades e atitudes não acadêmicas em diferentes domínios.

Por exemplo, os profissionais *T-SHAPED* têm uma base teórica e prática sólida em seu campo de estudo específico, e se dedicam a ler, completar tarefas, praticar seu ofício e saber o que precisam saber sobre o "como" de seu campo especialista. (linha vertical do 'T'). Já a barra horizontal representa um conjunto de habilidades que são matizadas por expectativas específicas, mas não acadêmicas, mas mais pessoais e sociais (EADY *et al.*, 2021)

No campo acadêmico, Brooks (2012) argumenta que o principal desafio das universidades é que o assunto requer profissionais em forma de T (profissionais com características em forma de "T"), ou mesmo "especialistas-generalistas". Assim, as

competências *T-SHAPED* conseguem combinar dois perfis profissionais: o generalista (perfil horizontal), que inclui a capacidade de entender várias disciplinas, mas sem profundidade; e o perfil especialista (perfil vertical), que aprofunda seu campo de expertise, mas possuindo conhecimento limitado de outros assuntos (TRINDADE, 2021; NASCIMENTO, 2018; DESCOLA, 2016).

Martínez e Peña (2016) destacam que o perfil vertical é adequado para cargos que exigem alto grau de especialização; no entanto, tem a desvantagem de que profissionais com esse perfil tenham dificuldade em trabalhar em projetos multidisciplinares devido à falta de conhecimento em outras disciplinas. Embora o perfil horizontal seja adequado para trabalhar em equipes multidisciplinares, por exemplo, como gerente de projetos, profissionais com esse perfil encontram deficiências decorrentes de sua formação limitada na área específica do projeto.

Para IFM e IBM (2008), os profissionais *T-SHAPED* não são apenas pessoas com conhecimento geral de várias disciplinas e uma compreensão profunda de outra. Estes profissionais têm uma visão geral e ao mesmo tempo especialista, capaz de promover o desenvolvimento contínuo, não desatualizado, de resolver problemas em diferentes áreas e até conectar diferentes times entre si. Por todas essas razões, os profissionais que conseguem desenvolver as competências *T-SHAPED* são conhecidos de profissionais ‘inovadores adaptativos’.

Martin e Rees (2019) abordam o termo profissionais ‘inovadores adaptativos’ e complementam ao indicar que esse tipo de profissional seja caracterizado por um profundo conhecimento disciplinar em pelo menos uma área, além de compreensão dos sistemas e sua capacidade de atuar além das fronteiras disciplinares. Já Hansen e Oetinger (2001) recomendam que os profissionais *T-SHAPED* compartilhem livremente o conhecimento em toda a empresa (executando a porção horizontal do ‘T’), além de também participarem de unidades de negócios individuais (executando a porção vertical do ‘T’).

Portanto, ao aplicar as competências *T-SHAPED* o indivíduo pode ser considerado um profissional mais completo, pois pode analisar problemas sob diferentes perspectivas e executar com habilidade as ações necessárias para resolvê-los, notadamente por conseguir conciliar de certa forma os dois perfis de atuação, tanto generalista (horizontal), quanto especialista (vertical) (TRINDADE, 2021; NASCIMENTO, 2018; DESCOLA, 2016). Em complemento, Silva *et al.* (2017) destaca que:

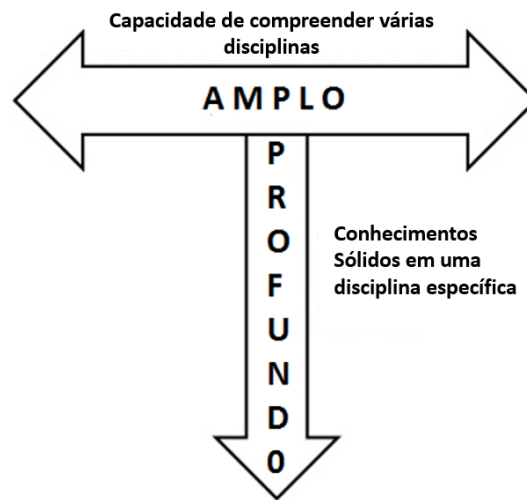
Por exemplo, pessoas com habilidades em forma de 'T' não só têm um conhecimento profundo de uma disciplina (como por exemplo, Engenharia de Software), mas também sabem como sua disciplina interage com outras disciplinas (tal como modelagem de banco de dados). (SILVA, 2017, p. 46).

Profissionais com competências desenvolvidas ao estilo *T-SHAPED* retêm bom conhecimento de determinado assunto e sabem como trabalhar com outros indivíduos para conseguir bom desempenho do desenvolvimento em equipe. Kumar e Pedanekar (2016) argumentam que tais habilidades do profissional têm a capacidade de produzir uma combinação potencializadora que, em especial, pode agregar maior valor aos serviços prestados por esse perfil de profissional do que outros.

O conceito *T-SHAPED* apresenta a forma da letra 'T', na qual a barra horizontal da letra T corresponde à formação básica, devendo ser ampla o suficiente para que os profissionais desenvolvam habilidades influentes, trabalhem em equipes multidisciplinares, descubram oportunidades e encontrem soluções para problemas complexos (SILVA, 2017). Já a barra vertical da letra T, conforme indica Kos (2015), significa o domínio do profissional sobre um determinado assunto relevante de mercado, mais do que muitas pessoas.

Assim, o profissional deve buscar ser bom nas tarefas, atividades e processos que estão em alta demanda, mas a mão-de-obra disponível com esse perfil profissional ainda é pequena. Dessa forma, a combinação dessas duas características, ou seja, em certo aspecto de ser um generalista que se especializa em temas específicos e em outros temas, resultando então em uma poderosa combinação de profissionais *T-SHAPED* que contribui para agregar maior valor aos serviços prestados por tais profissionais. A Figura 3 a seguir expõe o modelo de competências do profissional *T-SHAPED*, segundo Rubin (2015).

Figura 3 - Dimensões da competência no modelo T-SHAPED



Fonte: Rubin (2015).

As habilidades com conhecimento específico aprofundado ajudam a acomodar as inter-relações de diferentes disciplinas e diferentes domínios de conhecimento. Este tipo de profissional tem uma visão completa da organização, o que lhe permite construir relações entre as diferentes áreas da organização e facilitar a coordenação de equipes multidisciplinares (MARTÍNEZ; PEÑA, 2016).

Kos (2015) afirma que à medida que o mundo se torna mais complexo, as competências dos profissionais *T-SHAPED* devem tornar-se continuamente mais amplas (perfil horizontal de conhecimento geral) e mais estreitas (perfil vertical de conhecimento especializado). Entretanto, o autor argumenta que ter competências na forma 'T' é uma das maneiras de se obter a máxima vantagem competitiva em uma sociedade criativa, pois tal combinação resulta em agregar valor para o mercado e no apoio ao alcance das metas estabelecidas.

Segundo Martínez e Peña (2016), a principal qualidade dos profissionais que adotam o modelo *T-SHAPED* é a capacidade de adaptação com foco nas organizações de atuação, o que perfaz um perfil bastante demandado no atual ambiente de negócios das organizações contemporâneas. Para Rostami e Neshati (2018), a escolha desse perfil profissional permite a formação de uma equipe considerada ideal por sua flexibilidade, alta performance e baixo custo.

Na visão de Brooks (2012) o modelo *T-SHAPED* forma profissionais com personalidade do tipo 'T', ou seja, profissionais com personalidade especialista e geral, que são muito requisitados pelas empresas. Nesse sentido, empresas

inovadoras como IBM, Nike, Apple, IDEO e McKinsey são conhecidas por contratar funcionários com habilidades 'T'.

No entanto, Uhlenbrook e Jong (2012) apontam que o mesmo perfil *T-SHAPED* não serve para todas as posições e empresas, uma vez que os profissionais contratados precisam ter diferentes interesses e habilidades para desenvolver seus conhecimentos específicos (perfil vertical) e outras habilidades para desenvolver conhecimentos abrangentes (perfil horizontal). Para uma organização eficaz, é importante ter funcionários com diferentes formas de T e a combinação adequada de habilidades para maximizar o desempenho profissional.

2.1.3 Competências *Hard Skills/Soft Skills*

A palavra inglesa '*skills*' traduzida para o português significa 'habilidades'. A partir dessa perspectiva Laker e Powell (2011) diferenciam as habilidades do profissional entre *hard*, que são as competências técnicas para lidar com dispositivos, dados e software; e as habilidades *Soft*, que são as competências intrapessoais, tais como habilidades de autogerenciamento e habilidades interpessoais, voltadas para as interações com outras pessoas.

Por muito tempo, as *Hard Skills* foram as únicas competências essenciais para o sucesso profissional, segundo argumenta Robles (2012). Carlucci e Schiuma (2018) afirmam que este conjunto de competências mais técnicas é adquirido por meio da formação do profissional durante sua existência, notadamente através da utilização de tecnologias, máquinas inteligentes e interação como pessoas competentes e aptas para a sua formação.

Motyl (2017) e Lombardi (2019) apontam que as *hard skills* são específicas e podem ser identificadas, aprendidas e aprimoradas ao longo do tempo. Para Robles (2012), tais competências estão relacionadas às conquistas elencadas no currículo, como nível de escolaridade, experiência profissional, conhecimento e nível profissional.

Hard skills descrevem comportamentos e habilidades bem definidas. Portanto são habilidades que produzem resultado visível e imediato. As *hard skills* podem ser avaliadas através de testes técnicos ou testes práticos. As *hard skills* estão relacionadas com o domínio das competências em ciência, tecnologia e habilidades técnicas (SOPA *et al.*, 2020; MUQOWIM, 2012). Em função disso, Travassos (2019)

infeere que as *hard skills* afetam as métricas de desempenho, não apenas pela qualidade do conhecimento, mas também pelo impacto que um funcionário tem quando assume um cargo que gosta na organização. Dito isso, cada profissional tem sua área de preferência e, claro, quando trabalha de acordo com suas preferências, fica mais comprometido com os papéis que exerce.

Chou (2013) afirma que as *hard skills* ajudam a qualificar o profissional para vagas de emprego, mas as *soft skills* determinam o avanço do profissional na carreira. Corroborando tal ideia, Deepa e Seth (2013) atestam que os profissionais tendem a crescer nas organizações por meio de *hard skills*, mas falham devido à insuficiência de *soft skills*. Em razão disso, tem-se argumentado que as *hard skills* são menos eficazes para um bom desenvolvimento na organização do que as *soft skills* (PHILLIPS; PHILLIPS, 2015).

Devido à mudança do cenário do ambiente corporativo nos últimos anos, novas exigências no campo profissional surgiram. Assim, as empresas buscam profissionais não só capazes de cumprir as tarefas de uma determinada função, mas também que contribuam para o desenvolvimento de toda a organização. Tais requisitos são buscados pelas organizações junto aos profissionais para que estes contribuam para o estabelecimento de diferencial competitivo à organização por meio de seu trabalho.

Para Hurrell (2016), pesquisas mostram que o conceito de habilidades está se expandindo para além das habilidades técnicas e cognitivas, mas que também envolvam aspectos 'soft' da resolução de problemas sociais e interpessoais. Embora a Academia esteja debatendo se as *soft skills* são habilidades, as instituições já estão buscando profissionais levando em consideração esses tipos de competências (GRUGULIS; VICENT, 2009; HURRELL, 2016).

Bedwell, Fiore e Salas (2014) sustentam que a literatura mostra que as *soft skills* tornaram-se uma habilidade profissional cada vez mais valorizada pelas organizações no campo da gestão de recursos humanos, especialmente quanto às organizações relacionadas à tecnologia. Em função disso, faz-se necessário investir em métodos de aprendizagem inspiradores para promover a criatividade, motivação e produtividade dos profissionais, fortalecendo dessa maneira suas competências *soft skills* (GODOY *et al.*, 2008).

As *soft skills* são constituídas por uma série de competências inerentes ao indivíduo que contribuem para estabelecer a diferenciação de um ser humano em relação à uma máquina (CARLUCCI E SCHIUMA, 2018). *Soft skills* ou habilidades

não técnicas são habilidades, atitudes, hábitos, boas práticas que, quando combinados corretamente, tendem a maximizar o trabalho de um profissional no ambiente laboral (MATTURRO, 2013).

Entretanto, os estudiosos estão divididos quanto à definição e contextualização das *soft skills*, uma vez que as *soft skills* não podem ser discutidas sem referência aos trabalhos que as aplicam (GRUGULIS; VICENT, 2009; HURRELL; SCHOLARIOS; THOMPSON, 2013). A inconsistência na definição de *soft skills* e na mensuração de tais habilidades dificulta a comparação e a pesquisa aprofundada nesse tema, sendo necessário avançar em direção a um conjunto comum de conceitos e definições para permitir a aprendizagem entre organizações, instituições e países (CUNNINGHAM; VILLASEÑOR, 2016).

Alguns autores corroboram a ideia de que as *soft skills* estejam relacionadas à personalidade individual de cada profissional. A este respeito, Ahmed, Capretz e Campbell (2012) definem *soft skills* como competências que se relacionam com os traços de personalidade e atitudes de um indivíduo e orientam o seu comportamento profissional. Já para Andoh-Baidoo *et al.* (2011), as *soft skills* podem ser definidas como competências básicas não relacionadas com uma tarefa específica, mas sim relacionadas com a capacidade subjacente de um indivíduo para alcançar resultados num tipo específico de tarefa.

Tal visão de *soft skills* é corroborada pelo Banco Mundial (2018), que as considera habilidades relacionadas ao comportamento de uma pessoa, ou seja, como ela se expressa e responde em uma determinada situação, e referem-se à personalidade e comportamento, em relação à capacidade psicológica, emocional e social relacionada ao indivíduo. As *soft skills* podem ser melhoradas com base na experiência pessoal, educação e cultura do profissional.

Andrade (2016) entende *soft skills* como um conjunto de comportamentos derivados de traços de personalidade, estimulados ou não de acordo com a formação de cada indivíduo e os estímulos que recebe, considerando ainda, sua formação profissional. Isto porque a formação de um indivíduo está relacionada aos estímulos do ambiente organizacional, afetando seus traços de caráter e comportamento. Para o PMI – Project Management Institute (2013, p. 274), *soft skills* são “competências comportamentais que incluem capacidades tais como habilidades de comunicação, inteligência emocional, resolução de conflitos, negociação, influência, construção de equipe, e facilitação de grupos”.

Cotet, Balgiu e Zaleschi (2017) asseveram que as *soft skills* sejam um conjunto de habilidades e traços de personalidade que têm efeitos sinérgicos e contribuem para a eficiência profissional do indivíduo no exercício de suas atividades. Essas competências descrevem não apenas as características pessoais de um indivíduo, mas também sua capacidade de se relacionar com outras pessoas e gerenciar interações, especialmente em contextos profissionais. De acordo com um estudo conduzido por Heckman e Kautz (2012), as *soft skills* podem ser entendidas como os traços de personalidade, motivações e preferências mais valorizadas no mercado de trabalho.

Segundo Phillips e Phillips (2015), as *soft skills* viabilizam organizações ágeis e inovadoras a serem os melhores e mais admirados lugares para se trabalhar. Essa dinâmica ocorre porque tais competências têm o potencial de maximizar o desempenho individual, à medida que comportamentos e habilidades são adaptados para estarem em sintonia com a estratégia organizacional, o ambiente de trabalho ideal e a constante evolução do contexto. Além de impulsionar os resultados do negócio, as competências *soft skills* também promovem a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo, melhorando os relacionamentos entre os colaboradores.

Deepa e Seth (2013) apontam que as *soft skills* são essenciais no atual ambiente de negócios, principalmente pelo trabalho que as organizações precisam realizar para construir relacionamentos com outras pessoas, times e empresas para assim alcançar resultados satisfatórios. Em uma sociedade cada vez mais focada em informação e tecnologia, as *soft skills* estão moldando a estrutura do local de trabalho dos profissionais (KANDRA; SEWELL; NYAMARI, 2011).

Em levantamento promovido por Swiatkiewicz (2014) foi identificado que na literatura sobre competências, as *soft skills* são atualmente mais explorados pelas organizações junto aos profissionais, com 78,7% de relevância contra os 14,54% de relevância das *hard skills*. À medida que o mundo do trabalho evolui, as *soft skills* se tornam cada vez mais necessárias para que os profissionais apliquem as *hard skills* com mais sucesso (ROBLES, 2012; WESLEY; JACKSON; LEE, 2017).

Já no início dos anos 2000, Rainsbury *et al.* (2002) apontaram que o mercado de trabalho passou a entender as *soft skills* como complementos às *hard skills*, ou seja, como fatores que podem influenciar o sucesso do desempenho no trabalho do profissional, uma vez que a importância de desenvolver as *soft skills* no mundo atual

é fundamental. Essas habilidades são fatores diferenciadores, porque elas são algo que as máquinas não podem fazer, resultando assim na valorização do profissional que as emprega em suas atividades na organização (MIRANDA, 2020).

Assim, a fim de que o profissional de biblioteconomia possa conseguir destaque no mercado de trabalho e na organização contratada, apenas desenvolver as competências técnicas *hard skills* não será suficiente, pois como foi mencionado, *soft skills* são mais relevantes atualmente, já que se trata de habilidades comportamentais aplicadas nas relações interpessoais.

2.1.4 Competências do profissional bibliotecário

A sociedade da informação e do conhecimento (CEZAR; SUAIDEN, 2019; PELLIZZARI; BARRETO JUNIOR, 2019; FUJITA; BARRETO JUNIOR, 2020; WERTHEIN, 2000; DELBIANCO; VALENTIM, 2022) mudou a relação de trabalho, principalmente quanto às atividades laborais relacionadas à informação (GRAVINA; LIMA, 2021; ALBUQUERQUE; TEDESQUI, 2014). Isso ocorre porque a informação passou a ser reconhecida como o recurso mais valioso na sociedade da informação e do conhecimento. É importante compreender os espaços onde os profissionais (especificamente bibliotecários, no contexto desta pesquisa) podem trabalhar e as habilidades de que precisam para exercerem suas atividades profissionais (CHAVES, 2015).

Para Biaggi e Valentim (2018), a competência profissional refere-se ao conjunto de conhecimentos e habilidades que profissionais de qualquer área do conhecimento humano precisa desenvolver para desempenhar de forma adequada e eficiente as atividades laborais relacionadas às suas funções. Desta forma, a competência profissional deve expressar relevância para o público usuário do trabalho produzido por um profissional, além de seu empregador e, finalmente, a sociedade.

A Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), que identifica e descreve as ocupações no mercado de trabalho do Brasil, insere o bibliotecário na categoria de profissionais da informação, juntamente com documentalistas e analistas de informações. A CBO (2010) indica as seguintes atividades que o bibliotecário pode exercer:

Disponibilizam informação em qualquer suporte; gerenciam unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação. Tratam tecnicamente e desenvolvem recursos informacionais; disseminam informação com o objetivo de facilitar o acesso e geração do conhecimento; desenvolvem estudos e pesquisas; realizam difusão cultural; desenvolvem ações educativas. Podem prestar serviços de assessoria e consultoria. (CBO, 2010, p. 379).

A Special Libraries Association - SLA (1997; 2003) aponta quais são as competências pessoais do bibliotecário:

- a) buscar desafios e investir em novas oportunidades;
- b) ter visão globalizada;
- c) comunicar-se com eficácia;
- d) apresentar ideias claramente; ser confidencial e persuasivo nas negociações;
- e) criar parcerias e alianças;
- f) construir um ambiente baseado em respeito mútuo e confiança; respeitar e valorizar a diversidade;
- g) adotar trabalho em equipe; reconhecer o equilíbrio entre colaborar, liderar e ser liderado;
- h) calcular os riscos que enfrenta; demonstrar coragem e persistência frente às adversidades;
- i) planejar, priorizar e focalizar no que é mais crítico;
- j) demonstrar planejamento da carreira pessoal;
- k) ter pensamento criativo e inovador; buscar novas oportunidades ou as reinventar;
- l) reconhecer o valor profissional do trabalho em rede (networking), e do planejamento da carreira pessoal;
- m) permanecer flexível e otimista frente às mudanças constantes dos tempos atuais;
- n) celebrar suas conquistas e a de outros.

Tradicionalmente, o papel do bibliotecário abrange todas as etapas do fluxo de informações, desde a aquisição e preservação até a organização, apresentação, disseminação e circulação. No entanto, no contexto atual da sociedade da informação e do conhecimento, surgem novas demandas que requerem que os bibliotecários se integrem à sociedade contemporânea. Nesse sentido, é necessário que os bibliotecários estejam atualizados, tomem decisões autônomas e se concentrem nas transformações culturais, sociais e econômicas em curso. Dessa forma, o bibliotecário é desafiado a se preparar e desenvolver competências para as novas demandas da sociedade da informação (DUARTE *et al.*, 2016).

Na visão de Spudeit (2015), o bibliotecário passou a ter importante papel na formação dos usuários nas organizações para identificar e avaliar as fontes de informação e compreender os padrões e ferramentas de busca e utilização desses

recursos. Para tanto, o bibliotecário deve orientar os usuários das unidades de informação da organização quanto ao uso das tecnologias da informação e comunicação, além de buscar promover o desenvolvimento de habilidades que lhes permitam reconhecer suas necessidades de informação, selecionar sistematicamente as informações e, finalmente, ser capaz de organizá-las. Além disso, o bibliotecário pode desempenhar um papel fundamental no apoio à disseminação do conhecimento por meio de iniciativas de aprendizado contínuo. Dessa forma, eles podem assumir um papel protagonista ao incentivar a busca constante por conhecimento e auxiliar na sua divulgação. Nesse contexto, Santos e Aguiar (2020) complementam que:

O Bibliotecário, como profissional da informação, possui competências e habilidades essenciais para atuar em diversos ambientes que necessitam de organização, representação, difusão, recuperação, acesso, preservação e uso da informação. Esse profissional possui competências para desempenhar novos serviços de informação demandados pela sociedade, bem como para ocupar novos espaços de atuação, tendo em vista a complexidade para a recuperação e acesso às informações confiáveis que demonstram integridade dos fatos ocorridos e registrados. (SANTOS; AGUIAR, 2020, p. 34)

Chaves (2015, p. 262) afirma que “o próprio perfil do bibliotecário também vem mudando, e com isso observa-se a ampliação de uma nova dimensão de importância dada aos campos de atuação desse profissional (áreas da saúde, indústria, cultura, entre outras), exigindo inclusive uma nova postura”. Tal visão sobre as competências do profissional bibliotecário é corroborada por Silva e Spudeit (2019), que argumentam que:

Com base nesse novo perfil do profissional que atua hoje no mercado de trabalho, procura-se identificar a competência em informação que o bibliotecário precisa desenvolver na gestão da informação empresarial e como esses profissionais buscam a qualificação profissional necessária para manterem-se competitivos no mercado de trabalho (SILVA; SPUDEIT, 2019, p. 268).

Neste contexto, para Oliveira, Costa e Nunes (2020), o bibliotecário não é mais descrito como o guardião do suporte da informação, mas como um intermediário da informação. Dessa maneira, no ambiente de trabalho, o bibliotecário lida diretamente com a prestação de serviços aos usuários, visando auxiliá-los e atender às suas necessidades de informação, satisfazendo as demandas dos profissionais dentro da organização.

Na visão de Santos e Aguiar (2020), a mudança é inevitável para todas as profissões que queiram se manter no mercado e se mostrar aptas a atuar em novas

situações e contextos. Por exemplo, no ambiente informacional atual, o bibliotecário, que antes atuava apenas em bibliotecas, possui outros nichos de mercado para se aplicar profissionalmente devido às suas habilidades técnicas e humanas, principalmente nas práticas de organizar, processar e recuperar informações.

Biaggi e Valentim (2018, p. 27) reforçam ser “importante destacar a formação do profissional da informação, que vem incorporando novas competências e habilidades profissionais, cujas mudanças e transformações em relação à informação e ao conhecimento são evidentes”. De acordo com Biaggi e Valentim (2018), o bibliotecário contemporâneo pode atuar em equipes multidisciplinares, formadas por profissionais de diversas áreas do conhecimento, além de se envolver em tarefas de gestão e pesquisa voltadas para informações e conhecimentos até então pouco explorados na organização. Em sua pesquisa, os autores elaboram um conjunto de competências do profissional bibliotecário baseado nos estudos originais de Almeida (2008), que estão expostas no Quadro 2:

Quadro 2 - Competências profissionais e pessoais do bibliotecário

Profissionais	Pessoais
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possuir conhecimento especializado dos conteúdos e formatos das fontes informacionais, inclusive a competência para fazer avaliação crítica, seleção e filtragem 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar desafios e investir em novas oportunidades; ▪ Ter visão globalizada; ▪ Comunicar-se com eficácia; ▪ Apresentar ideias claramente; ser confidencial e persuasivo nas negociações; ▪ Criar parcerias e alianças; ▪ Construir um ambiente baseado em respeito mútuo e confiança; respeitar e valorizar a diversidade; ▪ Adotar trabalho em equipe; reconhecer o equilíbrio entre colaborar, liderar e ser liderado; ▪ Calcular os riscos que enfrenta; demonstrar coragem e persistência frente às adversidades; ▪ Planejar, priorizar e focalizar no que é mais crítico; ▪ Demonstrar planejamento da carreira pessoal; ▪ Ter pensamento criativo e inovador; buscar novas oportunidades ou as reinventar; ▪ Reconhecer o valor profissional do trabalho em rede (networking), e do planejamento da carreira pessoal; ▪ Permanecer flexível e otimista frente às mudanças constantes dos tempos atuais; ▪ Celebrar suas conquistas e a de outros.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possuir conhecimento especializado para o negócio da organização ou cliente 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver e gerenciar serviços de informação eficazes em termos de custo que se encontram alinhados com a direção estratégica da organização 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferecer apoio e treinamento de excelência para os usuários da biblioteca ou serviço de informação 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar as necessidades de informação e projetar serviços de informação com valor agregado, de modo a atender às necessidades identificadas 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar a tecnologia de informação apropriada para adquirir, organizar e disseminar a informação 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar abordagens gerenciais adequadas para comunicar a importância dos serviços de informação para a alta administração 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver produtos de informação especializados para uso interno ou externo à organização ou por clientes individuais (por exemplo, desenvolve bases de dados, cria homepages, arquivos de texto integral) 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avaliar as implicações do uso da informação e conduzir pesquisas voltadas para a solução dos problemas de gestão da informação 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprimorar continuamente os serviços de informação em função de novas exigências 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ser um membro efetivo da equipe gerencial e um consultor da organização em assuntos referentes à informação 	

Fonte: Biaggi e Valentim (2018, p. 27).

O bibliotecário deve se concentrar no campo em que escolhe trabalhar e entender a linguagem, o comportamento, as necessidades e desejos de informação dos usuários, bem como as rotinas de trabalho institucionais e outros fatores nesse campo de atuação (SANTOS; FARIAS; FEITOSA, 2017). Em complemento, salienta-se ainda que o profissional bibliotecário deva buscar se atualizar constantemente, trabalhar em equipe, entender outros idiomas, possuir capacidade empreendedora, ser proativo e ser ético (FARIA *et al.*, 2005; RASTELI; CAVALCANTE, 2013; OTTONICAR; BASSETO; FERES, 2015; SANTOS; AGUIAR, 2020).

Vale ressaltar que a questão da qualificação profissional é um assunto constantemente debatido, não só no campo da Biblioteconomia, mas também na Administração, Educação, Engenharia e Indústria, dentre outros (SILVA, 2009; CHAVES, 2015; CASTRO FILHO, 2016; SILVA; SPUDEIT, 2019; ARAÚJO; INOMATA, 2021).

Segundo Valentim (2008b), o bibliotecário deve investir em um ambiente onde o paradigma atual seja voltado para a criatividade e inovação, pois o negócio da biblioteconomia é constantemente afetado pelo mundo em mudança. Nesse sentido, a atuação profissional requer qualidades criativas. A criatividade é essencial para os bibliotecários, porque só por meio dela é possível inovar nas suas atividades.

Para Martins (2017), o profissional de biblioteconomia não deve se limitar a serviços tradicionais como processamento técnico, circulação de material e disseminação de informações. O profissional precisa exercer a profissão na perspectiva pedagógica, compreendendo as dificuldades de aprendizagem dos usuários, além de compreender os usuários de forma mais completa, levando em consideração os fatores sociais, para melhor assim compreender as necessidades de informação de determinados grupos.

O bibliotecário no perfil de líderes precisa ser firme nas grandes decisões; aprimorar sua inteligência emocional; saber elaborar um plano estratégico para a execução de todas as atividades de sua empresa; ter bom relacionamento interpessoal; facilitar a atuação integrada e saber liderar sua equipe de trabalho para esta se sentir motivada; ser adepto da educação continuada; ser criativo e inovador; observar e explorar os talentos e habilidades dos usuários, entre outras características (CHIAVENATO, 2010).

Na visão de Chaves (2015), a competência profissional de formação e o desenvolvimento do bibliotecário são temas amplamente discutidos, principalmente devido à expansão do campo de atividade que o bibliotecário vem ocupando nas organizações da sociedade. Ainda segundo o autor, em vista desses resultados, observa-se que o bibliotecário deve usar as habilidades que dele são demandadas, porque tais habilidades formarão a base para a sobrevivência e o desenvolvimento contínuos dos bibliotecários na atual sociedade da informação (CHAVES, 2015). O Quadro 3 condensa as principais competências do profissional de Biblioteconomia averiguadas na literatura selecionada neste tópico.

Quadro 3 - Competências do bibliotecário

(continua)

Autores	Obras	Competência do bibliotecário
Special Libraries Association - SLA	Competencies for Information Professionals of the 21st Century (1997; 2003).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar desafios e investir em novas oportunidades; ▪ Ter visão globalizada; ▪ Comunicar-se com eficácia; ▪ Apresentar ideias claramente; ser confidencial e persuasivo nas negociações; ▪ Criar parcerias e alianças; ▪ Construir um ambiente baseado em respeito mútuo e confiança; respeitar e valorizar a diversidade; ▪ Adotar trabalho em equipe; reconhecer o equilíbrio entre colaborar, liderar e ser liderado; ▪ Calcular os riscos que enfrenta; demonstrar coragem e persistência frente às adversidades; ▪ Planejar, priorizar e focalizar no que é mais crítico; ▪ Demonstrar planejamento da carreira pessoal; ▪ Ter pensamento criativo e inovador; buscar novas oportunidades ou as reinventar; ▪ Reconhecer o valor profissional do trabalho em rede (networking), e do planejamento da carreira pessoal; ▪ Permanecer flexível e otimista frente às mudanças constantes dos tempos atuais; ▪ Celebrar suas conquistas e a de outros.
Duarte <i>et al.</i>	Gestão da informação e do conhecimento nos currículos dos cursos de biblioteconomia das universidades públicas brasileiras (2016).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informado; ▪ Determinado em suas próprias decisões; ▪ Concentrado na transformação cultural, social e econômica.
Spudeit	Proposta de um programa para desenvolvimento de competências em informação para alunos do ensino profissional (2015).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar e avaliar as fontes de informação; ▪ Compreender os padrões e ferramentas de busca; ▪ Orientar os usuários das unidades de informação; ▪ Manusear tecnologias da informação e comunicação; ▪ Promover o desenvolvimento de habilidades que lhes permitam reconhecer suas necessidades de informação
Santos e Aguiar Santos, Farias e Feitosa	Práticas de organização e tratamento da informação em órgãos oficiais de perícia criminal: novos cenários para a atuação do profissional da informação (2002). Perfil profissional do bibliotecário em ambientes de informação audiovisual (2017).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gerenciar a informação ▪ Adaptabilidade

Quadro 3 - Competências do bibliotecário

(continuação)

Autores	Obras	Competência do bibliotecário
Oliveira, Costa e Nunes	As competências do bibliotecário de referência frente ao paradigma pós-custodial (2020).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atendimento aos usuários
Biaggi e Valentim	Perspectivas e tendências da atuação do bibliotecário na área da saúde (2018).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atuar em equipes multidisciplinares; ▪ Gestão e pesquisa voltadas para informações e conhecimentos; ▪ Possuir conhecimento especializado dos conteúdos e formatos das fontes informacionais, inclusive a competência para fazer avaliação crítica, seleção e filtragem; ▪ Possuir conhecimento especializado para o negócio da organização ou cliente; ▪ Desenvolver e gerenciar serviços de informação eficazes em termos de custo que se encontram alinhados com a direção estratégica da organização; ▪ Oferecer apoio e treinamento de excelência para os usuários da biblioteca ou serviço de informação; ▪ Avaliar as necessidades de informação e projetar serviços de informação com valor agregado, de modo a atender às necessidades identificadas; ▪ Utilizar a tecnologia de informação apropriada para adquirir, organizar e disseminar a informação; ▪ Utilizar abordagens gerenciais adequadas para comunicar a importância dos serviços de informação para a alta administração;

Quadro 3 - Competências do bibliotecário

(continuação)

Autores	Obras	Competência do bibliotecário
Biaggi e Valentim	Perspectivas e tendências da atuação do bibliotecário na área da saúde (2018).	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolver produtos de informação especializados para uso interno ou externo à organização ou por clientes individuais (por exemplo, desenvolve bases de dados, cria homepages, arquivos de texto integral); ▪ Avaliar as implicações do uso da informação e conduzir pesquisas voltadas para a solução dos problemas de gestão da informação; ▪ Aprimorar continuamente os serviços de informação em função de novas exigências; ▪ Ser um membro efetivo da equipe gerencial e um consultor da organização em assuntos referentes à informação; ▪ Buscar desafios e investir em novas oportunidades; ▪ Ter visão globalizada; ▪ Comunicar-se com eficácia; ▪ Apresentar ideias claramente; ser confidencial e persuasivo nas negociações; ▪ Criar parcerias e alianças; ▪ Construir um ambiente baseado em respeito mútuo e confiança; respeitar e valorizar a diversidade; ▪ Adotar trabalho em equipe; reconhecer o equilíbrio entre colaborar, liderar e ser liderado; ▪ Calcular os riscos que enfrenta; demonstrar coragem e persistência frente às adversidades; ▪ Planejar, priorizar e focalizar no que é mais crítico; ▪ Demonstrar planejamento da carreira pessoal; ▪ Ter pensamento criativo e inovador; buscar novas oportunidades ou as reinventar; ▪ Reconhecer o valor profissional do trabalho em rede (networking), e do planejamento da carreira pessoal; ▪ Permanecer flexível e otimista frente às mudanças constantes dos tempos atuais; ▪ Celebrar suas conquistas e a de outros.

Quadro 3 - Competências do bibliotecário

(conclusão)

<p>Faria <i>et al.</i></p> <p>Rasteli e Cavalcante</p> <p>Otonicar, Basseto e Feres</p> <p>Santos e Aguiar</p>	<p>Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações (2005).</p> <p>A competência em informação e o bibliotecário mediador da leitura em biblioteca pública (2013).</p> <p>O papel do gestor sob a ótica da mediação da informação: um estudo de caso em uma empresa de consultoria em gestão empresarial (2015).</p> <p>Práticas de organização e tratamento da informação em órgãos oficiais de perícia criminal: novos cenários para a atuação do profissional da informação (2020).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Buscar se atualizar constantemente; ▪ Trabalhar em equipe; ▪ Entender outros idiomas; ▪ Possuir capacidade empreendedora; ▪ Ser proativo; ▪ Ser ético.
<p>Valentim</p>	<p>Criatividade e inovação na atuação profissional (2008b).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Criatividade; ▪ Inovação.
<p>Martins</p>	<p>Bibliotecário como mediador da aprendizagem: uma proposta a partir do uso das TICs (2017).</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não deve se limitar a serviços tradicionais; ▪ Compreender as necessidades e dificuldade dos usuários.

Fonte: Autor (2023).

2.2 GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

2.2.1 Gestão da informação

Para entender melhor o valor da informação atualmente é necessário definir o que é informação, mas antes de explicar o conceito, é preciso voltar e apresentar o conceito do que são dados. Segundo Miranda (1999, p. 285), dados são “como um conjunto de registros qualitativos ou quantitativos conhecidos que, uma vez organizado, agrupado, categorizado e padronizado adequadamente transforma-se em informação”. À vista disso é possível definir a informação conforme conceito expressado por Silva (2006), para o qual informação é um:

Conjunto estruturado de representações mentais e emocionais codificadas (sinais e símbolos) e modeladas com/pela interação social, passíveis de serem registradas num suporte material qualquer (papel, filme, banda magnética, CD, etc.) e, portanto, comunicadas de forma assíncrona e multidirecionada (SILVA, 2006, p. 25).

Segundo Santos (2021), a informação é fundamental para qualquer organização afetada pela revolução da informação, e seus diferenciais são agilidade e competitividade. Como tal, os ambientes de negócios dependem de diferentes tipos de recursos de informação, bem como recursos físicos e humanos e, portanto, exigem um gerenciamento eficaz desses recursos para ajudar as organizações a melhorar a qualidade e a produtividade.

As informações devem assumir essa perspectiva e serem construídas e reconstruídas a qualquer momento com base no conhecimento técnico, científico, estratégico e organizacional, uma vez que as informações podem ser um importante insumo para proporcionar ganhos de competitividade à empresa.

Choo (2003) entende que toda empresa é uma empresa de informação, posto que este é um recurso inerente a quase todas as atividades de uma organização. Segundo o autor, as organizações utilizam a informação de forma estratégica para compreender as mudanças no ambiente externo, gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado e tomar decisões importantes.

De forma análoga, Santos (2021) complementa ao discorrer que num cenário globalizado, agilidade na aquisição, recuperação, tratamento, organização e disseminação da informação é essencial para potencializar a atuação no setor empresarial, tornando a informação um insumo que cria um diferencial competitivo significativo. O autor enfatiza ainda que algumas empresas desconhecem suas necessidades de informação.

Portanto, para que a comunidade possa utilizar essas informações da melhor forma possível, é necessário adotar a Gestão da Informação (GI), que estabeleça processos de informação, incluindo o processamento de informações sobre a organização, armazenamento e recuperação, com a finalidade de orientar e otimizar a tomada de decisão, visando estabelecer na organização o conhecimento (DUARTE, 2011). Segundo Santos (2021):

A Gestão da Informação possibilita maior agilidade e confiabilidade aos processos de acesso, obtenção e uso de informações em ambientes organizacionais, bem como possibilita de modo eficiente a socialização de informações em diferentes níveis organizacionais, e

entre os distintos sujeitos organizacionais, propicia a construção de conhecimentos agilizando a tomada de decisão (SANTOS, 2021, P. 107).

Valentim (2004) defende que a gestão da informação seja um conjunto de estratégias destinadas a identificar as necessidades de informação, mapear o fluxo formal de informação nos diferentes contextos de uma organização, e a coleta, filtragem, análise, organização, armazenamento e disseminação de informações, destinadas a apoiar o desenvolvimento das atividades em formação e decisões do dia a dia em um ambiente corporativo.

Já na avaliação de Neves (2008), a Gestão da Informação é um processo que consiste nas atividades de identificar, pesquisar, classificar, processar, armazenar e disseminar a informação, independentemente do formato ou meio em que seja descoberta, com o objetivo de alcançar a informação de forma adequada às necessidades dos usuários para auxiliar nas decisões.

Silva e Vitorino (2016) asseveram que a gestão da informação envolva ainda o relacionamento e a comunicação entre usuários, fontes de informação e tecnologia, podendo ser dividida em três níveis: operacional, tático e estratégico. Informações mais específicas concentram-se na base, ao nível operacional. No domínio estratégico, observa-se a informação de forma mais ampla, tentando abranger o todo.

Para Yafushi, Almeida e Vitoriano (2019), é por meio da gestão da informação que uma organização é capaz de identificar as informações que ela e seus membros precisam para adquirir, organizar, armazenar, usar, compartilhar e desenvolver novos produtos e serviços, e ainda fazer escolhas estratégicas sobre suas atividades, processos e missões.

De forma sintetizada, Monteiro e Duarte (2018) indicam que a gestão da informação pode ser definida como um conceito amplo, que envolve o conjunto de atividades realizadas para controlar, armazenar e recuperar informações de forma eficiente que gera, recebe ou retém informações desde que traga benefícios ao negócio.

No campo da ciência, a gestão da informação é estudada em várias disciplinas, como ciência da informação, gestão e ciência da computação. Com esse propósito, Tomaél (2007) destaca que a gestão da informação mapeia o fluxo da informação, identificando pessoas, fontes, produtos e serviços de informação, e as formas em que

ela é criada, disseminada, para que a informação possa ser compartilhada e utilizada de forma eficaz.

O processo de gestão da informação fornece as informações básicas para a tomada de decisão, portanto, quanto maior a relação entre a informação fornecida e as necessidades de informação da organização, melhor ela dará suporte ao processo de tomada de decisão, conforme sustentado por Beuren (2007).

Em adição, Pojuán Dante (2004) argumenta que a gestão da informação não é um processo contraditório, pois tem responsabilidades tanto no micro como no macroambiente, assumindo um papel importante na cooperação com os ativos de informação de uma organização. Além disso, é um processo que se efetiva através do uso contínuo de diferentes tipos de informações existentes na organização.

Segundo Saeger *et al.* (2016, p.57), “a prática da gestão da informação nas organizações pode ocorrer por meio da aplicação de modelos, que devem ser adaptados às necessidades e particularidades destes ambientes”. Santos (2021, p. 109) argumenta que “os modelos de gestão da informação proporcionam uma visão macro da realidade organizacional” e apresenta alguns modelos do processo de gestão da informação dos principais autores relevantes da área, conforme exposto no Quadro 4.

Quadro 4 - Modelos e etapas do processo de gestão da informação

MODELOS	ETAPAS
McGree e Prusak (1994)	<ol style="list-style-type: none"> 1 - Necessidade e Requisitos de informação; 2 - Aquisição e coleta de informação; 3 - Classificação, armazenamento e apresentação da informação; 5 - Desenvolvimento de Produtos e serviços de informação; 6 - Distribuição e disseminação da informação; 7 - Análise e uso da Informação.
Davenport e Prusak (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1 - Determinação das exigências de informação; 2 - Obtenção da informação; 3 - Distribuição e utilização da informação; 4 - Criação e disponibilização de produtos e serviços de informação.
Davenport (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1 - Determinação de Exigências de Informação; 2 - Obtenção da Informação; 3 - Distribuição a informação; 4 - Utilização da informação.
Choo (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1 - Necessidade de informação; 2 - Aquisição de informação; 3 - Organização e armazenamento da informação; 4 - Produtos e serviços de informação; 5 - Distribuição de informação; 6 - Uso de informação; 7 - Comportamento adaptativo.
Valentim (2008a)	<ol style="list-style-type: none"> 1 - Identificar necessidades/demandas de informação; 2 - Mapear e reconhecer fluxos formais; 3 - Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação; 4 - Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação; 5 - Prospectar e monitorar informações; 6 - Coletar, selecionar e filtrar informações; 7 - Tratar, analisar, organizar, armazenar e agregar valor às informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação; 8 - Desenvolver e implantar sistemas informacionais de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e o uso de informação; 9 - Elaborar produtos e serviços informacionais; 10 - Elaborar e implantar normatizações visando à sistematização da informação produzida internamente e externamente; 11 - Retroalimentar o ciclo.

Fonte: Santos (2021, p. 110).

Santos (2021) destaca no Quadro 4 as semelhanças e complementaridades que atendem às organizações empresariais, de modo que os modelos de gestão da informação ajudam a potencializar a geração de diferenciais, pois são capazes de estruturar informações com finalidades distintas.

Tarapanoff (2006) esclarece que identificar e aprimorar os recursos de informação de uma organização seja o objetivo primordial da gestão da informação. Além disso, a gestão da informação tem a responsabilidade de auxiliar as capacidades

de informação da organização por meio de processos que as ensinarão a aprender e se adaptar às mudanças.

Devido à essa necessidade, o perfil do profissional de gestão da informação precisa se atentar em uma análise criteriosa nas informações que se constitui na “recuperação e seleção de informações, contidas em documentos, em função de critérios predeterminados” (AFNOR, 1987, p. 47), resultando em sua circulação e disseminação na organização. Além disso, a gestão da informação preocupa-se ainda com o seu armazenamento e sua segurança, devido ao valor da informação como ativo estratégico, já que a informação pode promover a capacitação de seus usuários.

Para Yafushi, Almeida e Vitoriano (2019), qualquer organização que queira melhorar a qualidade da tomada de decisão e ampliar a construção de novos conhecimentos deverá implementar a gestão da informação. Pois, segundo Santos (2021), a gestão da informação muitas vezes se traduz em conhecimento de temas organizacionais, cuja utilização e/ou aplicação pode gerar novas informações estratégicas para a organização.

Portanto, a importância da informação no ambiente competitivo em que as organizações atuam exige novos modelos de gestão organizacional. Assim, faz-se necessário mostrar que a gestão da informação é uma das ferramentas fundamentais do processo de gestão de uma organização, pois fica claro que no ambiente atual, a informação é um dos ativos mais valiosos de uma organização, pois dá suporte à tomada de decisão, reduzindo a ambiguidade do ambiente para a organização (SANTOS, 2021).

2.2.2 Gestão do Conhecimento

As empresas tendem a criar, organizar e armazenar suas informações com objetivo de gerar conhecimento, a partir do qual conseguirão alcançar diferenciais no mercado no qual atuam. Já que a informação, na perspectiva do conhecimento, configura-se num registro de consulta necessário para tomada de decisão (CUNHA; CAVALCANTI, 2008).

Sendo assim, a informação serve de suporte para a descoberta do conhecimento, mas isto não garante que todos os usuários consigam descobrir conhecimento a partir de informações da mesma maneira, visto que o conhecimento “é uma abstração interior, pessoal, de alguma coisa que foi experimentada por

alguém” (SETZER, 1999, p. 3). De acordo com Gaspar (2010), Nonaka e Takeuchi (1997) e May e Taylor (2003), o conhecimento precisa ser reconhecido e visto como um fenômeno humano contínuo e prático que deriva da experiência pessoal e interiorizada do mundo que cerca o indivíduo.

Dessa forma, as empresas precisam se preocupar em extrair o conhecimento individual por ser “algo único e de difícil acesso, pois está na mente das pessoas”. (PRIM *et al.*, 2016, p. 21) e, assim, transformá-lo em conhecimento organizacional ou coletivo, ocorrendo “a partir dos conhecimentos individuais existentes na organização” (PRIM *et al.*, 2016, p. 21).

Esse conhecimento é dividido em conhecimento tácito e conhecimento explícito. Segundo Tiwana (2002) e Goldoni (2007), o conhecimento tácito é inato aos indivíduos e transforma seus comportamentos e experiências, como suas emoções, intuições, valores e ideais. Por outro lado, o conhecimento explícito é difundido por meio de documentos, bases de conhecimento digital ou qualquer outra forma de armazenamento ou repositório de dados.

Como o conhecimento tácito é difícil de compartilhar em um ambiente de negócios, ocorre uma transformação, ou seja, o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito, e o conhecimento organizacional é produzido nesse momento.

Para se atingir esse objetivo é necessária a aplicação da gestão do conhecimento que, segundo argumenta Santa Anna (2016, p. 9), “constitui a administração de todo o conhecimento produzido nas corporações, ou seja, administram-se os valiosos recursos construídos ou gerados pela instituição durante sua trajetória existencial”.

Para Valentim (2008a), a gestão do conhecimento é descrita como um processo complexo, porque tem como foco o conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento que não é explícito ou sistematizado, que trabalha com fluxos informais no ambiente organizacional, envolvendo a cultura, comportamento, valores e práticas adotados na organização.

A gestão do conhecimento deve ser orientada para a aquisição e manutenção da vantagem competitiva da organização. As atividades de definição de metas estão relacionadas à gestão do conhecimento, ao processo de identificação, aquisição, desenvolvimento, distribuição, uso e retenção do conhecimento e à avaliação e

medição do conhecimento contido em uma organização (ŽIVOJINOVIĆ; STANIMIROVIĆ, 2009).

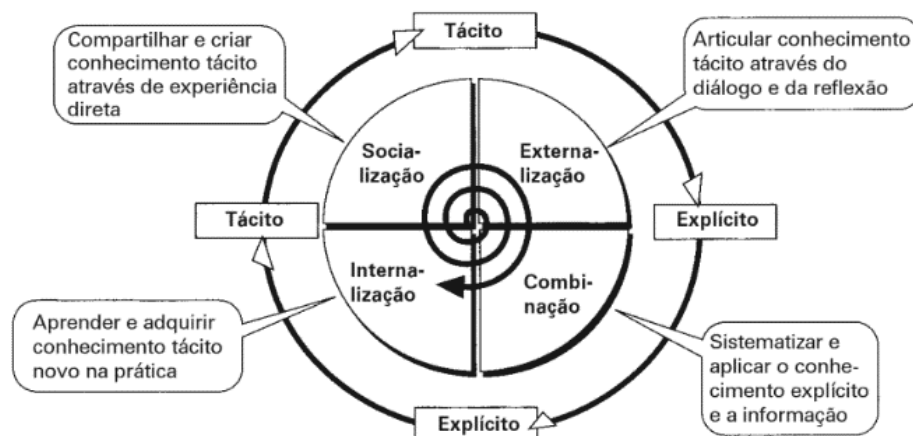
a) Processo de Gestão do Conhecimento

Como afirmam Borba, Knoll e Todescat (2013), a gestão do conhecimento sempre existiu em uma organização, mas para que essa gestão represente uma vantagem competitiva sustentável, é necessário implementar um processo de gestão do conhecimento estruturado e coordenado.

Para os autores, entender como a informação e o conhecimento fluem em uma organização é essencial para a melhoria contínua em toda a organização, portanto, é necessário implementar um processo estruturado de gestão do conhecimento, o que leva à necessidade de desenvolver ferramentas e modelos de gestão do conhecimento nas empresas.

Nessa perspectiva, destaca-se o processo de transformação do conhecimento preconizado por Takeuchi e Nonaka (2008, p. 23), conhecido como processo SECI (Figura 4), sigla para “(1) *socialização*: de conhecimento tácito para conhecimento tácito; (2) *externalização*: de conhecimento tácito para conhecimento explícito; (3) *combinação*: de conhecimento explícito para conhecimento explícito e, por fim; (4) *internalização*: de conhecimento explícito para conhecimento tácito.”

Figura 4 - Processo de Conversão do Conhecimento



Fonte: Takeuchi e Nonaka (2008, p. 24).

Segundo Takeuchi e Nonaka (2008), esse ciclo conhecido na literatura como modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI é central para o processo de criação do conhecimento. O modelo descreve como o conhecimento tácito e explícito é amplificado qualitativa e quantitativamente, transitando do indivíduo para o grupo e deste para o nível organizacional. Para os autores acima, a criação do conhecimento começa com a socialização e passa por quatro modos de transformação do conhecimento para formar uma espiral. A ideia de espiral sugere a ampliação do conhecimento a partir de ciclos sucessivos das etapas do modelo SECI, conforme indicado a seguir:

1. *Socialização*: compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta;
2. *Externalização*: articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão;
3. *Combinação*: sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação;
4. *Internalização*: aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 24).

Takeuchi e Nonaka (2008, p. 24) afirmam que a espiral também é amplificada à medida que sobe no nível ontológico, de indivíduos para grupos e organizações. Cada modo do processo SECI envolve uma combinação diferente de entidades criadoras de conhecimento: “1. *Socialização*: indivíduo para indivíduo; 2. *Externalização*: indivíduo para grupo; 3. *Combinação*: grupo para organização; 4. *Internalização*: organização para indivíduo.

Deste modo, com aplicação da gestão do conhecimento, a organização conseguirá não somente gerenciar o conhecimento existente, como também será possível descobrir novos conhecimentos, ocasionando em novos serviços e produtos ou até mesmo na melhoria dos serviços/produtos já criados (PESSOA, 2016).

Rossetti *et al.* (2008), Valentim (2008a) e Silva, Damian e Valentine (2020) destacam que a gestão do conhecimento é um importante fator de sucesso para as organizações. Com base nesse entendimento, identificar e gerenciar o conhecimento organizacional é fundamental e, por isso, diversos modelos de gestão do conhecimento foram desenvolvidos, levando em consideração as possíveis variáveis e estágios de maturidade da GC, além de elementos considerados áreas-chave para sua implementação e desenvolvimento.

Com base nesses conceitos, pode-se inferir que a gestão do conhecimento seja uma combinação de processos de identificação, aquisição, armazenamento,

compartilhamento e uso do conhecimento, com o objetivo de estabelecer um ciclo desde a criação até a utilização do novo conhecimento com o objetivo de manter a competitividade das empresas, podendo ocasionar assim um valor que a diferencie de outras organizações.

A gestão conhecimento assume, portanto, papel estratégico ao alinhar a criação, compartilhamento e uso do conhecimento organizacional com a manutenção da vantagem competitiva da empresa (FIGUEIREDO; SCHMIDT; RADOS, 2018).

b) Práticas de Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento engloba um conjunto de práticas que visam promover o processo de criação, codificação, disseminação e utilização do conhecimento dentro de uma organização. Essa abordagem leva em conta tanto o conhecimento explícito, ou seja, o conhecimento registrado e manipulado em algum tipo de mídia, quanto o conhecimento tácito, que é derivado das experiências e percepções das pessoas (TEIXEIRA; SILVA; LAPA, 2004). Para Candal (2022), as práticas de gestão do conhecimento podem ser definidas como:

Um conjunto de ações, atividades, rotinas e hábitos que permitem o devido gerenciamento do conhecimento numa empresa, durante o ciclo do processo de GC e suas etapas (Identificação/Criação, Armazenamento, Compartilhamento, Uso, Aprendizado e Melhoria). (CANDAL, 2022, p. 40)

De acordo com Mattera (2014), as práticas de gestão do conhecimento facilitam o aprendizado, potencializam a inovação e proporcionam avanços no conhecimento organizacional, garantindo assim a sustentabilidade e a competitividade de uma empresa. Por meio de interações entre os membros da organização, novos canais de conexão e compartilhamento podem ser estabelecidos, inspirando novos fluxos de informações organizacionais.

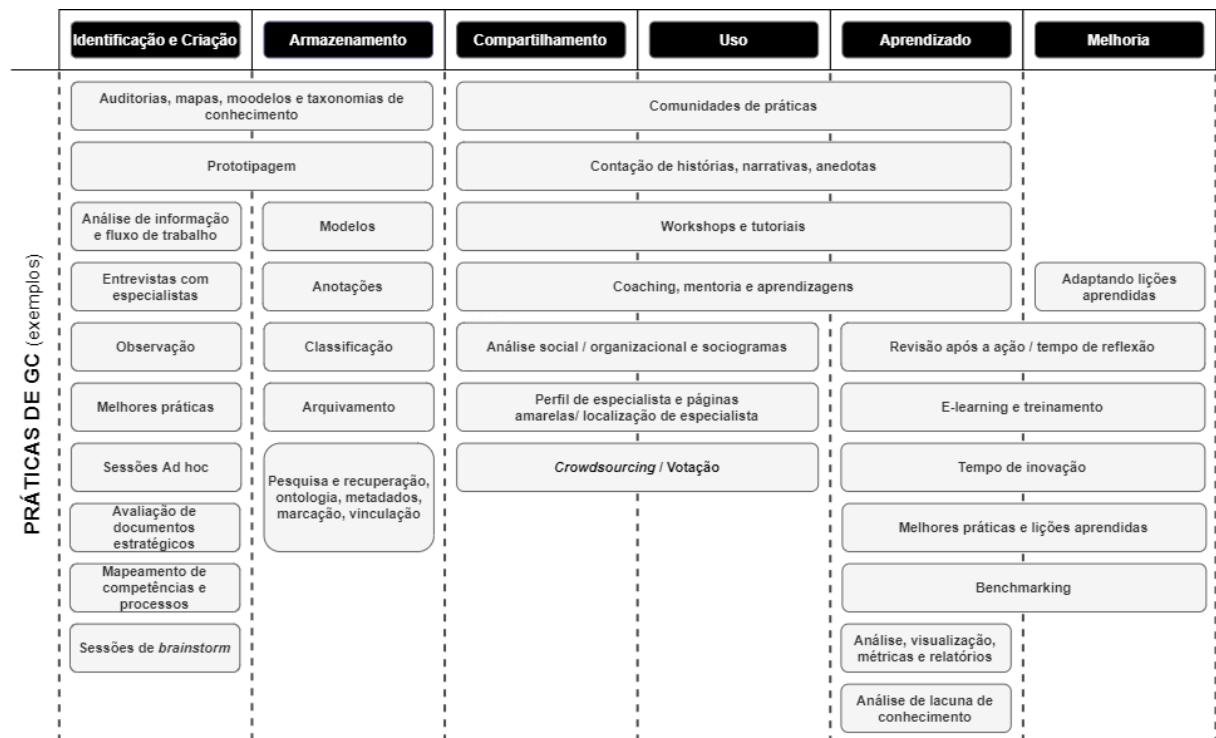
Além de compartilhar informações, ao compartilhar experiências, as pessoas também estão agregando valor à informação e incorporando-a em seus processos cognitivos, interpretando-a e disseminando o que foi absorvido como novo conhecimento.

As práticas de gestão do conhecimento, aliadas às ferramentas e de T.I e comunicação, tem como um de seus objetivos desenvolver a empresa para que esta seja eficiente ao buscar seus objetivos, agregando valor aos produtos e criando vantagem competitiva (GASPAR, 2010). Segundo Evans, Dalkir e Bidian (2014), para

dar suporte a essas práticas são necessárias diferentes ferramentas, geralmente apoiadas pela tecnologia, que tem como objetivo apoiar na transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Na Figura 5 são apresentados exemplos de práticas de gestão do conhecimento que, conforme observado pelos autores acima, estão dispostas em diferentes etapas do ciclo do processo de gestão do conhecimento realizado por uma empresa.

Figura 5 - Principais práticas de gestão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Evans, Dalkir e Bidian (2014, p. 96).

Para melhor explicar as práticas de gestão do conhecimento exposta na Figura 5, Candal (2022, p.43) produziu um quadro que descreve brevemente as práticas de gestão do conhecimento, conforme apresentado no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 - Breve descrição das Práticas de Gestão do Conhecimento

(contnua)

Práticas de Gestão do Conhecimento	Descrição	Referências
Auditorias, mapas e modelos de conhecimento	Registros abrangem informações sobre os processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes. Incluem a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, que descrevem os fluxos e relacionamentos entre indivíduos, grupos ou a organização como um todo.	Batista e Quandt (2015)
Mapeamento de competências e processos		
Análise de informação e fluxo de trabalho		
Anotações		
Observação		
Prototipagem	Processo que envolve a identificação de necessidades básicas, o desenvolvimento de um modelo de trabalho e a demonstração desse modelo para todas as pessoas afetadas por ele, a fim de solicitar requisitos e implementar revisões ou melhorias através de iterações sucessivas.	Boar (1986)
Melhores práticas	Incluem o contexto em que podem ser aplicadas e são documentadas por meio de bancos de dados, manuais ou diretrizes. Elas são utilizadas para compartilhar conhecimentos e experiências bem-sucedidas, a fim de promover a eficiência, a qualidade e o aprimoramento contínuo das atividades organizacionais.	Batista e Quandt (2015)
Sessões Ad hoc	Sessões que não são planejadas com antecedência, mas são realizadas ou formadas devido a uma situação específica que as torna necessárias.	Ad Hoc (2022)
Sessões de brainstorming	usadas para gerar ideias novas e diferentes em grupo. Elas envolvem duas fases: divergência, onde todas as ideias são aceitas sem julgamento inicial, e convergência, onde as ideias são avaliadas positivamente antes de abordar os aspectos negativos. Isso estimula a criatividade e a colaboração do grupo.	Batista e Quandt (2015)
Classificação	Processo de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações fazem parte das atividades típicas de gestão da informação. Esses processos envolvem a pesquisa contínua de conteúdos disponíveis em diferentes fontes, como bases de dados, árvores de conhecimento e redes humanas.	Batista e Quandt (2015)
Pesquisa e recuperação, ontologia, metadados, marcação e vinculação.		
Avaliação de documentos estratégicos.		
Análise social / organizacional e sociogramas		
Análise de lacuna de conhecimento		
Análise, visualização, métricas e relatórios		
Entrevistas com especialistas		
Análise de lacuna de conhecimento		

Quadro 5 - Breve descrição das Práticas de Gestão do Conhecimento

(continuação)

Práticas de Gestão do Conhecimento	Descrição	Referências
Análise de lacuna de conhecimento	Processo de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Essas práticas envolvem a pesquisa contínua de conteúdos disponíveis em instrumentos como bases de dados, árvores de conhecimento e redes humanas.	Batista e Quandt (2015)
Análise, visualização, métricas e relatórios		
Entrevistas com especialistas		
Arquivamento	Inclui atividades como emissão, edição, acompanhamento, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.	Batista e Quandt (2015)
Taxonomia	Técnica de organização estrutural que consiste em classificar informações, documentos e bibliotecas de maneira consistente. Ela ajuda as pessoas a navegar, armazenar e recuperar dados de forma eficiente na organização. A taxonomia organiza o conhecimento de maneira intuitiva, refletindo a experiência das pessoas e permitindo a gestão sistemática de dados.	Batista e Quandt (2015)
Comunidades de práticas	Grupos informais e interdisciplinares de pessoas que se reúnem em torno de um interesse comum. Essas comunidades são auto-organizadas e permitem a colaboração entre indivíduos tanto internos como externos à organização. Elas fornecem um ambiente propício para a transferência de melhores práticas, acesso a especialistas e a reutilização de modelos, conhecimento e lições aprendidas.	BATISTA <i>et al.</i> (2005)
Contaço de histórias, narrativas, anedotas	Técnicas frequentemente utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento. Elas têm como objetivo descrever assuntos complexos, expor situações e comunicar lições aprendidas, além de interpretar mudanças culturais. Essas técnicas envolvem relatos retrospectivos de pessoas envolvidas nos eventos ocorridos.	Batista e Quandt (2015)
Workshops	Períodos de discussão ou trabalho prático focados em um tema específico, nos quais um grupo de pessoas compartilha seus conhecimentos e experiências.	(WORKSHOP, 2022)
Mentoria e aprendizados	Modalidade de gestão do desempenho em que um mentor experiente modela competências, observa e analisa o desempenho de um indivíduo ou grupo, e fornece feedback para aprimorar a execução das atividades.	Batista e Quandt (2015)
Coaching	Processo de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento que faz parte de um plano estratégico. É semelhante ao mentoring, porém, o coach não participa diretamente da execução das atividades.	Batista e Quandt (2015)

Quadro 5 - Breve descrição das Práticas de Gestão do Conhecimento

(conclusão)

Práticas de Gestão do Conhecimento	Descrição	Referências
Perfil de especialista e páginas Amarelas/localização de especialista	Repositórios de informações sobre as habilidades técnicas, científicas, artísticas e culturais das pessoas. Uma forma simples de implementá-los é através de uma lista online do pessoal, que contém perfis com informações sobre a experiência e as áreas de especialização de cada usuário. Esses perfis podem abranger o conhecimento adquirido por meio de educação formal e eventos de treinamento reconhecidos pela instituição.	Batista e Quandt (2015)
<i>Crowdsourcing/Votação</i>	conceito relacionado à "Inteligência Coletiva", no qual indivíduos interessados em um domínio específico contribuem com conhecimento ou produção de bens e software. É um processo colaborativo em que muitas pessoas se envolvem na tomada de decisões e na criação de produtos.	Chi e Bernstein (2012); Kim e Rho (2015)
Adaptando lições aprendidas	Registros do conhecimento organizacional relacionados a processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes. Elas consistem em relatos de experiências que descrevem o que aconteceu, o que era esperado que acontecesse, uma análise das causas das diferenças e o aprendizado obtido durante o processo.	Batista e Quandt (2015)
Melhores práticas e lições aprendidas		
Revisão após a ação / tempo de reflexão	Técnica utilizada para avaliar e captar lições aprendidas ao final de um projeto. Por meio de um debate informal entre os principais membros da equipe, busca-se entender o que aconteceu, por quê e como melhorar. É uma oportunidade para discutir de forma honesta e construtiva, maximizando o aprendizado e identificando pontos fortes e oportunidades de melhoria. Não se trata de uma reunião de críticas ou reclamações, mas sim de um ambiente propício para análise e diálogo sobre o projeto, sem a necessidade de um relatório de avaliação completo.	Batista e Quandt (2015)
<i>E-learning</i> , treinamento e tutoriais	Formas de aprendizado que podem ocorrer por meio de computadores e da internet (no formato online) ou em ambientes presenciais.	E-learning, 2022)
Tempo de inovação	Prática em que os funcionários são designados para terem um período dedicado em seu dia de trabalho para o pensamento criativo e o desenvolvimento de novas ideias.	Birkinshaw e Duke (2013)
<i>Benchmarking</i>	Prática que envolve a busca sistemática das melhores referências em termos de processos, produtos e serviços, a fim de compará-los com os da própria organização.	Batista e Quandt (2015)

Fonte: Adaptado de Candal (2022).

Conforme demonstrado no Quadro 5, as práticas de gestão do conhecimento são diversas. Para conseguir implementar e aplicar uma gestão do conhecimento eficiente em seu negócio, cada organização deve decidir qual conjunto de práticas melhor se adequa à sua realidade, pois, como apresentado, diversas práticas de criação e disseminação de conhecimento são descritas na literatura (DOROW, 2017; MATTERA, 2014).

c) Ferramentas de gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento utiliza ferramentas baseadas em tecnologia para permitir que os indivíduos de uma organização pesquisem e encontrem informações de forma rápida e eficiente. Além de facilitar a resolução de problemas, isso melhora a comunicação externa e facilita o uso do conhecimento organizacional (GONÇALVES; VASCONCELOS, 2011). Para Tenório *et al.* (2017), a literatura define ferramentas de gestão do conhecimento como elementos que apoiam a execução de ações relacionadas aos seus processos (ou seja, a criação, codificação, disseminação e uso do conhecimento organizacional) e que requerem suporte técnico para serem eficientes e eficazes.

Assim, por meio da aplicação de ferramentas de gestão do conhecimento, novos conhecimentos podem ser criados e informações atualizadas para facilitar a implementação desses processos (TYNDALE, 2002; TRINDADE *et al.*, 2015). Por esse motivo, as organizações têm adotado ferramentas de gestão do conhecimento habilitadas por tecnologia para melhorar seus resultados (GASPAR *et al.*, 2014). Para estabelecer uma plataforma teórica, com base na pesquisa dos autores Urpia, Sartori e Tenório (2018), foi desenvolvido o Quadro 6, que inclui breve descrição de das principais ferramentas de gestão do conhecimento.

Quadro 6 - Principais ferramentas de gestão do conhecimento

Ferramentas de Gestão do Conhecimento	Descrição	Referências	Objetivo	Referências
<i>Intranets corporativas</i>	Ferramenta social corporativa.	Bachmaier, 2015.	Plataformas internas de comunicação e colaboração projetadas para conectar os indivíduos dentro de uma organização.	Urpia, Sartori e Tenório, 2018.
<i>Gestão Eletrônica de Documentos (GED)</i>	Ferramenta baseada em software que auxilia no controle e gerenciamento de documentos, desde o processamento e distribuição até o arquivamento e descarte.	Batista, 2006.	Preserva a memória organizacional e melhorar significativamente o gerenciamento de documentos criando uma rede de documentos digitais que permite aos usuários navegar e recuperar informações rapidamente.	Sprague Jr., 1995 e Vaz, 2007.
<i>Workflow</i>	Ferramenta que possibilita a gestão e automação dos processos de negócio de uma organização.	Harknes, Kettinger e Segars, 1996 e Raghu; Vinze, 2007.	Facilita a gestão dos processos de negócio habilitando sistemas, técnicas e ferramentas que permitem a execução dos processos de gestão do conhecimento, capturando, criando, armazenando, compartilhando e aplicando conhecimento.	Massingham e Al Holaibi, 2017.
<i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i>	Sistema que ajuda a automatizar e armazenar informações organizacionais.	O'Leary, 2000 e O'Brien, 2007.	Sistema que integra e facilita o fluxo de informações de forma contínua e consistente em uma organização.	Urpia <i>et al.</i> , 2016
<i>Customer Relationship Management (CRM)</i>	Módulo de um ERP.	Laudon e Laudon, 2016.	Ferramenta projetada para registrar e gerenciar informações relacionadas ao relacionamento com os clientes. Isso inclui dados como histórico de vendas, interações, preferências, reclamações e sugestões.	Laudon e Laudon, 2016.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023), com base nos autores Urpia, Sartori e Tenório (2018).

Na perspectiva de Maria e Schappo (2009), o uso efetivo de ferramentas de gestão do conhecimento é importante pois, além de institucionalizar sua prática, tem a capacidade de transformar o conhecimento tácito de um indivíduo em conhecimento explícito que pode ser utilizado por toda a organização. Em vista disto, é necessário que o perfil do gestor do conhecimento deva ser um profissional que consiga identificar quais são os conhecimentos gerados nas organizações, onde e como estão sendo aplicados e, uma vez aplicados, como estão sendo disseminados de maneira padronizada e com compreensão uniforme pelos profissionais que os consomem na empresa para exercer suas atividades.

Para tanto, de acordo com Silva e Silva (2013), faz-se necessária atuação de bibliotecário como gestor de conhecimento. Isto porque, segundo os autores, os bibliotecários possuem um domínio especializado no manuseio eficiente e correto das informações, o que os coloca em uma posição privilegiada em relação a outros profissionais. Sua formação específica lhes confere capacidade para lidar com os conteúdos informacionais de maneira adequada e eficaz.

Finamor e Paula (2016, p. 238) argumentam ainda o bibliotecário ser capaz de verificar, através de suas análises, os assuntos que precisam ser melhorados para o conhecimento ser propagado da melhor maneira, viabilizando a mediação entre “as necessidades de conhecimento e as fontes disponíveis, muitas vezes fontes humanas que viabilizam a realização da ponte entre o explícito e o tácito e vice-versa”.

2.3 GESTOR DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Valentim (2008a) argumenta que a gestão de unidades e serviços de informação tornou-se um desafio neste novo milênio, pois as mudanças sociais, culturais, científicas e tecnológicas impactaram diretamente nas estratégias de ação na veiculação de informações. De acordo com Rosa, Paula e Siqueira (2015):

É nesse cenário que atua o gestor da informação, enquanto categoria profissional com formação de nível superior, capaz de realizar as atividades organizacionais como intermediário entre as necessidades informacionais das organizações e todas as informações produzidas dentro e fora delas. Assim, é a formação através do ensino superior, que orientará o gestor da informação a adquirir os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao seu exercício profissional (ROSA; PAULA; SIQUEIRA, 2015, p. 7).

Nesse sentido, existem algumas recomendações, métodos e práticas que são benéficas para a educação informacional no contexto atual. Dentre esses modelos, a pesquisa sobre competência em informação (*information literacy*) tem lugar de destaque, principalmente no contexto da ciência da informação e da biblioteconomia (SILVA; TEIXEIRA; 2022). Mata e Gerlin (2018), a partir de uma análise conceitual por meio de perspectivas teóricas de diversos pesquisadores, observa que a alfabetização informacional pode ser compreendida por meio de três vieses: a competência em informação (CoInfo) é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas ao mundo da informação; a competência em informação como processo de ensino e aprendizagem e a competência em informação como área de estudo.

Como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, a alfabetização informacional engloba dimensões que permitem que ela seja vista como um processo holístico e integrado de competências de diferentes naturezas. Morales (2000, *apud* Santos, Santos e Damian, 2018) aponta que as competências de informação são amplamente globais na diversidade de dimensões de competências, incluindo competências instrumentais, competências de recursos, competências de estrutura social, competências investigativas, competências editoriais, competências técnicas e competências-chave, conforme exposto no Quadro 7.

Quadro 7 - Dimensões da ColInfo na perspectiva de Morales (2000)

Dimensão	Competência
Instrumental	Capacidade para compreender e usar as ferramentas conceituais e práticas das TIC, incluindo-se <i>software</i> , <i>hardware</i> e multimídia, que são relevantes à educação e às áreas pessoais e profissionais.
Recursos	Habilidades para compreender a forma, o formato, os métodos de localização e acesso aos recursos informacionais, especialmente aqueles de redes expandidos diariamente.
Sócio-estruturais	Conhecer como a informação é socialmente situada e produzida. Como se ajusta à vida dos grupos sociais (instituições e redes sociais que criam e organizam informação e conhecimento) e os processos sociais por meio dos quais é gerada.
Investigadoras	Capacidade para compreender e usar as ferramentas baseadas nas tecnologias da informação relevantes para o trabalho de pesquisadores.
Editoriais	Habilidade para dar forma e publicar eletronicamente pesquisas e ideias em formatos impressos e eletrônicos (multimídia).
Tecnológicas	Habilidade para se adaptar continuamente às tecnologias emergentes, para compreender, avaliar e fazer uso das contínuas inovações das TIC, principalmente para tomar decisões inteligentes.
Críticas	Habilidade para avaliar criticamente as forças, fraquezas, intelectuais, humanas e sociais, os limites e as potencialidades, os benefícios e os custos das TIC. Para tanto, é preciso incluir diferentes perspectivas nessa dimensão: histórica, filosófica, sociopolítica e cultural.

Fonte: Morales (2000, apud Santos, Santos e Damian, 2018, p. 189).

Conforme expressado no quadro anterior, para Santos, Santos e Damian (2018), as competências informacionais colocam fim ao conceito de comportamento estático do profissional, pois a especificidade do mundo da informação torna o trabalho da informação uma atividade multivariada, baseada na construção do conhecimento, geração e socialização da informação.

As competências dos gestores da informação perfazem um tema que vem sendo gradativamente abordado na literatura, por se tratar de uma nova profissão, decorrente do surgimento de novas tecnologias de informação e comunicação que proporcionam maior rapidez no acesso e compartilhamento de informações, transformando-as em diversas instâncias sociais exigidas que configura novas interações profissionais que agregam valor ao fluxo de informações e atividades baseadas em processos (PAJEÚ; ARAÚJO, 2020).

Conforme Valentim (2008b), no que diz respeito ao papel dos gestores, a existência de contextos econômicos, sociais e técnicos exige novas formas de gestão de unidades e serviços de informação. Nessa perspectiva, os gestores, sem dúvida, precisam atualizar as responsabilidades e funções relacionadas à unidade de informação para então focar na inovação e na melhoria contínua de processos, produtos e serviços, que se viabiliza por meio de mudanças específicas no contexto

da unidade de negócios em questão. Segundo Biaggi e Valentim (2018), um gestor de informação precisa entender o que está acontecendo no ambiente em que trabalha, estar atento às mudanças no ambiente de trabalho para desenvolver estratégias, definir metas, padrões e planejar mudanças, investir em recursos de informação compartilhados, trabalhando em rede e alargando o acesso à informação, com possibilidades específicas para o efeito, nomeadamente a aplicação de tecnologias de informação e comunicação (TIC). Wormell (1999) aponta que os profissionais da informação precisam:

- a) facilitar o uso da informação;
- b) navegar entre sistemas de conhecimento e fontes de informação;
- c) oferecer consultoria e aconselhamento para problemas de informação;
- d) examinar e oferecer um ótimo gerenciamento de recursos de informação;
- e) oferecer serviços de tradução entre várias línguas;
- f) traduzir sistemas técnicos (WORMELL, 1999, p.8).

Pereira (2003) destaca que o gestor da informação deve estar constantemente atento ao uso de métodos, metodologias, técnicas e ferramentas modernas para gerenciar suas atividades visando facilitar a geração oportuna de informações para tomada de decisão. Dessa forma, é importante manter uma gestão eficaz e atualizada, pois o ambiente organizacional é influenciado pelas mudanças externas e também tem o poder de impactar o ambiente ao seu redor. Em 2000, no IV *Encuentro de Director de Director de Escuelas de Bibliotecología y Ciencia de la Información del Mercosul* em Montevideu (Uruguai), quatro competências dos profissionais da informação foram apresentadas para conseguir obter excelência de desempenho técnico. De acordo com a Valentim (2002), são elas:

- a) **competências de comunicação e expressão:** aplicar técnicas de gestão, marketing, liderança e relações públicas com o objetivo de treinar usuários, elaborar produtos de informação e executar processos automatizados em sua unidade;
- b) **competências técnico-científicas:** desenvolver, executar, utilizar e divulgar diversos processos documentais de suporte com a finalidade de selecionar, registrar, armazenar, recuperar, divulgar, conservar e preservar a informação e o seu suporte;
- c) **competências gerenciais:** Planejar, organizar, dirigir e controlar unidades de informação, sistemas e serviços, aplicar técnicas de marketing, gestão e

liderança para conservar e preservar documentos, conduzir pesquisas de usuários e estabelecer e operar redes globais de informação;

- d) **competências sociais e políticas:** Identificar necessidades de unidades de informação e avaliar materiais, pesquisar, registrar, avaliar e divulgar informações para fins acadêmicos e profissionais, representar comunidade e pares, assessorar no planejamento econômico, financeiro e jurídico, com foco em políticas que beneficiem a ciência da informação.

De acordo com Neves e Longo (2000), os profissionais que atuam na gestão da informação devem adquirir as competências necessárias para uma gestão eficaz da informação, transformando-se em verdadeiros gestores do conhecimento. Em complemento ao delineamento do perfil desse gestor, Paletta (2019) ressalta que:

O Gestor da Informação e do Conhecimento é responsável não só pelo controle e facilitação do acesso aos dados como também pela organização, interpretação, análise e tomada de decisão. Por isso sua importância em organizar e dar lógica aos dados que uma vez organizados se transforma em informação e a informação uma vez analisada se transforma em conhecimento e inteligência estratégica (PALETTA, 2019, p. 130).

Devido à constante mudança do cenário atual, a informação torna-se cada vez mais assimétrica e volátil. Isso reforça a relevância de gestores do conhecimento no mapeamento de conhecimentos-chave para a organização. Estes gestores são elementos proeminentes para apoiar as atividades de compartilhamento de conhecimentos e promoção da manutenção ou criação de redes de conhecimento ou comunidades de prática, de forma a alcançar o fluxo de conhecimento mais recente na organização e assim estabelecer contribuições e decisões decisivas para a organização (MACEDO *et al.*, 2021).

2.4 PLATAFORMA TEÓRICA ESTABELECIDADA

A partir das obras e pesquisas componentes do referencial teórico construído para esta dissertação, o Quadro 8 indica os autores mais relevantes a partir dos estudos identificados que serviram de fundamentação para os principais pilares da temática abordada para o desenvolvimento deste projeto de pesquisa, bem como as definições do constructo de cada tema considerado.

Quadro 8 - Autores de maior relevância para o constructo do projeto de pesquisa

(continua)

Tópico	Definição	Principais autores
Competências profissionais	Soma das definições de competências junto com as experiências e comportamentos do profissional para realização da execução do serviço (ZARIFIAN, 2001).	Corrêa (2015); Lana e Ferreira (2007); Le Boterf (2003); Fleury e Fleury (2001); Zarifian (2001).
C.H.A.V.E.	Extensão do acrônimo CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) que inclui a Vontade e a Expressão das capacidades individuais [...] é a resposta ao mundo exterior daquilo que faz parte do mundo interior do indivíduo (MACARENCO; DAMIÃO, 2011).	Zuzarte (2017); Macarenco e Damião (2011).
T-SHAPED	Aplicado aos profissionais que conseguem atualizar-se constantemente sua base de conhecimento individual e mantem pessoas com o mesmo perfil em sua rede contato para garantir onde encontrar o conhecimento e como influenciar ou responder ao conhecimento não estruturado, com foco de agregar valor para a organização de atuação (BARTON, 1995).	Silva (2017); Martínez e Peña (2016); Kos (2015); Rubin (2015); Guest (1991); Barton (1995).
Hard e Soft Skills	Habilidades Hard (competências técnicas que lidam com dispositivos, dados e software) e habilidades Soft (competências intrapessoais, como habilidades de autogerenciamento, e habilidades interpessoais, como lidar com interações com outras pessoas) (LAKER; POWELL, 2011).	Sopa <i>et al.</i> (2020); Carlucci e Schiuma (2018); Phillips e Phillips (2015); Muqowim (2012); Robles (2012); Laker e Powell (2011).
Competências do bibliotecário	O perfil do bibliotecário também vem mudando, e com isso ampliando e dando uma nova dimensão aos campos de atuação desse profissional (áreas da saúde, indústria, cultura, entre outras), exigindo inclusive uma nova postura (CHAVES, 2015).	Costa e Nunes (2020); Santos e Aguiar (2020); Silva e Spudeit (2019); Chaves (2015); Ottonicar, Basseto e Feres (2015); Rasteli e Cavalcante (2013); Oliveira, Faria <i>et al.</i> (2005).
Gestão da Informação	Possibilita maior agilidade e confiabilidade aos processos de acesso, obtenção e uso de informações em ambientes organizacionais, bem como possibilita de modo eficiente a socialização de informações em diferentes níveis organizacionais, e entre os distintos sujeitos organizacionais, propicia a construção de conhecimentos agilizando a tomada de decisão (SANTOS, 2021, P. 107).	Santos (2021); Duarte (2011); Cunha e Cavalcanti (2008); Neves (2008); Valentim (2004).
Gestão do Conhecimento	Administração de todo o conhecimento produzido nas corporações, ou seja, administram-se os valiosos recursos construídos ou gerados pela instituição durante sua trajetória existencial (SANT ANNA, 2016).	Urpia, Sartori e Tenório (2018); Pessoa (2016); Sant anna (2016); Finamor e Paula (2016); Takeuchi e Nonaka (2008); Valentim (2008a).

Quadro 8 - Autores de maior relevância para o constructo do projeto de pesquisa

(conclusão)

Tópico	Definição	Principais autores
Gestor da informação e do conhecimento	Profissional responsável não só pelo controle e facilitação do acesso aos dados como também pela organização, interpretação, análise e tomada de decisão (PALETTA, 2019).	Macedo <i>et al.</i> (2021); Paletta (2019); Neves e Longo (2000); Wormell (1999).

Fonte: Autor (2023).

Em complemento, no Quadro 9 são expostas as principais competências aplicáveis ao profissional bibliotecário para atuar como gestor da informação e do conhecimento nas organizações contemporâneas.

Quadro 9 - Principais competências aplicáveis ao profissional bibliotecário para atuar como gestor da informação e do conhecimento

(continua)

Tópico	Autores	Competências
Competências profissionais	Corrêa (2015); Lana e Ferreira (2007); Le Boterf (2003); Fleury e Fleury (2001).	<ul style="list-style-type: none"> - Saber fazer. - Resolver problemas. - Agregar valor. - Melhoria contínua.
C.H.A.V.E.	Zuzarte (2017); Macareno e Damião (2011).	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimentos técnicos, cursos, especializações, capacitações. - Saber o que fazer com os conhecimentos. - Ter vontade de atingir a eficácia em relação aos conhecimentos ou habilidades já desenvolvidas. - Ética, como processo direcionador da evolução. - Sociabilidade.
<i>T-SHAPED</i>	Silva (2017); Martínez e Peña (2016); Kos (2015); Rubin (2015); Barton (1995); Guest (1991).	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de compreender várias disciplinas. - Conhecimento sólidos em uma disciplina específica.
<i>Hard e Soft Skills</i>	Sopa <i>et al.</i> (2020); Carlucci e Schiuma (2018); Phillips e Phillips (2015); PMI – Project Management Institute (2013); Muqowim (2012); Robles (2012); Laker e Powell (2011).	<ul style="list-style-type: none"> - Domínio das competências em ciência, tecnologia e habilidades técnicas. - Criatividade. - Motivação. - Comunicação. - Inteligência emocional. - Resolução de conflito. - Negociação. - Influência. - Construção de equipe. - Facilitação de grupos.

Quadro 9 - Principais competências aplicáveis ao profissional bibliotecário para atuar como gestor da informação e do conhecimento

(continuação)

Tópico	Autores	Competências
Competências do bibliotecário	Santos e Aguiar (2020); Oliveira, Costa e Nunes (2020); Silva e Spudeit (2019); Chaves (2015); Ottonicar, Basseto e Feres (2015); Rasteli e Cavalcante (2013); Faria <i>et al.</i> (2005).	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar desafios e investir em novas oportunidades. - Ter visão globalizada. - Comunicar-se com eficácia. - Apresentar ideias claramente; ser confidencial e persuasivo nas negociações. - Criar parcerias e alianças. - Construir um ambiente baseado em respeito mútuo e confiança; respeitar e valorizar a diversidade. - Calcular os riscos que enfrenta; demonstrar coragem e persistência frente às adversidades. - Planejar, priorizar e focalizar no que é mais crítico. - Ter pensamento criativo e inovador; buscar novas oportunidades ou as reinventar. - Concentrado na transformação cultural, social e econômica. - Identificar e avaliar as fontes de informação. - Compreender os padrões e ferramentas de busca. - Orientar os usuários das unidades de informação. - Manusear tecnologias da informação e comunicação.
Competências do bibliotecário	Santos e Aguiar (2020); Oliveira, Costa e Nunes (2020); Silva e Spudeit (2019); Chaves (2015); Ottonicar, Basseto e Feres (2015); Rasteli e Cavalcante (2013); Faria <i>et al.</i> (2005).	<ul style="list-style-type: none"> - Promover o desenvolvimento de habilidades que lhes permitam reconhecer as necessidades de informação. - Adaptabilidade. - Atendimento aos usuários. - Atuar em equipes multidisciplinares. - Ter expertise em conteúdos e formatos de fontes de informação, incluindo habilidades de avaliação crítica, seleção e filtragem. - Possuir conhecimento especializado no setor de negócios da organização ou cliente. - Desenvolver e gerenciar serviços de informação eficientes em termos de custo, alinhados com a estratégia da organização. - Avaliar as consequências do uso da informação e conduzir pesquisas para solucionar problemas de gestão da informação. - Aperfeiçoar continuamente os serviços de informação para atender às novas demandas. - Buscar se atualizar constantemente.

Quadro 9 - Principais competências aplicáveis ao profissional bibliotecário para atuar como gestor da informação e do conhecimento
(conclusão)

Tópico	Autores	Competências
Competências do bibliotecário	Santos e Aguiar (2020); Oliveira, Costa e Nunes (2020); Silva e Spudeit (2019); Chaves (2015); Ottonicar, Basseto e Feres (2015); Rasteli e Cavalcante (2013); Faria <i>et al.</i> (2005).	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalhar em equipe. - Entender outros idiomas. - Possuir capacidade empreendedora.
Gestão da Informação	Santos (2021); Duarte (2011); Cunha e Cavalcanti (2008); Neves (2008); Valentim (2004).	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento em gestão da informação. - Atuar em equipes multidisciplinares. - Inovar. - Criar.
Gestão do Conhecimento	Urpia, Sartori e Tenório (2018); Finamor e Paula (2016); Santanna (2016); Pessoa (2016); Takeuchi e Nonaka (2008); Valentim (2008a).	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecimento em gestão do conhecimento. - Comunicação. - Negociação. - Trabalhar em equipe. - Adaptabilidade. - Atuar em equipes multidisciplinares. - Inovar. - Criar.
Gestor da informação e do conhecimento	Macedo <i>et al.</i> (2021); Paletta (2019); Valentim (2002); Neves e Longo (2000); Wormell (1999).	<ul style="list-style-type: none"> - Competência em informação. - Facilidade com tecnologia. - Comunicação. - Técnico-científica. - Gerencial. - Sociais e políticas.

Fonte: Autor (2023).

3 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa é definida como exploratória, pois busca revelar as principais competências do bibliotecário para atuação como gestor da informação e do conhecimento nas empresas contemporâneas inseridas no movimento de transformação digital em andamento. Assim, tem o propósito de contribuir para as discussões sobre o tema e sua aplicação em organizações de diferentes segmentos de atuação. Para Kumar (2011), a pesquisa exploratória ocorre:

Quando um estudo é realizado com o objetivo de explorar uma área onde pouco se sabe ou de investigar as possibilidades de realizar um estudo de pesquisa específico. [...] Geralmente é realizado quando um pesquisador deseja explorar áreas sobre as quais ele tem pouco ou nenhum conhecimento (KUMAR, 2011, p. 11).

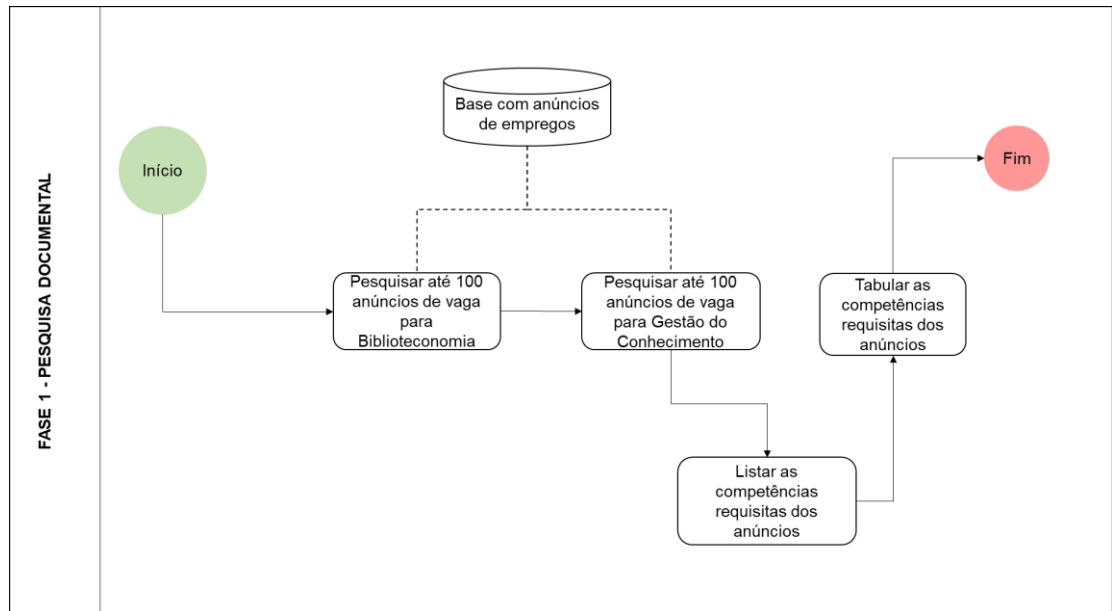
Dessa forma, como apontam Souza, Souza e Teixeira (2020), este estudo buscará reinterpretar temas-chave num novo contexto a partir de dados, ideias e conceitos existentes para desenvolver o conhecimento científico. Gil (2007) confirma que a pesquisa exploratória visa proporcionar maior compreensão de um problema para torná-lo mais explícito ou estabelecer hipóteses.

A pesquisa tem, ainda, uma abordagem qualitativa. Segundo Santade (2014, p. 99), “a pesquisa qualitativa define-se como um estudo não estatístico, que identifica e analisa, de forma acurada, dados de difícil mensuração”, ou seja, é uma observação subjetiva sobre o *corpus* analisado, que o elucida não com base em dados quantitativos e amostras, mas com base em análises e interpretações realizadas por um pesquisador-observador. Creswell (1994; 2009) define pesquisa qualitativa como a análise e interpretação mais detalhada do objeto de pesquisa, não permitindo a generalização dos resultados.

Em razão da escolha pela pesquisa qualitativa, “o papel do pesquisador é justamente o de servir como veículo inteligente e ativo entre esse conhecimento construído na área e as novas evidências que serão estabelecidas a partir da pesquisa” (LÜDKE; ANDRÉ, 2015, p. 5). Tal concepção sobre o papel do pesquisador é alinhada aos objetivos da presente pesquisa, que busca compreender melhor um fenômeno relativamente recente.

Uma vez consideradas as características da pesquisa, o protocolo de pesquisa consiste em duas fases: fase 1 (pesquisa documental) e fase 2 (comitê de especialistas). A Figura 6 apresenta os passos da fase 1 (pesquisa documental).

Figura 6 - Fase 1 - Pesquisa Documental



Fonte: Autor (2023).

A fase 1 (pesquisa documental) teve como objetivo identificar as competências profissionais requisitadas em anúncios de empregos para os cargos de Biblioteconomia e Gestão do Conhecimento. Gerhardt e Silveira (2009) definem a pesquisa documental como a busca em fontes mais diversas e dispersas que não passaram por um processamento analítico prévio. Por sua vez Kripka, Scheller e Bonotto (2015, p. 243), indicam que:

A pesquisa documental, bem como outros tipos de pesquisa, propõe-se a produzir novos conhecimentos, criar novas formas de compreender os fenômenos e dar a conhecer a forma como estes têm sido desenvolvidos. (...) A pesquisa documental consiste num intenso e amplo exame de diversos materiais que ainda não sofreram nenhum trabalho de análise, ou que podem ser reexaminados, buscando-se outras interpretações ou informações complementares, chamados de documentos (KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015, p. 243).

Kripka, Scheller e Bonotto (2015) argumentam ainda que a principal característica da pesquisa documental é o fato de que os dados que ela produz são sempre oriundos das informações de documentos já disponíveis. Nessa primeira fase

da pesquisa, conforme apresentado na Figura 6, buscou-se pesquisar anúncios de vagas cargos/funções/posições de Biblioteconomia abertas no período de agosto a outubro de 2022, bem como anúncios de vagas cargos/funções/posições de profissionais de Gestão do Conhecimento abertas no período de agosto a outubro de 2022.

Os conjuntos de dados coletados compuseram a saturação de dados para esgotar-se as possibilidades dos anúncios encontrados até o momento final da fase 1. Em ambos os casos foram levados em consideração anúncios de emprego para posições em diferentes cargos/funções/posições, ou seja, operacionais, de liderança ou de gestão.

Em seguida foram listadas as competências requisitadas nesses anúncios de emprego para profissionais de Biblioteconomia e para profissionais atuantes na Gestão do Conhecimento de forma tabulada na seguinte estrutura:

- Competências identificadas nas vagas de profissionais de Biblioteconomia (A, B, C, D, ...)

Tabela 2 - Competências identificadas nas vagas de profissionais de Biblioteconomia

COMPETÊNCIAS					
Competências citadas nas vagas de Biblioteconomia	A	B	C	D	E
Vaga 1	1	1	0	0	1
Vaga 2	0	1	1	1	1
Vaga 3	1	0	1	1	1
Vaga 4	0	0	1	0	1
Vaga ...					
Soma	35	32	12	25	9

Fonte: Autor (2023).

Percentual de ocorrência de cada competência: Competência A = 35%; Competência B = 32%, Competência C = 12%; Competência D = 25%, Competência E = 9%

- Competências identificadas nas vagas de profissionais de Gestão do Conhecimento (G, H, I, J, ...)

Tabela 3 - Competências identificadas nas vagas de profissionais de Gestão do Conhecimento

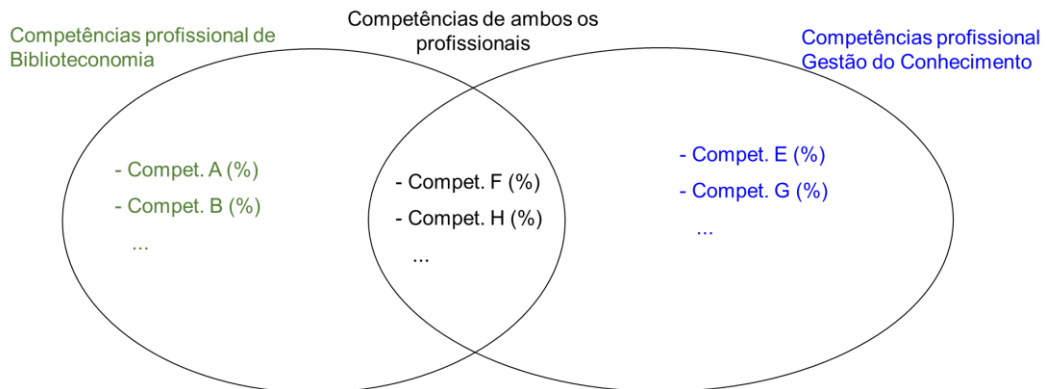
COMPETÊNCIAS					
Competências citadas nas vagas para atuação na Gestão do Conhecimento	G	H	I	J	K
Vaga 1	0	0	1	0	1
Vaga 2	1	0	1	1	1
Vaga 3	1	1	0	0	1
Vaga 4	0	0	1	0	1
Vaga ...					
Soma	35	32	12	25	9

Fonte: Autor (2023).

Percentual de ocorrência de cada competência para atuação na Gestão do Conhecimento: Competência A = 35%; Competência B = 32%, Competência C = 12%; Competência D = 25%, Competência E = 9%

Após tabulação dos resultados alcançados quanto as competências das duas atuações profissionais analisadas, foram expostos os principais resultados no seguinte formato, conforme indicado na Figura 7:

Figura 7 - Principais resultados de competências profissionais



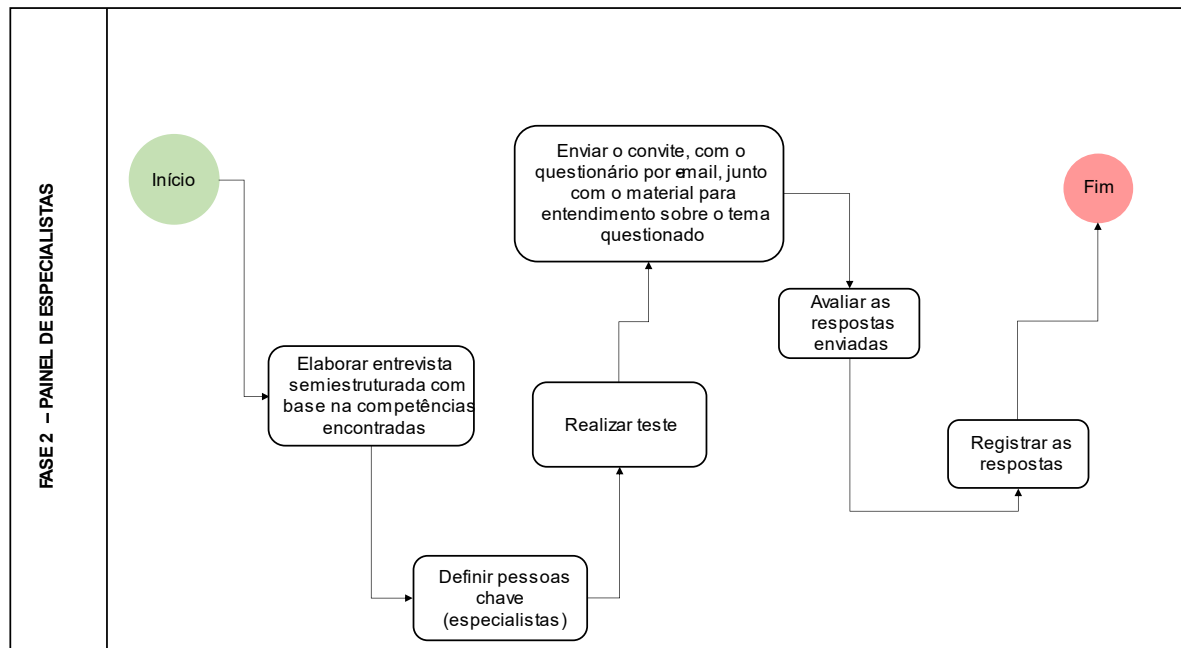
Fonte: Autor (2023).

A fase 2 tem como propósito identificar junto aos especialistas das áreas de Biblioteconomia e de Gestão do Conhecimento quais são as competências necessárias para desempenhar as funções como Gestor da Informação e Conhecimento. Previamente à fase 2 foi realizado um teste de face, para efeitos de controle, sobre o questionário e as respostas dos respondentes. A intenção era verificar na prática se as perguntas do questionário ou o próprio questionário em si estavam adequadas.

Segundo Bowling (1997), a validação de teste de face é uma abordagem utilizada para validar o conteúdo do estudo, tendo como ênfase a avaliação de se os itens selecionados para o estudo estão alinhados com os objetivos pretendidos e se realmente são apropriados para a validação desejada. Além disso, essa abordagem também objetiva avaliar se o significado e a importância do tema estão claramente evidentes por si só. Essa técnica é essencial para garantir a confiabilidade e validade dos resultados obtidos na pesquisa, tornando-se, portanto, uma etapa fundamental para a realização de uma pesquisa científica.

Na fase 2, conforme indicado na Figura 8, será desenvolvido um roteiro de entrevista semiestruturada (apêndice D) com a exposição dos resultados da pesquisa documental (fase 1) aos participantes do comitê de especialistas.

Figura 8 - Fase 2 - Comitê de especialistas



Fonte: Autor (2023).

Na fase 2 os resultados das competências encontradas na pesquisa documental (fase 1) serão expostos aos especialistas de Biblioteconomia e Gestão do Conhecimento, mas sem mostrar para os participantes a porcentagem (%) de cada competência identificada na fase anterior. Assim sendo, serão expostas todas as competências requeridas ao profissional de Biblioteconomia, todas as competências requeridas ao profissional de Gestão Conhecimento e todas as competências de requeridas para ambos os profissionais.

Os especialistas terão que expressar sua opinião sobre as competências identificadas (uma a uma) nos três segmentos estruturados na fase 1 (pesquisa documental). Cabe também aos especialistas indicar quais competências faltaram ou são necessárias inserir que não apareceram nos resultados da fase anterior (pesquisa documental). Os especialistas também deverão manifestar o grau de importância das competências indicadas na pesquisa documental para cada um dos três segmentos de competências.

Para tanto, será utilizada uma escala do tipo Likert (1932), na qual os especialistas participantes do comitê deverão selecionar apenas um dos 5 pontos especificados na escala apresentada para classificação de cada competência (1 – Nada importante, 2 – Pouco importante, 3 – Importante, 4 – Muito importante, 5 –

Extremamente importante). Desta forma, espera-se que cada especialista contribua para pontuar cada competência, de modo a possibilitar a indicação de hierarquia entre as competências do profissional de Biblioteconomia para atuação como Gestão da Informação e Conhecimento nas organizações.

3.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM, AMOSTRA

Com base nos objetivos apresentados nesta pesquisa, propõe-se o estudo de um problema teórico, buscando possíveis respostas que poderão ajudar a melhor compreender as lacunas sobre a temática indicada. A expectativa é que a pesquisa de campo possa obter respostas que contribuam para o seu estado da arte e para possíveis estudos futuros de outros pesquisadores/profissionais.

Para a fase 1 (pesquisa documental) vislumbra-se como fonte secundárias os seguintes sites de anúncios de empregos para prospecção de vagas bibliotecário e profissionais para atuar na Gestão do Conhecimento:

- Catho - <https://www.catho.com.br/>
- Empregos - <https://www.empregos.com.br/>
- Gupy - <https://portal.gupy.io/>
- LinkedIn - <https://www.linkedin.com/>
- Trabalha Brasil - <https://www.trabalhabrasil.com.br/>
- Vagas - <https://www.vagas.com.br/>

Para a fase 2 estipulou-se um grupo de controle denominado 'comitê de especialistas'. Para formar o grupo, buscou-se informações sobre os Programas de Pós-Graduação (PPG) de Biblioteconomia, Ciência da Informação e Gestão do Conhecimento, chegando ao número de 23 PPGs, conforme expostos no anexo D. A partir desse primeiro levantamento, foram identificados os dados públicos acerca do corpo docente de cada um desses PPGs, chegando-se assim à composição da lista de profissionais que formaram o 'comitê de especialistas'.

A intenção ao criar esse comitê foi estabelecer um grupo de especialistas para validar as informações encontradas na Fase 1 desta pesquisa. Dessa forma, as informações requeridas pelo mercado nos anúncios de vagas de emprego de gestor do conhecimento foram comparadas com a realidade apresentada no mundo

acadêmico a partir da plataforma teórica estabelecida nesta dissertação e ainda tendo por base as pesquisas e estudos realizados pelos pesquisadores dos PPGs identificados. Assim, foram identificados 470 docentes pesquisadores que atuam nos 23 PPGs, conforme indicado no anexo E.

Os docentes pesquisadores componentes do 'comitê de especialistas' são profissionais em nível de pós-graduação *Stricto Sensu*, ou seja, em nível superior avançado, e que, portanto, atuam diretamente na formação de novos profissionais para o campo focado nesta pesquisa. A partir das fontes pesquisadas e dos perfis de profissionais elencados acima foi possível obter respostas satisfatórias dos profissionais que contribuíram para atender aos objetivos delineados nesta pesquisa.

3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O protocolo de pesquisa documental corresponde a um estudo utilizando uma ampla gama de fontes de literatura consideradas originais ou primários, ou seja, documentos que não foram processados de forma analítica (SEVERINO, 2007). Segundo Sá-Silva e Almeida, 2009, dependendo do objeto de pesquisa e dos objetivos da pesquisa, o protocolo de pesquisa documental pode caracterizar-se como a principal forma de condução das investigações ou como ferramenta metodológica complementar.

Assim, o protocolo de pesquisa documental se comporta como um método de seleção e validação de dados, que é projetado para acessar recursos relevantes e, portanto, é parte integrante da pesquisa heurística.

A estrutura do protocolo de pesquisa documental (fase 1) terá os seguintes tópicos:

- 1) Site/empresa de vagas consultada;
- 2) Título do cargo/função/posição;
- 3) Principais competências e requisitos indicados (obrigatórios, necessários);
- 4) Demais competências e requisitos indicados (desejáveis, complementares).

Como instrumento de pesquisa a ser utilizado na fase 2 (comitê de especialistas) será aplicado um roteiro de entrevista semiestruturada com perguntas abertas. Para Manzini (2012) essa ferramenta é destinada a estudar o fenômeno de

uma população específica, devendo ser flexível na ordem em que quais perguntas são feitas aos entrevistados, sendo que os entrevistadores podem fazer perguntas complementares para entender melhor o fenômeno em questão.

De acordo com Minayo (2015), uma entrevista semiestruturada combina perguntas previamente formuladas com questões abertas, auxiliando ao entrevistador mais controle sobre o que ele quer saber sobre o campo, ao mesmo tempo em que dá espaço para liberdade e abertura para refletir sobre respostas espontâneas dos entrevistados a temas importantes.

A estrutura do roteiro de entrevista semiestruturado (fase 2) terá os seguintes tópicos:

Texto de introdução apresentando o pesquisador; explicando os objetivos da pesquisa; conceitos de competência, competência do profissional de Biblioteconomia, competência do profissional de GC;

- 1) Perfil do especialista (nome, titulação, tempo de experiência, tempo de atuação em organizações etc.).
- 2) Lista das competências do profissional de Biblioteconomia:
 - Apresentar os resultados da pesquisa documental (sem expor %);
 - Expor a escala do tipo Likert de cinco pontos para o especialista indicar a importância de cada competência;
 - Campo livre para a indicação de outras competências não listadas.
- 3) Competências do profissional de GC:
 - Apresentar os resultados da pesquisa documental (sem expor %);
 - Expor a escala do tipo Likert de cinco pontos para o especialista indicar a importância de cada competência;
 - Campo livre para a indicação de outras competências não listadas.
- 4) Competências de ambos os profissionais:
 - Apresentar os resultados da pesquisa documental (sem expor %);
 - Expor a escala do tipo Likert de cinco pontos para o especialista indicar a importância de cada competência;
 - Campo livre para a indicação de outras competências não listadas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE BIBLIOTECÁRIOS PARA ATUAÇÃO COMO GESTOR DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO ADVINDAS DA PESQUISA DOCUMENTAL

Para a realização desta etapa da pesquisa foi realizada pesquisa documental, que teve como objetivo identificar em diferentes sites de ofertas de trabalho na internet, os anúncios de empregos em que havia oferta de vagas de bibliotecário e de profissionais para atuação em cargos de gestão do conhecimento. Para esta última posição adotou-se o critério de não haver a exigência no anúncio de graduação completa em Biblioteconomia.

Dessa forma, buscou-se garantir que não haveria duplicidade de informações na pesquisa documental das vagas nos sites analisados e, ao mesmo tempo, destacar o perfil do profissional de gestão do conhecimento como alguém que, de certa forma, não estaria restrito a uma formação em Biblioteconomia. Esta ação foi tomada também por conta do perfil interdisciplinar inerente à gestão do conhecimento.

Com base no procedimento metodológico empregado, a pesquisa documental foi realizada no período de setembro a novembro de 2022, sendo viabilizada por meio de uma busca em seis sites de anúncios de vagas. Foram catalogadas 143 vagas de empregos para os profissionais foco deste estudo. Dessas vagas, 82 eram para bibliotecários e 61 eram para profissionais em gestão do conhecimento que, conforme já indicado, eram vagas com perfis profissionais mais amplos, que não requisitavam graduação apenas em Biblioteconomia. A origem das vagas anunciadas e a respectivas quantidade pode ser vista nas tabelas 4 e 5.

Tabela 4 - Vagas de Biblioteconomia

Sites de anúncios de empregos	Quantidade
Catho	14
Empregos	4
Gupy	4
Linkedin	4
Trabalha brasil	52
Vagas	4
Total	82

Fonte: Autor (2023).

Tabela 5 - Vagas de Gestão do Conhecimento

Sites de anúncios de empregos	Quantidade
Empregos	18
Gupy	5
Linkedin	8
Vagas	3
Total	61

Fonte: Autor (2023).

Nos anúncios das 82 vagas de emprego encontradas para bibliotecários foram identificadas 334 competências listadas na descrição dessas vagas. Entretanto, como muitas eram competências iguais ou muito similares, optou-se por agrupá-las, o que resultou em 25 competências principais, conforme exposto na tabela 6.

Tabela 6 - Competências do bibliotecário advindas da pesquisa documental

Sequencial	Competências	Quantidade	Percentual
01	Ciência e tecnologia	63	18,86%
02	Experiência profissional	49	14,67%
03	Conhecimento em bibliotecas	44	13,17%
04	Comunicação	19	5,68%
05	Facilidade com a língua estrangeira	19	5,68%
06	Conhecimentos educacionais e pedagógicos	14	4,19%
07	Relacionamento interpessoal	14	4,19%
08	Técnicas de documentação	13	3,89%
09	Proatividade	12	3,59%
10	Organização	10	2,99%
11	Criatividade e inovação	9	2,69%
12	Inteligência emocional	8	2,40%
13	Trabalho em equipe	8	2,40%
14	Comprometimento	7	2,10%
15	Possuir pós-graduação	7	2,10%
16	Gestão	7	2,10%
17	Aprendizagem	6	1,80%
18	Motivação	5	1,50%
19	Ética	4	1,20%
20	Flexibilidade	4	1,20%
21	Liderança	4	1,20%
22	Processos	4	1,20%
23	Resolução de problemas	2	0,60%
24	Objetividade	1	0,30%
25	Senso crítico	1	0,30%
	Total	334	100,00%

Fonte: Autor (2023).

Ao analisar as 25 competências encontradas é possível identificar que três competências se destacam nos anúncios encontrados relacionados a cargos de Biblioteconomia, a saber: ciência e tecnologia (18,86%), experiência profissional (14,67%) e conhecimentos em bibliotecas (13,17%), que juntas compõem (46,70%) das indicações de competências requeridas ao profissional de Biblioteconomia. Já as competências pouco procuradas para profissionais de biblioteconomia pelos recrutadores são resolução de problemas (0,60%), objetividade (0,30%) e senso crítico (0,30%).

Quanto às 61 vagas direcionadas para gestão do conhecimento, foram reconhecidas 273 competências, que foram agrupadas em 25 competências

principais, levando-se em consideração a junção de competências iguais ou similares, conforme exposto na tabela 7:

Tabela 7 - Competências do gestor de conhecimento advindas da pesquisa documental

Sequencial	Competências	Quantidade	Percentual
01	Experiência profissional	56	20,51 %
02	Ciência e tecnologia	44	16,12 %
03	Educação corporativa	31	11,36 %
04	Facilidade com a língua estrangeira	20	7,33%
05	Comunicação	15	5,49%
06	Possuir pós-graduação	13	4,76%
07	Flexibilidade	9	3,30%
08	Técnicas de GC	9	3,30%
09	Trabalho em equipe	9	3,30%
10	Relacionamento interpessoal	8	2,92%
11	Proatividade	8	2,92%
12	Gestão	6	2,20%
13	Organização	6	2,20%
14	Adaptabilidade	5	1,83%
15	Comprometimento	5	1,83%
16	Aprendizagem	4	1,47%
17	Plataformas de aprendizado LMS (<i>learning management system</i> - sistema de gestão da aprendizagem)	4	1,47%
18	Criatividade e inovação	4	1,47%
19	Resolução de problemas	4	1,47%
20	Senso de urgência	3	1,10%
21	Técnicas de documentação	2	0,73%
22	Processos	2	0,73%
23	Liderança	2	0,73%
24	Inteligência emocional	2	0,73%
25	Ética	2	0,73%
	Total	273	100,00 %

Fonte: Autor (2023).

Para as vagas de gestão do conhecimento, as principais competências solicitadas pelas empresas na pesquisa documental realizada foram experiência profissional (20,51%), ciência e tecnologia (16,12%) e educação corporativa (11,36%), que juntas compõem quase metade (47,99%) das indicações de competências requeridas ao profissional de gestão do conhecimento. Do outro lado, as

competências menos solicitadas foram técnicas de documentação, processos, liderança, inteligência emocional e ética, todas com 0,73% de ocorrência.

Aqui, de maneira ligeiramente diferente dos resultados de Biblioteconomia, há uma maior quantidade de competências reais sendo requeridas em menor grau, como é o caso de técnicas de documentação e processos; ao mesmo tempo em que há também habilidades pessoais e interpessoais sendo pouco requeridas, tais como liderança, inteligência emocional e ética.

A fase 1 da pesquisa desta dissertação consistiu em identificar as competências solicitadas para os cargos de bibliotecário e de gestor do conhecimento. A partir das competências identificadas buscou-se na sequência elencar as competências em comum entre os dois perfis de vagas para possibilitar a elaboração do questionário a ser aplicado na fase 2 junto aos especialistas. A tabela 8 apresenta a classificação das competências identificadas tanto para bibliotecários, quanto para gestores do conhecimento.

Tabela 8 - Competências comuns aos bibliotecários e aos gestores do conhecimento advindas da pesquisa documental

Competências comuns aos bibliotecários e gestores do conhecimento	Competências de bibliotecários (%)	Competências de gestores do conhecimento (%)
Ciência e tecnologia	18,86%	16,12%
Experiência profissional	14,67%	20,51%
Comunicação	5,68%	5,49%
Facilidade com língua estrangeira	5,68%	7,33%
Relacionamento interpessoal	4,19%	2,92%
Técnicas de documentação	3,89%	0,73%
Proatividade	3,59%	2,92%
Organização	2,99%	2,20%
Criatividade e inovação	2,69%	1,47%
Inteligência emocional	2,40%	0,73%
Trabalho em equipe	2,40%	3,30%
Comprometimento	2,10%	1,83%
Possuir pós-graduação	2,10%	4,76%
Gestão	2,10%	2,20%
Aprendizagem	1,80%	1,47%
Ética	1,20%	0,73%
Flexibilidade	1,20%	3,30%
Liderança	1,20%	0,73%
Processos	1,20%	0,73%
Resolução de problemas	0,60%	1,47%

Fonte: Autor (2023).

De acordo com as informações da tabela acima foi possível identificar as competências comuns mais requisitadas a ambos os perfis profissionais, bem como as competências comuns menos requisitadas a ambos os perfis profissionais, destacando-se as cinco competências com maior ocorrência em cada grupo. A tabela 9 expõe as competências comuns mais requisitadas a ambos os perfis profissionais.

Tabela 9 - Competências profissionais aos bibliotecários e gestores do conhecimento mais requisitadas

Competências	Bibliotecário	Gestor do Conhecimento
Ciência e tecnologia	18,86%	16,12%
Experiência profissional	14,67%	20,51%
Comunicação	5,68%	5,49%
Facilidade com língua estrangeira	5,68%	7,33%
Relacionamento interpessoal	4,19%	2,92%

Fonte: Autor (2023).

É possível perceber que, com base nas competências indicadas para bibliotecários, o que mais se espera e requer de um candidato diversificado, inclui competências⁵ de caráter técnico, como ciência e tecnologia, conforme indicações de Sopa *et al.* (2020); Muqowim (2012); Phillips e Phillips (2015); PMI (2013); Carluccio e Schiuma (2018); Zuzarte (2017); Robles (2012); Laker e Powell (2011) e Macareno e Damião (2011).

Outras competências mais requisitadas têm caráter pessoal, tais como comunicação, domínio de idiomas e experiência profissional, bem como interpessoal, como relacionamento interpessoal, conforme indicações de Chaves (2015); Silva e Spudeit (2019); Oliveira, Costa e Nunes (2020); Faria *et al.* (2005); Rasteli e Cavalcante (2013); Ottonicar, Basseto e Feres (2015) e Santos e Aguiar (2020).

Na prática, as competências apontam para um perfil profissional diversificado e amplo, capaz de atender as múltiplas expectativas da atuação do bibliotecário em diferentes cargos e funções nas organizações contemporâneas. Assim, é possível perceber que o que mais se demanda dos profissionais de biblioteconomia são competências que, em sua quase totalidade, são descritas pelos autores do levantamento bibliográfico desta pesquisa.

Da mesma forma, a partir dos resultados da primeira fase da pesquisa de campo foi possível apontar as competências comuns menos requisitadas aos bibliotecários e aos gestores do conhecimento, conforme expostas na tabela 10.

⁵ Aqui, conviria ao leitor retornar ao quadro 8 (pág. 65) para melhor visualização das descrições conforme apontadas teoricamente pelos autores da plataforma teórica estabelecida.

Tabela 10 - Competências profissionais aos bibliotecários e gestores do conhecimento menos requisitada

Competências	Bibliotecário	Gestor do Conhecimento
Aprendizagem	1,80%	1,47%
Ética	1,20%	0,73%
Flexibilidade	1,20%	3,30%
Liderança	1,20%	0,73%
Processos	1,20%	0,73%

Fonte: Autor (2023).

Conforme as informações expostas na tabela anterior, as competências comuns menos requisitadas são prioritariamente de caráter interpessoal, havendo apenas uma de caráter técnico. Isso mostra que, em relação ao que é mais específico a determinadas vagas, as competências interpessoais são um diferencial para a seleção do profissional.

Tal achado da pesquisa encontra amparo no trabalho de Chou (2013), uma vez que em sua análise foi demonstrado que as *hard skills* são elementos fundamentais para a obtenção de uma vaga de emprego, sendo comuns a quase todos os anúncios. Ainda conforme o autor, por outro lado, as *soft skills* compõem elementos refinados desejáveis ao candidato na seleção profissional, ou seja, aquilo que diferencia os candidatos num mesmo espectro de competências comuns a determinado perfil profissional.

Da mesma forma, Deepa e Seth (2013) mostram que não possuir *soft skills* pode ser o elemento principal a não permitir o progresso na carreira dos profissionais. Em consonância, Phillips e Phillips (2015) também confirmaram que as *soft skills* são fundamentais para o bom desenvolvimento profissional dentro das organizações.

4.2 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE BIBLIOTECÁRIOS PARA ATUAÇÃO COMO GESTOR DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO ADVINDAS DO COMITÊ DE ESPECIALISTAS

Na fase anterior da pesquisa, que consistiu na análise documental do descritivo de vagas divulgadas, foram identificadas as competências de bibliotecários e gestores do conhecimento. As competências consolidadas na fase anterior da pesquisa serviram de base para a elaboração de um questionário aplicado aos especialistas na segunda fase da pesquisa de campo.

O questionário foi dividido em duas seções, sendo a primeira parte elaborada com base nas competências valorizadas pelos bibliotecários que desempenham o papel de gestores da informação e do conhecimento em organizações, as quais foram identificadas como competências comuns a ambos os perfis profissionais. A segunda seção do questionário abordou competências adicionais que são valorizadas para os gestores do conhecimento, mas que não foram indicadas em anúncios de vagas de emprego para bibliotecários.

4.2.1 Perfil dos respondentes

Conforme indicado no tópico 3.2 do capítulo de método e materiais de pesquisa, foi apontada a criação de um comitê de especialistas composto por 470 professores universitários de Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* das áreas de Biblioteconomia, Ciências da Informação e Gestão do Conhecimento. Foram enviados e-mails a todos os 470 docentes pesquisadores catalogados como potenciais participantes do comitê de especialistas. Na tabela 11 é exposto o panorama da amostragem das respostas recebidas, tendo alcançado um total de 132 respostas validadas.

Tabela 11 - Panorama das respostas recebidas e validadas na segunda fase da pesquisa

E-mails respondidos	Erros no envio do e-mail	Recusadas	Não respondidas	Total
132	29	13	296	470
28%	6%	3%	63%	100%

Fonte: Autor (2023).

Como já se esperava, pelo fato de o comitê de especialistas descrito no tópico 3.2 ser composto por professores do corpo docente de Programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, todos os respondentes possuem o título de doutor. Ainda assim, nas 132 respostas validadas verificou-se que seis deles possuem diplomas de especialização e um possui diploma de aperfeiçoamento, provavelmente por atuarem no corpo docente de Programas de Pós-graduação Profissionais (não acadêmicos). Também indica-se que 42 (31, 8%) respondentes da pesquisa têm pós-doutoramento. Assim, 125 (94,7%) têm titulação de doutorado ou pós-doutorado, o que mostra o perfil bastante qualificado dos participantes do comitê de especialistas.

Quanto ao total de e-mails com erro de envio (29), o que representa 21,9% do total de respostas, é algo que foge do controle do pesquisador, uma vez que os endereços listados nos sites dos PPGs estão errados ou desatualizados. Por fim, o total de pessoas que voluntariamente não quiseram responder ao questionário (13), deixando isso expresso em mensagem de resposta, indica profissionais que, por motivos pessoais e/ou técnicos, preferiram não responder às perguntas.

Com relação às alegadas formações dos respondentes, majoritariamente a resposta foi a de que tinham formação em Biblioteconomia, Arquivologia, Ciência de Dados, Sistemas e Tecnologias da Informação. Ainda assim, chamou atenção o fato da presença de algumas formações que, em tese, não estariam diretamente ligadas à área, como foram os casos de Pedagogia, Arquitetura, Engenharia, Arqueologia, Economia, Filosofia, Letras e Matemática. Ainda assim, independentemente das formações de entrada, a quase totalidade dos respondentes atua nas áreas principais e afins desta pesquisa, quais sejam, Ciências da Informação e Biblioteconomia, conforme pode ser visto no gráfico 1⁶:

⁶ O total de respostas ultrapassa o total de respondentes porque era possível a estes a marcação de mais de uma opção.

Gráfico 1 - Áreas de atuação dos respondentes do comitê de especialistas

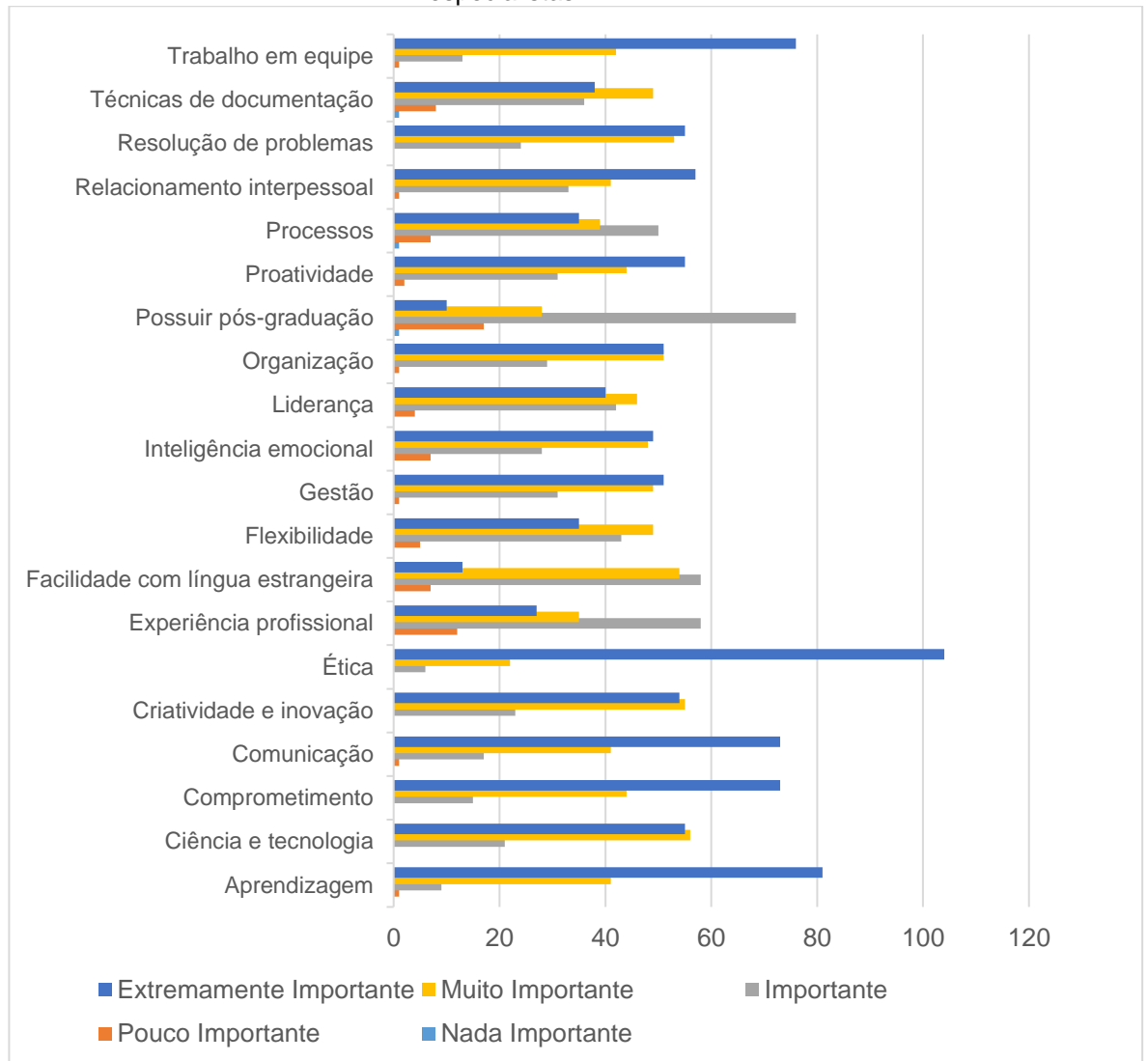


Fonte: Autor (2023).

4.2.2 Competências avaliadas pelos especialistas

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos a partir das respostas fornecidas pelos participantes do comitê de especialistas ao questionário enviado para estes profissionais com base nos resultados da pesquisa documental realizada na fase anterior desta pesquisa. O gráfico 2 são expostos os resultados da indicação de importância manifestada pelos 132 especialistas sobre as 20 competências identificadas em anúncios de emprego.

Gráfico 2 - Competências comuns aos bibliotecários e aos gestores do conhecimento avaliadas pelos especialistas



Fonte: Autor (2023).

O detalhamento dos dados do gráfico anterior pode ser visto na tabela 12 abaixo, segregados de acordo com a indicação de importância de cada uma das competências identificadas.

Tabela 12 - Competências comuns aos bibliotecários e aos gestores do conhecimento avaliadas pelos especialistas (análise quantitativa)

Competências	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Aprendizagem	0	1	9	41	81
Ciência e tecnologia	0	0	21	56	55
Comprometimento	0	0	15	44	73
Comunicação	0	1	17	41	73
Criatividade e inovação	0	0	23	55	54
Ética	0	0	6	22	104
Experiência profissional	0	12	58	35	27
Facilidade com língua estrangeira	0	7	58	54	13
Flexibilidade	0	5	43	49	35
Gestão	0	1	31	49	51
Inteligência emocional	0	7	28	48	49
Liderança	0	4	42	46	40
Organização	0	1	29	51	51
Possuir pós-graduação	1	17	76	28	10
Proatividade	0	2	31	44	55
Processos	1	7	50	39	35
Relacionamento interpessoal	0	1	33	41	57
Resolução de problemas	0	0	24	53	55
Técnicas de documentação	1	8	36	49	38
Trabalho em equipe	0	1	13	42	76

Fonte: Autor (2023).

O gráfico 2 expõe as 132 respostas obtidas dos especialistas que avaliaram as competências comuns aos bibliotecários e aos gestores do conhecimento. Foi possível identificar que as competências de Ética (78,8%), Aprendizagem (61,4%), Trabalho em Equipe (57,6%), Comprometimento (55,3%) e Comunicação (55,3%) foram as que mais se destacaram como extremamente importantes. De acordo com o comitê de especialistas, as competências pessoais têm grande relevância no perfil do profissional de Biblioteconomia para atuar na gestão do conhecimento nas organizações.

No entanto, foram identificadas apenas três competências avaliadas como nada importantes, correspondendo cada uma delas a 0,8% das respostas dos

entrevistados: possuir pós-graduação, processos e técnicas de documentação. Em complemento, as competências avaliadas como pouco importantes foram pós-graduação (12,9%), experiência profissional (9,1%), técnicas de documentação (6,1%), processos (5,3%), inteligência emocional (5,3%) e facilidade com língua estrangeira (5,3%). Portanto, em geral é possível indicar que as competências pessoais são citadas com mais importantes do que as competências técnicas.

Durante a aplicação do questionário aos especialistas foi destinado um campo em branco para que pudessem acrescentar competências que não foram identificadas na primeira fase da pesquisa. O objetivo foi ampliar a abrangência do estudo, levando em consideração a possível interseção de competências entre as áreas analisadas. Dos 132 entrevistados, 47 (35,6%) preencheram essa questão, mas; no entanto, apenas 18 competências foram consideradas, uma vez que muitas delas eram similares às já mencionadas, mas com terminologias diferentes. As 18 competências comuns aos bibliotecários e aos gestores do conhecimento adicionais indicadas pelos especialistas são listadas na tabela 13.

Tabela 13 - Competências comuns aos bibliotecários e aos gestores do conhecimento indicadas pelos especialistas

COMPETÊNCIAS	QUANTIDADE
Técnicas de análise de dados	6
Conhecimentos técnicos relacionados a gestão da informação e gestão do conhecimento	6
Visão sistêmica	5
Conhecimento especializado da área de atuação	5
Competência em informação	5
Resiliência	3
Empatia	3
Perfil empreendedor	1
Adaptabilidade	1
Leitura e síntese	1
Motivação	1
Lógica	1
Instrumentalização matemática	1
Gerenciar conflitos	1
Produtividade	1
Visão de futuro	1
Integridade	1
Capacidade analítica	1

Fonte: Autor (2023).

Na tabela 13 apresentada, vale ressaltar as competências que tiveram maior destaque, sendo elas: técnicas de análise de dados (12,76%), conhecimentos técnicos relacionados à Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento (12,76%), visão sistêmica (10,63%), conhecimento especializado da área de atuação (12,76%) e competência em informação (12,76%). É importante observar que as técnicas de análise de dados estão intrinsecamente relacionadas às competências de Ciência e Tecnologia. A competência adaptabilidade destacada na tabela 13 também foi mencionada na fase 1 da pesquisa para as competências do gestor do conhecimento.

A respeito da importância das competências do gestor de conhecimento, os especialistas participantes da pesquisa avaliaram cada competência da seguinte forma, conforme apresentado no gráfico 3.

Gráfico 3 - Competências do gestor de conhecimento avaliadas pelos especialistas



Fonte: Autor (2023).

O detalhamento dos dados do gráfico anterior pode ser melhor verificado na tabela 14 abaixo, segregados de acordo com a indicação de importância de cada uma das competências identificadas.

Tabela 14 - Competências do gestor de conhecimento avaliadas pelos especialistas (análise quantitativa)

Competências	Nada Importan-te	Pouco Importan-te	Importan-te	Muito Importan-te	Extrema-mente Importan-te
Adaptabilidade	0	1	36	57	38
Educação corporativa	0	7	45	62	18
Plataformas de aprendizado LMS (<i>learning management system</i> - sistema de gestão da aprendizagem)	0	8	49	56	19
Senso de urgência	0	12	55	37	28
Técnicas de gestão do conhecimento	0	1	28	49	54

Fonte: Autor (2023).

Ao examinar os resultados obtidos nas respostas dos especialistas, constatou-se que as cinco competências foram avaliadas de forma bastante positiva, com destaque para as habilidades em técnicas de Gestão do Conhecimento e adaptabilidade, que receberam forte indicação como extremamente importantes, sendo mencionadas por 54 (40,90%) e 38 (28,78%) dos participantes, respectivamente. Além disso, essas habilidades foram consideradas muito importantes por 49 (37,12%) e 57 (43,18%) dos especialistas, e importantes por 28 (21,21%) e 36 (27,27%) deles, respectivamente.

Assim como na fase anterior do questionário aplicado, a segunda etapa da avaliação de competências para gestor de conhecimento incluiu um espaço em branco para que os especialistas pudessem inserir competências consideradas comuns aos bibliotecários e aos gestores do conhecimento.

30 especialistas (22,72%) responderam a esse campo aberto, totalizando 20 novas competências apresentadas. Algumas das respostas indicadas não versaram sobre competências, mas eram comentários dos respondentes ao questionário ou à pesquisa em si⁷ e por isso foram desconsideradas. Na tabela 15 são apresentadas as competências adicionais manifestadas pelos especialistas.

⁷ À título de exemplo, uma das respostas foi a seguinte (texto original do entrevistado): “A Gestão da informação e do conhecimento deve ser um componente curricular obrigatório em todos os cursos que tem como foco a informação. Tanto na graduação como na pós graduação. Todas as organizações trabalham a informação para a tomada de decisão. Todas as organizações só trabalham se houver pessoas. O conhecimento está nas pessoas. Ex: não adianta ter TI, se não tiver pessoa competente de conhecimentos para atuar. Todas as organizações devem incluir como estratégia, a GIC. As bibliotecas e os arquivos são organizações que devem se focar nesse caminho inovador e promissor. Quem fala que o conhecimento não

Tabela 15 - Competências de gestores do conhecimento indicadas pelos especialistas

COMPETÊNCIAS	QUANTIDADE
Técnicas de análise de dados	2
Conhecimentos técnicos relacionados a gestão da informação e gestão do conhecimento	2
Macro visão da área	2
Abordagem humanística	1
Administração do tempo	1
Aprendizagem continuada	1
Capacidade de tomar decisões	1
Capital intelectual	1
Competência em informação	1
Cultura informacional	1
Empatia	1
Flexibilidade	1
Gestão da inovação	1
Gestão de dados de pesquisa	1
Gestão de pessoas	1
Gestão de processos de mudança	1
Infoética	1
Inteligência competitiva	1
Manejos de linguagem	1
Sensibilidade e alteridade com os diferentes	1

Fonte: Autor (2023).

Na tabela anterior é possível identificar competências que já estavam contempladas nas competências comuns aos bibliotecários e aos gestores do conhecimento (destacadas em negrito) e identificadas na primeira fase da pesquisa (tabela 7) e posteriormente inseridas no questionário aplicado aos especialistas nessa segunda fase da pesquisa. Ressalte-se que a competência técnica de análise de dados foi mencionada pelos especialistas na primeira parte do questionário, quando foi solicitado para preencher o campo em aberto.

Na tabela anterior, ainda, observa-se que o que se destaca sendo mencionado duas vezes pelos entrevistados são competências técnicas (técnica de análise de dados e conhecimentos técnicos relacionados à gestão da informação e do

pode ser gerenciado é porque desconhece os conceitos básicos da área. Entendem gestão do conhecimento, como gestão de cabeças. Infelizmente, ainda existe gente na CI que pensa assim. A GC já foi institucionalizada na Ci. Vamos ler. Obrigada pela oportunidade.”

conhecimento). De todo modo, a maior parte das competências acrescentadas pelos especialistas foram competências pessoais.

4.3. CONSOLIDAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS DE BIBLIOTECONOMIA PARA ATUAÇÃO COMO GESTOR DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Nesta seção os resultados encontrados nas respostas do comitê de especialistas foram consolidados. Foram identificadas 55 competências, tanto na fase 1 quanto na fase 2 da pesquisa. A fase 2 (comitê de especialistas) validou e complementou as competências identificadas na fase 1 (vagas de anúncios de empregos), levando-se em consideração que nenhuma das competências da fase 1 foi descartada para aplicação da fase 2. O quadro 10 apresenta os dados consolidados das competências comuns aos profissionais de biblioteconomia e gestor de conhecimento, além das competências específicas do gestor de conhecimento:

Quadro 10 - Competências consolidadas comuns ao profissional de biblioteconomia e ao gestor de conhecimento

(continua)

SEQUENCIAL	COMPETÊNCIAS
1	Adaptabilidade
2	Abordagem humanística
3	Administração do tempo
4	Aprendizagem
5	Capacidade analítica
6	Capacidade de tomar decisões
7	Capital intelectual
8	Ciência e tecnologia
9	Competência em informação
10	Comprometimento
11	Comunicação
12	Conhecimento especializado da área de atuação
13	Conhecimentos técnicos relacionados a gestão da informação e gestão do conhecimento
14	Criatividade e inovação
15	Cultura informacional
16	Educação corporativa
17	Empatia
18	Ética
19	Experiência profissional

Quadro 10 - Competências consolidadas comuns ao profissional de biblioteconomia e ao gestor de conhecimento

(conclusão)

SEQUENCIAL	COMPETÊNCIAS
20	Facilidade com língua estrangeira
21	Flexibilidade
22	Gerenciar conflitos
23	Gestão
24	Gestão de dados de pesquisa
25	Gestão de pessoas
26	Gestão de processos de mudança
27	Infoética
28	Instrumentalização matemática
29	Integridade
30	Inteligência competitiva
31	Inteligência emocional
32	Leitura e síntese
33	Liderança
34	Lógica
35	Macro visão da área
36	Manejos de linguagem
37	Motivação
38	Organização
39	Perfil empreendedor
40	Plataformas de aprendizado LMS (<i>learning management system</i> - sistema de gestão da aprendizagem)
41	Possuir pós-graduação
42	Proatividade
43	Processos
44	Produtividade
45	Relacionamento interpessoal
46	Resiliência
47	Resolução de problemas
48	Sensibilidade e alteridade com os diferentes
49	Senso de urgência
50	Técnicas de análise de dados
51	Técnicas de documentação
52	Técnicas de gestão do conhecimento
53	Trabalho em equipe
54	Visão de futuro
55	Visão sistêmica

Fonte: Autor (2023).

Para uma melhor exposição das competências encontradas nos dois instrumentos utilizados nesta pesquisa foi necessário dividir as competências encontradas em três blocos: competências prioritárias, competências secundárias e competências adicionais sugeridas pelos especialistas.

A fim de classificar as competências em cada bloco foram utilizadas as avaliações dos especialistas na fase 2 da pesquisa de campo, em que foram solicitados a avaliar cada competência com base na escala tipo Likert de cinco pontos quanto à sua importância para o profissional bibliotecário (1 = Nada importante, 2 = Pouco importante, 3 = Importante, 4 = Muito importante, 5 = Extremamente importante).

Em seguida foi elaborada a média ponderada desses pesos para cada competência avaliada pelos especialistas, a fim de classificar quais competências de acordo com as categorias indicadas (prioritárias, secundárias e adicionais). A tabela 16 expõe as competências consolidadas comuns aos profissionais bibliotecário e gestor do conhecimento.

Tabela 16 - Competências consolidadas comuns ao profissional de biblioteconomia e ao gestor de conhecimento com a média ponderada

Competências	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante	Média ponderada
Aprendizagem	0	1	9	41	81	4,5
Ciência e tecnologia	0	0	21	56	55	4,3
Comprometimento	0	0	15	44	73	4,4
Comunicação	0	1	17	41	73	4,4
Criatividade e inovação	0	0	23	55	54	4,2
Ética	0	0	6	22	104	4,7
Experiência profissional	0	12	58	35	27	3,6
Facilidade com língua estrangeira	0	7	58	54	13	3,6
Flexibilidade	0	5	43	49	35	3,9
Gestão	0	1	31	49	51	4,1
Inteligência emocional	0	7	28	48	49	4,1
Liderança	0	4	42	46	40	3,9
Organização	0	1	29	51	51	4,2
Possuir pós-graduação	1	17	76	28	10	3,2
Proatividade	0	2	31	44	55	4,2
Processos	1	7	50	39	35	3,8
Relacionamento interpessoal	0	1	33	41	57	4,2
Resolução de problemas	0	0	24	53	55	4,2
Técnicas de documentação	1	8	36	49	38	3,9
Trabalho em equipe	0	1	13	42	76	4,5
Adaptabilidade	0	1	36	57	38	4,0
Educação corporativa	0	7	45	62	18	3,7
Plataformas de aprendizado LMS (<i>learning management system</i> - sistema de gestão da aprendizagem)	0	8	49	56	19	3,7
Senso de urgência	0	12	55	37	28	3,6
Técnicas de gestão do conhecimento	0	1	28	49	54	4,2

Fonte: Autor (2023).

Com base nos dados da tabela 16 e na média ponderada estabelecida foi indicado o seguinte critério para a classificação das competências em prioritárias e secundárias:

- Competências prioritárias: aquelas que possuem média igual ou superior a 4,0.
- Competências secundárias: aquelas que possuem média igual ou inferior a 3,9.

Dessa forma, as competências foram divididas em três segmentos: prioritárias, secundárias e adicionais, de acordo com a classificação estabelecida pelos critérios definidos. A classificação das 15 competências prioritárias é exposta na tabela 17.

Tabela 17 - Competências prioritárias comuns ao profissional de biblioteconomia e ao gestor de conhecimento

Sequencial	Competências prioritárias	Nota mais indicada	Frequência da nota mais indicada	Percentual da nota mais indicada	Média
1	Ética	5	104	78,79%	4,7
2	Aprendizagem	5	81	61,36%	4,5
3	Trabalho em equipe	5	76	57,58%	4,5
4	Comprometimento	5	73	55,30%	4,4
5	Comunicação	5	73	55,30%	4,4
6	Ciência e tecnologia	4	56	42,42%	4,3
7	Criatividade e inovação	4	55	41,67%	4,2
8	Resolução de problemas	5	55	41,67%	4,2
9	Técnicas de gestão do conhecimento	5	54	40,91%	4,2
10	Relacionamento interpessoal	5	57	43,18%	4,2
11	Organização	5	51	38,64%	4,2
12	Proatividade	5	55	41,67%	4,2
13	Gestão	5	51	38,64%	4,1
14	Inteligência emocional	5	49	37,12%	4,1
15	Adaptabilidade	4	57	43,18%	4,0

Fonte: Autor (2023).

A tabela 16 apresenta as 25 competências encontradas na fase 1 e avaliadas pelo comitê de especialistas. Pôde-se observar que no grupo prioritário há 15 competências que receberam, de forma mais intensa, a indicação dos especialistas como sendo muito importantes ou extremamente importantes ao profissional bibliotecário. Nota-se que a maioria das competências prioritárias são pessoais, o que está em consonância com o estudo de Miranda (2020), que destaca que essas habilidades são fatores que diferenciam os profissionais, já que são aspectos que as

máquinas não podem reproduzir, gerando valorização do profissional que as possui e as aplica em suas atividades na organização.

A análise da tabela 17 indica ainda que as competências priorizadas pelos especialistas estão alinhadas ao referencial teórico desta pesquisa⁸, pois muitas delas são indicadas diretamente ou indiretamente pelos autores mencionados na plataforma teórica estabelecida (Quadro 8). Por exemplo, a competência ética, que figura no grupo prioritário, está associada ao bibliotecário e tem como um dos objetivos construir um ambiente baseado em respeito mútuo e confiança, valorizar a diversidade e lidar com questões sociais e políticas. Essa competência está presente nos trabalhos de autores como Special Libraries Association - SLA (1997; 2003), Biaggi e Valentim (2018), Morales (2000) e Santos, Santos e Damian (2018).

De acordo com a literatura, as competências profissionais estão relacionadas à capacidade de executar tarefas, solucionar problemas, agregar valor e buscar melhorias contínuas (FLEURY; FLEURY, 2001). De maneira mais específica, Lana e Ferreira (2007) mencionam competências como comprometimento, resolução de problemas e aprendizagem, que estão ligadas às experiências e comportamentos dos profissionais durante a execução de suas atividades, reforçando a definição de competências profissionais proposta por Zarifian (2001).

Com as mudanças e ampliações do perfil do bibliotecário verificadas nos últimos anos, novas demandas e competências surgiram para atuar em áreas como saúde, indústria e cultura, exigindo novas posturas e habilidades (CHAVES, 2015).

A pesquisa realizada nesta dissertação identificou diversas competências relevantes para os bibliotecários, tais como comunicação e gestão (BIAGGI E VALENTIM, 2018), aprendizagem (FARIA et al., 2005; RASTELI; CAVALCANTE, 2013; OTTONICAR; BASSETO; FERES, 2015; SANTOS; AGUIAR, 2020), proatividade (BIAGGI; VALENTIM, 2018; SPECIAL LIBRARIES ASSOCIATION - SLA, 1997; 2003), adaptabilidade (CHAVES, 2015; SANTOS; AGUIAR, 2020), comprometimento (DUARTE et al., 2016), inteligência emocional, organização, criatividade e inovação, trabalho em equipe (SPECIAL LIBRARIES ASSOCIATION - SLA, 1997; 2003; FARIA et al., 2005; RASTELI; CAVALCANTE, 2013; OTTONICAR;

⁸ Recomenda-se ao leitor que volte ao Quadro 8 (página 65), para obter uma melhor visualização das descrições teóricas das competências, conforme estabelecidas pelos autores da plataforma teórica adotada neste estudo. Essa referência pode auxiliar na compreensão das competências identificadas e como elas se enquadram na teoria adotada.

BASSETO; FERES, 2015; SANTOS; AGUIAR, 2020; BIAGGI E VALENTIM, 2018), relacionamento interpessoal (SPECIAL LIBRARIES ASSOCIATION - SLA, 1997; 2003; SPUDEIT, 2015; OLIVEIRA, COSTA; NUNES, 2020; BIAGGI; VALENTIM, 2018), ciência e tecnologia (SPUDEIT, 2015), técnicas de gestão do conhecimento (SPUDEIT, 2015; BIAGGI; VALENTIM, 2018), dentre as apresentadas na tabela 17.

A seguir são apresentados os resultados das competências classificadas como secundárias, conforme avaliação dos especialistas que participaram da pesquisa de campo executada, conforme tabela 18.

Tabela 18 - Competências secundárias comuns ao profissional de biblioteconomia e ao gestor de conhecimento

Sequencial	Competências Secundárias	Nota mais indicada	Frequência da nota mais indicada	Percentual da nota mais indicada	Média
1	Liderança	4	46	34,85%	3,9
2	Técnicas de documentação	4	49	37,12%	3,9
3	Flexibilidade	4	49	37,12%	3,9
4	Processos	3	50	37,88%	3,8
5	Educação corporativa	4	62	46,97%	3,7
6	Plataformas de aprendizado LMS (<i>learning management system</i> - sistema de gestão da aprendizagem)	4	56	42,42%	3,7
7	Senso de urgência	3	55	41,67%	3,6
8	Experiência profissional	3	58	43,94%	3,6
9	Facilidade com língua estrangeira	3	58	43,94%	3,6
10	Possuir pós-graduação	3	76	57,58%	3,2

Fonte: Autor (2023).

Ao analisar os resultados listados na tabela 18 é possível identificar as 10 competências listadas como secundárias e que podem proporcionar diferenciais em adição às competências prioritárias estabelecidas para os profissionais de biblioteconomia que atuam como gestores da informação e conhecimento. Segundo Santos (2021), a gestão da informação é fundamental para a eficiência e confiabilidade no acesso e uso de informações em ambientes organizacionais, além de contribuir para a construção de conhecimento e tomada de decisões ágeis.

Dentre as competências técnicas relevantes para a gestão da informação, destacam-se as técnicas de documentação (ALMEIDA, 2008; CBO, 2010) e

processos (TARAPANOFF, 2006; FIGUEIREDO; SCHMIDT; RADOS, 2018; BIAGGI; VALENTIM, 2018).

Para a gestão do conhecimento faz-se necessário possuir competências específicas, como o conhecimento em plataformas de aprendizado LMS (*learning management system* - sistema de gestão da aprendizagem) (E-LEARNING, 2022). De acordo com Sant Anna (2016), a gestão do conhecimento envolve a administração de todo o conhecimento produzido pelas corporações, o que destaca a importância do uso de ferramentas de gestão do conhecimento para transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, que possa ser utilizado por toda a organização, possibilitando o conhecimento em educação corporativa.

Além disso, outras competências, tais como a experiência profissional que apoia no saber fazer (Fleury; Fleury, 2001) e a pós-graduação, que contribui para a melhoria contínua e consolidação das vantagens conquistadas (LANA; FERREIRA, 2007), podem ser relevantes para a gestão do conhecimento. A habilidade em outros idiomas (FARIA ET AL., 2005; RASTELI; CAVALCANTE, 2013; OTTONICAR; BASSETO; FERES, 2015; SANTOS; AGUIAR, 2020) e liderança (VALENTIM, 2002) também são importantes competências para a gestão do conhecimento.

Em complemento, no quadro 11 são apresentadas as competências adicionais sugeridas pelos especialistas participantes da pesquisa de campo realizada.

Quadro 11 - Competências adicionais sugeridas pelos especialistas

SEQUENCIAL	COMPETÊNCIAS
1	Abordagem humanística
2	Administração do tempo
3	Capacidade analítica
4	Capacidade de tomar decisões
5	Capital intelectual
6	Competência em informação
7	Conhecimento especializado da área de atuação
8	Conhecimentos técnicos relacionados a gestão da informação e gestão do conhecimento
9	Cultura informacional
10	Empatia
11	Gerenciar conflitos
12	Gestão de dados de pesquisa
13	Gestão de pessoas
14	Gestão de processos de mudança
15	Infoética
16	Instrumentalização matemática
17	Integridade
18	Inteligência competitiva
19	Leitura e síntese
20	Lógica
21	Macro visão da área
22	Manejos de linguagem
23	Motivação
24	Perfil empreendedor
25	Produtividade
26	Resiliência
27	Técnicas de análise de dados
28	Sensibilidade e alteridade com os diferentes
29	Visão de futuro
30	Visão sistêmica

Fonte: Autor (2023).

As 30 competências listadas no quadro 11 versam sobre competências pessoais e técnicas, corroborando a importância dessas competências no meio profissional para a atuação de bibliotecários nas organizações contemporâneas. Isto porque, no contexto da gestão da informação e do conhecimento, as competências do profissional de biblioteconomia desempenham um papel fundamental. Como apontado por Paletta (2019), o gestor da informação e do conhecimento não é responsável apenas pelo controle e facilitação do acesso aos dados, mas também pela organização, interpretação, análise e tomada de decisão.

O conjunto de competências sugerido pelo comitê de especialistas corroboram as competências do bibliotecário, tais como: abordagem humanística, empatia, gerenciar conflitos, gestão de pessoas, sensibilidade e alteridade com os diferentes, integridade, infoética com intuito de construir um ambiente baseado em respeito mútuo e confiança; respeitar e valorizar a diversidade (SPECIAL LIBRARIES ASSOCIATION – SLA, 1997; 2003; BIAGGI; VALENTIM, 2018).

Além disso, é importante ter competência em informação e conhecimentos técnicos relacionados à gestão da informação e do conhecimento, instrumentalização matemática, inteligência competitiva, lógica e técnicas de análise de dados, a fim de construir conhecimento especializado sobre conteúdos e formatos das fontes informacionais, incluindo a capacidade de avaliação crítica, seleção e filtragem (SPUDEIT, 2015; BIAGGI; VALENTIM, 2018; ALMEIDA, 2008; CBO, 2010).

Outra competência importante é a capacidade de desenvolver e gerenciar serviços de informação eficazes em termos de custo que estejam alinhados com a direção estratégica da organização, com competências como capacidade analítica, cultura informacional, inteligência competitiva e visão sistêmica (SPUDEIT, 2015; BIAGGI; VALENTIM, 2018). Essas competências, entre outras, são fundamentais para a formação de um profissional aderente às necessidades das informações.

4.3.1 Competências profissionais de Biblioteconomia para atuação como gestor da informação e do conhecimento, conforme modelo C.H.A.V.E.

Esta seção tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa de campo relacionados ao primeiro objetivo específico desta dissertação, que consiste em identificar, classificar e avaliar as competências do perfil, papel e atuação do bibliotecário como gestor da informação e do conhecimento para a criação e disseminação do conhecimento nas organizações, com base no modelo C.H.A.V.E.

Para tanto, as 55 competências identificadas anteriormente para a atuação do bibliotecário nessa área foram analisadas à luz do modelo C.H.A.V.E. Com base no modelo proposto pelos autores Macareno e Damião (2010), as competências encontradas foram classificadas a fim de torná-las compatíveis com as cinco dimensões do modelo C.H.A.V.E., conforme exposto no quadro 1

Quadro 12 - Competências profissionais do bibliotecário para atuação como gestor da informação e do conhecimento, conforme modelo C.H.A.V.E

(continua)

C	H	A	V	E
Conhecimentos (Pensar)	Habilidades (Sentir)	Atitudes (Agir)	Vontade (Querer)	Expressão (Compartilhar)
Capacidade analítica	Comunicação	Administração do tempo	Adaptabilidade	Empatia
Capacidade de tomar decisões	Abordagem humanística	Comprometimento	Aprendizagem	Sensibilidade e alteridade com os diferentes
Capital intelectual	Competência em informação	Criatividade e inovação	Ética	
Ciência e tecnologia	Cultura informacional	Flexibilidade	Infoética	
Conhecimento especializado da área de atuação	Experiência profissional	Perfil empreendedor	Integridade	
Conhecimentos técnicos relacionados a gestão da informação e gestão do conhecimento	Facilidade com língua estrangeira	Produtividade	Motivação	
Educação corporativa	Gerenciar conflitos		Resiliência	
Instrumentalização matemática	Gestão			
Inteligência competitiva	Gestão de dados de pesquisa			
Macro visão da área	Gestão de pessoas			
Manejos de linguagem	Gestão de processos de mudança			
Plataformas de aprendizado LMS (<i>learning management system</i> - sistema de gestão da aprendizagem)	Inteligência emocional			
Possuir pós-graduação	Leitura e síntese			
Técnicas de análise de dados	Liderança			
Técnicas de documentação	Lógica			
Técnicas de gestão do conhecimento	Organização			
	Proatividade			

Quadro 12 - Competências profissionais do bibliotecário para atuação como gestor da informação e do conhecimento, conforme modelo C.H.A.V.E.

(conclusão)

C	H	A	V	E
Conhecimentos (Pensar)	Habilidades (Sentir)	Atitudes (Agir)	Vontade (Querer)	Expressão (Compartilhar)
	Processos			
	Relacionamento interpessoal			
	Resolução de problemas			
	Senso de urgência			
	Trabalho em equipe			
	Visão de futuro			
	Visão sistêmica			

Fonte: Autor (2023).

As competências relacionadas ao conhecimento apresentadas no quadro 12, tais como capacidade analítica, ciência e tecnologia, e a possuir de pós-graduação, estão associadas à capacidade de aprender o conhecimento necessário para desempenhar uma função específica (CHIAVENATO, 2008).

Já as competências relacionadas às habilidades, por sua vez, estão relacionadas às competências de comunicação, liderança e facilidade com língua estrangeira, que possibilitam a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, bem como a solução de problemas e impasses, visando a obtenção de resultados satisfatórios (FERREIRA *et al.* 2019; CHIAVENATO, 2014).

As competências relacionadas às atitudes são competências que transformam o indivíduo em um agente de mudanças nas empresas e nas organizações, sendo a administração do tempo, a criatividade e a inovação, e o perfil empreendedor exemplos de habilidades que potencializam essa transformação (FERREIRA *et al.*, 2019).

As competências voltadas à vontade estão relacionadas aos aspectos éticos e morais do indivíduo, tais como a adaptabilidade, a aprendizagem e a ética, que contribuem para a sua evolução e desenvolvimento pessoal e profissional (MACARENCO E DAMIÃO, 2010). Por fim, as competências voltadas à Expressão são associadas às competências de empatia, sensibilidade e alteridade com os diferentes, que se referem à capacidade abstrata do pensamento e à valorização do indivíduo, o que contribui para o valor agregado da organização (MACARENCO E DAMIÃO, 2010).

4.3.2 Competências profissionais de Biblioteconomia para atuação como gestor da informação e do conhecimento conforme modelo *T-SHAPED*

Esta seção apresenta a classificação das competências do bibliotecário como para atuação como gestor da informação e do conhecimento para a criação e disseminação do conhecimento nas organizações, com base no modelo *T-SHAPED*. As 55 competências foram classificadas de acordo com a definição desse modelo foram classificadas em competências específicas em um determinado domínio e competências não específicas de diferentes domínios (GUEST, 1991). A classificação das competências é apresentada no quadro 13.

Quadro 13 - Competências profissionais do bibliotecário para atuação como gestor da informação e do conhecimento, conforme modelo T-SHAPED

Competências específicas (verticais)	Competências não específicas (horizontais)
Capacidade analítica	Abordagem humanística
Capacidade de tomar decisões	Adaptabilidade
Capital intelectual	Administração do tempo
Ciência e tecnologia	Aprendizagem
Conhecimento especializado da área de atuação	Competência em informação
Conhecimentos técnicos relacionados a gestão da informação e gestão do conhecimento	Comprometimento
Educação corporativa	Comunicação
Gestão	Criatividade e inovação
Gestão de dados de pesquisa	Cultura informacional
Gestão de pessoas	Empatia
Instrumentalização matemática	Ética
Inteligência competitiva	Experiência profissional
Lógica	Facilidade com língua estrangeira
Macro visão da área	Flexibilidade
Manejos de linguagem	Gerenciar conflitos
Perfis empreendedor	Gestão de processos de mudança
Plataformas de aprendizado LMS (Learning Management System - sistema de gestão da aprendizagem)	Infoética
Possuir pós-graduação	Integridade
Técnicas de análise de dados	Inteligência emocional
Técnicas de documentação	Leitura e síntese
Técnicas de gestão do conhecimento	Liderança
	Motivação
	Organização
	Proatividade
	Processos
	Produtividade
	Relacionamento interpessoal
	Resiliência
	Resolução de problemas
	Sensibilidade e alteridade com os diferentes
	Senso de urgência
	Trabalho em equipe
	Visão de futuro
	Visão sistêmica

Fonte: Autor (2023).

Com base no modelo apresentado, as 55 competências foram distribuídas nos parâmetros do modelo *T-SHAPED* de acordo com a quadro 13. A barra vertical da letra 'T', conforme indicado por Kos (2015), representa o domínio do profissional em

um determinado assunto específico relevante do mercado, como a capacidade de tomar decisões, a macro visão da área, as técnicas de análise de dados, os conhecimentos técnicos relacionados à gestão da informação e do conhecimento, e as técnicas de documentação.

Por outro lado, a barra horizontal da letra 'T' corresponde à formação mais ampla, que deve ser abrangente o suficiente para que os profissionais desenvolvam habilidades influentes, trabalhem em equipes multidisciplinares, descubram oportunidades e encontrem soluções para problemas complexos (SILVA, 2017). Competências como abordagem humanística, motivação, proatividade, integridade e visão sistêmica corroboram com a definição apresentada.

4.3.3 Competências profissionais de Biblioteconomia para atuação como gestor da informação e do conhecimento conforme modelo *Hard Skills/Soft Skills*

Nesta seção são classificadas as 55 competências do bibliotecário para atuar como gestor da informação e do conhecimento para a criação e disseminação do conhecimento nas organizações, com base no modelo de competências *Hard Skills* e *Soft Skills*, proposto por Laker e Powell (2011), que distingue as habilidades técnicas do profissional (*hard skills*) das habilidades interpessoais e de autogerenciamento (*soft skills*), que são voltadas para as interações com outros profissionais. O quadro 14 apresenta a classificação das 55 competências, de acordo como o modelo *Hard Skills/Soft Skills*.

Quadro 14 - Competências profissionais do bibliotecário para atuação como gestor da informação e do conhecimento, conforme modelo Hard Skills/Soft Skills

Hard skills	Soft skills
Capacidade analítica	Abordagem humanística
Capacidade de tomar decisões	Adaptabilidade
Capital intelectual	Administração do tempo
Ciência e tecnologia	Aprendizagem
Conhecimento especializado da área de atuação	Competência em informação
Conhecimentos técnicos relacionados a gestão da informação e gestão do conhecimento	Comprometimento
Educação corporativa	Comunicação
Gestão de dados de pesquisa	Criatividade e inovação
Gestão de processos de mudança	Cultura informacional
Instrumentalização matemática	Empatia
Inteligência competitiva	Ética
Leitura e síntese	Experiência profissional
Macro visão da área	Facilidade com língua estrangeira
Manejo de linguagem	Flexibilidade
Plataformas de aprendizado LMS (<i>Learning Management System</i> - sistema de gestão da aprendizagem)	Gerenciar de conflitos
Possuir pós-graduação	Gestão
Técnicas de análise de dados	Gestão de pessoas
Técnicas de documentação	Infoética
Técnicas de gestão do conhecimento	Integridade
	Inteligência emocional
	Liderança
	Lógica
	Motivação
	Organização
	Perfil empreendedor
	Proatividade
	Processos
	Produtividade
	Relacionamento interpessoal
	Resiliência
	Resolução de problemas
	Sensibilidade e alteridade com os diferentes
	Senso de urgência
	Trabalho em equipe
	Visão de futuro
	Visão sistêmica

Fonte: Autor (2023).

Considerando-se o modelo *Hard Skills/Soft Skills* proposto por Laker e Powell (2011), as *hard skills* verificadas na pesquisa de campo são específicas e podem ser identificadas, aprendidas e aprimoradas ao longo do tempo (MOTYL, 2017; LOMBARDI, 2019). Exemplos dessas competências incluídas no quadro 14 incluem o conhecimento em plataformas de aprendizado LMS (Learning Management System - sistema de gestão da aprendizagem), habilidades de leitura e síntese, técnicas de gestão do conhecimento e gestão de dados de pesquisa.

Em contrapartida, as *soft skills* são aquelas que englobam capacidades, comportamentos, rotinas e comportamentos positivos que, quando integrados de forma apropriada, costumam otimizar o desempenho do indivíduo em um contexto de trabalho (MATTURRO, 2013). Nesse sentido, competências apresentadas no quadro 14 como competência em informação, infoética, lógica e visão de futuro são exemplos de soft skills.

5 CONCLUSÃO

O profissional de Biblioteconomia é capaz de desempenhar um papel capital na gestão da informação e do conhecimento nas organizações contemporâneas, dada sua formação e competências. A informação é vista como a matéria-prima para o desenvolvimento do conhecimento aos indivíduos e à organização, tornando essencial a atuação do bibliotecário na condução dessa tarefa. Isto porque o bibliotecário é responsável por gerenciar tanto a informação quanto o conhecimento, uma vez que os recursos informacionais estão distribuídos pelos usuários em diferentes áreas da organização.

No entanto, para que este profissional possa desempenhar tal função de forma eficiente, faz-se necessário identificar e desenvolver as competências requeridas para o desempenho desta função, considerando-se que outros profissionais e áreas também atuam no tratamento da informação e do conhecimento na organização.

Esta dissertação teve como objetivo identificar, classificar e avaliar as competências do profissional de biblioteconomia para atuação como gestor da informação e do conhecimento para a criação e disseminação de conhecimento nas organizações. A pesquisa documental realizada buscou identificar as competências listadas em anúncios de vagas de emprego publicadas em sites selecionados no Brasil. Como resultado foram identificadas 55 competências do profissional bibliotecário, segregadas entre competências técnicas e competências pessoais.

Visando complementar e validar os resultados obtidos na pesquisa documental foi realizada pesquisa de campo junto a um comitê de especialistas na temática abordada, que contribuíram com sua expertise para a validação das competências identificadas na pesquisa documental.

As competências identificadas foram classificadas em três conjuntos distintos: competências prioritárias (15), competências secundárias (10) e competências adicionais (30) sugeridas pelos especialistas consultados. Assim, a análise das competências identificadas proporcionou a compreensão do perfil do profissional de Biblioteconomia como gestor da informação e do conhecimento nas organizações. Nesse sentido, é evidenciada a relevância de habilidades técnicas e pessoais para desempenhar eficientemente tal função.

As quinze competências prioritárias designadas pelos especialistas foram (em ordem alfabética): adaptabilidade, aprendizagem, ciência e tecnologia, criatividade e

inovação, comprometimento, comunicação, ética, gestão, inteligência emocional, organização, proatividade, relacionamento interpessoal, resolução de problemas, técnicas de gestão do conhecimento e, por fim, trabalho em equipe.

As dez competências secundárias indicadas pelos especialistas participantes da pesquisa foram (em ordem alfabética): educação corporativa, experiência profissional, flexibilidade, liderança, língua estrangeira, plataformas de aprendizado LMS, pós-graduação, processos, senso de urgência e, por fim, técnicas de documentação.

Em complemento, as trinta competências adicionais indicadas pelo comitê de especialistas consultado na pesquisa realizada foram (em ordem alfabética): abordagem humanística, administração do tempo, capacidade analítica, capacidade de tomar decisões, capital intelectual, competência em informação, conhecimento especializado da área de atuação, conhecimentos técnicos relacionados à gestão da informação e gestão do conhecimento, cultura informacional, empatia, gerenciar conflitos, gestão de dados de pesquisa, gestão de pessoas, gestão de processos de mudança, infoética, instrumentalização matemática, integridade, inteligência competitiva, leitura e síntese, lógica, macro visão da área, manejos de linguagem, motivação, perfil empreendedor, produtividade, resiliência, técnicas de análise de dados, sensibilidade e alteridade com os diferentes, visão de futuro e, por fim, visão sistêmica.

As competências profissionais do bibliotecário foram ainda segregadas de acordo com os modelos de competências C.H.A.V.E., *T-Shaped* e *Hard Skills/Soft Skills*. Quanto ao objetivo específico de identificar, classificar e avaliar as competências do perfil, papel e atuação do bibliotecário como gestor da informação e do conhecimento para a criação e disseminação do conhecimento nas organizações, com base no modelo C.H.A.V.E. (Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Vontade e Expressão), foram identificadas 55 competências em cinco dimensões, sendo que a maioria delas está relacionada à dimensão habilidades.

Tais resultados permitem concluir que o bibliotecário deva possuir um conjunto diversificado de competências específicas e não específicas para atender às demandas do mercado e assim contribuir para a criação e disseminação de conhecimento nas organizações.

As competências relacionadas às dimensões conhecimento e habilidades estão voltadas à capacidade de aprender e aplicar o conhecimento, enquanto as

competências relacionadas às dimensões atitudes, vontade e expressão estão relacionadas à transformação do indivíduo em um agente de mudanças éticas e morais que contribuam para a agregação de valor ao negócio da organização.

O segundo objetivo específico buscou identificar, classificar e avaliar as competências do perfil, papel e atuação do bibliotecário como gestor da informação e do conhecimento para a criação e disseminação do conhecimento nas organizações, com base no modelo *T-SHAPED*. Como resultados as 55 competências identificadas na pesquisa foram segregadas em competências específicas (verticais) e não específicas (horizontais).

Conclui-se que, para atuar como gestor da informação e do conhecimento, o bibliotecário deve possuir um conjunto diversificado de competências, tanto específicas quanto não específicas, a fim de atender às demandas do mercado e contribuir para a criação e disseminação do conhecimento nas organizações.

Já o terceiro e último objetivo específico visava identificar, classificar e avaliar as competências do perfil, papel e atuação do bibliotecário como gestor da informação e do conhecimento para a criação e disseminação do conhecimento nas organizações, com base no modelo *Hard Skills/Soft Skills*.

Da mesma forma como nos modelos anteriores apresentados nesta pesquisa, as 55 competências identificadas foram classificadas de acordo com *hard skills* e *soft skills*, sendo que a maioria das competências identificadas foram classificadas como competências pessoais, reforçando a importância do desenvolvimento dessas habilidades para o profissional atuar efetivamente nesse papel.

Conclui-se, portanto, que ambas as competências são essenciais para o bibliotecário desempenhar o seu papel de gestor da informação e do conhecimento nas organizações.

A pesquisa contribui para a área acadêmica e para pesquisadores interessados no tema, ao fornecer informações sobre as competências mais requisitadas no mercado de trabalho para o profissional de Biblioteconomia que deseje atuar como gestor da informação e do conhecimento nas organizações. Além disso, a pesquisa também traz novos *insights* sobre a importância das competências socioemocionais e habilidades interpessoais para o sucesso profissional do bibliotecário em áreas como a Gestão da Informação e do Conhecimento, abrindo assim caminho para o desenvolvimento de estudos mais aprofundados sobre o tema para a adaptação ou criação de modelos teóricos sobre o fenômeno.

A pesquisa oferece também importantes contribuições para os profissionais e gestores das organizações de mercado que atuam na temática contemplada nesta dissertação, isto porque os resultados apresentados permitem que os profissionais e organizações identifiquem quais competências são mais demandadas pelo mercado de trabalho e, assim, possam orientar suas práticas de gestão de pessoas e de desenvolvimento de carreira de seus funcionários, com base nas competências identificadas.

A classificação das competências verificadas nos modelos de competências considerados nesta pesquisa também podem ser úteis para a elaboração de programas de capacitação e treinamento específicos, de acordo com as necessidades das organizações, visando assim o desenvolvimento de estratégias mais eficazes de recrutamento e seleção de profissionais.

Além disso, a pesquisa também destaca a importância das competências socioemocionais e das habilidades interpessoais para o sucesso profissional do bibliotecário atuar como gestor da informação e do conhecimento nas organizações, o que pode ser de grande valia para a estruturação e desenvolvimento de equipes mais eficazes, bem como para a promoção de um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo nas organizações.

Como limitações da pesquisa indica-se a dificuldade em obter informações detalhadas sobre as competências necessárias nas vagas de emprego anunciadas, o que impediu a inclusão de conteúdos de determinadas vagas para a análise realizada nesta dissertação. Além disso, a falta de padronização dos termos utilizados para descrever as competências requeridas ao bibliotecário também dificultou a realização da pesquisa.

Outra limitação volta-se para a pesquisa documental, que segue um método que pode ser muito personalizado para o pesquisador que a realiza, sendo necessária a validação das informações encontradas por um comitê de especialistas. Por fim, é importante destacar que a pesquisa reflete apenas as competências identificadas nas vagas de emprego analisadas num determinado momento (primeiro semestre de 2023). Ou seja, deve-se considerar que o dinamismo do mercado de trabalho provoca a constante necessidade de atualização das competências profissionais do bibliotecário ao longo do tempo.

Como indicação de pesquisas futuras complementares a esta, sugere-se a realização de estudos longitudinais para analisar a evolução das competências

demandadas ao longo do tempo, além da investigação das competências específicas requeridas em diferentes setores ou indústrias e a também a comparação das competências demandadas em diferentes regiões geográficas.

Além disso, seria relevante explorar a relação entre as competências exigidas e o desempenho dos profissionais bibliotecários no trabalho, bem como a relação entre as competências socioemocionais e os resultados financeiros das empresas. É esperado que as contribuições dessa pesquisa possam motivar e orientar novos estudos que ampliem, aprofundem e aprimorem a temática abordada, contribuindo assim para a promoção do avanço do conhecimento nessa área.

REFERÊNCIAS

AFNOR - Association Française de Normalisation. **Vocabulaire de la documentation**. 2. ed. Paris: AFNOR, 1987.

AHMED, Faheem; CAPRETZ, Luiz Fernando; CAMPBELL, Piers. Evaluating the Demand for Soft Skills in Software Development. **It Professional**, Egaleo, v. 14, n. 1, p. 44-49, jan. 2012.

ALBUQUERQUE, Ana Cristina de; TEDESQUI, Conceição Aparecida. Competências profissionais do bibliotecário escolar: reflexões a partir da Lei 12.244/10. **Informação@ Profissões**, Londrina, v. 3, n. 1-2, p. 115-146, 2014.

ALMEIDA, M. G. G. **O papel do profissional da informação bibliotecário no apoio à prática medicina baseada em evidências**: olhares convergentes entre profissões em Salvador. 2008. 225 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Instituto de Ciência da Informação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

ALMEIDA JUNIOR, Oswaldo Francisco de. Profissional da informação: entre o espírito e a produção. *In*: VALENTIM, Marta Lígia Pomim *et al.* (Org.). **Profissionais da informação**: formação, perfil e atuação profissional. São Paulo: Polis, p. 156, 2002.

ALTHOFF, Márcia Cristine; BAHIA, Eliana Maria dos santos. Do saber à profissionalidade: competência do docente de arquivologia. **XIX Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (XIX ENANCIB)**, Londrina, 2018.

ANDOH-BAIDOO, Francis Kofi; *et al.* Key competencies for global project managers: a cross cultural study of the uk and india. **International Journal Of Business And Systems Research**, Geneva, v. 5, n. 3, p. 223-243, 2011.

ANDRADE, L. S. C. **A Influência das Soft Skills na Atuação do Gestor**: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas. 2016. 125 f. Dissertação (Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2016.

ARAÚJO, V. S.; INOMATA, D. O. Mapeamento de competências do bibliotecário para uma atuação na indústria. **AtoZ**: Novas Práticas em Informação e Conhecimento, Curitiba, v. 10, n. 3, p. 1-12, 2021.

BACHMAIER, Vanessa. Tacit knowledge externalisation over social intranets: developing a conceptual model. *In*: **International Conference on Intellectual Capital and Knowledge Management and Organisational Learning**, 12, Academic Conferences International Limited, Bangkok, 2015. p. 336.

BANCO MUNDIAL. **Competências e Empregos: uma agenda para a juventude. Brazil**, p. 39, 2018. Documento de Trabalho. Disponível em

<http://documents.worldbank.org/curated/pt/953891520403854615/S%C3%>. Acesso em 08 set. 2020.

BARTON, Dorothy Leonard. **Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation**. Boston: Harvard Business School, 1995.

BATISTA, F. F. **O desafio da gestão do conhecimento nas áreas de administração e planejamento das instituições federais de ensino superior (IFES)**. Texto para Discussão, nº 1181. Brasília: Ipea, 2006.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista. As competências do profissional da informação nas organizações contemporâneas. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 7, n. 1, jan./jun. p. 58-73, 2011.

BEDWELL, Wendy L.; FIORE, Stephen. M.; SALAS, Eduardo. Developing the Future Workforce: An Approach for Integrating Interpersonal Skills Into the MBA Classroom. **Academy of Management Learning & Education**, Nova Iorque, v. 13, n. 2, p. 171-186, 2014.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BIAGGI, C.; VALENTIM, M. L. P. Perspectivas e tendências da atuação do bibliotecário na área da saúde. **Revista Brasileira de Educação em Ciência da Informação**, São Cristóvão, v. 5, n. 1, p. 27-32, 2018.

BOCCATO, Vera Regina Casari; FUJITA, Mariângela Spotti Lopes; RUBI, Milena Polsinelli. Um estudo de observação do contexto sociocognitivo da catalogação de assunto em bibliotecas universitárias. **Revista Score**, Nevada, v. 16, Issue 2, jul./dez. p. 103-110, 2010.

BORBA, F. R.; KNOLL, E. C.; TODESCAT, M. Diagnóstico de níveis de maturidade em gestão do conhecimento: centro de empreendedorismo inovador da Fundação CERTI. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v.3, n.2, p.163-176, 2013.

BORGES, Mônica Erichsen Nassif. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília - DF, v. 24, n. 2, 1995.

BOWLING, A. Measuring social networks and social support. In: BOWLING, A. (Ed.) **Measuring Health: A Review of Quality of Life Measurements Scales**. 2 ed. Buckingham: Open University Press, 1997, p. 91-109.

BRASIL. Decreto-Lei nº 8.835, de 11 de julho de 1911. Aprova o regulamento da Bibliotheca Nacional. **Decreto-Lei Nº 8.835, de 11 de julho de 1911**. Rio de Janeiro, RJ, 16 jul. 1911. n. 8748, Seção 1. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1910-1919/decreto-8835-11-julho-1911-502890-republicacao-102224-pe.html>. Acesso em: 09 nov. 2021.

BRASIL. Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962. Dispõe sobre a profissão de bibliotecário e regula seu exercício. **Lei Nº 4.084, de 30 de junho de 1962**. Brasília - DF, 02 jul. 1962. v. 1, n. 7149, Seção 1. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4084-30-junho-1962-353848-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 09 nov. 2021.

BRASIL. Ministério do Trabalho e do Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações**. Profissionais da Informação. 2008a.

BROOKS, Katharine. **Career Success Starts With a "T"**: are you t-shaped? the most sought-after candidates are. 2012. Disponível em: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/career-transitions/201204/career-success-starts-with-a-t>. Acesso em: 14 jun. 2022.

CANDAL, Diego Marconi. **Influência de práticas de gestão do conhecimento aplicadas ao desenvolvimento ágil de software**. 2022. 147 f. Dissertação (Mestrado em Informática e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-graduação em Informática e Gestão do Conhecimento, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2022.

CARLUCCI, Daniela; SCHIUMA, Giovanni. The power of the arts in business. **Journal of Business Research**, Nova Iorque, v. 85, p. 342-347, 2018.

CASTRO FILHO, Claudio Marcondes de. As competências, os perfis e os aspectos sociais do bibliotecário na educação. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 14, n. 2, p. 247-26, 2016.

CEITIL, Mário. **Gestão e Desenvolvimento de Competências**. 2. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2016.

CEZAR, Kilma Gonçalves; SUAIDEN, Emir José. A inovação no contexto da sociedade da informação. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 17, p. 1-21, 2019.

CHAVES, M. F. Competências profissionais para atuação bibliotecária na área cultural. **Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 20, n. 2, p. 261-271, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Manole, 2014. 492 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 3. ed. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CHOU, BW. **Fast tracking your career**: soft skills for engineering and it professionals. New York: John Wiley & Sons, 2013.

Classificação Brasileira de Ocupações: CBO. 3. ed. Brasília - DF: MTE, SPPE, 2010. 828 p.

COLOMBO, G. G.; VALENTIM, M. L. P. Informação globalizada ou globalização da informação: reflexões sobre a sociedade da informação e do conhecimento. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 17, n. esp., p. 1-16, 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/163060>. Acesso em: 10 mar. 2022.

CONEGLIAN, C. S.; GONÇALEZ, P. R. V. A.; SANTARÉM SEGUNDO, J. E. O profissional da informação na era do big data. **Encontros Bibli**: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, Florianópolis, v. 22, n. 50, p. 128-143, 2017.

CORRÊA, Glauco Corbari. Definição e desenvolvimento de competências: um paradigma no processo estratégico. **Estudos do CEPE**, Rio de Janeiro, n. 41, p. 103-116, 2015.

COTET, Gabriela B.; BALGIU, Beatrice. A.; ZALESCHI, Violeta C. Assessment procedure for the Soft Skills requested by Industry 4.0. In: **MATEC Web of Conferences**. EDP Sciences, Les Ulis. p. 7005. 2017.

CRESWELL, J. W. **Research Design**: Qualitative and quantitative approaches. Thousand Oaks, Canadá: SAGE Publications, 1994.

CRESWELL J. W. **Research Design**: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, Canadá: SAGE Publications, 2009.

CUNHA, Miriam Vieira da; SILVA, Chirley Mineiro da; KIL, Christian. Perfil do bibliotecário formado pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Informação & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v. 17, n. 1, jan./abr. 2007.

CUNHA, Murilo Bastos da; CAVALCANTI, Cordélia Robalinho de Oliveira. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia**. Brasília - DF: Briquet de Lemos, 2008. 452 p.

CUNNINGHAM, Wendy; VILLASEÑOR, Paula. Employer voices, employer demands, and implications for public skills development policy connecting the labor and education sectors. **The World Bank Research Observer**, Oxford. n. 31, 102-134 p. 2016.

DAVENPORT. T. H. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 2002.

DAVENPORT, T. H; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEEPA, Seth; SETH, Manisha. Do soft skills matter? Implications for educators based on recruiters' perspective. **IUP Journal of Soft Skills**, Hyderabad, v. 7, n. 1, p. 7, 2013.

DELBIANCO, Natalia Rodrigues; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Sociedade da Informação e as mdias sociais no contexto da comunicação científica. **AtoZ: novas práticas em informação e conhecimento**, Curitiba, v. 11, p. 1-11, 2022.

DESCOLA. **A importância de ser um profissional multidisciplinar**. 2016. Disponível em: <https://blog.descola.org/a-importancia-de-ser-um-profissional-multidisciplinar/>. Acesso em: 20 maio 2022.

DOROW, Patrícia Fernanda. **Compreensão do compartilhamento do conhecimento em atividades intensivas em conhecimento em organizações de diagnóstico por imagem**. 2017. 361 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2017.

DUARTE, E. N. Conexões temáticas em gestão da informação e do conhecimento no campo da ciência da informação: proposta de redes humanas. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 21, n. 1, p. 159-173, 2011.

DUARTE, E. N. *et al.* Gestão da informação e do conhecimento nos currículos dos cursos de biblioteconomia das universidades públicas brasileiras. **Ciência da Informação**, Brasília - DF, v. 45, n. 3, 2016.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion: theories mode d'emploi**, Cachan. n. 127, 1999.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la competence. **Revue Française de Gestion: theories mode d'emploi**, Cachan, n. 160, p. 261-292, 2006.

DUTRA, Joel Souza. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. *In*: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Editora Gente, 2001.

EADY, Michelle *et al.* Re-positioning SoTL toward the T-shaped community. **Teaching & Learning Inquiry**, Calgary, v. 9, n. 1, p. 262-278, 2021.

Encuentro de directores de escuelas de bibliotecología y ciencia de la información del mercosur, IV / **Encuentro de docentes de escuelas de bibliotecología y ciencia de la información del mercosur**, III. Montevideo (Uruguay): Universidad de La República. Escuela Universitaria de Bibliotecología y Ciencias afines, 2000.

EVANS, M.; DALKIR, K.; BIDIAN, C. A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model. **The Electronic Journal of Knowledge Management**, Kidmore End, v. 12, n. 1, p. 47, 2014.

FACHIN, Juliana. Mediação da Informação na Sociedade do Conhecimento. **Biblios: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, Rio Grande, v. 27, n. 1, p. 25-42, jan./jun. 2013.

FARIA, Ana Carolina Cintra; CASTRO FILHO, Cláudio Marcondes de. Profissional da informação: estudo dos egressos no estado de São Paulo, mundo do trabalho, habilidades e competências. **Ponto de Acesso**, Salvador, v. 8, n. 3, p. 44-63, 2014.

FARIA, Sueli *et al.* Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da Classificação Brasileira de Ocupações. **Ciência da Informação**, Brasília – DF, v. 34, n. 2, p. 26-33, 2005.

FARIAS, Maria Giovanna Guedes; LIMA, Juliana Soares; SANTOS, Francisco Edvander Pires. Bibliotecário e Editoração: mercado e competências necessárias. **Informação & Sociedade: estudos**, João Pessoa, v. 28, n. 2, p. 63-81, maio/ago. 2018.

FEDERER, Lisa. Defining data librarianship: a survey of competencies, skills, and training. **Journal of the Medical Library Association: JMLA**, Chicago, v. 106, n. 3, p. 294, 2018.

FERREIRA, Marília Matos Monteiro Gonçalves *et al.* Conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) e gestão por competências: um estudo de caso na faculdade da Amazônia. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 5, n. 12, p. 31950-31965, 2019.

FIGUEIREDO, L. S. R.; SCHMIDT, L. M.; RADOS, G. J. V. Relações entre a gestão do conhecimento e a gestão da qualidade no âmbito da nova revisão da iso 9001:2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, n. especial, p. 55-69, 2018.

FINAMOR, Márcio da Silva; PAULA, Claudio Paixão Anastácio de. Bibliotecário e Arquivista: contribuições estratégicas nas organizações. **Informação@profissões**, Londrina, v. 5, n. 2, p. 228-245, 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. Caieiras: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, Curitiba, v. 5, p. 183-196, 2001.

FREITAS, Georgete Lopes. A sociedade da informação no discurso dos pesquisadores em educação: análise de conteúdo de periódicos. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 13, n. esp., p. 2350-2373, 2017.

FUJITA, Jorge Shiguemitsu; BARRETO JUNIOR, Irineu Francisco. O direito ao esquecimento e a liberdade de informar na sociedade da informação. **Revista Direitos Fundamentais & Democracia**, Curitiba, v. 25, n. 2, p. 5-27, 2020.

GASPAR, M. A. **Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil**: um estudo das práticas e suas influências na eficácia empresarial. 2010. 214 f. (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

GASPAR, M. A.; Santos, S.; Donaire, D.; Kuniyoshi, M.; Prearo, L. Gestão do Conhecimento em Ambientes de Teletrabalho. **Revista de Administração FACES**, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, p. 46-66, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GODOY, S. A. *et al.* **Gestão do fator humano**: uma visão baseada nos stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

GOLDONI, Vanessa. **Indicadores para avaliação da gestão do conhecimento**: o caso de empresas de desenvolvimento de software. 2007. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Negócios) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

GONÇALVES, S. F. R.; VASCONCELOS, M. C. R. L. de. Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento no Âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais: Oportunidade para uma Política Institucional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro, p.1-16, 2011.

GRAVINA, Roberta Amaral Sertório; LIMA, Vânia Mara Alves. Análise terminológica das competências profissionais do bibliotecário contemporâneo. In: Educação superior e sociedade para um mundo em reconstrução, X., 2021, São Paulo. **Seminário de Pesquisa e Extensão FESPSP**. São Paulo: FESPSP, p. 1-21, 2021.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.

GRUGULIS, Irena; VINCENT, Steven. Whose skill is it anyway? 'Soft' skills and polarization. **Work, employment and society**, California, v. 23, n. 4, p. 597-615, 2009.

GUEST, D. **The hunt is on for the Renaissance man of computing**. London: The Independent, 1991.

HAMID, Aamir; YOUNUS, Muhammad. Why Soft Skills Matter: Analyzing the Relationship between Soft Skills and Productivity in Workplace of Academic Library Professionals. **Libri**, Berlin, v. 72, n. 3, p. 263-277, 2022.

HANSEN, M. T.; OETINGER, B. V. Introducing T-SHAPED managers. Knowledge management's next generation. **Harvard Business Review**, Watertown, n. 2, p. 107-116, mar., 2001.

HARKNESS W. L.; KETTINGER, L.; SEGARS, A. H. Sustaining process improvement and innovation in the information services function: Lessons learned at the Bose Corporation. **MIS Quarterly**, Mineápolis, v. 20, n. 3, p. 349-368, 1996.

HECKMAN, J J.; KAUTZ, T. Hard evidences on soft skills. **Labour Economics**, Amesterdã, n. 19, p. 451-464, 2012.

HURRELL, Scott A.; SCHOLARIOS, Dora; THOMPSON, Paul. More than a 'humpty dumpty' term: Strengthening the conceptualization of Soft Skills. **Economic and Industrial Democracy**, Londres, v. 34, n. 1, p. 161-182, 2013.

HURRELL, Scott A. Rethinking the Soft Skills deficit blame game: employers, skills withdrawal and the reporting of Soft Skills gaps. **Human Relations**, Londres, v. 69, n. 3, p. 605-628, 2016.

IFM; IBM. **Succeeding through service innovation**: a service perspective for education, research, business and government. Cambridge, United Kingdom: University Of Cambridge Institute For Manufacturing, 2008.

JU, Juliete Susann Ferreira de Souza; ALMEIDA JUNIOR, Oswaldo Francisco de. O poder da informação na sociedade da informação e nas organizações empresariais. **Cadernos Bad**, Lisboa, n. 1, p. 125-138, jan./jun. 2015.

KANDRA, Mark; SEWELL, Tim; NYAMARI, Jotham. A Young Professional's Guide to Career Success Using Soft Skills. **Isaca Journal**, Illinois, v. 1, 26 p., 2011.

KAUTZMANN, Cláudia. **Bibliotecário escolar**: uma análise das competências dos bibliotecários dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia das regiões nordeste e sul do Brasil. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Centro de Ciências da Educação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

KOS, Blaz. **T-shaped skills in every area of your life**. 2015. Disponível em: <https://agileleanlife.com/t-shaped-skills-every-area-life/>. Acesso em: 09 nov. 2021.

KRIPKA R. M. L.; SCHELLER M.; BONOTTO D. Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. Investigação Qualitativa em Educação. **Atas CIAIQ**, Aracajú, v. 2, p. 243-247, 2015.

KUMAR, Ranjit. **Research Methodology**: a step-by-step guide for beginners. 3. ed. London: Sage, 2011. p. 418.

KUMAR, V; PEDANEKAR, N. Mining shapes of expertise in online social Q&A communities. In: Proceedings of the 19th acm conference on computer supported cooperative work and social computing companion, 19., 2016, Nova Iorque. **Proceedings [...]**. Nova Iorque: Cscw, 2016. p. 317-320.

LANA, M. S.; FERREIRA, V. C. P. Gestão por competência: impactos na gestão de pessoas. **Estação Científica**, Juiz de Fora, n. 4, abr./maio 2007.

LANCASTER, Frederick Wilfrid. Ameaça ou oportunidade? O futuro dos serviços de biblioteca à luz das inovações tecnológicas. **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 23, n. 1, 1994.

LAKER, D. R.; POWELL, J. L. The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. **Human Resource Development Quarterly**. São Francisco, v. 22, n. 1, p.111-122, 2011.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**, 14. ed., New York: Pearson, 2016.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003. p. 278.

LIKERT, R. **A technique for measurement of attitudes**. New York: R S Woodsworth, 1932.

LOMBARDI, R. Knowledge transfer and organizational performance and business process: past, present and future researches. **Business Process Management Journal**, Yorkshire, v. 25, n. 1, p. 2-9, 2019.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. Rio de Janeiro: EPU, 2015.

MABE, Kagiso; BWALYA, Kelvin J. Critical soft skills for information and knowledge management practitioners in the fourth industrial revolution. **South African Journal of Information Management**, Cidade do Cabo, v. 24, n. 1, p. 1-11, 2022.

MACARENCO, Isabel; DAMIÃO, Maria de Lurdes Zamora. **Competências, liderança pessoal: seja o melhor com o melhor do seu talento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MACARENCO, Isabel; DAMIÃO, Maria de Lurdes Zamora. Inclusão da chave como estratégia na Gestão de Pessoas. **Revista Liceu On-Line**, São Paulo, v. 1, n. 1, 2010.

MACEDO, V.; THURLER, L.; DIAS, E. F.; CAVALCANTI, M. C. B. A transformação digital nas organizações: reflexões sobre as competências de um gestor do conhecimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 11, n. esp., p. 115-130, 2021.

MARIA, P.; SCHAPPO, F. Externalização do conhecimento na Corregedoria geral da Justiça do Tribunal de Justiça de Santa Catarina. In A. de L. Jacobsen & L. C. C. de Olivo (Eds.), **Tópicos Destacados na Gestão do Judiciário Catarinense**, 1. ed., vol. 1, p. 261–286, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2009.

MARTIN, Andrew J.; REES, Malcolm. Student Insights: Developing T-Shaped Professionals through Work-Integrated Learning. **International Journal of Work-Integrated Learning**, Hamilton, v. 20, n. 4, p. 365-374, 2019.

MARTÍNEZ, Esperanza Marcos; PEÑA, María Luz Martín. Formación de profesionales para la empresa del siglo XXI. **Ekonomiaz**: Revista vasca de economía, Lakua, n. 89, p. 174-193, 2016.

MARTINS, L. G. Bibliotecário como mediador da aprendizagem: uma proposta a partir do uso das TICs. **Biblios**: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, Rio Grande, v. 31, n. 2, p. 73-98, jun. /dez. 2017.

MASSINGHAM, P.; AL HOLAIBI, M. Embedding Knowledge Management into Business Processes. **Knowledge and Process Management**, Nova Jersey, v. 24, n.1, p.53-71, 2017.

MATA, Marta Leandro da; GERLIN, Meri Nadia Marques. Reflexões sobre o ensino de Biblioteconomia: ênfase curricular na função educacional do serviço de referência e da competência em informação. **Biblios**: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, Rio Grande, v. 32, p. 31-52, 2018.

MATTERA, Tayane Cristina. **Gestão do Conhecimento na prática**. In: SOUTO, Leonardo Fernandes (Org.). Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p.199-220.

MATTURRO, G. Soft skills in software engineering: a study of its demand by software companies in uruguay. In: Workshop on cooperative and human aspects of software engineering, 6., 2013, Nova lorque. **Workshop**. Nova lorque, [s. n.], 2013. p. 133-136.

MAY, D.; TAYLOR, P. Knowledge management with patterns. **Communications of the ACM**. Nova lorque, v. 46, n. t, p. 94-9, Jul. 2003.

MANZINI, Eduardo José. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. **Revista Percurso**, Maringá, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012.

MCGEE, J. V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1994.

METZ, Márcia. **As competências profissionais do bibliotecário e a sua satisfação no trabalho**: um estudo de multicasos em bibliotecas especializadas. 2009. 113 f. Monografia (Bacharelado em Biblioteconomia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2009.

MILANO, Manoelle Cristine Dalri; DAVOK, Delsi Fries. Consultor de informação: serviços prestados por empresas de consultoria nas áreas de Biblioteconomia e gestão da informação. **Revista ACB**, Florianópolis, v. 14, n. 1, p. 253-278, jan./jun. 2009.

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2015.

MIRANDA, Jorge Marcelo Ribeiro. **“Novos Mercados” na Economia Digital**: competências transversais na ótica dos empregadores. 2020. 91 f. Dissertação

(Mestrado em Sociologia das Organizações e do Trabalho) - Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Braga, 2020.

MIRANDA, R. C. da R. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 284-290, set./dez. 1999.

MONTEIRO, S. A.; DUARTE, E. N. Bases teóricas da gestão da informação. **InCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 9 n. 2, n. 2, p. 89-106, 2018.

MORALES, Félix Benito. Nuevas necesidades, nuevos problemas. Fundamentos de la Alfabetización en información. In: **Estrategias y modelos para enseñar a usar la información: guía para docentes, bibliotecarios y archiveros**. KR, 2000. p. 11-75.

MOTYL, B. *et al.* How will Change the Future Engineers' Skills in the Industry 4.0 Framework? A Questionnaire Survey. **Procedia Manufacturing**, Amesterdã, v. 11, p. 1501-1509, 2017.

MUQOWIM. **Pengembangan Soft Skills Guru**. Yogyakarta: Pedagogia, 2012.

NASCIMENTO, R. R. **Um framework de design thinking para a transferência de conhecimento no âmbito da gestão da inovação**. 2018. 200f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação e do Conhecimento) - Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.

NEVES, Elisabete da Cruz. **Novo perfil do profissional da informação**. Campinas: Universidade Católica de Campinas, 2000.

NEVES, E. C.; LONGO, R. M. J. Atuação do profissional da informação na gestão do conhecimento. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, Brasília – DF, v. 23-24, n. 2, p.161-172, 2000.

NEVES, L. A. P. **Gestão da informação**. Joinville: UDESC, 2008.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'BRIEN, J. A. **Administração de Sistemas de Informação: uma Introdução**. São Paulo: Mc Graw Hill, 2007.

O'LEARY, D. E. **Enterprise resource planning systems: systems, life cycle, electronic commerce and risk**. Cambridge: Cambridge University Press, 2000.

OLIVEIRA, T. P. R.; COSTA, M. F. O.; NUNES, J. V. As competências do bibliotecário de referência frente ao paradigma pós-custodial. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, Brasília - DF, v. 13, n. 1, p. 38-55, 2020.

ORELO, Eliane Rodrigues Mota; DA CUNHA, Miriam Figueiredo Vieira. O bibliotecário e a competência informacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 23, n. 2, 2013.

ORTEGA, Cristina Dotta. **Introdução ao MicroISIS**. 2. ed. Brasília - DF: Briquet de Lemos, 2002.

OTTONICAR, Selma Letícia Capinzaiki; BASSETTO, Clemilton Luis; FERES, Glória Georges. O papel do gestor sob a ótica da mediação da informação: um estudo de caso em uma empresa de consultoria em gestão empresarial. In: ENCONTRO DE PESQUISA EM INFORMAÇÃO E MEDIAÇÃO (EPIM), 2., 2015, Londrina. **Anais [...]**. Marília: Unesp, 2015. p. 1-20.

OUSSOUS, Ahmed *et al.* Big Data technologies: A survey. **Journal of King Saud University: Computer and Information Sciences**, Riade , v. 30, n. 4, p. 431-448, 2018.

PAJEÚ, H. M.; ARAÚJO, J. A. A responsabilidade do gestor da informação na gestão documental e no processo de descarte legal de documentos arquivísticos. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, Rio Grande, v. 34, n. contexto, 2020.

PALETTA, Francisco Carlos; MILANESI, Luis. Current findings from research on professional librarian skills development and needs in Brazil. **Informação & sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 26, n. 1, 2016.

PALETTA, F. C. Gestão da informação e conhecimento na era digital: competência informacional e mapas conceituais. **Prisma.com**, Porto, n. 38, p. 126-140, 2019.

PELLIZZARI, Bruno Henrique Miniuchi; BARRETO JUNIOR, Irineu Francisco. Bolhas Sociais e seus efeitos na Sociedade da Informação: ditadura do algoritmo e entropia na Internet. **Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 57-73, 2019.

PESSOA, C. R. M. **Gestão da informação e do conhecimento no alinhamento estratégico em empresas de engenharia**. 2016. 158 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

PEREIRA, Edmeire Cristina. Metodologias para gestão da informação. **Transinformação**, Campinas, v. 15, p. 303-318, 2003.

PHILLIPS, Patricia. P., PHILLIPS, Jack. J. Hard numbers from Soft Skills: you can measure the impact and roi for soft skill programs. In: Phillips, Patricia. P., Phillips, Jack. J.; Ray, Rebecca. L. **Measuring the Success of Leadership Development: A Step-by-Step Guide for Measuring Impact and Calculating ROI**. Alexandria, VA: ATD Press, 2015.

PIZARRO, Daniella Câmara; DAVOK, Delsi Fries. O papel do bibliotecário na gestão da informação empresarial: uma pesquisa bibliográfica em periódicos nacionais de

biblioteconomia e ciência da informação. **Revista Acb: Biblioteconomia em Santa Catarina**, Florianópolis, v. 13, n. 1, p. 37-58, jan./jun. 2008.

PMI, P. M. I. **Um Guia de Conhecimento em Gerenciamento de Projetos** (Guia PMBOK®). 5. ed. [s. l.]: Global Standard, 2013.

PONJUÁN DANTE, G. **Gestión de la información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional**. Rosario: Nuevo Paradigma, 2004.

PRIM, Márcia Aparecida *et al.* Conversão do conhecimento individual em organizacional: desafios para as instituições de ensino superior. **Revista Pensamento e Realidade**, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 17-36, 2016.

RAGHU, T. S.; VINZE, Ajay. A business process context for Knowledge Management. **Decision support systems**, Amesterdã, v. 43, n. 3, p. 1062-1079, 2007.

RASTELI, Alessandro; CAVALCANTE, Lidia Eugenia. A competência em informação e o bibliotecário mediador da leitura em biblioteca pública. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, v. 18, n. 36, p. 157-179, 2013.

RAINSBURY, E. *et al.* Ranking Workplace Competencies: Student and Graduate Perceptions. **Asia-Pacific Journal of Cooperative Education**, Rotorua, v. 3, n. 2, p. 8-18, 2002.

ROBLES, M. M. Executive perceptions of the top 10 Soft Skills needed in today's workplace. **Business Communication Quarterly**, Thousand Oaks, v. 75, n. 4, p. 453-465, 2012.

ROSA, Nathaly; PAULA, S. L.; SIQUEIRA, Geraldina. Gestor da informação: competências desenvolvidas pelas instituições de ensino superior. **V Encontro de estudos sobre tecnologia, ciência e gestão da informação**, Recife, 2015.

ROSTAMI, Peyman; NESHATI, Mahmood. T-Shaped Grouping: expert finding models to agile software teams retrieval. **Journal Of Expert Systems With Applications**, Oxford, p. 1-32. 6 out. 2018.

ROSSATO, Fernanda *et al.* Gestão por competências: um estudo de caso em uma cooperativa de agricultores. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 34-42, 2014.

ROSSETTI, A. *et al.* A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, Brasília - DF, v.37, n.1, p.61-72, jan./abr. 2008.

RUBIN, K. S. **T-SHAPED skills: a counterbalance to the work variability from sprint to sprint**. New York: Innolution, 2015.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; ALMEIDA, Cristóvão Domingos de; GUINDANI, Joel Felipe. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, Rio Grande, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2009.

SANTA ANNA, J. Gestão do conhecimento em bibliotecas: o bibliotecário como gestor da informação e de recursos e serviços informacionais. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, Rio Grande, v. 30, n. 1, p. 05-26, 2016.

SANTA ANNA, J.; CALMON, M. A. M.; CAMPOS, S. O. A percepção do aluno iniciante e do aluno concluinte do curso de biblioteconomia de uma universidade a respeito do bibliotecário: enfoque na atuação profissional. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, Rio Grande, v. 31, n. 2, p. 130-146, jun./dez. 2017.

SANTADE, Maria Suzett Biembegut. A metodologia de pesquisa: instrumentais e modos de abordagem. *In: SIMÕES, Darcila; GARCÍA, Flavio (Org.). A pesquisa científica como linguagem e práxis*. Rio de Janeiro: Dialogarts, 2014.

SANTOS, Beatriz Rosa Pinheiro dos; SANTOS, Camila Araújo dos; DAMIAN, Ieda Pelógia Martins. A gestão do conhecimento e sua relação com a competência em informação: Proposta de transversalidade como subsídios inovadores para as organizações contemporâneas. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 8, p. 183-199, 2018.

SANTOS, F. E. P.; FARIAS, M. G. G.; FEITOSA, L. T. Perfil profissional do bibliotecário em ambientes de informação audiovisual. **Biblos: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, Rio Grande, v. 31, n. 2, p. 147-165, 2017.

SANTOS, Fernanda dos; BASTOS, Lia Caetano. Casa da qualidade e qualidade da informação: revisão sistemática. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 22, p. 100-111, 2017.

SANTOS, J. C. D. Gestão documental e gestão da informação abordagens, modelos e etapas. **Informação@Profissões**, Londrina, v. 10, n. 1, p. 99-120, 2021.

SANTOS, Priscila Reis dos *et al.* Inserção no mercado de trabalho e a empregabilidade de bacharéis em Biblioteconomia. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 21, p. 14-32, 2016.

SANTOS, R. F. D.; AGUIAR, L. B. Práticas de organização e tratamento da informação em órgãos oficiais de perícia criminal: novos cenários para a atuação do profissional da informação. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 7, n. 2, p. 33-53, 2020.

SANTOS, Vinicius Rodrigues Pereira dos; CANDAL, Diego Marconi; GASPAR, Marcos Antonio. Bibliotecário, profissional da informação, gestão da informação, gestão do conhecimento e engenharia civil. *In: KM Brasil – Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento*, 16., 2021, São Paulo. **Anais [...]**.

SAEGER, M. M. M. T.; OLIVEIRA, M. L. P.; PINHO NETO, J. A. S.; NEVES, D. A. B. Organização, acesso e uso da informação: componentes essenciais ao processo de gestão da informação nas organizações. **Páginas A&B: Arquivos e Bibliotecas**, Porto, n. 6, p. 52-64, 2016.

SILVA, A. M. **A Informação**: da compreensão do fenómeno e construção do Objecto Científico. Porto: Afrontamento, 2006.

SILVA, Andréia Martinele da. **O papel do bibliotecário na gestão da informação na área do comércio e indústria**. 2009. 81 f. Monografia (Bacharelado em Biblioteconomia) - Universidade de Brasília, Brasília - DF, 2009.

SILVA, Antonio Carlos da. **Análise da aplicação dos modelos T-Shaped e C.H.A. em profissionais de tecnologia em empresas brasileiras**. 2017. 108 f. Dissertação (Mestrado em Informática e Gestão do Conhecimento) - Programa de Pós-graduação em Informática e Gestão do Conhecimento, Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2017.

SILVA, Carlos Robson Souza da; TEIXEIRA, Thiciane Mary Carvalho. Competência em Informação na Educação Profissional: avaliação de estudantes de um curso técnico integrado ao ensino médio. **Liinc em Revista**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 1-23, 28 abr. 2021.

SILVA, E.; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. Análise das convergências entre os modelos de maturidade e de gestão do conhecimento e os pilares do índice global de inovação. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 30, n. 1, 2020.

SILVA, E. C. R. E.; VITORINO, E. V. A gestão da informação sob a abordagem da ecologia: possibilidades à competência em informação. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 22, n. 1, p. 242-266, 2016.

SILVA, I. C.; SILVA, E. R. Atuação do bibliotecário na gestão da informação e do conhecimento em organizações pública e privada. **Múltiplos Olhares em Belo Horizonte**, v. 3, n. 2, 2013.

SILVA, G. R.; SPUDEIT, D. F. A. O. Competência em informação dos bibliotecários atuantes em empresas do ramo de engenharia. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 265-288, 2019.

SILVA, M. H. F. X. *et al.* Competências dos bibliotecários na gestão dos dados de pesquisa. **Ciência da Informação**, Brasília – DF, v. 48, n. 3, 2019. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/136517>. Acesso em: 22 maio 2022.

SOPA, Ardian *et al.* Hard skills versus soft skills: which are more important for Indonesian employees innovation capability. **International Journal of Control and Automation**, Austrália, v. 13, n. 2, p. 156-175, 2020.

SOUZA, R. K.; SOUZA, M. V.; TEIXEIRA, C. S. Mecanismos para o compartilhamento de conhecimento científico com a sociedade. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 10, n. 1, p. 131-151, 2020.

SPECIAL LIBRARIES ASSOCIATION, Special Committee on Competencies for Special Librarians. **Competencies for special librarians of the 21st century**. Washington, 1997.

SPECIAL LIBRARIES ASSOCIATION, Special Committee on Competencies for Special Librarians. **Competencies for Information Professionals of the 21st Century**. Washington, 2003.

SPRAGUE JR, Ralph H. Electronic document management: Challenges and opportunities for information systems managers. **MIS quarterly**, Mineápolis, p. 29-49, 1995.

SPUDEIT, Daniela. Proposta de um programa para desenvolvimento de competências em informação para alunos do ensino profissional. **Ciência da Informação em Revista**, Maceió, v. 2, n. 2, p. 67-77, 2015.

SETZER, V. W. Dado, informação, conhecimento e competência. **DataGramZero**, Brasília - DF, v. 0, n. 0, 1999.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Cadernos EBAPE: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 663-687, jul./set. 2014.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARAPANOFF, K. **Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações de complementaridade**. In: TARAPANOFF, K. (org.). *Inteligência, informação e conhecimento*. Brasília: IBICT, UNESCO, p. 19-35, 2006.

TEIXEIRA, J.; SILVA, R.; LAPA, E. **Os projetos de implantação**. In: SILVA, R. V.; NEVES, A. (Orgs.) *Gestão de empresas na era do conhecimento*. São Paulo: Serinews, 2004, p. 443-473.

TENÓRIO, N.; Pinto, D; VIDOTTI, A. F.; OLIVEIRA, M. S.; URBANO, G. C.; BORTOLOZZI, F. Tool Based on Knowledge Management Process: In Interview Protocol to Gather Functional Requirements from Software Industry Experts. **Matter: International Journal of Science and Technology**, Rajasthan, v. 3, n. 1, p. 45-5, 2017.

TIWANA, A. **Knowledge management toolkit. Orchestrating IT, strategy, and knowledge platforms**. 2. ed. Nova Jersey: Prentice Hall PTR, 2002.

TOMAÉL, Maria Inês. Redes sociais, conhecimento e inovação localizada. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 12, n. esp., 2007.

TORREZZAN, Cristina Alba Wildt; BEHAR, Patricia Alejandra. Mapeamento de competências de equipes desenvolvedoras: um olhar na construção interdisciplinar de materiais educacionais digitais. **ETD: Educação Temática Digital**, Campinas, v. 18, n. 1, p. 138-157, jan./abr. 2016.

TRAVASSOS, Vasco Daniel Cordeiro. **A importância das soft skills nas competências profissionais**. 2019. 138 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão Empresarial, Instituto Superior de Contabilidade e Administração, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, 2019

TRINDADE, Alessandra Stefane Cândido Elias da. **Criatividade e serendipidade na inovação de produtos e serviços em Bibliotecas Universitárias**. 2021. 185 f. Dissertação (Mestrado em Gestão da Informação e do Conhecimento) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2021.

TRINDADE, E. P. *et al.* Análise do processo de gestão do conhecimento em uma empresa de base tecnológica da cidade de Joinville-SC. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 5, n. 3, p. 102-111, 2015.

TUCKER, Virginia M. Becoming an information architect: The evolving librarian's skillset, mindset, and professional identity. **Education for Information**, Amesterdã, v. 37, n. 4, p. 485-500, 2021.

TYNDALE, P. A taxonomy of knowledge management software tools: origins and applications. **Evaluation and Program Planning**, Oxford , v. 25, p. 183-190, 2002.

UHLENBROOK, S.; JONG, E. T-shaped competency profile for water professionals of the future. **Hydrology and Earth System Sciences**, Gottingen, v. 16, n. 10, p. 3475-3483, 2012.

URPIA, Arthur Gualberto B. da C.; MASSUDA, Ely Mitie; BORTOLOZZI, Flavio; FORNO, Leticia Fleig Dal.; MACUCH, Regiane da Silva. A gestão do conhecimento nas escolas da Amusep. In.: MENEGASSI, Cláudia Herrero Martins; BORTOLOZZI, Flávio; JUNIOR, Nelson Tenório; SARTORI, Rejane. (Orgs.). **Gestão do conhecimento nas organizações: Inovação, Educação, tecnologias e Gestão**. São Paulo: Gregory, 2016.

URPIA, Arthur Gualberto Bacelar da Cruz; SARTORI, Rejane; TENÓRIO, Nelson. As práticas da gestão do conhecimento por meio de um diagnóstico das bases tecnológica e funcionais em prefeituras municipais da região da AMUSEP. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 14, n. 33, p. 86-106, 2018.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Atuação profissional na área de informação**. 1. ed. São Paulo: Polis, 2004.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim (Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Cultura acadêmica: Polis, 2008a.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim. Criatividade e inovação na atuação profissional. **CRB-8 Digital**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 3-9, jul. 2008b.

VALENTIM, Marta Lúcia Pomim (Org.). **Formação do profissional da informação**. São Paulo: Polis, 2002.

VAZ, José Carlos. **Internet e promoção da cidadania**: a contribuição dos portais municipais. São Paulo: Blucher Acadêmico, 2007.

VIEIRA, David Vernon, BAPTISTA, Sofia Galvão, CERVERÓ, Aurora Cuevas. As competências profissionais do bibliotecário 2.0 no espaço da biblioteca universitária: discussão da prática. **Informação e sociedade**: estudos, João Pessoa, v. 23, n. 2, p. 45-58, maio/ago. 2013.

WERTHEIN, Jorge. A sociedade da informação e seus desafios. **Ciência da Informação**, Brasília - DF, v. 29, n. 2, p. 71-77, ago. 2000.

WESLEY, Scarlett C.; JACKSON, Vanessa P.; LEE, Minyoung. The perceived importance of core Soft Skills between retailing and tourism management students, faculty and businesses. **Emerald Insight**, Yorkshire, v. 39, n. 1, p. 79-99, 2017.

WORMELL, I. Habilidades de gerenciamento e de empreendimento na profissão de bibliotecário e cientista da informação. **Informação & Informação**, Londrina, v.4, n.1, p.7-16, jan./jun. 1999.

YAFUSHI, C. A. P.; ALMEIDA, M. F. I.; VITORIANO, M. C. C. P. Gestão da informação, gestão do conhecimento, cultura organizacional e competência em informação: o quarteto estratégico para a construção e uso competente da memória organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 9, n. 3, p. 4-20, 2019.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Senac São Paulo, 2003.

ŽIVOJINOVIĆ, S.; STANIMIROVIĆ, A. Knowledge, intellectual capital and quality management as well as balanced scorecard lead to improved competitiveness and profitability. **International Journal of Environmental Research**, Cham, v. 3, n. 4, p. 339-351, 2009.

ZUZARTE, Gerson. Keychain a inovação da competência na educação tecnológica. In: Simpósio dos ensinos médio, técnico e tecnológico, 4., 2017, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Cps, 2017. p. 112-122.

APÊNDICE A - RESULTADO DA PESQUISA WEB OF SCIENCE

AUTOR	TÍTULO DO ARTIGO	ANO DE PUBLICAÇÃO
Mabe, K; Bwalya, KJ	Critical soft skills for information and knowledge management practitioners in the fourth industrial revolution	2022
Hamid, A; Younus, M	Why Soft Skills Matter: Analyzing the Relationship between Soft Skills and Productivity in Workplace of Academic Library Professionals	2022
Ahmad, S; Ahmad, S; Ameen, K	A qualitative study of soft skills development opportunities: perceptions of university information professionals	2021
Decker, EN	The X-factor in academic libraries: the demand for soft skills in library employees	2020
Stal, J; Paliwoda-Pekosz, G	Fostering development of soft skills in ICT curricula: a case of a transition economy	2019
Ahmad, S; Ameen, K; Ahmad, S	Information professionals' soft skills status and barriers in its development: a mixed method study	2021
Matteson, ML; Anderson, L; Boyden, C	Soft Skills: A Phrase in Search of Meaning	2016
Dehghan, M; Biabani, M; Abin, AA	Temporal expert profiling: With an application to T-shaped expert finding	2019
Lowry, L	Soft Skills for Technical Services Professionals in the Academic Library	2022
Farrell, M	LEADERSHIP REFLECTIONS: PARENT LEADERSHIP	2018
Dubey, RS; Tiwari, V	Operationalisation of soft skill attributes and determining the existing gap in novice ICT professionals	2020
Dehghan, M; Rahmani, HA; Abin, AA; Vu, VV	Mining shape of expertise: A novel approach based on convolutional neural network	2020
Rostami, P; Shakery, A	A deep learning-based expert finding method to retrieve agile software teams from CQAs	2023
Yadav, AKS	Key skills and competencies of LIS professionals in the digital library environment: a content analysis of job advertisements	2022
Yadav, AKS	The essential skills and competencies of LIS professionals in the digital age: alumni perspectives survey	2022
Yang, HD; Kang, HR; Mason, RM	An exploratory study on meta skills in software development teams: antecedent cooperation skills and personality for shared mental models	2008
Matsumoto, N	Knowledge, skills and attitudes required for Japanese library staff based on job advertisements	2022
Akman, I; Turhan, C	Investigation of employers' performance expectations for new IT graduates in individual and team work settings for software development	2018

AUTOR	TÍTULO DO ARTIGO	ANO DE PUBLICAÇÃO
Kolding, M; Sundblad, M; Alexa, J; Stone, M; Aravopoulou, E; Evans, G	Information management - a skills gap?	2018
Wakimoto, DK	Internal communication in academic libraries: Challenges and opportunities	2022
Clark, K; Breiland, A	I want my PRC: engagement of undergraduates with and assessment of the peer research consultant program	2023
Gunasekera, VS; Chong, SC	Knowledge management critical success factors and project management performance outcomes in major construction organisations in Sri Lanka: A case study	2018
Gracy, KF	Holistic competency development and the significance of learning domains in audiovisual archiving education	2018
Read, A; Cox, A	Underrated or overstated? The need for technological competencies in scholarly communication librarianship	2020
Iii, JGD; Kopp, MG; Skeem, DM	Bridging the Gap: Competencies for Teaching with Primary Sources	2022
Ruddy, C; Ponte, F	Preparing students for university studies and beyond: a micro-credential trial that delivers academic integrity awareness	2019
Ameen, K	The need and impact of learning Personality Development & Communication Skills in LIS education: a case study	2013
Saunders, L	Professional Perspectives on Library and Information Science Education	2015
Kalman, A; Citterio, L	Complexity as new normality: What is going on? A response collected at SEFI 2019	2020
Huang, YC; Chin, YC	Transforming collective knowledge into team intelligence: the role of collective teaching	2018
Al Said, N; Al-Rawashdeh, BZ	Information and computer technologies in media specialist preparation	2022
Frunzaru, V; Vatamanescu, EM; Gazzola, P; Bolisani, E	Challenges to higher education in the knowledge economy: anti-intellectualism, materialism and employability	2018
Tucker, VM	Becoming an information architect: The evolving librarian's skillset, mindset, and professional identity	2021
Sulaiman, NIS; Burke, M	A case analysis of knowledge sharing implementation and job searching in Malaysia	2009
Nicholson, J; Howard, K	A Study of Core Competencies for Supporting Roles in Engagement and Impact Assessment in Australia	2018
Virkus, S	The use of Open Badges in library and information science education in Estonia	2019
Johnson, V; Torres, R; Maurer, C; Guerra, K; Srivastava, S; Mohit, H	The 2022 SIM IT Issues and Trends Study	2023

AUTOR	TÍTULO DO ARTIGO	ANO DE PUBLICAÇÃO
Husin, MH; Ibrahim, NF; Abdullah, NA; Syed-Mohamad, SM; Samsudin, NH; Tan, L	The Impact of Industrial Revolution 4.0 and the Future of the Workforce: A Study on Malaysian IT Professionals	2022
Federer, L	Defining data librarianship: a survey of competencies, skills, and training	2018
Robertson, M; Newell, S; Swan, J; Mathiassen, L; Bjercknes, G	The issue of gender within computing: reflections from the UK and Scandinavia	2001
Araujo, J; Pestana, G	A framework for social well-being and skills management at the workplace	2017
Chang, HC; Wang, CY; Hawamdeh, S	Emerging trends in data analytics and knowledge management job market: extending KSA framework	2019
Ge, CM; Shi, HY; Jiang, JH; Xu, XY	Investigating the Demand for Blockchain Talents in the Recruitment Market: Evidence from Topic Modeling Analysis on Job Postings	2022
Jiang, TT; Guo, Q; Chen, SC; Yang, JQ	What prompts users to click on news headlines? Evidence from unobtrusive data analysis	2019
Pinho, I; Rego, A; Cunha, MPE	Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach	2012
Miller, A	Innovative management strategies for building and sustaining a digital initiatives department with limited resources	2018
Kazekami, S	Mechanisms to improve labor productivity by performing telework	2020
Bello-Pintado, A; Bianchi, C	Consequences of open innovation: effects on skill-driven recruitment	2019

APÊNDICE B - RESULTADO DA PESQUISA SCOPUS

AUTOR	TÍTULO DO ARTIGO	ANO DE PUBLICAÇÃO
Ahmad S.; Ahmad S.; Ameen K.	A qualitative study of soft skills development opportunities: perceptions of university information	2020
Miller A.	Innovative management strategies for building and sustaining a digital initiatives department with limited	2018
Ahmad S.; Ameen K.; Ullah M.	Needed soft skills and their status: Self-perceptions of university information professionals	2016
Opuda E.	Academic Health Sciences Librarian Job Descriptions Do Not Frequently Reflect Emerging Skillsets and Changing Research Needs	2021
Dumas C.; Williams R.D.; Flanagan J.; Porwol L.,	Implementing Virtual Reality Training for Librarians: Supporting Patrons in Crisis	2022
Ehwanudin; Mispani; Choirudin; Mahmudi; Anwar M.S.,	Development of digital library through student empowerment scholarship of nu smart program	2019
Rohmadi M.; Sadhhono K.; Sudaryanto M.,	A Creative Library Management in Digital Era in Indonesia from Psychopragmatic Perspective	2021
Weston P.G.,	The Vatican School of Librarianship in a Time of Change: Current Organization and Future Perspectives	2020
Huff-Eibl R.; Voyles J.F.; Brewer M.M.	Competency-based hiring, job description, and performance goals: The value of an integrated system	2011

APÊNDICE C - RESULTADO DA PESQUISA PROQUEST

AUTOR	TÍTULO DO ARTIGO	ANO DE PUBLICAÇÃO
Bishop, Bradley;Cowan, Matthew;Collier, Hannah;Mayernik, Matthew;Organisciak, Peter	Job Analyses of Earth Science Data Managers: A Survey Validation of Competencies to Inform Curricula in Research Data Management Education	2023
Lund, Brady;Wang, Ting;Widdersheim, Michael;Fay, Brendan	Interrogating Shortcomings in Instructional Librarianship Preparation: A Comparison of Perspectives of Employers, LIS Educators, and Instructional Librarians	2023
Dobreski, Brian;Zhu, Xiaohua;Ridenour, Laura;Yang, Tao	Information Organization and Information Retrieval in the LIS Curriculum: An Analysis of Course Syllabi	2023
Moreno-Rodriguez, Ricardo;Lopez-Bastias, José Luis;Diaz-Vega, Miriam;Espada-Chavarria, Rosa	Educational Breakout Based on Star Wars for Learning the History of Spanish Sign Language	2023
Dobreski, Brian;Zhu, Xiaohua;Ridenour, Laura;Yang, Tao	Information Organization and Information Retrieval in the LIS Curriculum: An Analysis of Course Syllabi	2022
Saunders, Laura;Bajjal, Stephen	The Importance of Soft Skills to LIS Education	2022
Jayasuriya, Gina de alwis;Riyaz, Aminath;Majid, Shaheen;Prabu, Nirmal	Library Employees' Perspective of Capacity Building through Continuing Professional Development in the Republic of Maldives	2022
Sánchez-Ruiz, Luis M;López-Alfonso, Salvador;Moll-López, Santiago;Moraño-Fernández, José Antonio;Vega-Fleitas, Erika	Educational Digital Escape Rooms Footprint on Students' Feelings: A Case Study within Aerospace Engineering	2022
Xie, Zaipeng;Li, Zhaobin;Zhang, Yida;Zhang, Jianan;Liu, Fangming;Chen, Wei	A Multi-Sensory Guidance System for the Visually Impaired Using YOLO and ORB-SLAM	2022
Balconi, Michela;Crivelli, Davide;Cassioli, Federico	"We Will Let You Know": An Assessment of Digital vs. Face-to-Face Job Interviews via EEG Connectivity Analysis	2022
Anshari, Muhammad;Syafudin, Muhammad;Norma Latif Fitriyani	Fourth Industrial Revolution between Knowledge Management and Digital Humanities	2022
Kitsios, Fotis;Kapetaneas, Nikolaos	Digital Transformation in Healthcare 4.0: Critical Factors for Business Intelligence Systems	2022
Georg von Richthofen;Ogolla, Shirley;Send, Hendrik	Adopting AI in the Context of Knowledge Work: Empirical Insights from German Organizations	2022
Vardeli, Emily;Nelson, Sarah Beth	Teaching Reference Interview Skills with Improv	2022

AUTOR	TÍTULO DO ARTIGO	ANO DE PUBLICAÇÃO
Mystakidis, Stylianos;Christopoulos, Athanasios	Teacher Perceptions on Virtual Reality Escape Rooms for STEM Education	2022
Wang, Jue;Hyun-Jeong Ban;Hyun-Woo Joung;Kim, Hak-Seon	Navigations for Hospitality Human Resource Management Research: Observing the Keywords, Factors, Topics under the COVID-19 Pandemic	2022
Portela, Filipe	Towards an Engaging and Gamified Online Learning Environment—A Real CaseStudy	2022
Cunha, João;Durães, João;Alves, Ana;Coutinho, Fernanda;Barreiros, Jorge;José Pedro Amaro;Silva, Marco;Santos, Frederico	Empirical Assessment of the Long-Term Impact of an Embedded Systems Programming Requalification Programme	2022
Burgess, John;Wallace, Anna	Using Investigative Video Games to Teach Clinical Intuition and Metacognition in Reference Transactions	2021
Clarke, Rachel Ivy;Bell, Steven	Attitudes and Perceptions toward Design Thinking in Graduate-Level Library Education	2021
Bowker, Lynne	Against the Clock: Speed Training in Library and Information Science Education	2021
Botticelli, Peter	Cultural Heritage Informatics: Building an Interdisciplinary Master's Concentration	2021
da Silva, Daniela America;Henrique Duarte Borges Louro;Gildarcio Sousa Goncalves;Johnny Cardoso Marques;Vieira Dias, Luiz Alberto;Adilson Marques da Cunha;Tasinaffo, Paulo Marcelo	Could a Conversational AI Identify Offensive Language?	2021
Paul, Stéphane;Naouar, Douraid;Gureghian, Emmanuel	Obérisk: Cybersecurity Requirements Elicitation through Agile Remote or Face-to-Face Risk Management Brainstorming Sessions	2021
Singh, Rajesh;Widén, Gunilla	Toward a Framework for Preparing Leaders in a Global Information Context	2021
Freeburg, Darin;Vera, A Nick	"The Ticket You Get Punched": The Divide between Academic and Public Librarianship and the MLIS	2021
Garwood, Deborah A;Poole, Alex H	Vital Signs: Health Literacy and Library and Information Science Pedagogy in the United States	2021
Tammaro, Anna Maria;Manfredi, Antonio;Berloco, Anna;De Castro, Giulia;Distilo, Mariangela	Educating Professionals for a Global Vision: No Past, No Future	2020
Lankes, R David	Never Neutral, Never Alone	2020
Weston, Paul Gabriele	The Vatican School of Librarianship in a Time of Change: Current Organization and Future Perspectives	2020

AUTOR	TÍTULO DO ARTIGO	ANO DE PUBLICAÇÃO
Paletta, Francisco Carlos;Moreiro-González, José Antonio	O reflexo da transformação digital nas atividades e conhecimentos requeridos nos concursos públicos para profissionais da Informação no Brasil	2020
Singh, Rajesh;Widén, Gunilla	Teaching Leadership Lessons through the Camera Lens	2020
Portela, Filipe	TechTeach—An Innovative Method to Increase the Students Engagement at Classrooms	2020
Padyab, Ali;Habibipour, Abdolrasoul;Rizk, Aya;Ståhlbröst, Anna	Adoption Barriers of IoT in Large Scale Pilots	2020
De Giuseppe, Tonia;Ianniello, Annalisa;Corona, Felice	The Transformativity of the Flipped Inclusion Model, between Anthropocentric Ergonomics of Social Capital, and Ecological-Systemic Empowerment	2020
Pikhart, Marcel;Klimova, Blanka	Information and Communication Technology-Enhanced Business and Managerial Communication in SMEs in the Czech Republic	2020
De Troyer, Olga;Maushagen, Jan;Lindberg, Renny;Breckx, David	Playful Learning with a Location-Based Digital Card Environment: A Promising Tool for Informal, Non-Formal, and Formal Learning	2020
Ma, Jinxuan;Stahl, Lynne;Price, Catherine	Developing Specialized Graduate Curricula for Health Information Professionals: Integrated Findings of a Scoping Review and an Employer Survey	2020
Ilídio Lobato Ernesto Manhique;Helen de Castro Silva Casarin	Dimensões teóricas e epistemológicas da competência informacional na África Subsaariana	2019
Snow, Karen	Shifting Sands and the Prophet's Dream: Exploring the Future of Information Organization Education	2019
Kamińska, Dorota;Sapiński, Tomasz;Wiak, Sławomir;Tikk, Toomas;Rain Eric Haamer;Avots, Egils;Helmi, Ahmed;Ozcinar, Cagri;Anbarjafari, Gholamreza	Virtual Reality and Its Applications in Education: Survey	2019
Zhuang, Xin;Hu, Guoqiang	Planar UWB Monopole Antenna with Tri-Band Rejection Characteristics at 3.5/5.5/8 GHz	2019
Saunders, Laura	Core and More: Examining Foundational and Specialized Content in Library and Information Science	2019
Ferreira de Castro, Fabiano;de Jesus, Ananda Fernanda	Adequando dados bibliográficos ao Linked Data: requisitos necessários, vantagens e desafios	2018
Guedes Farias, Maria Giovanna;Juliana Soares Lima;Francisco Edvander Pires Santos	Bibliotecário e Editoração: mercado e competências necessárias	2018
Arakaki, Felipe Augusto;Rachel Cristina Vesu Alves;Plácida Leopoldina Ventura Amorim da Costa Santos	Dublin Core: state of art (1995 to 2015)	2018

AUTOR	TÍTULO DO ARTIGO	ANO DE PUBLICAÇÃO
Paula Caroline Schifino Jardim Passos;Jaíre Ederson Passos;Caregnato, Sônia Elisa;Tânia Luisa Koltermann da Silva	Critérios de qualidade em periódicos científicos	2018
Lu, Xueping;Ye, Jun	Dombi Aggregation Operators of Linguistic Cubic Variables for Multiple Attribute Decision Making	2018
Marli Dias Souza Pinto;Spudeit, Daniela;Genilson Geraldo;Críchyna da Silva Madalena	Ações de desenvolvimento sustentável em Santa Catarina: foco nas bibliotecas públicas	2018
Marciléia Aparecida de Paula;Waldomiro de Castro Santos Vergueiro	Avaliação de desempenho em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de indicadores	2018
Borges Campos, Ana Claudia;Dulcinea Sarmento Rosemberg	A Ergologia como aporte teórico-metodológico para análise coletiva do trabalho do Bibliotecário	2017
Singh, Rajesh;Vorbach, James	Re-envisioning Management Education and Training for Information Professionals	2017
Rossi, Tatiana;Marli Dias de Souza Pinto;Ripoll, Leonardo;Guimarães, Fernanda;Moraes de Bem, Roberta	Pessoas, cultura e estrutura organizacional: aplicação do framework gc@bu na Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina	2017
Lígia Maria Arruda Café;Camila Monteiro de Barros	Panorama da produção nacional e internacional sobre Informação Musical	2016
Paletta, Francisco Carlos;Milanesi, Luis	Current findings from research on professional librarian skills development and needs in Brazil	2016
Martens, Marianne;Latham, K F	Convergence in Library and Museum Studies Education: Playing Around with Curriculum?	2016
Rathbun-Grubb, Susan	End of Program Assessments and their Association with Early Career Success in LIS	2016
Bárbara Martins Zaganelli;Nisenbaum, Moises Andre;Karla dos Santos Guterres Alves;Sarah Barreto Marques;Olinto, Gilda	O grupo focal na Ciência da Informação	2015
Joana Coeli Ribeiro Garcia;Edison Ferreira de Macedo;Bernardina Maria Juvenal Freire de Oliveira	Práticas infoculturais em bibliotecas	2015
Koh, Kyungwon;Abbas, June	Competencies for Information Professionals in Learning Labs and Makerspaces	2015
Lankes, R David;Stephens, Michael;Arjona, Melissa	Participatory and Transformative Engagement in Libraries and Museums: Exploring and Expanding the Salzburg Curriculum	2015

AUTOR	TÍTULO DO ARTIGO	ANO DE PUBLICAÇÃO
Jonathas Carvalho Silva;Henriette Ferreira Gomes	Conceitos de informac?o na Ciencia da Informac?o: percepç?es analiticas, proposit?es e categorizac?es	2015
O'Brien, Heather L;Freund, Luanne;Jantzi, Leanna;Sinanan, Samantha	Investigating a Peer-to-Peer Community Service Learning Model for LIS Education	2014
Brisa Pozzi de Sousa;Mariângela Spotti Lopes Fujita	A analise de assunto no processo de indexac?o: um percurso entre teoria e norma	2014
Eliane Rodrigues Mota Orelo;Miriam Figueiredo Vieira da Cunha	O bibliotecario e a competencia informacional	2013
David Vernon Vieira;Sofia Galvão Baptista;Aurora Cuevas Cerveró	As competencias profissionais do bibliotecario 2.0 no espaco da biblioteca universitaria: discuss?o da pratica	2013
Lacy, Meagan;Copeland, Andrea J	The Role of Mentorship Programs in LIS Education and in Professional Development	2013
Baptista, Dulce Maria	Entre a informac?o e o sonho: o espaco da biblioteca contemporânea	2009
Murilo Bastos da Cunha;Pessoa, Patrícia	PERSPECTIVAS DOS SERVIÇOS DE REFERÊNCIA DIGITAL	2007
Miriam Vieira da Cunha;Chirley Cristiane Mineiro da Silva;Kill, Christian	PERFIL DO BIBLIOTECÁRIO FORMADO PELA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL	2007
Varalakshmi, R S R	Educating 21st Century LIS Professionals-Needs and Expectations: A Survey of Indian LIS Professionals and Alumni	2006
Sueli Angelica do Amaral	WEB SITES: uso de tecnologias no cumprimento das funç?es da biblioteca	2005

APÊNDICE D - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Competências do Profissional de Biblioteconomia como Gestor da Informação e de Conhecimento

Prezado(a) Prof(a).:

Meu nome é Vinicius Rodrigues Pereira dos Santos. Sou bacharel em Biblioteconomia pela UNIRIO e mestrando do Programa de Pós-graduação em Informática e Gestão do Conhecimento da Universidade Nove de Julho, sob a orientação do Prof. Dr. Marcos Antonio Gaspar.

Venho solicitar sua participação como especialista na temática abordada na pesquisa de minha dissertação, cujo objetivo é identificar as competências do profissional de Biblioteconomia para atuação como gestor da informação e do conhecimento para a criação e disseminação de conhecimento nas organizações.

Sua participação consiste no preenchimento de um questionário cujo tempo estimado é de no máximo 10 minutos. Esclareço que todas as respostas coletadas serão anônimas, não havendo qualquer identificação individualizada dos participantes na exposição dos resultados na dissertação. O questionário pode ser preenchido logo abaixo.

Atenciosamente,

Vinicius Rodrigues Pereira dos Santos

Questionário Aplicado ao Comitê de Especialistas

As três definições a seguir são importantes para você se preparar para responder ao questionário.

Competência profissional: Soma das definições de competências junto com as experiências e comportamentos do profissional para realização da execução do serviço (ZARIFIAN, 2001).

Bibliotecário: Profissional responsável em gerenciar tanto a informação quanto o conhecimento (DUARTE et al., 2016).

Gestor da Informação e do Conhecimento: Profissional responsável em organizar e dar lógica aos dados que uma vez organizados se transforma em informação e a

informação uma vez analisada se transforma em conhecimento e inteligência estratégica (PALETTA, 2019, p. 130).

As competências indicadas nas assertivas a seguir foram coletadas em anúncios de vagas de empregos para cargos de bibliotecário, gestor da informação e gestor do conhecimento disponíveis em diversas organizações. Para cada assertiva abaixo você deverá indicar seu grau de concordância em relação à importância da competência para que o profissional formado em Biblioteconomia atue como gestor da informação e do conhecimento nas organizações. Para tanto, você deverá indicar seu grau de concordância conforme a seguinte escala: '1 - Nada importante', '2 – Pouco importante', '3 – Importante', '4 – Muito importante', '5 – Extremamente importante'. Há também um espaço para você manifestar quaisquer outras observações ou complementos que julgar necessário.

REFERÊNCIAS

DUARTE, E. N. *et al.* Gestão da informação e do conhecimento nos currículos dos cursos de biblioteconomia das universidades públicas brasileiras. **Ciência da Informação**, Brasília - DF, v. 45, n. 3, 2016.

PALETTA, F. C. Gestão da informação e conhecimento na era digital: competência informacional e mapas conceituais. **Prisma.com**, Porto, n. 38, p. 126-140, 2019.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

1. Nome:

2. E-mail:

3. Possui pós-graduação? ^{*9}

- Especialização
- Aperfeiçoamento
- Master of Business* (MBA)
- Mestrado
- Doutorado
- Pós-Doutorado
- Livre Docência

4. Vínculo Institucional *

- Acadêmico
- Corporativo

5. Qual sua área de formação na Graduação? *

6. Qual sua atual área de atuação profissional/pesquisa? *

- Biblioteconomia
- Ciência da Informação
- Tecnologia da Informação
- Outra

7. Indique o grau de importância de cada competência listada a seguir para o Bibliotecário atuar como Gestor da Informação e do Conhecimento nas organizações. Para tanto, considere a escala de importância apresentada, que vai desde 'nada importante' até 'extremamente importante'. *

⁹ As perguntas marcadas com um asterisco são obrigatórias e devem ser respondidas.

	NADA IMPOR- TANTE	POUCO IMPOR- TANTE	IMPOR- TANTE	MUITO IMPOR- TANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE
APRENDIZAGEM					
CIÊNCIA E TECNOLOGIA					
COMPROMETIMENTO					
COMUNICAÇÃO					
CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO					
ÉTICA					
EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL					
FACILIDADE COM LÍNGUA ESTRANGEIRA					
FLEXIBILIDADE					
GESTÃO					
INTELIGÊNCIA EMOCIONAL					
LIDERANÇA					
ORGANIZAÇÃO					
POSSUIR PÓS- GRADUAÇÃO					
PROATIVIDADE					
PROCESSOS					
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL					
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS					
TÉCNICAS DE DOCUMENTAÇÃO					
TRABALHO EM EQUIPE					

8. Em sua análise, haveria outras competências não listadas na pergunta anterior que você gostaria de indicar? Você também poderá utilizar esse espaço para expressar quaisquer observações que desejar.

9. Em complemento as competências do bibliotecário já indicadas anteriormente, indique abaixo as competências mais valorizadas para um profissional de biblioteconomia atuar como **Gestor da Informação e do Conhecimento nas organizações**. Para tanto, considere a escala de importância apresentada, que vai desde 'nada importante' até 'extremamente importante'. *

	NADA IMPOR-TANTE	POUCO IMPOR-TANTE	IMPOR-TANTE	MUITO IMPOR-TANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE
ADAPTABILIDADE					
EDUCAÇÃO CORPORATIVA					
PLATAFORMAS DE APRENDIZADO LMS (<i>LEARNING MANAGEMENT SYSTEM</i> - SISTEMA DE GESTÃO DA APRENDIZAGEM)					
SENSO DE URGÊNCIA					
TÉCNICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO					

10. Em sua análise, haveria outras competências não listadas na pergunta anterior que você gostaria de indicar? Você também poderá utilizar esse espaço para expressar quaisquer observações que desejar.

ANEXO A - PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO (PPG) - BIBLIOTECONOMIA, CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO (PPG) - BIBLIOTECONOMIA, CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO	
QUANTIDADE	UNIVERSIDADE
1	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (FUFSE)
2	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
16	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
3	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
4	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
5	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
6	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
7	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
8	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
17	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
9	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
18	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
10	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)
11	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
19	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
20	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
21	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
12	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
13	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
22	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
23	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
14	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
15	UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)

ANEXO B - RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
1	ALESSANDRA DOS SANTOS ARAUJO	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (FUFSE)
2	CRISTINA DE ALMEIDA VALENCA CUNHA BARROSO	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (FUFSE)
3	EMERSON CLEISTER LIMA MUNIZ	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (FUFSE)
4	GERMANA GONCALVES DE ARAUJO	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (FUFSE)
5	JANAINA FERREIRA FIALHO COSTA	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (FUFSE)
6	JEFFERSON DAVID ARAUJO SALES	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (FUFSE)
7	MARTHA SUZANA CABRAL NUNES	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (FUFSE)
8	MATHEUS PEREIRA MATTOS FELIZOLA	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (FUFSE)
9	PABLO BOAVENTURA SALES PAIXÃO	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (FUFSE)
10	RENATA FERREIRA COSTA BONIFÁCIO	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (FUFSE)
11	TELMA DE CARVALHO	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (FUFSE)
12	VALERIA APARECIDA BARI	FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE (FUFSE)
13	ANA LÚCIA DE ABREU GOMES	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
14	ANDRÉ PORTO ANCONA LOPEZ	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
15	CLÁUDIO GOTTSCHALG DUQUE	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
16	CLOVIS CARVALHO BRITTO	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
17	CYNTHIA RONCAGLIO	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
18	DALTON LOPES MARTINS	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
19	ELMIRA LUZIA MELO SOARES SIMEÃO	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
20	FERNANDA PASSINI MORENO	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
21	FERNANDO CÉSAR LIMA LEITE	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
22	GEORGETE MEDLEG RODRIGUES	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
23	IVETTE KAFURE MUÑOZ	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
24	JOÃO DE MELO MARICATO	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
25	MARCIO DE CARVALHO VICTORINO	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
26	MARIA MARGARET LOPES	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
27	MURILO BASTOS DA CUNHA	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
28	RENATO TARCISO BARBOSA	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
29	RODRIGO RABELLO DA SILVA	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
30	ROGÉRIO HENRIQUE DE ARAÚJO JÚNIOR	UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)
31	ANA MARIA PEREIRA	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
32	ANA PAULA GRILLO RODRIGUES	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
33	CLAUDIANE WEBER	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
34	DANIELA FERNANDA ASSIS DE OLIVEIRA SPUDEIT	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
35	DIVINO IGNÁCIO RIBEIRO JUNIOR	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
36	ELAINE ROSANGELA DE OLIVEIRA LUCAS (LANI LUCAS)	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
37	JORDAN PAULESKY JULIANI	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
38	JORGE MOÍSES KROLL DO PRADO	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
39	JOSÉ FRANCISCO SALM JUNIOR	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
40	JULIBIO DAVID ARDIGO	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
41	JÚLIO DA SILVA DIAS	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
42	KETRY GORETE FARIAS DOS PASSOS	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
43	MARCIA SILVEIRA KROEFF	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
44	PRISCILA MACHADO BORGES SENA	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
45	DANIELLA CAMARA PIZARRO	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
46	ELIANE FIORAVANTE	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
47	ELISA CRISTINA DELFINI CORRÊA	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
48	FELÍCIA DE OLIVEIRA FLECK	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
49	FERNANDA DE SALES	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
50	FRANCIÉLE CARNEIRO GARCÊS DA SILVA	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
51	GISELA EGGERT STEINDEL	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
52	JOSÉ CLAUDIO MATOS	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
53	LOURIVAL JOSÉ MARTINS FILHO	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
54	TÂNIA REGINA DA ROCHA UNGLAUB	UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)
55	ANA CRISTINA DE ALBUQUERQUE	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
56	BRÍGIDA MARIA NOGUEIRA CERVANTES	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
57	FÁBIO PARRA FURLANETE	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
58	GILNEI MACHADO	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
59	MIGUEL LUIZ CONTANI	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
60	RAIMUNDA FERNANDA DOS SANTOS	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
61	ROGÉRIO APARECIDO SÁ RAMALHO	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
62	ROSANE S. ALVARES LUNARDELLI	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
63	SILVANA DRUMOND MONTEIRO	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
64	ADRIANA ROSECLER ALCARÁ	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
65	ANA PAULA PERFETTO DEMARCHI	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
66	ILEMAR CHRISTINA LANSONI WEY BERTI	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
67	JOÃO ARLINDO SANTOS NETO	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
68	LETÍCIA GORRI MOLINA	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
69	LUCIANE DE FÁTIMA BECKMAN CAVALCANTE	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
70	MARCO ANTONIO NEVES SOARES	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
71	SUELI BORTOLIN	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
72	TEREZINHA ELISABETH DA SILVA	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
73	THAIS BATISTA ZANINELLI	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)
74	ROVILSON JOSÉ DA SILVA	UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
75	CAIO SARAIVA CONEGLIAN	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
76	CARLOS CÂNDIDO DE ALMEIDA	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
77	CARLOS FRANCISCO BITENCOURT JORGE	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
78	CÁSSIA REGINA BASSAN DE MORAES	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
79	CECÍLIO MERLOTTI RODAS	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
80	CLÁUDIO MARCONDES DE CASTRO FILHO	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
81	DANIEL MARTÍNEZ-ÁVILA	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
82	DEISE MARIA ANTONIO SABBAG	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
83	EDBERTO FERNEDA	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
84	ELY FRANCINA TANNURI DE OLIVEIRA	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
85	HELEN DE CASTRO SILVA CASARIN	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
86	IEDA PELÓGIA MARTINS DAMIAN	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
87	ISIDORO GIL-LEIVA	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
88	JOSÉ AUGUSTO CHAVES GUIMARÃES	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
89	JOSÉ EDUARDO SANTARÉM SEGUNDO	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
90	LEONARDO CASTRO BOTEGA	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
91	LUANA MAIA WOIDA	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
92	MARCIA CRISTINA DE CARVALHO PAZIN VITORIANO	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
93	MARIA CLÁUDIA CABRINI GRÁCIO	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
94	MARIA JOSÉ VICENTINI JORENTE	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
95	MARIA LEANDRA BIZELLO	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
96	MARÍA MANUELA MORO-CABERO	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
97	MARIÂNGELA SPOTTI LOPES FUJITA	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
98	MARTA LÍGIA POMIM VALENTIM	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
99	OSWALDO FRANCISCO DE ALMEIDA JÚNIOR	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
100	RACHEL CRISTINA VESU ALVES	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
101	REGINA CÉLIA BAPTISTA BELLUZZO	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
102	RICARDO CÉSAR GONÇALVES SANT'ANA	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
103	ROSÂNGELA FORMENTINI CALDAS	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
104	SILVANA APARECIDA BORSETTI GREGÓRIO VIDOTTI	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
105	SONIA MARIA TROITIÑO-RODRIGUEZ	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
106	TAMARA DE SOUZA BRANDÃO GUARALDO	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
107	TELMA CAMPANHA DE CARVALHO MADIO	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
108	WALTER MOREIRA	UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JÚLIO DE MESQUITA FILHO, MARÍLIA (UNESP-MAR)
109	ANA PAULA DE OLLIVEIRA VILLALOBOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
110	BARBARA COELHO NEVES	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
111	FRANCISCO JOSÉ ARAGÃO PEDROZA CUNHA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
112	HENRIETTE FERREIRA GOMES	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
113	HILDENISE FERREIRA NOVO	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
114	IVANA APARECIDA BORGES LINS	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
115	JOSÉ CARLOS SALES DOS SANTOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
116	JOSÉ CLÁUDIO ALVES DE OLIVEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
117	KÁTIA DE OLIVEIRA RODRIGUES	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
118	LÍDIA MARIA BATISTA BRANDÃO TOUTAIN	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
119	MARIA ISABEL DE JESUS SOUSA BARREIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
120	NÍDIA MARIA LIENERT LUBISCO	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
121	RAQUEL DO ROSÁRIO SANTOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
122	RAYMUNDO DAS NEVES MACHADO	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
123	RICARDO COUTINHO MELLO	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
124	ZENY DUARTE DE MIRANDA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
125	ALZIRA QUEIROZ GONDIM TUDE DE SÁ	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
126	ANA CLAUDIA MEDEIROS DE SOUSA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
127	BRUNA BOMFIM LESSA DOS SANTOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
128	DEREK WARWICK DA SILVA TAVARES	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
129	SÉRGIO FRANKLIN RIBEIRO DA SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
130	ADRIANA ALVES RODRIGUES	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
131	ALZIRA KARLA ARAUJO DA SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
132	BERNARDINA MARIA JUVENAL FREIRE DE OLIVEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
133	CARLOS XAVIER DE AZEVEDO NETTO	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
134	CLÁUDIA MARIA PINHO DE ABREU PECEGUEIRO	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
135	EDIVANIO DUARTE DE SOUZA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
136	EDNA GOMES PINHEIRO	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
137	EDVALDO CARVALHO ALVES	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
138	ELIZETE VIEIRA VITORINO	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
139	EMEIDE NOBREGA DUARTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
140	FLAVIO RIBEIRO CÓRDULA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
141	GISELE ROCHA CORTES	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
142	GRACY KELLI MARTINS GONCALVES	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
143	GUILHERME ATAIDE DIAS	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
144	GUSTAVO HENRIQUE DE ARAUJO FREIRE	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
145	HENRY PONCIO CRUZ DE OLIVEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
146	ITALO JOSÉ BASTOS GUIMARÃES	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
147	IZABEL FRANCA DE LIMA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
148	JOANA COELI RIBEIRO GARCIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
149	JULIO AFONSO SA DE PINHO NETO	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
150	MARCKSON ROBERTO FERREIRA DE SOUSA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
151	MARIA AURORA CUEVAS CERVERÓ	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
152	MARIA CLEIDE RODRIGUES BERNARDINO	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
153	MARIA ELIZABETH BALTAR CARNEIRO DE ALBUQUERQUE	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
154	MARYNICE DE MEDEIROS MATOS AUTRAN	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
155	PEDRO IVO SILVEIRA ANDRETTA	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
156	VIRGINIA BENTES PINTO	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
157	WAGNER JUNQUEIRA DE ARAUJO	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA, JOÃO PESSOA (UFPB-JP)
158	ANDREW BEHEREGARAI FINGER	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
159	GUILHERMINA DE MELO TERRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
160	MARCOS APARECIDO RODRIGUES DO PRADO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
161	MARCOS AURÉLIO GOMES	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
162	MARIA DE LOURDES LIMA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
163	MARIA LÍVIA PACHÊCO DE OLIVEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
164	ROSILENE AGAPITO DA SILVA LLARENA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
165	FRANCISCA ROSALINE LEITE MOTA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
166	IBSEN MATEUS BITTENCOURT SANTANA PINTO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
167	LUCIANA PEIXOTO SANTA RITA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
168	MAGNÓLIA REJANE ANDRADE DOS SANTOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
169	NELMA CAMÊLO DE ARAUJO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
170	PRISCILA MUNIZ DE MEDEIROS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
171	ROBÉRIA DE LOURDES DE VASCONCELOS ANDRADE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
172	RONALDO FERREIRA DE ARAUJO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
173	VICTOR DE ALMEIDA NOBRE PIRES	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
174	WILLIAN LIMA MELO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS (UFAL)
175	ANNA ELIZABETH GALVÃO COUTINHO CORREIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
176	CÉLIO ANDRADE DE SANTANA JÚNIOR	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
177	EDILENE MARIA DA SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
178	FÁBIO ASSIS PINHO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
179	FÁBIO MASCARENHAS E SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
180	HÉLIO MÁRCIO PAJEÚ	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
181	LEILAH SANTIAGO BUFREM	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
182	MÁJORY KAROLINE FERNANDES DE OLIVEIRA MIRANDA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
183	MARCOS GALINDO LIMA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
184	MURILO ARTUR ARAÚJO DA SILVEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
185	NADI HELENA PRESSER	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
186	RAIMUNDO NONATO MACEDO DOS SANTOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
187	RENATO FERNANDES CORREA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
188	SANDRA DE ALBUQUERQUE SIEBRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
189	ANA CAROLINA SIMIONATO ARAKAKI	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)
190	ARIADNE CHLOË MARY FURNIVAL	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)
191	FABIANO FERREIRA DE CASTRO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)
192	FELIPE AUGUSTO ARAKAKI	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)
193	JANUÁRIO ALBINO NHACUONGUE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)
194	LEANDRO INNOCENTINI LOPES DE FARIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)
195	LUCIANA DE SOUZA GRACIOSO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)
196	MARCIA REGINA DA SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)
197	MARIA CRISTIANE BARBOSA GALVÃO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)
198	PAULA REGINA DAL'EVEDOVE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)
199	SYLVIA IASULAITIS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)
200	RONIBERTO MORATO DO AMARAL	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)
201	WANDA APARECIDA MACHADO HOFFMANN	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)
202	ZAIRA REGINA ZAFALON	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS (UFSCAR)
203	DENYSSON AXEL RIBEIRO MOTA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
204	JONATHAS LUIZ CARVALHO SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
205	ARILUCI GOES ELLIOTT	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
206	CARLA FAÇANHA DE BRITO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
207	DAVID VERNON VIEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
208	DENISE BRAGA SAMPAIO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
209	FRANCISCA PEREIRA DOS SANTOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
210	GRACY KELLI MARTINS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
211	JUCIELDO FERREIRA ALEXANDRE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
212	ELIENY DO NASCIMENTO SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
213	LUCAS ALMEIDA SERAFIM	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
214	LUIZ MANOEL LOPES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
215	MARCUS VINICIUS DE OLIVEIRA BRASIL	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
216	PAULO EDUARDO SILVA LINS CAJAZEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
217	PRISCILLA RÉGIS CUNHA DE QUEIROZ	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
218	ERINALDO DIAS VALÉRIO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
219	HAMILTON RODRIGUES TABOSA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
220	LEYDE KLEBIA RODRIGUES DA SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
221	CESAR AUGUSTO CUSIN	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
222	DÉBORA ADRIANO SAMPAIO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
223	LUÍS CELESTINO DE FRANÇA JÚNIOR	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)
224	ALEGRIA CELIA BENCHIMOL	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
225	ALINE CHRISTIAN PIMENTEL ALMEIDA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
226	CRISTIAN BERRÍO-ZAPATA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
227	DANIELLY OLIVEIRA INOMATA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
228	FERNANDO DE ASSIS RODRIGUES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
229	FRANCIELE MARQUES REDIGOLO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
230	GILBERTO GOMES CANDIDO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
231	HAMILTON VIEIRA DE OLIVEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
232	IANE MARIA DA SILVA BATISTA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
233	JOÃO BATISTA ERNESTO DE MORAES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
234	MARISE TELES CONDURÚ	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
235	MÔNICA TENAGLIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
236	RENATA LIRA FURTADO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
237	ROBERTO LOPES DOS SANTOS JUNIOR	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
238	TANIA CHALHUB DE OLIVEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
239	THIAGO HENRIQUE BRAGATO BARROS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
240	VINICIUS AUGUSTO CARVALHO DE ABREU	UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ (UFPA)
241	ANGELICA ALVES DA CUNHA MARQUES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
242	CLÓVIS RICARDO MONTENEGRO DE LIMA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
243	ELOISA DA CONCEIÇÃO PRÍNCIPE DE OLIVEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
244	FABIO CASTRO GOUVEIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
245	GUSTAVO SILVA SALDANHA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
246	JACQUELINE LETA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
247	JORGE CALMON DE ALMEIDA BIOLCHINI	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
248	LENA VANIA RIBEIRO PINHEIRO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
249	LILLIAN MARIA ARAUJO DE REZENDE ALVARES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
250	LUANA SALES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
251	LUIS FERNANDO SAYÃO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
252	MARCELO FORNAZIN	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
253	MARCOS DO COUTO BEZERRA CAVALCANTI	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
254	PAULO CÉSAR CASTRO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
255	RICARDO M. PIMENTA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
256	ROSALI FERNANDEZ DE SOUZA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
257	TIAGO EMMANUEL NUNES BRAGA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
258	VÂNIA LISBOA DA SILVEIRA GUEDES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
259	ANA MARIA BARCELLOS MALIN	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
260	ARTHUR COELHO BEZERRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
261	GILDA OLINTO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
262	GIUSEPPE MARIO COCCO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
263	LIZ-REJANE ISSBERNER	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
264	MARCO ANDRÉ FELDMAN SCHNEIDER	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
265	MARCOS DANTAS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
266	MARIA NELIDA GONZALEZ DE GÓMEZ	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
267	REGINA MARIA MARTELETO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
268	ROSE MARIE SANTINI	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
269	SARITA ALBAGLI	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO (UFRJ)
270	ANA CELIA RODRIGUES	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
271	CARLOS HENRIQUE JUVÊNCIO	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
272	CARLOS HENRIQUE MARCONDES DE ALMEIDA	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
273	CLARISSA MOREIRA DOS SANTOS SCHMIDT	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
274	DANIEL FLORES	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
275	DAYANNE DA SILVA PRUDÊNCIO	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
276	ELISABETE GONÇALVES DE SOUZA	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
277	JOICE CLEIDE CARDOSO ENNES DE SOUZA	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
278	JOSÉ ANTONIO DA SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
279	JULIETTI DE ANDRADE	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
280	LIDIA SILVA DE FREITAS	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
281	LINAIR MARIA CAMPOS	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
282	LUCIA MARIA VELLOSO DE OLIVEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
283	MARIA LUIZA DE ALMEIDA CAMPOS	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
284	MARIELLE BARROS DE MORAES	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
285	MICHELY JABALA MAMEDE VOGEL	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
286	NATALIA BOLFARINI TOGNOLI	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
287	RAQUEL LUISE PRET	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
288	REGINA DE BARROS CIANCONI	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
289	RENATO DE MATTOS	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
290	ROSA INES DE NOVAIS CORDEIRO	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
291	SUELLEN OLIVEIRA MILANI	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
292	VITOR MANOEL MARQUES DA FONSECA	UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)
293	ADRIANE MARIA ARANTES DE CARVALHO	UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)
294	AIR RABELO	UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)
295	AMANDA DAMASCENO DE SOUZA	UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)
296	ARMANDO SÉRGIO DE AGUIAR FILHO	UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)
297	DANIEL JARDIM PARDINI	UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)
298	FÁBIO CORRÊA	UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)
299	FREDERICO GIFFONI DE CARVALHO DUTRA	UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)
300	JOÃO VICTOR BOECHAT GOMIDE	UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)
301	JOSÉ MAURÍCIO COSTA	UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)
302	JOSIANE DA COSTA VIEIRA REZENDE	UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)
303	JUREMA SUELY DE ARAÚJO NERY RIBEIRO	UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)
304	LUIZ CLAUDIO GOMES MAIA	UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)
305	RENATA DE SOUSA DA SILVA TOLENTINO	UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)
306	EDMIR PERROTTI	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
307	GIULIA CRIPPA	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
308	IVAN CLÁUDIO PEREIRA SIQUEIRA	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
309	IVETE PIERUCCINI	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
310	LÚCIA MACIEL B. DE OLIVEIRA	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
311	MARCO ANTÔNIO ALMEIDA	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
312	ASA FUJINO	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
313	FRANCISCO CARLOS PALETTA	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
314	JOSÉ FERNANDO MODESTO DA SILVA	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
315	MARCELO DOS SANTOS	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
316	MARCOS MUCHERONI	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
317	PEDRO LUIZ CÔRTEZ	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
318	ROGÉRIO MUGNAINI	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
319	SUELI MARA SOARES PINTO FERREIRA	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
320	CIBELE ARAÚJO CAMARGO MARQUES DOS SA	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
321	GIOVANA DELIBERALI MAIMONE	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
322	MARILDA L. GINEZ DE LARA	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
323	MARIVALDE MOACIR FRANCELIN	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
324	NAIR Y. KOBASHI	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
325	VÂNIA MARA A. LIMA	UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP)
326	ADALSON DE OLIVEIRA NASCIMENTO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
327	ANA PAULA MENESES ALVES	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
328	CARLOS ALBERTO ÁVILA ARAÚJO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
329	CINTIA APARECIDA CHAGAS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
330	CLÁUDIO PAIXÃO ANASTÁCIO DE PAULA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
331	FABRICIO JOSÉ NASCIMENTO DA SILVEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
332	JOSÉ FRANCISCO GUELFY CAMPOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
333	IVANA DENISE PARRELA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
334	LÍGIA MARIA MOREIRA DUMONT	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
335	LORENA TAVARES DE PAULA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
336	LUIZ HENRIQUE ASSIS GARCIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
337	MARIA APARECIDA MOURA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
338	MARIA GUIOMAR DA CUNHA FROTA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
339	MÔNICA ERICHSEN NASSIF	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
340	RENATO PINTO VENÂNCIO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
341	RENÉ LOMMEZ GOMES	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
342	RODRIGO MORENO MARQUES	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
343	RUBENS ALVES DA SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
344	ALCENIR SOARES DOS REIS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
345	ANA CECÍLIA NASCIMENTO ROCHA VEIGA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
346	CRISTINA DOTTA ORTEGA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
347	LETÍCIA JULIÃO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
348	WELDER ANTÔNIO SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
349	BEATRIZ VALADARES CENDÓN	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
350	CÉLIA DA CONSOLAÇÃO DIAS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
351	MARCELLO PEIXOTO BAX	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
352	MARLUSA GOSLING	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
353	DALGIZA ANDRADE OLIVEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
354	PABLO GOBIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
355	RENATA MARIA ABRANTES BARACHO PORTO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
356	RENATO ROCHA SOUZA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
357	MAURÍCIO BARCELLOS ALMEIDA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
358	BENILDES COURA MOREIRA DOS SANTOS MACULAN	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
359	CÍNTIA DE AZEVEDO LOURENÇO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
360	CRISTIANE MENDES NETTO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
361	FREDERICO CÉSAR MAFRA PEREIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
362	GERCINA ÂNGELA DE LIMA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
363	MARÍLIA DE ABREU MARTINS DE PAIVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
364	PATRÍCIA NASCIMENTO SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
365	ELISÂNGELA CRISTINA AGANETTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
366	MARLENE OLIVEIRA TEIXEIRA DE MELO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
367	MAX CIRINO DE MATTOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
368	POUERI DO CARMO MÁRIO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
369	RICARDO RODRIGUES BARBOSA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
370	RONALDO FERREIRA DE ARAÚJO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)
371	ADILSON LUIZ PINTO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
372	ANA CLARA CÂNDIDO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
373	ANGEL FREDDY GODOY VIERA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
374	CAMILA MONTEIRO DE BARROS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
375	DOUGLAS DYLLON JERONIMO DE MACEDO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
376	EDGAR BISSET ALVAREZ	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
377	ELIANA MARIA DOS SANTOS BAHIA JACINTHO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
378	ENRIQUE MURIEL-TORRADO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
379	EVA CRISTINA LEITE DA SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
380	GREGORIO JEAN VARVAKIS RADOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
381	LUCIANE PAULA VITAL	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
382	MÁRCIO MATIAS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
383	MARLI DIAS DE SOUZA PINTO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
384	MOISÉS LIMA DUTRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
385	NATHALIA BERGER WERLANG	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
386	PATRICIA DA SILVA NEUBERT	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
387	RENATA CARDOZO PADILHA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
388	RODRIGO DE SALES	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
389	ROSANGELA SCHWARZ RODRIGUES	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
390	THIAGO MAGELA RODRIGUES DIAS	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
391	VINÍCIUS MEDINA KERN	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
392	CEZAR KARPINSKI	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
393	FABIANO COUTO CORRÊA DA SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
394	GUSTAVO MEDEIROS DE ARAÚJO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
395	ÍVINA FLORES MELO	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
396	MARCELO MINGHELLI	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
397	THAINÁ CASTRO COSTA FIGUEIREDO LOPES	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)
398	ANDREA SOARES ROCHA DA SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
399	ANTÔNIO WAGNER CHACON SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
400	GABRIELA BELMONT DE FARIAS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
401	HELIOMAR CAVATI SOBRINHO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
402	JEFFERSON VERAS NUNES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
403	LIDIA EUGENIA CAVALCANTE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
404	LUIZ TADEU FEITOSA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
405	MARIA ÁUREA MONTENEGRO ALBUQUERQUE GUERRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
406	MARIA DE FÁTIMA OLIVEIRA COSTA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
407	MARIA GIOVANNA GUEDES FARIAS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
408	OSVALDO DE SOUZA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
409	PRISCILA BARROS DAVID	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
410	THICIANE MARY CARVALHO TEIXEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)
411	DANIELA LUCAS DA SILVA LEMOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
412	GLEICE PEREIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
413	HENRIQUE MONTEIRO CRISTOVÃO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
414	LUCILEIDE ANDRADE DE LIMA DO NASCIMENTO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
415	LUIZ CARLOS DA SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
416	MAIRA CRISTINA GRIGOLETO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
417	MARGARETE FARIAS DE MORAES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
418	MARTA LEANDRO DA MATA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
419	MERI NADIA MARQUES GERLIN	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
420	PEDRO ERNESTO FAGUNDES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
421	ROSA DA PENHA FERREIRA DA COSTA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
422	TAIGUARA VILLELA ALDABALDE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)
423	ALBERTO CALIL JUNIOR	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
424	BRUNA SILVA DO NASCIMENTO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
425	CARLOS HENRIQUE JUVÊNCIO DA SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
426	CLÁDICE NÓBILE DINIZ	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
427	CLÁUDIO JOSÉ SILVA RIBEIRO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
428	DANIELE ACHILLES DUTRA DA ROSA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
429	JAQUELINE SANTOS BARRADAS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
430	KELLY CASTELO BRANCO DA SILVA MELO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
431	LIDIANE DOS SANTOS CARVALHO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
432	LUANA FARIAS SALES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
433	LUIS FERNANDO SAYÃO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
434	MARCOS LUIZ CAVALCANTI DE MIRANDA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
435	MARIZA COSTA ALMEIDA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
436	MÍRIAM GONTIJO DE MORAES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
437	NAIRA CHRISTOFOLETTI SILVEIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
438	NANCI ELIZABETH ODDONE	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
439	PATRÍCIA VARGAS ALENCAR	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
440	SIMONE BORGES PAIVA OKUZONO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
441	SIMONE DE MENEZES ALENCAR	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)
442	SIMONE DA ROCHA WEITZEL	UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (UNIRIO)

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
443	ANATÁLIA SARAIVA MARTINS RAMOS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
444	ANDRÉA VASCONCELOS CARVALHO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
445	DANIEL DE ARAÚJO MARTINS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
446	ELIANE FERREIRA DA SILVA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
447	FERNANDO LUIZ VECHIATO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
448	GABRIELLE FRANCINNE DE SOUZA CARVALHO TANUS	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
449	JACQUELINE APARECIDA DE SOUZA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
450	KÊNIA BEATRIZ FERREIRA MAIA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
451	LUCIANA DE ALBUQUERQUE MOREIRA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
452	MONICA MARQUES CARVALHO GALLOTTI	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
453	NADIA AURORA VANTI VITULLO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
454	NANCY SÁNCHEZ TARRAGÓ	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
455	PEDRO ALVES BARBOSA NETO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
456	WATTSON JOSÉ SAENZ PERALES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE (UFRN)
457	ANA MARIA MIELNICZUK DE MOURA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
458	CATERINA MARTA GROPOSO PAVÃO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
459	RAFAEL PORT DA ROCHA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
460	RENE FAUSTINO GABRIEL JUNIOR	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
461	RITA DO CARMO FERREIRA LAIPELT	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
462	SAMILE ANDRÉA DE SOUZA VANZ	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
463	SÔNIA ELISA CAREGNATO	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
464	ANDRÉ IRIBURE RODRIGUES	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
465	EVELIN MINTEGUI	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
466	JUSSARA BORGES DE LIMA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
467	MARCIA HELOISA TAVARES DE FIGUEREDO LIMA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)

RELAÇÃO DOS CORPOS DOCENTES DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO		
NÚMERO	NOME	UNIVERSIDADE
468	MOISÉS ROCKEMBACH	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
469	RODRIGO SILVA CAXIAS DE SOUSA	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)
470	VALDIR JOSÉ MORIGI	UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL (UFRGS)