

DIRETRIZES PARA A CAPACITAÇÃO DE EQUIPES DO SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

Márcia Elisa Garcia de Grandi*
Mariza Leal de Meirelles Do Couto
Ângela Maria Belloni Cuenca
Aparecida Angélica Z. Paulovic Sabadini
Hellen Cristina Damaso
Juliana Akie Takahashi
Luzia Marilda Zoppei Murgia e Moraes

RESUMO

Relata o desenvolvimento de projeto para estabelecimento de diretrizes e procedimentos com vistas à formalização do processo de capacitação contínua das equipes do Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo (SIBi/USP), visando a promoção de mudanças organizacionais e formação de competências para o aprimoramento dos produtos e serviços oferecidos. No escopo do projeto foi previsto o planejamento e implementação imediata de um programa de capacitação como teste do processo. O projeto foi definido a partir do planejamento estratégico do SIBi/USP para o ano de 2002, tendo como premissas que a capacitação contínua de equipes possibilita a promoção de uma cultura de aprendizagem organizacional, o desenvolvimento de talentos alinhados com a missão e objetivos do Sistema e estímulo ao crescimento individual e organizacional. Os resultados do projeto compreenderam a elaboração de documento sobre a política de capacitação, com a validação pelas instâncias competentes, a implementação imediata de um programa a partir das necessidades detectadas e estabelecimento do fluxo do processo de capacitação do Sistema.

1 INTRODUÇÃO

O Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo – SIBi/USP tem suas equipes bibliotecárias distribuídas em 39 bibliotecas especializadas, situadas nas Unidades de ensino e pesquisa, Centros, Hospitais e Museus da USP, bem como em seu próprio Departamento Técnico. O quadro funcional totaliza 757 funcionários, sendo 303 bibliotecários, 271 técnicos e 183 auxiliares de documentação e informação.

Desde a criação do SIBi/USP, a preocupação com a capacitação das equipes bibliotecárias acompanhou as atividades desenvolvidas para estabelecer procedimentos sistêmicos padronizados para os processos instituídos na área de informatização dos acervos, aquisição e acesso à informação.

Em 1996, foi implementado o projeto “Capacitação de equipes bibliotecárias do SIBi/USP: desenvolvimento de modelo metodológico para ambientes em processo de remodelação apoiado em princípios de gestão da qualidade” (BELLUZZO et al, 1996), integrante do Programa Gestão de Qualidade e Produtividade da USP. Esse projeto justificou a inclusão do SIBi/USP como unidade orçamentária para alocação de recursos financeiros com vistas ao desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento de RH, o que ocorre desde 1997.

A execução daquele projeto proporcionou um clima organizacional favorável ao aprimoramento e desenvolvimento de RH no SIBi/USP, gerando, também a expectativa de uma política de implantação de capacitação permanente das equipes de modo a promover mudanças comportamentais, especialmente quanto ao trabalho integrado e à qualidade de produtos e serviços.

Em 2002, o Planejamento Estratégico do SIBi/USP estabeleceu a área de capacitação como uma das estratégias sistêmicas, resultando na proposição do Projeto CRESCER – Institucionalizar procedimentos para capacitação contínua de equipes, de acordo com o novo modelo de gestão, o qual adotou a metodologia de projetos para a implantação das ações definidas como prioritárias.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A criação do espaço virtual exige do profissional da informação, além das capacidades específicas de sua formação, níveis cada vez mais altos de educação, capacidade de trabalho em equipe e de comunicação no ambiente de trabalho para enfrentar as mudanças contínuas (PROSDÓCIMO; OHIRA, 2000). Na mesma linha de pensamento, Souza; Pardini e Braga (2000) comentam as

mudanças ocorridas no âmbito do trabalho do bibliotecário com a introdução da tecnologia da informação e seus reflexos no perfil do bibliotecário, enfatizando a importância da atualização profissional.

Busca-se no profissional habilidades técnicas, para entender da área de atuação e conhecer as tecnologias; habilidades sociais, que o leve a buscar interação, promover a cooperação e ter facilidade de comunicação; habilidades culturais, para absorver o aprendizado, compreender o contexto e entender de gerenciamento; e habilidades emocionais que propiciam o envolvimento e o desenvolvimento da auto-estima e da criatividade (NASCIMENTO, 2000).

Hommerging e Vergueiro (2000) acrescentam a essas habilidades, as seguintes características: maior exposição e participação nas políticas internas da organização; iniciativa na busca de soluções de problemas; atuação como elemento de marketing; abandono do papel de guardião da informação para tornar-se aliado na construção da informação inteligente e competitiva, estabelecendo parcerias com tomadores de decisão.

Já Cavalcanti (2000) focaliza a formação do funcionário no princípio de aprendizagem contínua, fundamentalmente na formação cultural, na formação estratégica (a curto ou médio prazo) e na aprendizagem que potencializa o desenvolvimento profissional.

Oliveira et al. (2000) discutem as habilidades gerais exigidas do profissional da informação, destacando a mudança de papel de gerenciador de coleções para refinador de informação.

Valentim (2000) conclui que a qualidade da atuação do profissional está condicionada à sua capacidade de remodelar os sistemas de informação onde atua, a partir de interação entre os seus componentes.

Giesecke et al. (1999) propõem um conjunto de competências a serem desenvolvidas por profissionais atuando em bibliotecas universitárias, onde estão incluídas habilidades interpessoais, gerenciais e técnicas.

Em pesquisa sobre as exigências do mercado de trabalho do profissional bibliotecário no Reino Unido foram destacadas, entre outras, as seguintes

categorias: capacidade de trabalhar sob pressão; flexibilidade; capacidade de lidar com usuários diversos; habilidades de comunicação escrita; espírito inquisitivo; reflexão; dedicação; liderança e inovação (GOULDING et al., 1999).

Um estudo sobre o tema "Motivação do pessoal de biblioteca da USP" (MARQUES; CAMPOS; TRIMER, 2001) mostrou que a categoria "Capacitação/Treinamento de pessoal" foi citada por 100% dos entrevistados como necessidade de atualização, e como forma de garantir a qualidade de serviços prestados e de geração de produtos.

2.1 A QUEM CABE CAPACITAR?

Vários autores têm opinado sobre a responsabilidade da atualização do profissional bibliotecário. Cunha (1984) e Zanaga (1989) postulam que a responsabilidade deve ser compartilhada pelas escolas, empresas e pelo próprio bibliotecário. Tarapanoff et al. (1988) afirmam que cabe ao próprio profissional o desenvolvimento de atividades de educação continuada, vendo nesta a possibilidade de cobrir lacunas de sua formação e de se atualizar em relação à demanda específica. Já Guimarães (1997) é de opinião que a classe bibliotecária deveria publicar mais suas experiências na área da informação para a garantia da atualização do bibliotecário, de modo a desafiá-lo e colocá-lo em contato com os desenvolvimentos científicos aplicáveis à sua área de atuação.

Bukenya (1999) analisa os programas de educação continuada na África do Sul e do Leste, apontando a necessidade de esforços concentrados e cooperativos na coordenação destes programas, em nível nacional e regional, para evitar duplicações, lacunas ou falta de cobertura de áreas críticas.

A Association of College and Research Libraries – ACRL (2000) postula que, embora o desenvolvimento profissional possa ser visto como responsabilidade do indivíduo, só poderá ser concretizado a partir de parcerias com associações e instituições que compartilhem objetivos e valores comuns com os profissionais bibliotecários. Os esforços em busca da excelência pessoal e organizacional constituem, assim, uma ação conjunta entre os bibliotecários, as

instituições onde atuam, as associações de bibliotecas e de classe e as instituições de ensino na área de Biblioteconomia e Ciência da Informação.

A Library Support Staff Interests Round Table, da American Library Association – LSSIRT, em estudo sobre as necessidades de capacitação contínua de profissionais de nível técnico atuantes em bibliotecas americanas, faz recomendações sobre necessidades e competências a serem atingidas e define as responsabilidades que devem ser divididas entre os próprios profissionais, as suas instituições e as organizações de classe locais e regionais (AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION, 2000).

2.2 PLANEJAMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO

O desenvolvimento de programas de capacitação deve ter como objetivo maximizar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva dos indivíduos que fazem parte das organizações, proporcionando a aquisição de novas habilidades, novos conhecimentos e mudanças comportamentais e de atitudes (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Para garantir a eficácia de um programa de treinamento é necessário que o mesmo esteja atrelado aos objetivos e estratégias da organização, prevendo-se para sua elaboração as seguintes fases: 1) diagnóstico das necessidades de treinamento; 2) estabelecimento da programação a partir do diagnóstico efetuado; 3) implementação e execução; 4) avaliação dos resultados. O programa deve adotar em todas as suas etapas critérios básicos de eficácia, tendo em vista a 1) relevância - priorização do desenvolvimento de conhecimentos e habilidades mais importantes para o desempenho das tarefas; 2) transferibilidade - aplicação dos conceitos no trabalho cotidiano; 3) alinhamento sistêmico - difusão dos comportamentos à organização como um todo (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Ao discorrer sobre as condições básicas para o desenvolvimento eficaz de projetos de universidades corporativas, Eboli (2001) observa que os mesmos

devem estar pautados na identificação das competências essenciais, pressupondo o envolvimento de todos os segmentos da organização; aplicação de múltiplas formas de aprendizagem; adoção de conceitos de gestão do conhecimento; avaliação contínua dos resultados, tendo em vista os objetivos do negócio.

Gerrard (2000), por sua vez, analisa os elementos necessários para implementação de programas eficazes de treinamento e desenvolvimento de pessoal em bibliotecas e serviços de informação, destacando: 1) obtenção do apoio de dirigentes e da equipe; 2) revisão de possíveis práticas de capacitação já em andamento; 3) levantamento de necessidades; 4) implementação; 5) avaliação.

Belluzzo (1995) propõe uma metodologia para planejamento de programas de capacitação em bibliotecas universitárias, compreendida por: 1) análise da biblioteca universitária como organização; 2) análise dos processos e atividades; 3) determinação das condições de melhoria dos recursos humanos, com o levantamento dos problemas e deficiências para os quais serão adotadas ações estratégicas.

Algumas iniciativas de programas de capacitação desenvolvidos em sistemas de informação são verificadas na literatura da área. Santos, Sampaio e Bastos (2000) relatam avaliação das atividades desenvolvidas no Núcleo de Documentação da Universidade Federal Fluminense, enquanto que Grandi e Ferrari (2000) mencionam programa de capacitação da equipe de bibliotecários, técnicos e auxiliares implementado em uma biblioteca universitária.

Belluzzo et al. (1996) descrevem o Programa de Capacitação de Equipes Bibliotecárias da Universidade de São Paulo, concebido com o objetivo de estimular a formação de cultura de conhecimento e aprendizagem, a promoção de mudanças comportamentais em relação ao trabalho integrado e à qualidade dos serviços prestados.

3 OBJETIVOS

Conforme previsto no Planejamento Estratégico do SIBi/USP para o ano de 2002, estabeleceu-se uma equipe, formada por profissionais de diferentes Bibliotecas, para desenvolvimento do projeto referente à institucionalização do processo de capacitação contínua das equipes do Sistema, tendo como premissas que a capacitação contínua de equipes possibilita: a promoção de uma cultura de aprendizagem na organização; o desenvolvimento de talentos alinhados com a missão e objetivos do Sistema; o estímulo ao desenvolvimento individual e organizacional, contribuindo para imprimir flexibilidade e agilidade ao Sistema no enfrentamento de desafios e antecipação de cenários futuros.

A partir das premissas estabelecidas, foram delineados os seguintes objetivos gerais e específicos do projeto:

3.1 OBJETIVOS GERAIS

- Estabelecer diretrizes e procedimentos para a formalização do processo de capacitação contínua das equipes do SIBi/USP, preparando-as para o desempenho de suas atividades em consonância com a missão do Sistema e incentivando-as ao auto-desenvolvimento pessoal e profissional;
- Planejar e implementar um Programa de Capacitação para o 2º semestre de 2002, como teste do processo.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Propor mecanismos para identificação das necessidades de capacitação das equipes, tendo em vista o desenvolvimento de competências e habilidades;
- Propor critérios para: 1) priorização das demandas a serem atendidas, de acordo com missão e objetivos do Sistema; 2) distribuição dos recursos alocados para o Programa; 3) definição da capacitação quanto a: tipos, público alvo, Metodologia, prevendo-se, também, a formação de multiplicadores e avaliação do programa a ser implantado;
- Propor infra-estrutura para operacionalidade de um Programa de Capacitação;

- Definir prioridades para o Programa de Capacitação previsto para o ano em curso;
- Elaborar o Programa de Capacitação para implementação imediata;
- Desenvolver o Portal de Capacitação do SIBi/USP.

4 ESTRATÉGIAS

- Análise da literatura especializada;
- Levantamento de iniciativas em andamento (Bibliotecas do Sistema e respectivas Unidades). Foi elaborado um questionário para rastreamento de políticas ou procedimentos de Capacitação existentes nas Bibliotecas do SIBi/USP;
- Levantamento da demanda individual de capacitação, existente no Departamento Técnico e nas Bibliotecas, por meio de um formulário enviado a todos os integrantes do Sistema. Paralelamente, foi realizada uma consulta aos demais Grupos de Projetos do SIBi/USP para levantamento das necessidades identificadas como requisitos para implementação das ações nas áreas específicas de cada Projeto;
- Consulta a especialistas;
- Reuniões periódicas do Grupo;
- *Benchmarking*, por meio da análise documental de políticas de Capacitação identificadas em *websites* governamentais, de instituições congêneres e empresariais, para estabelecimento de parâmetros comparativos e verificação da aplicabilidade;
- Validação pela comunidade bibliotecária;
- Identificação de competências dentro do Sistema e/ou da Universidade para desenvolvimento e implementação do programa com estabelecimento de parcerias internas e externas.

5 RESULTADOS

O Projeto foi desenvolvido dentro do prazo estipulado de 1 (um) ano, período no qual foram cumpridos os objetivos propostos, exceto a implementação do Portal de Capacitação do SIBi/USP, cuja consecução configurou-se em subprojeto, adiado para o ano seguinte.

5.1 DIRETRIZES PARA A CAPACITAÇÃO

Conforme estabelecido, elaborou-se um documento com a “Proposta de Diretrizes para Capacitação de Equipes do SIBi/USP”, o qual foi submetido à equipe de avaliação do Projeto. Após a avaliação e incorporação das sugestões, o documento foi apresentado às Diretoras de Bibliotecas, juntamente com o “Plano de Capacitação para 2002”, sendo ambos validados pelo Sistema.

O documento final apresenta a seguinte estrutura: 1) premissas; 2) objetivos; 3) diretrizes; 4) critérios; 5) instrumentos de política; 6) operacionalização do Programa de Capacitação.

Explicita-se nas Diretrizes o compromisso institucional com a capacitação contínua das equipes, para promoção de uma cultura de aprendizagem e estímulo ao desenvolvimento individual e organizacional. Prevêem-se ações de capacitação direcionadas aos três níveis funcionais (superior, técnico e básico) e em três vertentes: 1) treinamento inicial; 2) treinamento em serviço; 3) aperfeiçoamento. Alguns critérios, condicionados às políticas e planejamentos institucionais, são estabelecidos para definição da relevância das ações a serem implementadas, assim como para a subvenção e liberação de funcionários. Os seguintes instrumentos são recomendados para implementação da Política de Capacitação: 1) Plano Anual de Capacitação; 2) Relatórios de Execução e Avaliação das ações e do Plano Anual de Capacitação; 3) Sistema de Informações Gerenciais sobre as Ações de Capacitação do SIBi/USP. É proposta, também, a criação de uma infra-estrutura administrativa junto ao Departamento Técnico do SIBi/USP para coordenação e implementação do Programa de Capacitação em fluxo contínuo, cujas responsabilidades incluem, entre outras, a identificação das demandas, elaboração e execução dos Planos Anuais,

avaliação contínua das ações implementadas, apoio às Bibliotecas no desenvolvimento de Planos locais.

5.2 PLANO DE CAPACITAÇÃO

A partir do quadro de necessidades de capacitação identificadas nos estudos mencionados, foi proposto pelo Grupo de projeto e implementado pelo Departamento Técnico do SIBi/USP, um Plano de Capacitação, que compreendeu a execução de 08 cursos, desdobrados em 21 ocorrências e envolvendo 587 participantes dos três níveis funcionais, num total de 244 horas. Os conteúdos abordados foram: Planejamento, Técnicas de Liderança, Marketing, Administração de Projetos, Práticas em bases de dados, Qualidade no Atendimento ao Público, Metadados, AACR2 e Front Page.

5.3 FLUXO DO PROCESSO DE CAPACITAÇÃO DE EQUIPES DO SIBI/USP

Após a execução do projeto, delineou-se um Fluxo do Processo de Capacitação a ser adotado pelo Sistema, dentro do cronograma anual, com a previsão das seguintes etapas: 1) Identificação das necessidades; 2) Consolidação das necessidades identificadas; 3) Plano de treinamento; 4) Elaboração do orçamento; 5) Elaboração do Plano Anual de Capacitação; 6) Aprovação/Validação pela instância competente; 7) Execução; 8) Avaliação; 9) Elaboração do relatório; 10) Disseminação dos resultados.

6 CONCLUSÕES

O desenvolvimento e resultados imediatos do Projeto evidenciam a relevância representada pelo tema de capacitação contínua nas organizações em geral e, especificamente, na área de bibliotecas e serviços de informação.

As atividades de capacitação desenvolvidas durante toda a trajetória do SIBi/USP, e formalizadas a partir do presente projeto, inserem-se dentro de uma

política voltada para a promoção de uma cultura de aprendizagem e de estímulo ao desenvolvimento individual e organizacional.

Exige-se do moderno profissional da informação o comprometimento com o crescimento e o aprimoramento contínuos, buscando o desenvolvimento de suas habilidades técnicas, sociais, culturais e emocionais que contribuam para o desempenho de suas atividades profissionais e realização pessoal, constituindo-se no capital humano da organização, a ser compartilhado com generosidade.

Assim, as Diretrizes propostas e a institucionalização da capacitação como processo no SIBi/USP, visam a promoção de mudanças comportamentais, especialmente quanto ao trabalho integrado e desenvolvimento de competências para o aprimoramento do processo de produção de bens e serviços, em consonância com a expectativa da clientela.

Cumpre ressaltar a importância da própria metodologia de Gestão de Projetos adotada pelo SIBi/USP, que pressupõe a assimilação de conceitos como a formação de equipes multidisciplinares e transorganizacionais e a busca por melhores resultados de produtividade e eficiência. Constatase, assim a importância do crescimento profissional e individual contínuo, que permita a adequação a novos desafios e participação nos processos de mudança impostos às organizações atuais.

O desenvolvimento do presente projeto, assim como de outros implementados no SIBi/USP, evidencia a importância do trabalho de construção coletiva e contínua, onde as competências individuais são fundidas e focadas, visando o crescimento e aprimoramento de um todo, que é o próprio Sistema e a comunidade por ele atendida.

REFERÊNCIAS

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. Library Support Staff Interests Round Table. *Task Force on Access to Continuing Education & Training Opportunities*: final report. 2000. Disponível em: <<http://ala.org/ssirt/index.html>>. Acesso em: 25 mar. 2002.

ASSOCIATION OF COLLEGE AND RESEARCH LIBRARIES. ACRL Statement on Professional Development, 2000. Disponível em: <<http://www.ala.org/acrl>>. Acesso em: 25 mar. 2002.

BELLUZZO, R. C. B. *Da capacitação de recursos humanos a gestão da qualidade em bibliotecas universitárias: paradigma teórico-prático para ambiente de serviço de referência e informação*. São Paulo, 1995. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

BELLUZZO, R. C. B. et al. Capacitação de equipes bibliotecárias no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo em face às novas dinâmicas de gestão da qualidade. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 9., Curitiba, 1996. *Anais...* Curitiba: UFPR/PUCPR, 1996. (Publicado em disquete).

BUKENYA, I. M. N. K. New trends in library and information fields and the implication for continuing education. *Journal of Librarianship and Information Science*, v. 31, n. 2, p. 93-99, Jun. 1999.

CAVALCANTI, L. E. A biblioteca e o seu capital intelectual. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., Florianópolis, 2000. *Anais...* Florianópolis, 2000. (Publicado em CD-ROM).

CUNHA, M. B. O desenvolvimento profissional e a educação continuada. *Revista de Biblioteconomia de Brasília*, Brasília, v. 12, n. 2, p. 145-146, 1984.

EBOLI, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa: desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 97-115.

GERRARD, A. L. *Staff training and development programs in the library environment*. 2000. Disponível em: <<http://www.slis.ualberta.ca/cap00/alg1/staff.htm>>. Acesso em: 03 abr. 2002.

GIESECKE, J. et al. Core competencies and learning organizations [at the University of Nebraska]. *Library Administration and Management*, v.13, n. 3, p. 158-166, Summer 1999.

GOULDING, A. et al. Supply and demand: the workforce needs of library and information services and personal qualities of new professionals. *Journal of Librarianship and Information Science*, v. 31, n. 4, p. 212-223, Dec. 1999.

GRANDI, M. E. G.; FERRARI, A. C. Desenvolvimento de equipes e capacitação de usuários: a biblioteca universitária como espaço de aprendizagem. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., Florianópolis, 2000. *Anais...* Florianópolis, 2000. (Publicado em CD-ROM).

GUIMARÃES, J. A. C. Moderno profissional da informação: elementos para sua formação no Brasil. *Transinformação*, Campinas, v. 9, n. 1, p. 124-137, 1997.

HOMMERDING, N. S.; VERGUEIRO, V. *Os bibliotecários e as intranets: um novo espaço de atuação profissional*. Disponível em: <http://embauba.ibict.br/cbbd2000/Default_sp.html>. Acesso em: 13 maio 2002.

MARQUES, E. A.; CAMPOS, E. M.; TRIMER, N. F. *Motivação de pessoal de biblioteca da Universidade de São Paulo*. São Paulo, 2001. Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa da Administração da Inovação Científica e Tecnológica nos Serviços de Informação / PROTAP-SIBi/USP.

NASCIMENTO, M. A. R. O profissional da informação e o paradigma da sociedade da aprendizagem. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., Porto Alegre, 2000. *Anais*. Porto Alegre: PUCRS, 2000. (Publicado em CD-ROM).

OLIVEIRA, A. M. et al. Gerenciamento do capital humano em bibliotecas ou centros de informação: desafio imposto pela sociedade do conhecimento. *Transinformação*, v. 12, n. 2, p. 7-16, jul./dez. 2000.

PROSDÓCIMO, Z. P. A.; OHIRA, M. L. B. *Quem é o bibliotecário em exercício no Estado de Santa Catarina: necessidade de educação continuada*. Disponível em: <http://embauba.ibict.br/cbbd2000/Default_sp.html>. Acesso em: 13 maio 2002.

SANTOS, A. R.; SAMPAIO, M. P. F.; BASTOS, V. N. R. Capacitação dos recursos humanos em unidades de informação: relato de uma experiência. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 11., Florianópolis, 2000. *Anais...* Florianópolis, 2000. (Publicado em CD-ROM).

SOUZA, M. A.; PARDINI, M. A.; BRAGA, M. F. Bibliotecário: polivalência de futuro ou o futuro de um bibliotecário em tempo de bits. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 19., Porto Alegre, 2000. *Anais*. Porto Alegre: PUCRS, 2000. (Publicado em CD-ROM).

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. T.; FORTUNA, A. A. *Gestão com pessoas*. São Paulo: FGV, 2001.

TARAPANOFF, K.; SANTIAGO, S. H. L.; CORRÊA, A. A. Características e tendências do profissional da informação. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, São Paulo, v. 21, n. 3/4, p. 60-84, jul./dez. 1988.

VALENTIM, M. L. P. O moderno profissional da informação: formação e perspectiva profissional. *Enc. Bibli: R. Bibliotecon. Ci. Inf.*, n. 9, jun. 2000. Disponível em <www.encontros-bibli.ufsc.br/Edicao_9/marta.html>. Acesso em 06 jul. 2004.

ZANAGA, M. P. Educação contínua: atitudes e experiências dos bibliotecários do Sistema de Bibliotecas da UNICAMP. *Transinformação*, v. 3, n. 1, p. 55-74, set./dez. 1989.

* Serviço de Biblioteca e Documentação da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas / USP. Av. Prof. Lineu Prestes, trav. 12, 350 – 05508-900 – São Paulo, SP – Brasil – megrandi@usp.br

Departamento Técnico do Sistema Integrado de Bibliotecas da USP. Av. Prof. Luciano Gualberto, trav. J, 374 – 1º andar – 05508-010 – São Paulo, SP – Brasil – marizadc@usp.br

Biblioteca/Centro de Informação e Referência da Faculdade de Saúde Pública /USP. Av. Dr. Arnaldo, 715 – 01246-904 – São Paulo, SP – Brasil - abcuencia@usp.br

Serviço de Biblioteca e Documentação do Instituto de Psicologia USP. R. Prof. Mello Moraes, 1721 – BL. C – 05508-030 – São Paulo, SP – Brasil – angelica@usp.br

Serviço de Biblioteca e Documentação do Instituto de Geociências/USP. R. do Lago, 562 – 05508-080 – São Paulo, SP – Brasil – hellend@usp.br

Biblioteca “Wanda de Aguiar Horta” da Escola de Enfermagem/USP. Av. Dr. Enéas de Carvalho Aguiar, 419 – 05403-906 – São Paulo, SP – Brasil – julytkbr@usp.br

Serviço de Documentação Odontológica da Faculdade de Odontologia/USP – Av. Prof. Lineu Prestes, 2227 – 05508-000 – São Paulo, SP – Brasil - luziam@usp.br