

CARREIRA E PERFIS PROFISSIONAIS: UM ESTUDO EM ANDAMENTO NA USP

Joel Souza Dutra (FEA/USP)
Prof. do Dep. de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP
jdutra@usp.br

Rosa Tereza Tierno Plaza (IGe/USP)
Diretora de Serviço da Biblioteca do Instituto de Geociências da USP
rtplaza@usp.br

Maria Celisa de Mattos Zapparoli (DT/SIBI/USP)
Bibliotecária do Departamento Técnico do Sistema Integrado de Bibliotecas da USP
celisa@sibi.usp.br

Teresinha das Graças Coletta (EESC/USP)
Diretora do Serviço de Biblioteca da Escola de Engenharia de São Carlos da USP
coletta@sc.usp.br

Eliana de Azevedo Marques (FAU/USP)
Diretora do Serviço de Biblioteca e Informação da Faculdade de Arquitetura e Urbanismo da USP
emarques@usp.br

Sueli Mara Soares Pinto de Oliveira (ECA/USP)
Profa. do Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de Comunicações e Artes da USP
smferrei@usp.br

1. INTRODUÇÃO

Criado em 1981, o Sistema Integrado de Bibliotecas da USP tem passado por diversas etapas em seu desenvolvimento. Em 1994, uma proposta de modernização do Sistema criou, a partir do anseio dos bibliotecários, Grupos de Trabalho denominados "Grupos de Metas". Dentre esses grupos, destacam-se a Meta 4: Carreira/USP, a Meta 5: Recursos Humanos em Bibliotecas e a Meta 11: Estruturas Organizacionais das Bibliotecas/USP.

A evolução dos estudos elaborados pelas Metas, fez com que os três grupos se fundissem formando o Grupo de Estudo denominado Gestão de Recursos Humanos, que iniciou as discussões sobre o assunto. Em 1997, foi constituído um grupo composto por bibliotecários, um professor de gestão de carreiras, uma professora de biblioteconomia e um representante do Conselho Regional de Biblioteconomia (CRB-8), que elaborou uma "Proposta de Atualização dos perfis profissionais do SIBI/USP" (Krzyzanowski et al, 1997).

Acompanhando o desenvolvimento da área de Gestão de Pessoas, em 2001, o Sistema sentiu necessidade de rever a proposta, e os estudos foram retomados por outro grupo resultando no presente documento.

Considerou-se para o início dos trabalhos a estrutura da carreira em vigor atualmente na Universidade e propõe-se que os trinta e três níveis da carreira (I, II, III – de A a J) se transformem em 06 (seis) níveis, no máximo.

Para a carreira de técnico sugere-se os níveis I, II e III, sem as subdivisões de A a J. Para os bibliotecários sugere-se que os níveis sejam subdivididos em:

- I (A e B), II (A e B), III (A e B)

Além dos níveis, a proposta considerou, para mobilidade na carreira, aspectos relacionados a: a) atribuições e responsabilidades; b) requisitos de acesso; c) reconhecimento e entrega; d) habilidades e atitudes.

2. BIBLIOTECÁRIOS E TÉCNICOS DE DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO

Neste estudo enfoca-se os grupos: "bibliotecário" e "técnico em documentação e informação". O nível "auxiliar" não é tratado.

2.1. Bibliotecário

Os profissionais bibliotecários são essenciais nesta era da informação e precisam estar capacitados a responder rapidamente às necessidades de informação com a vantagem de proporcionar à organização informações baseadas no conhecimento.

Para atender satisfatoriamente essas funções, os bibliotecários necessitam de competências profissionais ligadas à área de formação, ao conhecimento da área em que atua e às competências pessoais que representam o conjunto de habilidades, atitudes e valores. Estas três competências permitem ao bibliotecário trabalhar de forma eficiente e eficaz para apresentar resultados de excelência dentro da organização.

2.2. Técnico em Documentação e Informação

São os profissionais cuja formação permite acompanhar as ações desenvolvidas pelos bibliotecários, auxiliando-os em áreas que vão da comunicação e gestão até o processamento técnico, aquisição, atendimento ao usuário entre outros.

Esse profissional também necessita desenvolver seus conhecimentos, atuando de forma a agregar valor a organização.

3. GESTÃO DE PESSOAS E CARREIRAS DE BIBLIOTECÁRIOS E TÉCNICOS EM DOCUMENTAÇÃO E INFORMAÇÃO NA USP

As pessoas têm seu desenvolvimento profissional atrelado à sua capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade. Este aumento de complexidade requer uma reciclagem constante, que qualifica o profissional criando-lhe oportunidades de reflexão e dando-lhe subsídios para um melhor desempenho de suas atividades. Habilidades e atitudes completam o desenho que, aliadas à qualificação profissional, permitem-lhe agregar valor à entrega.

A melhoria na qualidade ou no valor da entrega permite que o profissional seja aquele que não apenas prevê os resultados de determinadas ações mas a elas se antecipa, surpreendendo tanto o cliente interno quanto o cliente externo.

O desenvolvimento profissional deve criar uma parceria entre a organização e as pessoas. Enquanto a organização dá subsídios para a carreira profissional, as pessoas devem retribuir com a aquisição de novos conhecimentos e a transferência destes à organização levando-os a novos desafios.

Para a presente proposta a ascensão dentro dos níveis considera aspectos relacionados a: formação (obrigatória e desejável); outros conhecimentos (micro-informática, idiomas etc) experiência, reconhecimento/entrega e habilidades/atitudes. Uma vez que o conhecimento é cumulativo, as pessoas têm maiores possibilidades de transferi-lo para o seu dia a dia.

Segundo Dutra (2001b) nos últimos vinte anos o sistema formal de gestão de pessoas utilizado pelas empresas tomou-se ultrapassado, sem que se chegasse até o momento a um novo modelo confiável para substituí-lo integralmente. Partindo dessa constatação afirma, no entanto, que muitas empresas vêm conseguindo bons resultados com novas propostas e indica alguns elementos comuns que são passíveis de reprodução para diferentes realidades organizacionais. Enumera três conceitos que explicam a

realidade das empresas e o futuro da gestão das pessoas: competência, complexidade e espaço organizacional.

Esses conceitos são assim entendidos:

a) Competência: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Culturalmente as pessoas são vistas, dentro da organização, pela descrição formal de funções ou atividades o que prova a distorção da realidade uma vez que podem não estar sendo aproveitadas de acordo com seu perfil.

b) Complexidade: nível de entrega e de agregação de valor que a pessoa realiza para a organização. Para que a pessoa adquira condições de executar suas atividades, com responsabilidade e maior complexidade, ela necessita desenvolver-se dentro da organização. A partir dessa relação pode-se fazer um paralelo entre desenvolvimento e remuneração.

Dutra (2001a) explica que ``se a pessoa se desenvolve ao assumir responsabilidades e atribuições de maior complexidade, e se, ao fazê-lo agrega mais valor para empresa/negócio, é justo que deva ser remunerada adequadamente``.

c) Espaço ocupacional: decorrente da correlação entre complexidade e agregação de valor. Assumindo maiores responsabilidades e atividades mais complexas, a pessoa passa a ocupar um espaço maior dentro da organização ampliando-se, portanto, seu espaço ocupacional. O desenvolvimento da pessoa somado a sua maior capacidade de agregar valor, e a ampliação de espaço ocupacional devem estar atrelados ao crescimento salarial.

Citando Shinyashiki (2001) ``a carreira deve ser considerada em duas divisões. Ela é importante porque as pessoas vão ter uma atividade mais interessante, mais desafiadora, mais complexa. Isso, de alguma forma, é fundamental para o processo de motivação mas é preciso, também, pensar que a carreira tem de refletir uma melhoria de remuneração``.

4. PROPOSTA

Apresentam-se, a seguir, planilhas específicas para identificação de perfis e carreira para Bibliotecários e Técnicos em Documentação e Informação:

4.1. Bibliotecário

Bibliotecário (Superior) - Atribuições e Responsabilidades, Requisitos de Acesso, Reconhecimento e Entrega e Habilidades e Atitudes

Níveis Atribuições e Responsabilidades	Nível I (A)	Nível I (B)	Nível II (A)	Nível II (B)	Nível III (A)	Nível III (B)
Utilização e Geração de Informação e Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta, coleta e armazena dados em sistemas de informações. • Responde pela integridade dos dados e informações, assegurando qualidade técnica dos relatórios informativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura e transforma dados brutos em informações sistematizadas. • Identifica necessidades e coordena levantamento de dados, documentos e informações. • Responde pela integridade dos dados e informações, assegurando qualidade técnica dos relatórios informativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Emite parecer em assuntos novos não estruturados relativos às suas atividades. • Analisa dados, documentos e informações relacionadas às suas atividades, avaliando seus impactos e inter-relacionamentos com as demais atividades/processos da Unidade. • Propõe e implementa soluções adequadas às ameaças/opportunidades identificadas. • Responde pela integridade dos dados e informações, assegurando qualidade técnica dos relatórios informativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa tendências e potencialidades do ambiente, visando identificar ameaças e oportunidades, dentro do escopo de sua área de atuação, avaliando os impactos que podem gerar em outras unidades administrativas. • Analisa dados, documentos e informações relacionadas às suas atividades, avaliando seus impactos e inter-relacionamentos com as demais atividades/processos de sua unidade de negócio. • Propõe e implementa soluções adequadas às ameaças/opportunidades identificadas. • Responde pela integridade dos dados e informações, assegurando qualidade técnica dos relatórios informativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propõe e implementa soluções adequadas às ameaças/opportunidades identificadas. • Responde pela integridade dos dados e informações, assegurando qualidade técnica dos relatórios informativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa tendências e cenários onde a organização está inserida, visando a identificação/avaliação de riscos, ameaças e oportunidades e os impactos que podem gerar nas diferentes unidades da organização. • Responde pela integridade dos dados e informações, assegurando qualidade técnica dos relatórios informativos.

Níveis Atribuições e Responsabilidades	Nível I (A)	Nível I (B)	Nível II (A)	Nível II (B)	Nível III (A)	Nível III (B)
Articulação Interna e Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Presta informações a clientes, em questões inerentes a sua atividade principal e/ou de natureza específica, com base em procedimentos pré-definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Troca informações internamente, em assuntos relacionados à sua área de atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Troca informações e experiências interna e externamente, em assuntos relacionados à sua área de atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Troca informações e experiências interna e externamente, em assuntos relacionados à sua área de atuação. • Participa da negociação de projetos junto a instituições, fornecedores, clientes externos e parceiros, em assuntos essencialmente relacionados à sua unidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participa da negociação de projetos junto a instituições, fornecedores, clientes externos e parceiros, em assuntos essencialmente relacionados à unidade e à organização. • Concebe a negociação de projetos no âmbito da unidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representa a organização em negociações e eventos, diante de instituições, fornecedores, clientes externos e parceiros. • Concebe a negociação de projetos no âmbito da organização.
Aprimoramento de Processos/Produtos e Participação em Projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve atividades rotineiras ou pré-estruturadas com base em instruções. • Executa atividades não rotineiras sob supervisão/acompanhamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Opera, instala, mantém e monitora equipamentos e/ou sistemas com baixo nível de interação decisória. • Participa do desenvolvimento de projetos, relacionados a sua atividade principal, com necessidade de supervisão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve projetos técnicos rotineiros e de baixa complexidade, relacionados às suas atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participa de equipes/grupos de trabalho, com objetivo de acompanhar e absorver tecnologia, adaptando e customizando o conhecimento existente no mercado às demandas da unidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Define/estabelece metas, objetivos e padrões de desempenho e qualidade bem como de planos de ação e instrumentos de análise e monitoramento nas atividades de sua especialização, sob supervisão. 	<ul style="list-style-type: none"> • Avalia as alternativas técnicas (interna e externamente) e define planos de ação, identificando oportunidades e necessidades, priorizando atividades, analisando viabilidade e avaliando custo benefício.

Níveis Atribuições e Responsabilidades	Nível I (A)	Nível I (B)	Nível II (A)	Nível II (B)	Nível III (A)	Nível III (B)
Aprimoramento de Processos/Produtos e Participação em Projetos	<ul style="list-style-type: none"> Oferece suporte operacional aos níveis superiores de carreira, executando tarefas repetitivas, estruturadas e de baixa complexidade 	<ul style="list-style-type: none"> Oferece suporte para elaboração de pareceres técnicos/relatórios informativos ou analíticos. Executa atividades de média complexidade, com base em normas e instruções técnicas gerais, com necessidade de supervisão. Auxilia no desenvolvimento de projetos técnicos rotineiros e de baixa complexidade, relacionados às suas atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolve alternativas técnicas visando a manutenção e o aprimoramento dos padrões estabelecidos, garantindo que as operações de sua área se desenvolvam em conformidade com o estabelecido. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordena equipes de trabalho em projetos da unidade. Realiza a concepção e desenvolvimento de projetos dentro de sua área de atuação. Avalia e propõe correções de rumo para os projetos e processos em sua área de atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> Participa como especialista em equipes de trabalho multidisciplinares, podendo coordenar projetos/processos que envolvam outras áreas da organização. Acompanha e absorve tendências no ambiente externo, propondo a internalização em sua unidade de informação, de acordo com as prioridades e necessidades da organização. Acompanha e elabora plano de ação para processo/projetos em sua área de atuação. Propõe correções de rumo e soluções para processos/projetos na organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordena tecnicamente projetos de alta complexidade na organização, envolvendo diversas áreas ou equipes. Participa de projetos de alta complexidade, de natureza multidisciplinar e interinstitucional.
Resolução de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> Encaminha problemas e questionamentos de clientes internos e externos aos níveis superiores da carreira 	<ul style="list-style-type: none"> Auxilia na resolução de problemas, dando suporte a níveis superiores da carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> Analisa problemas, identifica soluções, sugere e implementa plano de ação e acompanha a implementação em processos e fluxos de informações complexas e pouco estruturadas 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica e analisa problemas, propõe soluções, sugere plano de ação e acompanha a sua implementação em processos e fluxos de informações no âmbito da unidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Responde pela implementação de soluções em processos que envolvam outras áreas, dentro de sua área de atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> Oferece respostas customizadas diante de possibilidades econômica e/ou tecnicamente viáveis para a organização, a partir de um conhecimento profundo de sua especialidade e geral do negócio da organização.

Níveis Atribuições e Responsabilidades	Nível I (A)	Nível I (B)	Nível II (A)	Nível II (B)	Nível III (A)	Nível III (B)
Resolução de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> Soluciona problemas técnicos de natureza simples, inerentes às suas atividades, com base em procedimentos e parâmetros pré-definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Soluciona problemas técnicos de média complexidade, relacionados às suas atividades, seguindo padrões e rotinas previamente estabelecidas. Contribui na identificação e na implementação de soluções para problemas relacionados aos sistemas de informações que abrangem a unidade como um todo. 			<ul style="list-style-type: none"> Identifica e analisa problemas, propõe soluções, sugere plano de ação e acompanha a sua implementação em processos e fluxos de informações complexas e pouco estruturadas no âmbito da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Define a melhor solução para problemas técnicos em sua unidade de negócio, considerando o impacto potencial em outras unidades da organização.
Gestão de prazos e recursos	<ul style="list-style-type: none"> Cumprir cronograma estabelecido. Utiliza recursos, zelando pela eficiência em sua aplicação. 	<ul style="list-style-type: none"> Demanda condições operacionais seguindo procedimentos e parâmetros pré-definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Acompanha/responde pela utilização dos recursos e o cumprimento de prazos de projetos sob sua responsabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Acompanha /responde pela utilização dos recursos e o cumprimento de prazos de projetos sob sua responsabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica necessidades e condições operacionais necessárias ao desenvolvimento de projetos que envolvam mais de uma área de atuação dentro da unidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Planeja, controla e administra o desenvolvimento e implantação de projetos e ações de interesse da unidade, avaliando e monitorando fatores que possam interferir nos resultados, recursos e cumprimento de prazos.

Níveis Atribuições e Responsabilidades	Nível I (A)	Nível I (B)	Nível II (A)	Nível II (B)	Nível III (A)	Nível III (B)
Gestão de prazos e recursos			<ul style="list-style-type: none"> Identifica necessidades e as condições operacionais necessárias à realização de projetos /processos e atividades relacionadas a sua área de atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> Demanda recursos e condições operacionais necessárias à realização de projetos/processos e atividades relacionadas à sua área de atuação. 		<ul style="list-style-type: none"> Negocia, internamente, prazos, recursos e condições operacionais necessárias ao desenvolvimento de projetos e ações relacionadas a sua unidade e a organização.
Transferência e Absorção de Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta preocupação contínua com o auto-desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> Dissemina, em sua área, conhecimentos e informações relativas às suas atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Estimula a troca de experiências, informações e conhecimentos nas equipes da unidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Fomenta e realiza apresentações e palestras extra-organização, sobre assuntos relacionados à sua área de atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> Estimula a troca de experiências, informações e conhecimentos nas equipes da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica e incentiva a absorção de conhecimentos pela equipe e no âmbito da organização.
Trabalho em Equipe e Liderança	<ul style="list-style-type: none"> Troca informações, em sua área de atuação, sobre novas formas e métodos de trabalho, visando a melhoria de seu desempenho. Mantém canal aberto de comunicação entre pares e superiores, procurando atuar de forma colaborativa nas equipes de trabalho em que participa. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantém canal aberto de comunicação entre pares e superiores, procurando atuar de forma colaborativa nas equipes em que participa. Demonstra condições de liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> Ajuda as equipes em que participa na construção de consenso e na manutenção e coesão do grupo, reforçando o comprometimento com os objetivos definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mobiliza a equipe da qual faz parte em torno da busca pela clarificação dos objetivos e foco na interação com os trabalhos que vem sendo realizados pelas demais equipes existentes na área em que atua 	<ul style="list-style-type: none"> Fornecer <i>feedback</i> constante sobre o desempenho da equipe. Explicita os resultados pretendidos e suas expectativas em relação a atuação de cada participante sob sua coordenação. 	<ul style="list-style-type: none"> Incentiva a equipe sob sua coordenação a inovar, aceitando possíveis erros e tomando medidas para que os mesmos enganos não se repitam. Garante as condições para manutenção do entusiasmo e comprometimento da equipe sob sua coordenação em torno dos objetivos dos projetos sob sua responsabilidade.

Níveis Atribuições e Responsabilidades	Nível I (A)	Nível I (B)	Nível II (A)	Nível II (B)	Nível III (A)	Nível III (B)
Trabalho em Equipe e Liderança					<ul style="list-style-type: none"> Mobiliza esforços, clarifica idéias e busca a coesão de equipes multifuncionais, considerando as diferenças, culturais e individuais e na sua interação com trabalhos realizados pelas demais equipes existentes na unidade administrativa. 	
Níveis Requisitos de Acesso	Nível I (A)	Nível I (B)	Nível II (A)	Nível II (B)	Nível III (A)	Nível III (B)
Formação	<ul style="list-style-type: none"> Superior em Biblioteconomia e Documentação 	<ul style="list-style-type: none"> Superior em Biblioteconomia e Documentação Curso de atualização na área de atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> Superior em Biblioteconomia e Documentação Curso de atualização na área de atuação. 	<ul style="list-style-type: none"> Superior em Biblioteconomia e Documentação Estar inscrito em cursos de especialização na área de atuação ou correlata. 	<ul style="list-style-type: none"> Superior em Biblioteconomia e Documentação. Curso de especialização na área de atuação ou correlata. 	<ul style="list-style-type: none"> Superior em Biblioteconomia e Documentação. Curso de especialização na área de atuação ou correlata.
Formação Desejável		<ul style="list-style-type: none"> Estar inscrito em cursos de especialização na sua área de atuação ou correlata. 	<ul style="list-style-type: none"> Curso de especialização na sua área de atuação ou correlata. 	<ul style="list-style-type: none"> Estar inscrito em programa de pós-graduação/MBA/mestrado profissionalizante. 	<ul style="list-style-type: none"> Mestrado/doutorado/ MBA na área de atuação ou correlata (em andamento). 	<ul style="list-style-type: none"> Mestrado/doutorado/ MBA na área de atuação ou correlata (concluído).

Níveis	Nível I (A)	Nível I (B)	Nível II (A)	Nível II (B)	Nível III (A)	Nível III (B)
Requisitos de Acesso						
Outros Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> Idioma inglês em nível básico. Informática: domínio de aplicativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Idioma inglês em nível básico. Informática: domínio dos aplicativos em uso na biblioteca. 	<ul style="list-style-type: none"> Idioma inglês em nível intermediário. Informática: domínio dos aplicativos em uso na biblioteca. Desejável: conhecimento de outros programas. 	<ul style="list-style-type: none"> Idioma inglês em nível intermediário. Informática: domínio dos aplicativos em uso na biblioteca . Desejável: conhecimento de outros programas. 	<ul style="list-style-type: none"> Inglês em nível avançado. Conhecimentos básicos de outro idioma. Informática: domínio dos aplicativos em uso na biblioteca e no Sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> Inglês em nível avançado. Conhecimentos básicos de outro idioma. Informática: domínio dos aplicativos em uso na biblioteca e no Sistema.
Experiência		<ul style="list-style-type: none"> 2 anos no nível I (A) 	<ul style="list-style-type: none"> 4 anos no nível I (A-B) 	<ul style="list-style-type: none"> 6 anos no nível I e nível II 	<ul style="list-style-type: none"> 9 anos no nível I, II 	<ul style="list-style-type: none"> 12 anos no nível I,II e IIIA
Reconhecimento e Entrega						
Níveis	Nível I (A)	Nível I (B)	Nível II (A)	Nível II (B)	Nível III (A)	Nível III (B)
		<ul style="list-style-type: none"> Entrega do conjunto de tarefas que lhe foram conferidas, de acordo com os prazos e recursos pré-definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrega do conjunto de tarefas de média complexidade de acordo com prazos e recursos. Busca se antecipar às solicitações demonstrando capacidade de liderança e coordenação de novas atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrega do conjunto de tarefas de maior complexidade. Busca antecipar, projetar, analisar, inovar e otimizar as atividades que desenvolve. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordena equipes de trabalho e participa em grupos/equipes de trabalho acompanhando e absorvendo tecnologia para atender as demandas da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolve esforços para manter a equipe coesa, participando como especialista em diferentes equipes de trabalho analisando as condições do ambiente, desenvolvendo planos de ação e coordenando projetos/processos de diferentes áreas da organização.

Níveis Habilidades e Atitudes	Nível I (A)	Nível I (B)	Nível II (A)	Nível II (B)	Nível III (A)	Nível III (B)
	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento com qualidade e foco nas necessidades, interesses e expectativas dos clientes. • Capacidade de negociação e comunicação interpessoal com a clientela interna e externa. • Compromisso com a educação da clientela para interação com a ambiência organizacional e uso adequado dos serviços e produtos. • Integração ao ambiente de trabalho e adaptação aos requisitos do mesmo e as novas exigências sociais e organizacionais. • Postura ética quanto a moral, costumes e convenções sociais e profissionais. • Preocupação contínua com o seu desenvolvimento e aprimoramento pessoal. • Capacidade de atuar em equipes, postura inovadora e criativa na solução de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento com qualidade e foco nas necessidades, interesses e expectativas dos clientes. • Capacidade de negociação e comunicação interpessoal com a clientela interna e externa. • Compromisso com a educação da clientela para interação com a ambiência organizacional e uso adequado dos serviços e produtos. • Integração ao ambiente de trabalho e adaptação aos requisitos do mesmo e as novas exigências sociais e organizacionais. • Postura ética quanto a moral, costumes e convenções sociais e profissionais. • Preocupação contínua com o seu desenvolvimento e aprimoramento pessoal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento com qualidade e foco nas necessidades, interesses e expectativas dos clientes. • Capacidade de negociação e comunicação interpessoal com a clientela interna e externa. • Compromisso com a educação da clientela para interação com a ambiência organizacional e uso adequado dos serviços e produtos. • Iniciativa para propor soluções/sugestões diante de novas situações. • Integração ao ambiente de trabalho e adaptação aos requisitos do mesmo e as novas exigências sociais e organizacionais. • Postura ética quanto a moral, costumes e convenções sociais e profissionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento com qualidade e foco nas necessidades, interesses e expectativas dos clientes. • Capacidade de negociação e comunicação interpessoal com a clientela interna e externa. • Compromisso com a educação da clientela para interação com a ambiência organizacional e uso adequado dos serviços e produtos. • Iniciativa para propor soluções/sugestões diante de novas situações. • Integração ao ambiente de trabalho e adaptação aos requisitos do mesmo e as novas exigências sociais e organizacionais. • Postura ética quanto a moral, costumes e convenções sociais e profissionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento com qualidade e foco nas necessidades, interesses e expectativas dos clientes. • Capacidade de negociação e comunicação interpessoal com a clientela interna e externa. • Compromisso com a educação da clientela para interação com a ambiência organizacional e uso adequado dos serviços e produtos. • Iniciativa para propor soluções/sugestões diante de novas situações. • Integração ao ambiente de trabalho e adaptação aos requisitos do mesmo e as novas exigências sociais e organizacionais. • Postura ética quanto a moral, costumes e convenções sociais e profissionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento com qualidade e foco nas necessidades, interesses e expectativas dos clientes. • Capacidade de negociação e comunicação interpessoal com a clientela interna e externa. • Compromisso com a educação da clientela para interação com a ambiência organizacional e uso adequado dos serviços e produtos. • Iniciativa para propor soluções/sugestões diante de novas situações. • Integração ao ambiente de trabalho e adaptação aos requisitos do mesmo e as novas exigências sociais e organizacionais. • Postura ética quanto a moral, costumes e convenções sociais e profissionais.

Níveis Habilidades e Atitudes	Nível I (A)	Nível I (B)	Nível II (A)	Nível II (B)	Nível III (A)	Nível III (B)
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para identificar problemas, facilitados em atividades ligadas ao fluxo de informações. • Empatia e comprometimento com a clientela. • Capacidade de interpretação, análise, seleção e síntese da informação. • Comprometimento com a qualidade do serviço prestado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de interpretação, análise, seleção e síntese da informação. • Capacidade de atuar em equipes, postura inovadora e criativa na solução de problemas. • Capacidade para identificar problemas, facilitados em atividades ligadas ao fluxo de informações. • Empatia e comprometimento com a clientela. • Comprometimento com a qualidade do serviço prestado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação contínua com o seu desenvolvimento, aprimoramento pessoal e da equipe. • Capacidade de interpretação, análise, seleção e síntese da informação. • Postura pró-ativa para intervir no processo de mudança organizacional. • Empatia e comprometimento com a clientela e a organização. • Capacidade de atuar e liderar equipes. • Sensibilização e comprometimento com a qualidade na prestação de serviços em sistemas de informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação contínua com o seu desenvolvimento, aprimoramento pessoal e da equipe. • Capacidade de interpretação, análise, seleção e síntese da informação. • Postura pró-ativa para intervir no processo de mudança organizacional. • Empatia e comprometimento com a clientela e a organização. • Capacidade de atuar e liderar equipes. • Sensibilização e comprometimento com a qualidade na prestação de serviços em sistemas de informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação contínua com o seu desenvolvimento, aprimoramento pessoal e da equipe. • Capacidade de atuar e liderar equipes. • Postura pró-ativa para intervir no processo de mudança organizacional. • Empatia e comprometimento com a clientela e a organização. • Sensibilização e comprometimento com a qualidade na prestação de serviços em sistemas de informação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação contínua com o seu desenvolvimento, aprimoramento pessoal e da equipe. • Postura pró-ativa para intervir no processo de mudança organizacional. • Capacidade de atuar e liderar equipes. • Empatia e comprometimento com a clientela e a organização. • Sensibilização e comprometimento com a qualidade na prestação de serviços em sistemas de informação.

4.2 Técnico em Documentação e Informação:

Atribuições e Responsabilidades, Requisitos de Acesso, Reconhecimento/Entrega

Níveis	Nível I	Nível II	Nível III
Atribuições e Responsabilidades Utilização de Dados e Informações	<ul style="list-style-type: none"> Consulta, coleta e armazena dados em sistemas de informações ou documentos próprios. 	<ul style="list-style-type: none"> Consulta, coleta e armazena dados em sistemas de informações ou documentos próprios. 	<ul style="list-style-type: none"> Consulta, coleta e armazena dados em sistemas de informações ou documentos próprios.
Trabalho em Equipe	<ul style="list-style-type: none"> Mantém canal aberto de comunicação entre pares e superiores, procurando atuar de forma colaborativa nas equipes de trabalho em que participa. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantém canal aberto de comunicação entre pares e superiores, procurando atuar de forma colaborativa nas equipes de trabalho em que participa. 	<ul style="list-style-type: none"> Mantém canal aberto de comunicação entre pares e superiores, procurando atuar de forma colaborativa nas equipes de trabalho em que participa.
Transferência e absorção de conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta preocupação contínua com o auto-desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta preocupação contínua com o auto-desenvolvimento. 	<ul style="list-style-type: none"> Apresenta preocupação contínua com o auto-desenvolvimento.
Resolução de Problemas	<ul style="list-style-type: none"> Encaminha problemas e questionamentos de clientes internos aos níveis superiores de carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> Sugere soluções de problemas e questionamentos de clientes internos aos níveis superiores de carreira. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementa soluções para problemas técnicos de média complexidade, relacionados às suas atividades, seguindo padrões, procedimentos, rotinas e parâmetros previamente estabelecidos.
Gestão de prazos e recursos	<ul style="list-style-type: none"> Cumprir os prazos e cronogramas estabelecidos. Utiliza os recursos, zelando pela eficiência em sua aplicação. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumprir os prazos e cronogramas estabelecidos. Utiliza os recursos, zelando pela eficiência em sua aplicação. 	<ul style="list-style-type: none"> Cumprir os prazos e cronogramas estabelecidos. Utiliza os recursos, zelando pela eficiência em sua aplicação. Controla as condições operacionais seguindo procedimentos e parâmetros pré-definidos.
Aprimoramento de Processos/Produtos e participação em projetos	<ul style="list-style-type: none"> Oferece suporte operacional na execução dos projetos/atividades da área. Executa tarefas repetitivas, de baixa complexidade, com base em normas e instruções técnicas pré-determinadas, com supervisão. 	<ul style="list-style-type: none"> Oferece suporte operacional na execução dos projetos/atividades da área. Executa tarefas repetitivas de baixa complexidade, com base em normas e instruções técnicas pré-determinadas com supervisão. Oferece suporte para elaboração de pareceres técnicos, relatórios informativos ou analíticos. 	<ul style="list-style-type: none"> Executa atividades de média complexidade, com base em normas e instruções técnicas gerais, com necessidade de supervisão. Participa do desenvolvimento de projetos relacionados a sua atividade principal, com necessidade de supervisão.

Níveis	Nível I	Nível II	Nível III
Atribuições e Responsabilidades			
Aprimoramento de Processos/Produtos e participação em projetos		<ul style="list-style-type: none"> Opera, instala, mantém e monitora equipamentos e/ou sistemas com baixo nível de interação decisória. 	
Impacto nas decisões da organização			<ul style="list-style-type: none"> Fornecer informações significativas para a tomada de decisões inovadoras.
Articulação interna e externa	<ul style="list-style-type: none"> Presta informações a clientes internos, em questões inerentes a sua atividade principal e/ou de natureza específica, com base em procedimentos pré-definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Presta informações a clientes internos, em questões inerentes a sua atividade principal e/ou de natureza específica, com base em procedimentos pré-definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Presta informações a clientes internos, em questões inerentes a sua atividade principal e/ou de natureza específica, com base em procedimentos pré-definidos. Troca informações internamente em assuntos relacionados às suas atividades e tarefas.
Níveis	Nível I	Nível II	Nível III
Requisitos de acesso			
Formação: Desejável:	<ul style="list-style-type: none"> 2º grau completo ou ensino médio profissionalizante. 	<ul style="list-style-type: none"> 2º grau completo ou ensino médio profissionalizante. Cursos de atualização. 	<ul style="list-style-type: none"> 2º grau completo ou ensino médio profissionalizante. Cursos de atualização. Cursando nível superior na área de atuação. (*)
Conhecimentos:	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de redação. Microinformática e aplicativos. Inglês básico. 	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de redação. Microinformática e aplicativos utilizados na unidade de informação. Inglês instrumental básico. 	<ul style="list-style-type: none"> Inglês instrumental nível intermediário. Domínio de aplicativos em uso na unidade de informação.
Experiência:		<ul style="list-style-type: none"> 4 anos (no nível I) 	<ul style="list-style-type: none"> 6 anos (níveis I e II)

(*) Quando concluir o curso referente à área de atuação estará apto a desenvolver atividades referentes ao nível superior mas não tem a mudança automática na carreira.

Reconhecimento/ Entrega	Níveis	Nível I	Nível II	Nível III
	<ul style="list-style-type: none"> Entrega do conjunto de tarefas que lhe foram conferidas, de acordo com os prazos e recursos pré-definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza os instrumentos de planejamento, executando, controlando e avaliando os procedimentos utilizados na unidade de informação, oferecendo suporte para elaboração de relatórios, pareceres e outros. 	<ul style="list-style-type: none"> Identifica suas possibilidades de atuação face aos objetivos, características e público alvo da unidade de informação. Participa do planejamento e desenvolvimento de projetos de dinamização das atividades da unidade de informação. Auxilia nos processos de gestão, captando e fornecendo dados e informações significativas para a tomada de decisões inovadoras. 	

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Numa conceituação mais moderna, são redefinidos os perfis profissionais dos bibliotecários e técnicos de documentação e informação, utilizando-se como parâmetros: atribuições e responsabilidades, requisitos de acesso, reconhecimento e entrega, habilidades e atitudes para que esses profissionais tenham mobilidade na carreira dentro da Universidade de São Paulo.

O moderno profissional da informação necessita redobrar esforços qualificando-se profissionalmente, através de uma educação continuada, adaptando seu acervo cognitivo e, adequando-se para interagir e atuar junto às equipes da organização.

Desse modo, entende-se que os profissionais devem contar com um reconhecimento profissional que considere a complexidade das suas atividades, responsabilidade demonstrada na entrega, a experiência acumulada através do posicionamento da carreira e, conseqüentemente, a remuneração adequada a que faz juz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DUTRA, J.S. Carreira técnica-administrativa: evolução e mobilidade. In: FORUM DE POLÍTICAS UNIVERSITÁRIAS, São Paulo, 2000. **A USP e seus desafios**: módulo 1. São Paulo: EDUSP, 2001a. p.161-172.

_____. Gestão do desenvolvimento e da carreira por competência. In: _____. **Gestão por competência**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001b. p.41-62.

KRZYZANOWSKI, R.F. et al. **Proposta de atualização dos perfis profissionais do SIBi/USP**. São Paulo: Sistema Integrado de Bibliotecas – Universidade de São Paulo, 1997.

SHINYASHIKI, G.T. Carreira técnico-administrativa: evolução e mobilidade. In: FORUM DE POLÍTICAS UNIVERSITÁRIAS, São Paulo, 2000. **A USP e seus desafios**: módulo 1. São Paulo: EDUSP, 2001. p.150-160.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ARRUDA, M.C.C.; MARTELETO, R.M.; SOUZA, D.B. Educação, trabalho e o delineamento de novos perfis profissionais: o bibliotecário em questão. **Ciência da Informação**, Brasília, v.29, n.3, p.14-24, set./dez. 2000.

COVEY, S. Mudanças e escolhas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 22 abr. 2001. Caderno de Empregos, p.11.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas com base em competências** . [S.l.:s.n.], [199-?]

JUNTA DIRECTIVE DE LA ASOCIACIÓN DE BIBLIOTECAS ESPECIALES.

Competencias para bibliotecarios especiales del siglo XXI. Washington, 2001.

Disponível em: <http://www.sla.org/content/SLA/professional/meaning/compsp.cfm>

Acesso em: 28 maio 2001.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM COMERCIAL. Centro de Tecnologia e

Gestão Educacional. **Habilitação profissional de técnico em biblioteconomia (TEB)**:

síntese do plano de curso. (competências, organização curricular e avaliação). São Paulo:

SENAC, 2001.

TARAPANOFF, K. **Perfil do profissional da informação no Brasil; diagnóstico de**

necessidades de treinamento e educação continuada. Brasília: IEL, 1997.

YANO, S.M. O uso das tecnologia em informação e o perfil do moderno profissional da

informação. **Revista de Iniciação Científica da Faculdade de Filosofia e Ciências**,

Marília, v.3, n.1, p.21-43, 2000.