

(DES)FAZENDO O MITO SOBRE LIDERANÇA: TRAÇADOS E LIMITES DA ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO NA FUNÇÃO DE LÍDER

Edna Gomes Pinheiro

Profa. do Curso de Biblioteconomia da UFC. Especialista em Sistemas de Informação Automatizados em Ciência e Tecnologia. Especialista em Administração de Bibliotecas Públicas e Escolares.

Maria Helena Leão Macieira

Bibliotecária e ex-diretora do Subsistema de Bibliotecas de Humanidades da UFC

RESUMO:

Apresenta o fenômeno da liderança, o trabalho em equipe e o comprometimento do líder, como elementos de suma importância quando se busca otimizar ações empreendedoras para alcançar os objetivos das unidades de informação. Enfatiza a responsabilidade dessas organizações na formação de líderes capazes de promover estratégias competentes e flexíveis que garantam soluções ágeis e adequadas para que elas superem os obstáculos e as incertezas do amanhã e sobrevivam aos desafios dos novos tempos. Reconhece que o êxito dessas unidades dependerá da sua capacidade de se organizar e de possuir líderes participativos, inovadores e criativos. Mostra os diversos estilos de liderança com enfoques precisos, que podem ser apropriado ao contexto informacional.

Palavras-chave: liderança; líder; biblioteca universitária, unidades de informação.

1 INTRODUÇÃO

A linha histórica da humanidade demonstra que as transformações e as evoluções acontecem desde que o homem desenvolveu os conhecimentos e habilidades necessárias para trabalhar o meio físico, simplificá-lo e transformá-lo segundo suas carências. Por ser criativo, ele inventou as roupas, os abrigos, os instrumentos, as ferramentas, a linguagem e outros dispositivos que, somados a estes, aceleraram os processos de mudança, desencadearam o progresso e o surgimento das organizações.

Tudo isto nos leva a crer que a mudança é um fenômeno que vem acompanhando o homem desde os seus primórdios. Por isso, as mudanças já não nos surpreendem, o que nos causa espanto é a velocidade e a profundidade com que elas acontecem.

Na grande arrancada rumo ao 3º milênio, a humanidade por ser o palco das transformações cada vez mais rápidas e expressivas, encara as mudanças como uma constante na vida do homem e das organizações, e por medida de sobrevivência, passa a conviver com elas procurando conciliar de maneira natural e harmônica, as necessidades pessoais e profissionais do indivíduo, integrando o homem no ambiente de trabalho, afinado com os objetivos e a missão da organização.

Nasce assim, o binômio **homem x organização** e na medida que surge a preocupação em conduzir e administrar adequadamente esta relação, as organizações precisam de um amplo processo de reestruturação que permita uma análise mais acurada, de reordenação de estruturas, de rotinas, de comunicações e desenvolvimento de pessoal. Este desafio, está diretamente relacionado à questão da **liderança** que, segundo **Davis** (1992 p.150) "sem ela, uma organização será apenas uma confusão de pessoas e máquinas, do mesmo modo que uma orquestra sem maestro será somente

músicos e instrumentos. A orquestra como a organização requerem liderança para desenvolver ao máximo seus preciosos ativos."

Este assunto nos despertou interesse e integrado a nossa sólida experiência de trabalho no contexto informacional, resolvemos estudá-lo, especificamente, nas unidades de informação. Entretanto, realizar um estudo sobre liderança nessas organizações, é não querer, apenas, compreender o fenômeno, mas é também tentar conhecer a importância crucial do profissional da informação, como líder nesse contexto.

Este trabalho não tem, a pretensão de cobrir exaustivamente o assunto. Pelo contrário, seu objetivo é modesto e não vai além de apresentações de idéias, pontos de vistas e abordagens ligadas a liderança, e ao que possa ser útil ao profissional da informação quando da função de líder.

2 AS DIMENSÕES DE LIDERANÇA: ASPECTOS A CONSIDERAR

"A liderança potente é uma questão de estar consciente do que está acontecendo no grupo e agir apropriadamente. Ações específicas são menos importantes do que a clareza e a consciência do líder. É, por essa razão que não existem exercícios ou formulas que garantam uma liderança bem-sucedida."

Lao Tzu

Há quem afirme que os primeiros estudos sobre liderança surgiram em 1904, mas na realidade os estudos mais sérios, com fundamentação científica neste campo, datam da década de 1920 a 1930, quando se iniciaram as célebres observações nas fábricas de Hawthorne da Western Electric, nos Estados Unidos.

A liderança é um aspecto da administração. É um mecanismo capaz de

harmonizar as necessidades dos indivíduos com as exigências da organização. É um processo abrangente que ocorre praticamente em todos os segmentos da sociedade: na família, na escola, na empresa enfim, em todas as integrações sociais. Ela se manifesta sempre que uma pessoa procura, de qualquer maneira, influenciar o comportamento de outra, ou de um grupo, com vistas a alcançar objetivos.

Ao analisarmos o campo desta relação sui generis denominada *liderança* percebemos que ainda há muito por estudar, principalmente, por este assunto possuir um profundo sentido social e psicológico, e ser utilizado por muitos, nas mais diferentes concepções, o que dificulta razoavelmente a sua compreensão.

Considerações retratadas aqui, aparentemente diversas, fluíram com a leitura de alguns autores, cujas abordagens, aqui apresentadas, servirão como ponto de partida para nossas observações e conclusões.

Nos estudos de **Drucker** (1996, p.1) considerado o pai da administração moderna, "o líder tem que gerenciar a si próprio; conhecer as suas forças e colocá-las em benefício dos bons propósitos. A liderança começa, não quando você estabelece regras para os outros, mas quando você traça regras muito exigentes para si próprio." Para **Tannenbaum, Wescheler, Massarick** (1972, p.3) "liderança é a influência interpessoal exercida numa situação e dirigida, através do processo de comunicação para consecução de objetivos comuns." Essa liderança não seria apenas no sentido hierárquico *chefia x subordinado*, mas em qualquer situação em que uma pessoa exerça influência sobre outra.

Fielder & Chemers (1981,p.3) afirmam que: "liderança é a tomada de iniciativas que resultam num padrão homogêneo de interação em grupo, voltada para a solução de problemas mútuos."

Burns apud **Lapierre** (1995, p. 71) enfatiza a liderança como um "processo

recíproco de mobilização de recursos econômicos, políticos e outros, vivido num contexto de cooperação e conflito, por pessoas que possuem certas motivações e valores, para atingir objetivos perseguidos individual ou conjuntamente pelos líderes e seus seguidores."

Embora exista muitos conceitos e definições, observamos que a liderança:

- a) é caracterizada pela atitude integrada e dirigida para um objetivo comum ao líder e ao grupo;
- b) depende da aceitação integral do líder pelo grupo, de modo a se conseguir uma integração do esforço e;
- c) se processa dentro de um ambiente condicionado por forças sociais, formais e informais.

Isto nos leva a crer que em princípio a liderança não é outra coisa senão a função exercida pelo líder. O líder lidera por se destacar e influenciar um grupo. Portanto, a proeminência e a influência são duas condições essenciais à caracterização do líder. Podemos, assim, dizer que liderar é conduzir uma pessoa ou grupo a agir de determinada maneira em uma determinada situação.

Consequentemente, diante destas análises, deduzimos que se pode aprender a liderar e que, para liderar não bastam, apenas, as qualidades do líder, é necessário haver uma situação onde, o clima social e os objetivos passam a ser fatores preponderantes.

Outro aspecto a considerar neste estudo, diz respeito aos tipos de liderança, que segundo **Uris** apud **Krause** (1981, p.76) podem ser estabelecidos através dos seguintes fatores determinantes: necessidades humanas fundamentais dos indivíduos; modo de ser do grupo propriamente dito; situação e; personalidade do chefe.

Dentre os vários tipos de liderança, achamos oportuno fixar os três seguintes: *democrático, autocrático e liberal*. A escolha se justifica por serem os que mais se aproximam da realidade das empresas. O quadro abaixo expõe algumas características destes estilo de liderança:

CLIMA	ATITUDE DO GRUPO	TOMADA DE DECISÃO	RESPONSABILIDADE
Autocrático	Obediência	no Chefe	no Chefe
Democrático	Cooperação	Chefe/Grupo	Chefe/Grupo
Liberal	Iniciativa	Indivíduos	Indivíduos

Como vimos, nos resta uma curiosidade. Qual será o tipo de liderança mais adequado as unidades de informação? Antes de fazermos algumas considerações desta natureza, vejamos o que **Krause** (1981, p.74) afirma: "**em determinadas situações**, a liderança autocrática é a mais adequada; **sob certas situações**, a liderança democrática é a melhor; **sob determinadas condições**, a liderança liberal é a melhor."

Isto posto, podemos afirmar que o líder deve saber a cada momento, escolher determinada solução para certa situação e, ter sempre em mente que: *liderança autocrática* não significa ditadura; *liderança democrática* não é por tudo a voto; *liderança liberal* não significa ausência de liderança. A liderança é específica em relação à situação que no momento se investiga. Aparentemente difícil esta adaptação, no entanto o profissional da informação para exercer a função de líder não precisa mudar de personalidade, basta mudar o modo de agir.

Diante destas considerações podemos afirmar que a sobrevivência, o progresso

e o êxito das unidades de informação estão relacionados diretamente com a função da liderança, tendo o profissional da informação, um papel preponderante nesse processo.

3 CHEFIA E LIDERANÇA: Uma questão polêmica

"Nem nossas intenções, nem nossas motivações, nem nossos objetivos, nem nossas relações transcendentais com o sentido da história são uma garantia ou uma prova do sucesso das nossas empresas."

M. Crozier e E. Friedberg

Ao nascer, a função de chefia foi denominada de capatazia, ou seja, o ascendente do líder foi chamado de capataz. Depois passou a ser chefe. Usamos ainda hoje várias expressões como: supervisor, inspetor, gerente etc. Embora isto aconteça, percebemos que estas expressões, aos poucos, estão sendo esquecidas, para dar lugar a liderança. Isto é, desaparece o chefe, nasce o líder.

Por este motivo muitos ainda confundem, **chefia e liderança**. Alguns chegam até confundi-las, usando-as como sinônimos. Na verdade, surgem muitas contradições quando se tenta conceituar estes dois termos. Porém, o certo é que, nem todo chefe é líder. Poderá sê-lo, desde que aja no sentido de obter participação, envolvimento e adesão do grupo, no alcance dos objetivos.

Para facilitar uma melhor compreensão desse estudo resolvemos distinguir os termos: chefiar e liderar. Chefiar " é simplesmente, fazer um grupo funcionar para que sejam atingidos determinado objetivos. Enquanto, que o liderar, é mais do que isso, é a habilidade de exercer influência e ser influenciado pelo grupo, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos comuns a todos os participantes." (SENAC, 199, p.40). "Liderar é engajar-se em um ato que inicia uma estrutura nas interações como parte do processo de solucionar um problema mútuo." (**Henfil** apud **Penteado** ,1986, p.8) Vemos o quanto é polêmica esta relação mas, na tentativa de entendermos melhor as diferenças de comportamento entre **chefe e líder**, apresentamos a seguir, um quadro com abordagem de alguns enfoques.

CHEFE: tem a visão de que:	LÍDER: tem a visão de que
Administra recursos humanos	Lidera pessoas
Precisa ganhar sempre	Precisa ganhar mais do que perder
Tem todo o poder	Tem competência
Conflitos são aborrecidos	Conflitos são lições
Crises são riscos	Crises são oportunidades
Pessoas trabalham por dinheiro	Pessoas trabalham também por dinheiro
Tem subordinados e chefes	Tem parceiros

Este paralelo mostra, claramente, os diferentes pontos de vista de quem chefia e de quem lidera. No nosso entendimento é absolutamente indispensável realizar um esforço para ampliar a visão das empresas no sentido de acreditar que além das qualificações de gerenciamento, são necessárias também as qualidades de liderança, a fim de que a eficiência e a eficácia sejam alcançadas e o êxito seja um fenômeno concreto.

Reconhecemos que também o chefe deve liderar para que o seu grupo de trabalho possa otimizar suas potencialidades e a plena satisfação no trabalho. Não podemos mais conceber um chefe que não conheça nem pratique os princípios da liderança no sentido de obterem as melhores condições humanas de trabalho. Daí a necessidade do chefe aprender a ser líder. Assim, podemos concluir que não há chefia e liderança. A liderança é um processo de chefia.

4 A LIDERANÇA E O PROFISSIONAL DA INFORMAÇÃO: (des)simplificando uma relação delicada

" A empresa pós-empreededora representa o triunfo do processo sobre a estrutura. Isto significa que relacionamentos, comunicação e flexibilidade, que permitem combinar temporariamente os recursos existentes, serão mais importantes do que só canais formais e as relações hierárquicas representadas no organograma."

R. M. Kramer

A busca constante, no mercado, por performance tornou o fenômeno liderança, uma discussão imprescindível dentro das organizações e como falamos, sempre, em organizações como entidade em processo de mudança, nada impede que essa entidade seja uma biblioteca, para que nossas reflexões possam fluir.

Julgando as afirmações de Grandi (1982, p.7) "as exigências científica e tecnológica levaram os responsáveis pelos serviços bibliotecários a uma avaliação e revisão dos objetivos, métodos e desempenhos adotados no sentido de adequarem à nova situação", e considerando, ainda, que as unidades de informação/bibliotecas, são reconhecidas como sistemas abertos em constante dinamismo interno e amplo intercâmbio com o ambiente externo, fica visível que essas entidades não poderão sobreviver sem um mínimo de disciplina, de procedimentos e de líderes que garantam harmonia, orientem as ações coletivas e dignifiquem a relação homem x trabalho, contribuindo positivamente para uma nova ordem social, visualizando e identificando futuros alternativos para estas organizações.

Isto posto, percebemos não ser estranho que as unidades de informação revolucionem sua administração, seus objetivos, suas funções para penetrar com mais força na mentalidade dos seus usuários e, considerando a questão da interdisciplinaridade esteja em busca de soluções para os seus problemas em outras áreas do conhecimento humano. Adentra a administração e retira desta ciência, mecanismos capazes de contribuir nesse processo revolucionário. Entre esses mecanismos encontra a **liderança**, que adotada com intensidade e dinamismo gera um trabalho eficaz, produtivo e participativo.

O que queremos tornar explícito é que diante destes fatos, torna-se evidente que a liderança se tornou vital para a sobrevivência das unidades de informação. Mas, como adotá-la de forma a produzir resultados otimizados? haja vista na prática, este processo " ser uma função da situação, da cultura, do contexto e dos costumes, tanto quanto é uma função de atributos pessoais e estruturas de grupos." (Penteado, 1969, p.11)

A questão direciona-se, então, as seguintes perguntas-chaves: quem lidera as unidades informacionais? quem é capaz de impulsioná-las em direção as mudanças, aos resultados pre-estabelecidos e aos que superam as expectativas?

Como podemos ver, a partir das discussões anteriores, somente os verdadeiros líderes de mudanças poderão assumir estas responsabilidades. Cabe, então, as unidades de informação formar esses líderes de forma a agir como verdadeiros agentes de mudança capazes de dar um novo enfoque ao fenômeno liderança como catalisadora da eficácia no trabalho informacional, principalmente neste momento de transição rumo ao 3º milênio, em que se delineia um novo profissional da informação capaz de: melhor gerir os escassos recursos disponíveis; conduzir o grupo a agir como uma equipe; manter e dirigir pessoas produtivas, ser fiel à sua missão; à sua visão e aos seus valores.

Muito tem sido escrito sobre liderança nas unidades informacionais. Cremos firmemente ser ela a própria essência para des-simplificar a realidade dessas unidades, de forma a desenvolver na sua administração o exercício inovador de pensar o fenômeno liderança, diante dos seus vários estilos e de situações concretas e definidas.

Por mais que fiquemos contentes com o aparente progresso que se tem conseguido no entendimento da liderança, no cenário informacional, não deixa de ser importante reconhecer que ainda há muito que se conhecer a respeito desta função. Há muito facetas a se considerar.

Conseqüentemente, se o profissional da informação desejar ser um líder bem sucedido, é indispensável que reflita sobre o estilo de liderança adotado ou, que tem tendência a adotar, como também, considerar três elementos básicos: Os propósitos comuns, os seus colaboradores e a sua realidade. Somente assim, ele conseguirá induzir ou persuadir o grupo a contribuir com vontade para alcançar as metas e os objetivos organizacionais, sem constrangimentos, saindo sempre dos limites imaginários das convenções administrativas que, muitas vezes bloqueiam as inovações e a criatividade e impõem restrições sobre os seus pensamentos.

Portanto, para salientar e fixar bem as diferenças entre os vários estilos de liderança, resolvemos enfatizar alguns tipos de liderança para facilitar a compreensão do panorama geral deste assunto. Por experiência própria, constatamos que cada um desses estilos está ligado, evidentemente, a personalidade do líder. Conseqüentemente, cabe ao profissional da informação escolher aquele que mais condiz com a sua personalidade e que possa eliminar os pontos fracos do grupo, pois este fornecerá os elementos necessários ao bom desempenho da função.

LÍDER AUTORITÁRIO - aquele que determina as idéias e o que será executado pelo grupo, e isso implica na obediência por parte dos demais. É extremamente dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro do grupo. Muitos condenam esta postura, e acham inválido este tipo de comportamento. Sua origem remonta da antigüidade. Apesar deste comportamento ser considerado inadequado, o seu uso tem provado certa eficiência em algumas ocasiões, e com certo tipo de pessoas lideradas. Pensemos por exemplo, em um grupo relutante no cumprimento de seus deveres e que não quer colaborar nem assumir responsabilidades.

LÍDER DEMOCRÁTICO - aquele que determina, junto com o grupo, as diretrizes, permitindo o grupo esboçar as técnicas para alcançar os objetivos desejados. É impessoal e objetivo em suas críticas e elogios. Para ele, o grupo é o centro das decisões. Acreditamos que a ação do líder democrático é de suma importância para o progresso da organização.

LÍDER LIBERAL - Aquele que participa o mínimo possível do processo administrativo. Dá total liberdade ao grupo para traçar diretrizes. Apresenta apenas alternativas ao grupo.

LÍDER SITUACIONAL - é aquele que assume seu estilo de liderança dependendo mais da situação do que da personalidade. A postura deste líder brota ante as diferentes situações que ele detecta no dia-a-dia. Possui um estilo adequado para cada situação.

LÍDER EMERGENTE - diz respeito aquele que surge e assume o comando por reunir mais qualidades e habilidades para conduzir o grupo aos objetivos diretamente relacionados a uma situação específica. Por exemplo, num caso extraordinário, onde determinadas ações devem ser traçadas de imediato.

Assim, entendemos que tanto as situações como os grupos variam; os líderes, também. Portanto, um líder não pode assumir uma determinada postura e eternizá-la. Mas, ao contrário ele deve assumir uma posição adequada sempre levando em consideração o tipo de tarefa a ser executada, as pessoas lideradas e a situação a ser enfrentada. Por isto, comumente afirmamos que o êxito do líder e de seus liderados está diretamente ligada ao estilo de liderança adotado.

Contudo, em lugar de sugerirmos uma escolha entre os diversos estilos de liderança, aqui apontados, decidimos oferecer todo um espaço com enfoques precisos dos estilos, sem sugestão de que um esteja sempre certo e o outro esteja errado, para que o profissional da informação com um senso crítico apurado possa refletir em cima dessas considerações, haja vista um estilo apropriado de liderança depender de situações e personalidades.

Portanto, os profissionais envolvidos com o trabalho informacional devem adotar a liderança como uma forma de mudança porque atualmente, ela é de vital importância e seu efeito cumulativo faz a diferença entre as burocracias sufocantes e as organizações vivas e flexíveis. Acreditamos assim, que a ação do profissional da informação, como líder, somado às variáveis: atualização do acervo, diversidade de produtos e serviços ofertados, satisfação dos clientes e dos profissionais são elementos de relevância para o progresso e o êxito das unidades de informação.

5 CONCLUSÃO

As mudanças organizacionais são processos amplos e complexos, e porque não afirmar necessários para que uma organização sobreviva neste contexto. Muitos concordam que o princípio de sucesso não se dá apenas no nível econômico e tecnológico. Atualmente não há dúvidas, que a liderança é considerada um mecanismo eficaz e competitivo para a organização.

Para remate final deste estudo, o que pode instigar discussões mais aprofundadas acerca do mesmo, consideramos alguns pontos básicos que servem de delimitadores do assunto em pauta:

- a) O êxito da liderança está diretamente relacionado com as relações interpessoais, com o desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas ao grupo, à situação e aos propósitos comuns;
- b) só há liderança quando existe autoridade consentida;
- c) não é suficiente querer ser líder; é preciso saber liderar;
- d) nenhum estilo de liderança é o mais adequado, cada estilo é provavelmente eficaz sob um dado conjunto de condições dependente dos requisitos da realidade percebida pelos líderes.

Portanto, todos os profissionais engajados no contexto informacional devem considerar o fenômeno de liderança nas decisões gerenciais. Muitos líderes das unidades de informação só se preocupam com a rotina de seus cargos e os desempenham sem imaginação. É necessário uma maior sensibilização para esta causa pois, a liderança pode ajudá-los a tornar o trabalho informacional mais eficaz.

Eis algumas sugestões de compromissos de liderança para profissionais que, estão preocupados em acompanhar as mudanças e encontrar caminhos alternativos para que as

unidades de informação sobrevivam aos desafios do novo século:

- a) buscar oportunidades, experimentar e assumir riscos;
- c) pressentir o futuro, recrutar outras pessoas e fomentar a colaboração;
- d) fortalecer os outros, dar exemplo consistentes, planejar pequenas vitórias, reconhecer as contribuições individuais e comemorar as realizações.

Em suma captamos que existindo maior liberdade de ação e participação maciça do grupo, a biblioteca, terá maiores oportunidades de êxito. Para isto, é necessário que o profissional da informação seja um líder participativo, aberto, flexível em seu comportamento, inovador na suas decisões e que resgate o processo da liderança para cultivar a objetividade, a determinação, o autocontrole e a autoconfiança na busca constante de bons resultados.

Sem dúvida, podemos afirmar que este assunto é muito amplo, motivo pelo qual não podemos esperar que o profissional da informação se familiarize de imediato. Entretanto, não há razão para que ele não conheça os enfoques essenciais da liderança discutidos neste estudo que consideramos limitados, mas suficientes para iniciar um trabalho, considerável sobre o tema, nas unidades de informação. Até mesmo porque, em qualquer área do conhecimento conhecer não basta. É preciso que o profissional seja capaz de colocar o conhecimento em prática

6 BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

1 BOTELHO, Eduardo F. **Do gerente ao líder** : a evolução do profissional.- 2.ed.- São Paulo : Atlas, 1991.

2 DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho**: uma abordagem psicológica. São Paulo : Pioneira, 1992.

3 DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro : Zahar, 1990

- 4 FIELDLER, Fred E, CHEMERS, Martin. **Liderança & administração eficaz**. São Paulo : Pioneira, 1981.
- 5 GRANDI, Márcia Elisa Garcia de. Avaliação de serviço de referência: revisão. **Revista de Biblioteconomia e Documentação**. v.15., n.1/2, p. 7-19, jan./jun. 1982.
- 6 KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril **Fundamentos da administração**. São Paulo : Pioneira, 1981.
- 7 KOOTTER, John P. **O fator liderança**. São Paulo : Makron, 1992
- 8 KRAUSE, Werther Maynard. **Chefia : conceitos e técnicas**. São Paulo : Atlas, 1981.
- 9 KRAUSZ, Rosa. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo : Nobel, 1993.
- 10 LAPIERRE, Laurent (coord.) **Imaginário e liderança** : na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia. São Paulo : Atlas, 1995.
- 11 PENTEADO, José Roberto Whitaker. **Técnicas de chefia e liderança**. São Paulo : Pioneira, 1986.
- 12 SENAC. **Chefia e liderança**. Rio de Janeiro, 1991
- 13 TANNEMBAUM, Robert, WECHLER, Irving, MASSARICK, Fred. **Liderança e organização** : uma abordagem do comportamento. São Paulo : Atlas, 1979.
- 14 TOLEDO, Flávio de. **Recursos humanos** : crises e mudanças. São Paulo : Atlas, 1986.
- 15 URDANETA, Iraset Paez. O trabalho informacional na perspectiva do aprendizado tecnológico para o desenvolvimento. **Ciência da Informação**. v.21, n.1, maio./ago. 1992.
- 16 VIEIRA, Anna da Soledade. Desenvolvimento de um novo profissional para um novo tempo. **R. esc. Bibliotecon. VFMG**. v.22, n.1, jan./jun. 1993.