

GESTÃO DE BIBLIOTECAS: UM ESTUDO SOBRE O PERFIL DO BIBLIOTECÁRIO-GESTOR NA CIDADE DE MANAUS¹

Célia Regina Simonetti Barbalho^{*}
Carla Maria T. de S. C da Silva^{}**
Kellem Andrezza de Araújo Freitas^{}**

RESUMO: Descreve o perfil dos administradores de bibliotecas que atuam na cidade de Manaus. Elenca as abordagens administrativas e os estilos gerenciais oriundos da Teoria Comportamental. Baseia-se, teoricamente em Rensis Likert para determinar a predominância do perfil consultivo/participativo dos gestores manauenses.

Palavras-Chave: estilos gerenciais; administradores de bibliotecas; bibliotecas.

A atuação profissional tem sofrido grandes mudanças em virtude das demandas oriundas das novas tecnologias, do processo de globalização, bem como da valorização da inteligência e do conhecimento. Nesse cenário, atitudes pró-ativas têm sido destacadas, assim como a qualificação e a adequação às constantes alterações produzidas por uma sociedade em evolução.

Desse ambiente em ebulição, profissionais que trabalham com a informação, mais especificamente os bibliotecários, se vêem pressionados pela necessidade de refletir sobre o seu fazer, sobretudo porque devem ser capazes de promover a assimilação do conhecimento.

¹ Este trabalho é resultado do projeto de pesquisa intitulado “Estilos Gerenciais dos Administradores de Bibliotecas em Manaus” desenvolvido através do Programa de Iniciação Científica (PIBIC/CNPq) e Departamento de Biblioteconomia da Universidade do Amazonas.

^{*} Bibliotecária, atuando no Centro de Documentação do Projeto SIVAM.

^{**} Discente do Curso de Biblioteconomia da Universidade do Amazonas.

Contudo, a Lei 4.084 de 30/06/64² que rege a profissão, estabelece como sendo atribuições profissionais do bibliotecário, a organização, direção e execução dos serviços técnicos além da administração de bibliotecas, passando a ter efeito mais ampliado no processo de formação profissional quando o Ministério da Educação e Cultura – MEC, estabeleceu o novo currículo mínimo, em 1982, incluindo disciplinas como organização e métodos, administração, marketing, estudo da comunidade, entre outras indispensáveis à formação curricular e capacitação multidisciplinar desses que serão os futuros gestores da informação.

Reforçando a dinamização do novo currículo FUNARO (1999, p. 4) afirma que *“o que faz uma organização crescer é a capacidade de seus profissionais de gerenciar produtos e serviços”*, inserindo-se, invariavelmente à satisfação do usuário da biblioteca, como ponto de partida para a ação gerencial.

Contudo, apesar de todas essas mudanças e do anseio em conquistar os usuários, não se tem conhecimento, na cidade de Manaus, de como age o profissional bibliotecário quando exercendo o papel de gestor de bibliotecas, para motivar ou não sua equipe.

Diante dessa constatação sentiu-se necessidade de fazer um estudo sobre o estilo dos profissionais que gerenciam as bibliotecas em Manaus, a fim de detectar seus comportamentos, mapear as necessidades de treinamento profissional nas várias atividades que desenvolvem, na tentativa de, ao conhecer, qualificar seu trabalho e contribuir para que novas posturas passem a ser assumidas de modo a

² A profissão passou, em 1998, a ser legislada pela Lei nº 9.674/98 de 25/06/1998, conhecida no meio profissional como a Lei do Veto em função do grande número de artigos vetados pelo Presidente da República. Essa lei pouco ou nada esclarece sobre a atuação profissional, motivo pelo qual não foi considerada quando das digressões teóricas desse estudo. O artigo 5º alínea II, IV e V vetadas, tratavam especificamente de delinear a atividade do administrador de bibliotecas.

inferenciar a visibilidade das bibliotecas perante a comunidade de Manaus.

Como suporte teórico, esse estudo se utilizará da teoria de RENSIS LIKERT (1979) sobre Sistemas de Administração, por elencar com mais clareza e maior complexidade os perfis dos gestores em geral identificando os estilos gerenciais, objetivo dessa pesquisa.

ABORDAGEM ADMINISTRATIVA: referenciais teóricos

Em toda a história da humanidade, mesmo que de maneira rudimentar, observou-se a existência de alguma forma de administrar que envolve o mais simples empreendimento até o mais complexo ambiente organizacional.

Freqüentemente, nas comunidades primitivas, formavam-se grupos que foram os embriões das empresas modernas; tais empreendimentos certamente tinham líderes que foram os ancestrais dos gerentes da atualidade.

A administração, hoje é concebida com objetivo de proporcionar a integração de indivíduos que contribuem, com seus esforços, para atingir ações predeterminadas.

O desenvolvimento de teorias sobre Administração foi extremamente lento até o século XIX, acelerando-se incrivelmente a partir do início do século atual em função das mudanças produzidas pela Revolução Industrial.

Foi inicialmente no século XX, que Frederick W. Taylor e Henri Fayol desenvolveram os primeiros trabalhos sobre Administração. Taylor fundou a chamada Escola de Administração Científica, preocupada em aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho operário. Já Fayol desenvolveu a Teoria Clássica, visando aumentar a eficiência da empresa, utilizando-se dos princípios gerais da administração em bases científicas.

Ambas as teorias constituíram o alicerce da chamada Abordagem Clássica da Administração, marcando o início do que hoje denominamos administração das organizações. Porém, tais teorias refletiam somente as necessidades e os interesses da produção sem se preocupar com a questão humana.

Em oposição a Teoria Clássica, surge em 1920, a Teoria das Relações Humanas, refletindo agora, as necessidades das pessoas. A partir de então, o papel do gerente passa a ser ampliado e direcionado tanto para o alcance dos objetivos da organização quanto para a motivação de seus subordinados. Exatamente nesse contexto de mudanças, emerge a Teoria Comportamental da Administração.

Desenvolvida a partir da década de 50, essa teoria trouxe novas abordagens sobre o comportamento humano nas organizações, tendo em vista que não evidencia mais a estrutura e sim a preocupação com o comportamento das pessoas na organização.

Com severas críticas à Teoria Clássica, a visão democrática da Teoria Comportamental prioriza a realização humana como elemento indispensável para se alcançar objetivos comuns. Além disso, predomina, ainda, a ênfase nas pessoas dentro do contexto organizacional, fator de destaque na Teoria das Relações Humanas.

ESTILOS GERENCIAIS: o modelo likertiano

Da Teoria Comportamental originaram-se os estilos de administração, caracterizados pelas convicções que os administradores têm a respeito do comportamento humano dentro da organização, tendo em vista que a administração e o estilo com que os administradores dirigem o comportamento das pessoas, condicionam os resultados do empreendimento.

Pela necessidade em caracterizar os estilos gerenciais encontrados nos administradores de empresas, Douglas McGregor, um

dos mais famosos teóricos behavioristas da administração, constrói uma teoria que compara dois estilos opostos e antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional e mecanicista, refletindo um estilo rígido e autoritário, a Teoria X, e de outro, um estilo baseado nas concepções modernas, caracterizado por um estilo mais democrático, a Teoria Y.

Como que complementando a teoria macgregoriana, Likert irá dirigir seus estudos para determinar, mais precisamente, os estilos gerenciais intermediários e delinear mais claramente o perfil comportamental da Teoria X e Y. Com efeito, para Likert *“a administração é um processo relativo no qual não existem normas e princípios universais válidos para todas as circunstâncias e ocasiões* (CHIAVENATO, 1997, p. 548), contudo, observa-se que para o teórico, a descrição deve ser a mais exaustiva possível para privilegiar o maior entendimento das atitudes gerenciais.

Os sistemas de administração, assim denominados por Likert, não têm limites definidos entre si, podendo um administrador ter atitudes que o enquadrem em níveis intercalados num sistema e ações que o enquadrem em outro, ou seja, ele pode ser ao mesmo tempo autoritário e consultivo, podendo ser autoritário numa tomada de decisões e consultivo no relacionamento com seus subordinados, destacando que podem coexistir dois ou mais estilos em um mesmo administrador. Tais sistemas podem ser melhor visualizados quando acompanhados pelo quadro a seguir:

SISTEMA DE ORGANIZAÇÃO			
AUTORITÁRIO		PARTICIPATIVO	
Autoritário forte	Autoritário benévolo	Consultivo	Grupo participativo
Sistema Administrativo autocrático, coercitivo e altamente arbitrário, controlando rigidamente tudo o que ocorre dentro da organização. Considerado o sistema mais duro e fechado existente, tornando o nível institucional sobrecarregado com a tarefa decisorial.	Sistema administrativo autoritário com atenuada variação comparado ao sistema anterior, ou seja, é um sistema autoritário forte mais condescendente e menos rígido.	Trata-se de um sistema mais participativo do que autocrático e impositivo, representando um gradativo abrandamento da arbitrariedade organizacional.	É o sistema administrativo democrático por excelência. É também o mais aberto de todos os sistemas descritos por Likert.

Fonte: LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**, p. 258.

É importante ressaltar o caráter simplificado do quadro acima que mostra os principais sistemas estabelecidos por Likert, que em sua versão completa, o autor apresenta sete variáveis que compõem cada um dos sistemas que deram origem a nova teoria administrativa formulada por ele. A nova tendência de estrutura organizacional baseada no Modelo Grupal de Organização, onde todas as decisões são tomadas em conjunto e analisadas sob o ponto de vista da organização, também de autoria de Likert, complementa assim seu esforço teórico de formular uma nova administração.

Decorrente desse modelo grupal, o autor estabelece como sendo um importante fator para o desempenho organizacional o Princípio de Relações Solidarizantes, no qual o superior leva em consideração as experiências e expectativas de cada subordinado, colocando-se no lugar do outro a fim de perceber o ambiente a partir da visão coletiva.

É necessário, nesse princípio, que cada membro da organização sinta-se motivado, o que concorrerá para uma consciência de que tanto os objetivos da organização, como sua própria tarefa são indispensáveis para a concretização dos seus objetivos.

No campo da motivação humana, dois importantes teóricos comportamentais se apresentam para discutir, prioritariamente, o conhecimento das necessidades humanas para uma melhor compreensão acerca do comportamento gerencial do administrador, bem como um meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações. São eles: Maslow e Herzberg.

Maslow desenvolveu uma teoria baseada nas necessidades do homem, dispostas em níveis, numa hierarquia em forma de pirâmide, na qual a base é representada pelas necessidades fisiológicas (alimentação, repouso, abrigo, etc.) e no topo, as necessidades de auto-realização (realização do seu próprio potencial), e entre elas as inerentes à segurança.

Já Herzberg, desenvolveu a chamada Teoria dos Dois Fatores, para melhor explicar o comportamento do indivíduo dentro da organização, formada pelos fatores higiênicos (salário, ambiente de trabalho, ascensão de cargo etc.) e os fatores motivacionais (reconhecimento profissional, auto-realização etc.).

O que se pode observar inferir sobre as teorias motivacionais propostas por Maslow e Herzberg é que ambas apresentam pontos de concordância que permitem desenvolver um quadro mais amplo sobre o comportamento humano, através da interligação existente entre cada uma delas, ou seja, os fatores higiênicos de Herzberg referem-se às necessidades fisiológicas de Maslow, enquanto que os fatores motivacionais referem-se às chamadas necessidades de auto-realização.

Dessa maneira, o estilo de cada gerente no exercício de suas atividades pode causar diferentes reações no colaborador, já que a forma de orientá-los determina aquilo que posteriormente eles farão e conseqüentemente interfere nos resultados almejados pela organização, seja ela com ou sem fins lucrativos.

Cada comportamento, portanto, é individualizado por um estilo que distingue uma pessoa das demais, sendo significativamente estável à medida que se pode reconhecer cada pessoa frente as diferentes situações enfrentadas.

O BIBLIOTECÁRIO E O CONTEXTO ADMINISTRATIVO

O emprego de técnicas administrativas começou a merecer atenção dos bibliotecários em meados da década de 50, nos Estados Unidos, quando a biblioteca passou a ser conhecida como um recurso comunitário.

Atualmente, o bibliotecário atua também como um administrador de biblioteca por exercer a função de gestor, o que se compõe em organizar, comandar, prever, coordenar e controlar todas as atividades ligadas a essa unidade de informação.

Para isso, ele deverá dispor de conhecimentos técnicos e administrativos que lhe permitam manter diretrizes e liderança em sua atividade gerencial, traçar metas, estabelecer planos e políticas.

Seu papel pode ser constatado à medida que cumpre suas tarefas no interior de um grupo, possuindo a capacidade de gerar mudanças na unidade de informação.

Quanto à função, essa requer permanentemente a tomada de decisões no que se refere a estabelecer objetivos e organizar recursos para atingi-los, bem como interagir com pessoas se utilizando da comunicação e motivação.

Esta postura ativa, começou a ser delineada entre as décadas de cinquenta a oitenta, quando os bibliotecários passam a trocar experiências, apresentar teses e debates que em princípio, proporcionam mais benefícios aos próprios profissionais e ao surgimento de novos referenciais para a sua atuação qualificada.

Vivenciando novas experiências, o bibliotecário começou a ver a biblioteca muito mais como agência capaz de promover a transformação da sociedade, tendo em vista ser dela a função de disseminar artefatos de cultura a fim de favorecer a integração social dos cidadãos.

Historicamente, sabe-se que essas instituições tiveram dificuldades de ordem financeira e política e isto estende até hoje devido, em parte, ao fato de serem órgãos ligados, na maioria das vezes, a um organismo estatal, seja federal, estadual ou municipal, o que evidencia uma dependência não só financeira mas ideológica que compromete sobremaneira suas ações.

Isto reflete nos modos de gestão dos profissionais, já que ficam sujeitos a variações de programas político-partidários ou acordos que possam vir a beneficiar a instituição de algum modo, comprometendo seus fazeres enquanto agentes de transformação.

Como na década de oitenta, também agora, no final do século, sente-se uma nova mudança de mentalidade quanto ao papel e função do profissional da informação, que busca atender às demandas oriundas do mercado emergente.

O bibliotecário tem buscado na pós-graduação uma forma de capacitar-se profissionalmente para atender às diversas necessidades do mercado em que pode atuar, sem nunca deixar de lado sua missão primeira que é a de informar seu cliente com clareza, para que ele possa fazer uso das informações recebidas, de modo a constituir sua visão crítica.

Cada profissional deve administrar a instituição em que atua de acordo com o tipo que a caracteriza já que em última instância, é isso que vai definir a sua função dentro do contexto social, político e cultural .

Com o intuito de melhor atender à sociedade, as bibliotecas foram segmentadas dando origem a variadas tipologias tais como, bibliotecas escolares, públicas, universitárias, especializadas, infantis entre outras, cada uma com uma missão e um público alvo diferenciado o que, conseqüentemente, enfatiza a necessidade de uma administração que busca atender aos objetivos institucionais propostos.

Entende-se que, para a biblioteca se tornar um agente de transformação, o gerente deve ter a capacidade de pesquisar, liderar, planejar, ser avaliado por outros, e se auto-avaliar, de modo a ter capacidade de criar alternativas impactantes com os recursos que possui. Isso evidencia a necessidade do gestor em agir criativamente diante do cenário que deverá conhecer.

O BIBLIOTECÁRIO EM ANÁLISE

A finalidade desta pesquisa investigativa, foi conhecer o sistema de gestão e o perfil gerencial dos administradores de quatro tipos de bibliotecas em Manaus.

Para esse estudo foram coletados dados junto a oito gerentes de bibliotecas e trinta e dois colaboradores de um total de oitenta e dois, escolhidos aleatoriamente, sejam com formação em níveis básico, médio ou superior, com a finalidade de coletar dados que pudessem ser comparados com os fornecidos pelos gerentes, com relação à sua própria atuação.

Diagnosticou-se que existe a função gerencial nas bibliotecas pesquisadas e que ela gerencia pessoas, serviços, e recursos informacionais, mas não existe a função de subgerente o que provoca um relacionamento intenso entre o gerente e os colaboradores.

Dentro do perfil organizacional levantado, observa-se que os gerentes foram indicados para exercer o cargo, o que pode denotar uma ausência de plano de carreira dentro das instituições em que atuam. Vale ressaltar que 50% dos bibliotecários têm mais de dez anos de tempo de serviço e que somente um atua na função à mais de sete anos, sendo que a maioria exerce o cargo a 3 anos.

Quanto ao treinamento recebido para o exercício da função, os profissionais, no geral se achavam preparados para tal, tanto pela graduação já que 49% se graduou pelo currículo da década de 80 que dava ênfase à administração, como pela pós-graduação, pois a maioria possui curso de especialização em Gestão da Informação; o que não é confirmado pela necessidade de atualização, onde apontam a gestão como um ponto importante para o desempenho das funções, e que apresentam uma demanda por treinamento.

A leitura e os cursos foram as formas mais indicadas de atualização na área, o que não pode ser considerado ideal, pois sabe-se que o hábito da leitura não é fator preponderante nem entre os bibliotecários, e os cursos voltados para a administração de bibliotecas são raramente oferecidos na cidade de Manaus.

Com relação às atividades desenvolvidas, percebe-se que o profissional se preocupa muito com as atividades burocráticas, e quando comparada com as informações dos colaboradores, entende-se sua postura pois muitas das atividades técnicas de responsabilidade do gerente são desempenhadas pelos funcionários.

Quanto ao sistema de comunicação, percebe-se que na elaboração de atividades, os gerentes são classificados dentro do sistema de Likert como participativos, o que diverge da opinião dos colaboradores, que o entendem como consultivo.

Dentro dos padrões de Likert, os gerentes se auto determinaram Participativos no que diz respeito à forma de se comunicar com seus colaboradores, o que está de acordo com a opinião dos mesmos, que se consideram participativos.

No relacionamento interpessoal, os profissionais foram descritos pelos colaboradores como sendo autoritários-benévolos, o que discorda de sua própria definição, onde eles dizem ser Participativos por interferirem como advogados e juizes perante os conflitos.

Dentro do processo decisório, a elaboração de projetos não faz parte das preocupações dos bibliotecários, que segundo a pesquisa, quando são elaborados em número pequeno, destacando somente o formato de operacionalização das atividades não havendo nenhuma preocupação com os níveis estratégicos e tático. Isso demonstra que as gestões estão unicamente preocupadas com o aqui e agora e que não buscam, no planejamento, atentar para ações futuras que projetem a fazer o qualitativo nas bibliotecas pesquisadas.

Em função dos itens elencados e considerando as variáveis de Likert, os gerentes podem se enquadrar em autoritários benévolos, levando em consideração o tempo na função, onde a produtividade é de regular para boa. Quanto ao comportamento dos gerentes durante as reuniões, tanto eles quanto os colaboradores concordam com a postura participativa, onde o gestor considera todas as sugestões colocadas em pauta; já em relação às decisões, o gerente é apontado como consultivo pelos colaboradores, enquanto ele próprio se diz participativo, desta forma, pode-se afirmar que neste caso, o gerente é enquadrado no sistema consultivo/participativo.

Dentro do sistema de organização proposto por Likert, os gerentes são enquadrados como participativos de acordo com o que é descrito por eles e pelos colaboradores, quanto ao sistema de

recompensas, o que denota uma integração grupal, que já não acontece no que se refere às punições, em que ele se considera participativo e os colaboradores o entendem como consultivo, uma vez que, quando os elogia, o faz casual e individualmente, caracterizando a ausência de participação ao grupo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que os gerentes das bibliotecas estudadas, são profissionais capacitados para o exercício da função, mas como foi dito por eles, necessitam de treinamento na área de administração.

Por se tratar de uma função específica, é importante que a formação na parte de planejamento de tarefas, administração de reuniões e relações humanas, seja considerada tendo em vista a importância do domínio dessas temáticas para o seu fazer qualitativo.

Pode-se dizer, ainda, que eles desempenham parcialmente o seu papel, pois cumprem suas funções internas burocráticas e técnicas mas, no que tange ao seu papel de agente da informação, colaborador de transformações sociais e animador cultural, os gestores mostram não possuírem nenhuma ação nesse sentido.

O conhecimento sobre os resultados desta pesquisa, poderá se constituir de alerta que servirá para que os profissionais busquem soluções para melhor atender à comunidade, atuando de forma a viabilizar seu crescimento.

No que se refere ao estilo, há divergência de opiniões em relação aos dados levantados, já que os gerentes afirmam ser participativos e os colaboradores os definem como consultivos, mas este não é um dado agravante, pois os dois apontam para o trabalho em grupo, que é, segundo Likert, o sistema de organização ideal, já que a união da equipe é fundamental para o sucesso do empreendimento.

É necessário ressaltar que pesquisas devem ser feitas continuamente, para que se levantem as necessidades dos profissionais atuantes, pois dessa forma a educação continuada poderá ser melhor direcionada.

Em se tratando desse fazer, acredita-se que, o primeiro passo, o do conhecimento foi dado. Resta agora inferir, a partir deles, na realidade de modo a produzir mudanças significativas tanto na ação dos gestores, como na dos colaboradores. Só assim é que será possível inserir mudanças capazes de alterar a visibilidade dos agentes da informação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRETO, Aldo de Albuquerque. O mercado de informação no Brasil. **Transinformação**, v. 10, n. 2, p. da W 1-8, mai/ago. 1998.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos**: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980. p.37-52.

BIO, S. R. **Sistemas de informação e o processo de gerência**. In: _____. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, p. 39-51, 1991.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1997.

CIANCONI, Regina de Barros. Gerência da informação: mudanças nos perfis profissionais. **Ciência da informação**, v. 20, n. 2, p. 204-208, jul./dez. 1991.

CORTE, A R. **Estilos gerenciais do profissional de informação na área de biblioteconomia**. Brasília, 1988. 187p. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília.

DIAS, E. J. W. A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação a bibliotecas e centros de informação. **Revista da Escola**

de Biblioteconomia da UFMG, Belo Horizonte, v. 14, n.1, p. 37-54, mar., 1985.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Formação de dirigentes**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1971.

FERREIRA, G. I. S. & OLIVEIRA, Z. P. **Informação para administração de bibliotecas**. Brasília: ABDF, 1989. 57p.

FUNARO, V. M. B. de O . **Estilo gerencial dos administradores de bibliotecas: o caso da Universidade de São Paulo**. Campinas, 1997. 166p. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1979.

MENDONÇA, L. M. E. O comportamento gerencial em serviços de informação industrial no Brasil. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 21, n. 1, p. 93-101, maio/ago. 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de informações gerenciais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PEREIRA, Patrícia Martins. Biblioteconomia e o bibliotecário. **Novos Tempos**, Santa Catarina, v.3, n. 19, p. 1-7, out.1997.

PIMENTA, Ana. **Fatores de desempenho gerencial de administradores de centros/sistemas de informação: subsídios ao processo de capacitação gerencial**. Belo Horizonte, 1993. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal de Minas Gerais.

RAMOS, Liliana Guerrero, LÓPEZ, María Teresa Hernández. Dela gerencia de información a la inteligencia social. **Ciencias de la información**, Habana, v. 28, n. 4, p. 251-258, diciembre. 1997.

RAMOS, Paulo A Baltazar. A gestão na organização de unidades de informação. **Ciência da informação**, v. 25, n.1, p. 15-25, jan./abril. 1996.

SEETHARAMA, S. **Diretrizes para o estabelecimento de unidades de consolidação da informação**. Brasília: IBICT/SENAI, 1993.

SOUZA, Marta Alves de. Perfil profissional do bibliotecário no mercado de trabalho da cidade de São Paulo. **Transinformação**, São Paulo, v. 8, n.1, p.1-11, jan./abr. 1996.

VIEIRA, A da S. Gerência de recursos informacionais: um advento do futuro? **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, Belo Horizonte, v. 19, n. 2, p. 159-170, set. 1990.