

A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação a bibliotecas e centros de informações

Mintzberg's managerial roles approach and its applicability to the study of library managers

EDUARDO JOSÉ WENSE DIAS *

Existem várias abordagens para o estudo do trabalho gerencial. Uma abordagem moderna de grande impacto é a dos papéis gerenciais, desenvolvida por Mintzberg, que descreve o conteúdo daquele trabalho em termos de dez papéis classificados em três grupos: papéis interpessoais, papéis informacionais e papéis decisórios. O impacto dessa abordagem é atestado pelo grande número de estudos que têm utilizado o modelo como referencial teórico. Um desses estudos descreve o trabalho de administradores de bibliotecas públicas e universitárias nos Estados Unidos. Enfatiza-se a necessidade de estudos do trabalho gerencial em bibliotecas brasileiras, utilizando-se uma abordagem moderna, como a de Mintzberg.

* Professor Adjunto da Escola de Biblioteconomia da UFMG

1. INTRODUÇÃO

Qualquer organização precisa ser bem administrada (**) para que atinja seus objetivos através da melhor utilização possível de seus recursos. Entretanto, administradores eficientes parecem escassear. Estatísticas norte-americanas revelam que, de cada cem novas firmas comerciais que se estabelecem, cerca de 50% fecham suas portas nos dois anos seguintes, e passados cinco anos de seu estabelecimento, 2/3 dessas cem firmas não mais continuarão a existir (9, p. 82). A causa principal desses fracassos, afirma-se, é a falta de administradores competentes (10, p. 4).

Uma questão básica de administração, portanto, é como preparar administradores competentes. Para Mintzberg, a primeira providência nesse sentido é estudar o que fazem os administradores em seu trabalho de forma que se possa chegar a um conhecimento de suas atividades e, assim, prepará-los para o melhor desempenho dessas mesmas atividades (15, p. 3). Várias abordagens são possíveis para tal estudo, mas neste artigo vamos nos concentrar exatamente na que parece ser a mais adequada dentro da teoria administrativa contemporânea. Essa abordagem — a dos papéis gerenciais — foi desenvolvida pelo próprio Mintzberg a partir de uma pesquisa acadêmica. Nosso objetivo é despertar a atenção dos bibliotecários e estudiosos da área para essa abordagem e sua possível aplicação no campo da biblioteconomia e da ciência da informação.

** Os termos «administração» e «gerência», e respectivos cognatos («administrador» e «gerente», etc.) são usados como sinônimos neste artigo.

2. ABORDAGENS AO ESTUDO DA FUNÇÃO GERENCIAL

A preocupação com o estudo da função gerencial não é de hoje. Desde o começo do século que estudiosos da administração têm procurado definir o trabalho do administrador. Pioneiro nessa área foi Henri Fayol que, em 1916, identificou cinco funções gerenciais básicas: planejamento, organização, coordenação, direção e controle. Essa abordagem — depois chamada de «clássica» — teve enorme influência, atestada por uma série de outras abordagens dela derivadas, bem como pela sua utilização na organização de cursos e textos de administração e na prática dos administradores.

Além dessa abordagem clássica, muitas outras existem. Mintzberg classificou-as em oito «escolas» (15, p. 7-27). Além da Clássica, ele identifica as seguintes outras escolas:

- a) do Grande Homem
- b) do Empreendedor
- c) da Teoria das Decisões
- d) da Eficiência do Líder
- e) do Poder do Líder
- f) do Comportamento do Líder
- g) da Atividade de Trabalho

A seguir, apresentamos algumas informações muito resumidas sobre cada uma dessas escolas:

Escola do Grande Homem — Esta escola caracteriza-se por estudos biográficos e autobiográficos de administradores. As principais limitações da abordagem são o pequeno suporte teórico e a excessiva ênfase na pessoa do administrador (ao invés de estudar seu trabalho). Um exemplo bastante conhecido é o livro de Alfred P. Sloan, **My Years With General Motors** (18).

Escola do Empreendedor — Esta abordagem foi desenvolvida principalmente por economistas e vê o administrador apenas como tomador de decisões. Nela predomina uma visão racional do processo decisório, definido por Collins e Moore como «a busca da melhor alternativa num ambiente de dimensões muito limitadas e altamente especificadas» (15; p. 12). Como observa Mintzberg, «problemas ambíguos, objetivos conflitantes e mal expressos, e conseqüências imprevisíveis simplesmente não existem. Assim, o administrador tem pouca importância para o economista. É o fundador-empresendedor que lhe interessa, pois este tem uma dimensão de liberdade: ele pode criar organizações». (15; p. 12-13).

Escola da Teoria das Decisões — Ao contrário da escola anterior, esta vê a tomada de decisões como um processo complexo ao qual não é possível aplicar métodos predeterminados. Os teóricos desta escola asseguram que o administrador não tem «objetivos sistêmicos explícitos nem preferência por determinadas funções; que uma etapa muito importante mas muito ignorada do processo decisório é a definição do problema; que alternativas e suas conseqüências raramente são conhecidas com clareza; e, finalmente, que as decisões são tomadas com a finalidade de atender às limitações da situação e não para maximizar objetivos» (15; p. 14). A figura preeminente desta escola é Herbert Simon, autor de **Comportamento Administrativo**.

Escola da Eficácia do Líder — Esta, como as duas escolas seguintes, trata do administrador como líder, relegando a segundo plano os outros aspectos da atividade gerencial. A ênfase, no caso desta primeira escola, entretanto, é mais no homem do que na tarefa. Típico desta escola são as abordagens que procuram associar eficácia administrativa com características pessoais ou com estilos de administração. Um exemplo é a teoria

das relações humanas, cujo autor mais conhecido é McGregor e seu livro **O Lado Humano da Empresa** (13).

Escola do Poder do Líder — Os estudiosos desta escola estão interessados nos aspectos de poder e influência dos líderes, e na utilização e manipulação que fazem desses dois elementos. Um estudo famoso nesta linha é o de Melville Dalton, **Men Who Manage**. (5).

Escola do Comportamento do Líder — Mintzberg deu este nome a um grupo de pesquisadores e escritores que têm em comum o fato de terem analisado o conteúdo do trabalho efetivamente desempenhado por administradores. Mas os métodos adotados foram muito variados, e nem há uma interação entre diversos autores. Não há também um tema central nem uma linha de pensamento a uni-los. O mais conhecido representante desta escola é, provavelmente, o Ohio State Leadership Group, um grupo de pesquisa baseado na Universidade Estadual de Ohio (Estados Unidos) no período que vai do final da década de 40 até meados da década de 60, responsáveis por uma série de estudos sobre liderança (14, p. 209-215).

Escola da Atividade de Trabalho — Como a escola anterior, esta também procura estudar o trabalho efetivamente realizado por administradores. Mas ao contrário da outra escola, há nesta uma decidida integração entre os pesquisadores, bem como similaridade nos métodos utilizados. Na análise de Mintzberg, é esta escola que oferece a abordagem mais adequada ao estudo da função gerencial. Tal supremacia se deve, principalmente, a uma metodologia mais sofisticada e à utilização de dados empíricos nas conclusões de seus estudiosos, o que tem contribuído para uma visão mais abrangente da realidade administrativa. As outras escolas, como o nome de algumas delas já sugere, quase todas se caracterizam por uma ênfase demasiada a um aspecto da administração

(por exemplo: tomada de decisão) em detrimento dos outros importantes aspectos daquela realidade.

Entre os pesquisadores da escola da Atividade de Trabalho, um dos que mais se destacam é o próprio Mintzberg. Num livro publicado pela primeira vez em 1973 (14:15), ele sintetizou suas idéias a respeito da função gerencial, baseado em suas próprias pesquisas mas também no trabalho de outros pesquisadores da mesma escola. Entre essas idéias, destaca-se a teoria dos papéis administrativos desempenhados pelos gerentes. Antes de discutirmos esses papéis, é necessário fazer uma distinção entre características e conteúdo do trabalho gerencial.

3. CARACTERÍSTICAS E CONTEÚDO DO TRABALHO GERENCIAL

As características dizem respeito a elementos mais objetivos do trabalho gerencial, tais como o lugar em que o gerente trabalha, o tempo que dispense com o serviço, a quantidade de trabalho e os meios de comunicação utilizados. Como se pode deduzir, essas características são elementos importantes no estudo da função gerencial, na medida em que implicam habilidades específicas que podem ser requeridas dos gerentes.

Já o conteúdo é um aspecto bem mais subjetivo e diz respeito, basicamente, à natureza e à finalidade da ação gerencial. Quando se procura descobrir o que faz um gerente e porque o faz, estamos no domínio do conteúdo.

Tradicionalmente, os estudiosos que procuraram descrever o conteúdo do trabalho gerencial fizeram-no em termos das funções clássicas da administração (planejamento, organização, direção, etc.) ou então através de atividades tais como passar informação ou tomar decisões. Para Stewart, o problema desses tipos de

abordagem é que «tais atividades não podem ser definidas de forma precisa o bastante para que revelem identidade entre o trabalho de diferentes administradores quando estes a elas se referem (15, p. 24).

Mintzberg procurou ver nas metodologias que vinham sendo utilizadas a razão para a dificuldade em se descrever o conteúdo do trabalho gerencial. Por isso, ele mesmo realizou um estudo em que empregava uma metodologia nova — a observação estruturada, «mas com uma importante diferença em relação ao modo como «essa metodologia tinha sido empregada antes. As categorias foram desenvolvidas durante e depois da observação». (15, p. 25). Foi a partir desse estudo, mas com base também em outros estudos de pesquisadores da escola da Atividade de Trabalho, que Mintzberg chegou à identificação de papéis administrativos que representam o conteúdo do trabalho gerencial.

4. A TEORIA DOS PAPÉIS GERENCIAIS

Mintzberg identificou dez papéis básicos, que se agrupam em três grandes categorias:

- I — Papéis interpessoais
 - 1. Representante da organização
 - 2. Líder
 - 3. Contato
- II — Papéis Informacionais
 - 4. Monitor
 - 5. Disseminador
 - 6. Porta-voz
- III — Papéis Decisórios
 - 7. Empreendedor
 - 8. Manipulador de distúrbios
 - 9. Alocador de recursos
 - 10. Negociador

Esses papéis podem ser assim descritos:

I) **PAPÉIS INTERPESSOAIS** — Decorrem diretamente do **status** e da autoridade que são inerentes aos cargos administrativos, e concernem basicamente ao desenvolvimento de relações interpessoais:

1. **Representante da organização** — Com este papel, o administrador desempenha uma série de atividades de natureza legal, social, motivadora e cerimonial, em virtude do fato de a sua pessoa ser um símbolo da organização ou da unidade de trabalho de que é responsável. Muitas dessas atividades são triviais, todas implicam alguma forma de relacionamento interpessoal, mas nenhuma implica qualquer tarefa significativa de processamento de informação ou tomada de decisão.

2. **Líder** — Refere-se ao relacionamento do administrador com seus subordinados. Inclui responsabilidades como seleção, treinamento, acompanhamento, motivação, promoção e exoneração de pessoal.

3. **Contato** — Refere-se ao relacionamento do administrador com numerosos grupos e indivíduos fora de sua unidade/organização. O papel visa manter esses relacionamentos que são fontes importantes de informação e de favores.

II) **PAPEIS INFORMACIONAIS** — Estes papéis dizem respeito ao recebimento e transmissão de informação. O aspecto de relacionamento interpessoal é apenas incidental à maioria dessas atividades; a informação é simplesmente deslocada ou processada nesta etapa, que não envolve qualquer atividade significativa de tomada de decisão.

4. **Monitor** — Com este papel, o administrador continuamente busca e é bombardeado com informações que o habilitam a entender o que acontece em sua

unidade/organização e no ambiente em que estas se inserem.

5. **Disseminador** — Como disseminador, o administrador passa informação externa para seus subordinados, bem como informação de um subordinado para outros. Algumas dessas informações são fatuais, outras precisam ser interpretadas, e outras são opiniões pessoais.

6. **Porta-voz** — Através deste papel o administrador fala em nome de sua unidade/organização. Consiste basicamente na transmissão de informação para pessoas de fora sobre os planos, políticas, ações e resultados da unidade/organização.

III) **PAPEIS DECISÓRIOS** — Estes papéis relacionam-se com a importante tarefa de tomar decisões significativas.

7. **Empreendedor** — Neste papel, o administrador introduz e planeja grande parte das mudanças controladas que ocorrem em sua unidade/organização.

8. **Manipulador de distúrbios** — Neste papel, o administrador lida com mudanças involuntárias e pressões sofridas pela sua unidade/organização.

9. **Alocador de recursos** — Aqui o administrador faz opções e toma decisões relativas à alocação de recursos organizacionais significativos. Estas decisões incluem a aprovação de projetos, orçamentos, programação do trabalho de subordinados, e a alocação do seu próprio tempo.

10. **Negociador** — Neste papel, o administrador representa sua organização/unidade em negociações não rotineiras de vulto. Exemplos incluem a negociação de vendas ou contratos de serviço, acordos trabalhistas, e outros acordos com terceiros.

Esses dez papéis são os básicos e, de acordo com Mintzberg, desempenhados por todos os tipos de admi-

nistradores. Essa tese tem sido confirmada por vários estudos que utilizaram o modelo (1; 4; 11; 12; 16).

Entretanto, é possível ainda haver outros tipos de papéis desempenhados por grupos específicos de administradores. É o caso do papel de **especialista (technical expert)**, na terminologia inglesa, a que ainda faremos referência neste artigo, que é um papel geralmente desempenhado por gerentes técnicos, e apenas por esse tipo de gerente. Mintzberg vê esses papéis adicionais como um desdobramento dos papéis básicos. Assim, o papel de especialista, por exemplo, é visto como um desdobramento do papel de porta-voz.

Embora esses papéis sejam universais, uma das conclusões mais seguras a que têm chegado as pesquisas é a de que a ênfase dada a cada papel ou grupo de papéis por um determinado administrador é influenciada por uma série de fatores. Os dois mais importantes desses fatores são a área de atuação do gerente e seu nível na hierarquia. Por exemplo, o estudo de Alexander mostrou que os gerentes de vendas enfatizam muito mais os papéis interpessoais do que os outros dois grupos de papéis, ao passo que os gerentes técnicos (*) enfatizam mais os papéis informacionais (1).

O modelo de Mintzberg tem tido um enorme impacto na teoria administrativa contemporânea. Prova disso são os numerosos estudos que têm utilizado ou testado o modelo em organizações de negócios (1; 3; 7; 22; 23), em instituições de serviço (6; 16), assim como para comparar administradores do setor público com administradores do setor privado (11). O modelo também tem sido utilizado em outros países que não os Estados Unidos; o estudo de Costin (4), por exemplo, foi realizado com administradores canadenses.

* Categoria em que classificamos os bibliotecários-administradores.

5. UM ESTUDO DA FUNÇÃO GERENCIAL EM BIBLIOTECAS

Só mais recentemente é que os profissionais da biblioteconomia e da ciência da informação passaram a se preocupar mais seriamente com a administração de bibliotecas. Nos Estados Unidos, segundo Evans, as técnicas de administração só começaram a merecer a atenção dos bibliotecários em meados da década de 50, «quando a biblioteca passou a ser reconhecida como um recurso comunitário e, em conseqüência, sucedem-se as verbas federais» (8, p. 1).

Como seria de se esperar, estudos da função gerencial em bibliotecas e centros de informação escasseiam e padecem das mesmas limitações acima identificadas, já que via de regra tomam por modelo as teorias da administração de negócios. Entretanto, acreditamos que esse é um tópico da maior importância, de vez que a biblioteca, como qualquer outra organização, precisa ser bem administrada.

Não é bastante nem suficiente que nos valhamos das conclusões derivadas de estudos feitos em outras áreas, notadamente em empresas comerciais e industriais. É necessário que sejam feitos estudos específicos de administradores de biblioteca, já que há aspectos característicos desse trabalho e do ambiente onde é realizado. Mintzberg enfatiza essa necessidade de estudos específicos de grupos de administradores com características peculiares: administradores de nível intermediário, administradores públicos, administradores inexperientes, etc. A razão para isso é o fato de que essas diferenças representam fatores importantes a determinar o comportamento do gerente.

De que tenhamos notícia, o único estudo de administradores de biblioteca a utilizar o modelo de Mintzberg,

até o momento, é o de Person (16), uma tese de doutorado em universidade norte-americana. O objetivo dela foi o de identificar a percepção que administradores de bibliotecas públicas e universitárias tinham de suas funções. Para isso, Person estudou 139 administradores de nível intermediário (middle-managers) em seis bibliotecas públicas e nove bibliotecas universitárias nos estados americanos de Ohio, Michigan, Indiana, Illinois, Wisconsin e Minnesota (*). As bibliotecas foram selecionadas com base no número de funcionários e outros critérios.

O estudo identifica conceitos de papel gerencial de acordo com os aspectos de dimensão, conflito, ambigüidade e satisfação. Foi no estudo do aspecto dimensão que Person utilizou o modelo de Mintzberg, acrescentando um décimo-primeiro papel, o de especialista (*). Alguns resultados da pesquisa:

1) Foi feita uma categorização dos papéis efetivamente desempenhados, por ordem de importância. Do mais importante para o menos importante, a ordem encontrada foi a seguinte:

- 1) Empreendedor
- 2) Líder
- 3) Alocador de recursos
- 4) Disseminador
- 5) Especialista
- 6) Monitor

* Esses Estados têm muitas características em comum, sendo às vezes chamados de Estados dos Grandes Lagos.

* Este papel comporta uma série de atividades técnicas (não gerenciais) que são muito comuns no caso de gerentes que supervisionam profissionais. No caso do bibliotecário, um exemplo de tais atividades seria o do chefe da biblioteca ajudando um bibliotecário a resolver um problema técnico mais difícil (uma questão de referência, a interpretação de uma norma catalográfica, etc.).

- 7) Contato
- 8) Porta-voz
- 9) Manipulador de distúrbios
- 10) Negociador
- 11) Representante da organização

Nessa categorização, chama-nos a atenção o fato de o papel de empreendedor vir em primeiro lugar. Em nenhum outro grupo de administradores esse papel aparece com tanto destaque. Na análise de Person, isso parece demonstrar um desejo dos bibliotecários de participarem do processo de mudança/aperfeiçoamento em suas organizações, já que é através desse papel que os administradores introduzem inovações numa organização.

2) Uma análise das diferenças entre os dois sexos mostrou que apenas em relação ao papel de manipulador de distúrbios elas são significativas. As mulheres mostraram um maior envolvimento com esse papel do que os homens, mas demonstraram também um desejo de reduzir esse envolvimento.

3) As diferenças e semelhanças mais interessantes ocorreram na análise comparativa por tipo de biblioteca. Os administradores de bibliotecas públicas mostraram um envolvimento maior em três papéis (líder, manipulador de distúrbios e especialista) ao passo que os de bibliotecas universitárias têm um envolvimento maior em apenas um papel (negociador).

Por outro lado, a análise dentro de cada grupo mostra que os administradores de bibliotecas públicas estão mais envolvidos com papéis cujas atividades e responsabilidades são voltadas para dentro de sua própria unidade de trabalho. São cinco esses papéis: líder, manipulador de distúrbios, especialista, disseminador, e alocador de recursos, papéis que implicam um grande

envolvimento do administrador com membros da sua unidade de trabalho. Ao contrário, os administradores de bibliotecas universitárias envolvem-se mais com os papéis de negociador, contato, porta-voz, e empreendedor, que são papéis mais voltados para atividades e responsabilidades externas à unidade que dirigem.

4) Não obstante as diferenças constatadas, importantes semelhanças foram também detectadas começando pelo fato de todos os administradores mostrarem algum grau de envolvimento nos diferentes papéis. Uma das implicações disso, conforme observa Person, é que a preparação de administradores por tipo de biblioteca talvez não se justifique, já que basicamente eles têm um mesmo padrão de comportamento. Assim, a experiência gerencial de um tipo de biblioteca poderia e até deveria ser aproveitada em outros tipos de bibliotecas.

6. UTILIZAÇÃO DO MODELO DE MINTZBERG

Ao longo deste artigo, fizemos referência a vários níveis de utilização de uma abordagem classificatória do conteúdo do trabalho gerencial, como é a de Mintzberg. Esses níveis são:

- 1) em pesquisa, como referencial teórico e como base para a coleta de dados;
- 2) na organização de textos e cursos de administração;
- 3) na análise ou auto-análise do trabalho de administradores.

Nesta altura, não custa repetir que essa abordagem refere-se a apenas um aspecto da realidade do trabalho gerencial, ao seu conteúdo. Este é entretanto considerado senão o mais pelo menos um dos mais importantes aspectos desse trabalho.

Pesquisa. Para estudar o trabalho de administradores, muitos métodos podem ser utilizados: questionário, entrevista, diário, observação, etc. Cada um dos métodos tem suas vantagens e desvantagens mas qualquer que seja o método utilizado, pode-se usar a classificação de Mintzberg como base teórica ou de coleta de dados. Um procedimento usual tem sido o de descrever cada um dos papéis, à maneira da descrição feita em outra parte deste artigo, e pedir a administradores que avaliem a importância de cada papel, utilizando uma escala (por exemplo: uma escala de 1 a 7, onde 1 significasse «sem nenhuma importância» e 7 «extremamente importante») (1; p. 14). Pode-se também ser mais específico, como no estudo de McCall & Segríst (12), que utilizaram frases descritivas dos tipos de atividades relacionadas com cada papel. Assim, o papel de contato, por exemplo, é representado, entre outras, pelas seguintes atividades:

- 1) manter uma rede pessoal de contatos através de visitas e telefonemas;
- 2) comparecer a atividades sociais como representante da organização onde trabalha;
- 3) desenvolver novos contatos através do atendimento a solicitações de informação.

Textos e Cursos. Em textos e cursos, ao invés de se utilizar a abordagem clássica, como costumeiro, discutir-se-ia o trabalho do administrador em função dos papéis individuais ou grupos de papéis. Assim, poder-se-ia discutir o administrador como negociador, monitor ou líder, ou ainda como processador de informação ou em suas relações interpessoais.

Trabalho Prático dos Administradores. O modelo também pode ser utilizado para a análise ou auto-análise do trabalho desenvolvido por administradores no seu dia-a-dia. Para isso, pode-se utilizar o resultado de

estudos específicos ou mesmo o simples modelo teórico. Por exemplo, se se trata de analisar o trabalho de um bibliotecário (*) e utilizar as conclusões desses estudos como base para a análise de casos particulares. Assim, tomando como exemplo uma conclusão do estudo de Person — a categorização geral dos papéis — o bibliotecário pode-se comparar com essa conclusão e analisar a sua própria conduta. Por exemplo: a importância dada aos papéis nessa situação particular corresponde àquela do estudo de Person? Não importa se a resposta é positiva ou negativa, o importante é que o bibliotecário analise, com o auxílio de quaisquer meios, a sua própria postura e as implicações que esta representa. Sabendo o que significa cada papel e cada grupo de papéis, ele terá condições de avaliar o seu próprio desempenho gerencial.

CONCLUSÃO

Não é possível num artigo como este explorar todos os aspectos de um modelo como o de Mintzberg. Nosso objetivo foi mais o de chamar a atenção dos bibliotecários para o modelo, que acreditamos ser um instrumento muito mais adequado para o estudo da função gerencial do que a abordagem clássica que tem predominado na área. Há uma grande necessidade de se dar mais atenção à administração de bibliotecas como um meio de enfrentar os problemas, sempre presentes, de escassez de recursos, e também para aumentar a eficácia nesse aspecto do trabalho do bibliotecário.

There are several approaches to the study of managerial work. A modern approach of great impact was developed by Mintzberg, who described the content of managerial work as consisting of

* Como o estudo de Person acima discutido.

ten roles classified into three groups: interpersonal roles, informational roles, and decisional roles. The impact of Mintzberg's model is evidenced by the numerous studies which have built on his findings. One such study used the model to describe the work of public and academic library managers in the United States. There is a need to study work of library managers in Brazil and it is strongly suggested that a modern approach, such as Mintzberg's, be used.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ALEXANDER, Larry Dean. **The effect of level in the hierarchy and functional area to the extent to which Mintzberg's managerial roles are required by managerial jobs.** Los Angeles, UCLA, 1979. (Tese, Doutorado).
2. BENTO, Alberto Machado & WYSK, Rüdiger Bruno. **As funções do administrador: pesquisa-piloto no Rio de Janeiro.** *R. Adm. Empr.* 23(3): 5-14, jul./set. 1983.
3. BRIGHT, Frank James. **An investigation into the effect of differences in selected personality types on the extent to which Mintzberg's managerial roles are emphasized by practicing managers.** Florida, Florida State University, 1982. (Tese, doutorado).
4. COSTIN, Andre A. **Management profiles in business and government.** Montreal, McGill University, 1970.
5. DALTON, Melville. **Men who manage.** New York, Wiley, 1959.
6. DUGGER, John Chandler. **The perceptions of Texas local vocational directors regarding Mintzberg's managerial roles.** Texas, A & M University, 1982. (Tese, doutorado).
7. EDWARDS JR, Emmet. **Management: an empirical evaluation the manager's job.** Mississippi State University, 1979 (Tese, Doutorado).
8. EVANS, G. E. **Management techniques for librarians.** New York, Academic Press, 1976.
9. HERSEY, P & BLANCHARD, K. H. **Management of organizational behavior: utilizing human resources.** 4 ed. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1982.

10. KOONTZ, H; O'DONNELL, C.; WEIHRICH, H. **Essentials of management**. 3 ed. New York, McGraw-Hill, 1982.
11. LAU, Alan W. & PAVETT, Cynthia. The nature of managerial work: a comparison of public and private-sector managers. **Group & Organization Studies**, 5: 453-66, Dec. 1980.
12. McCALL JR, Morgan W. & SEGRIST, C. **In pursuit of the manager's job: building on Mintzberg**. Greensboro, NC, Center for Creative Leadership, 1978. (Technical Report nº 14).
13. MCGREGOR, Douglas. **O lado humano da empresa**. São Paulo, Martins Fontes, 1980.
14. MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York, Harper & Row, 1973.
15. ————. ————. Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1980.
16. PERSON, Ruth J. **Middle managers in academic and public libraries: managerial roles concepts**. Ann Arbor, MI, University Microfilms International, 1980. (Tese, doutorado).
17. SERVAN-SCHREIBER, J. J. **O desafio americano**. Rio de Janeiro, Expressão Cultura, 1968.
18. SLOAN, Alfred P. **My years with General Motors**. Garden City, N. Y., Doubleday, 1963.
19. SIMON, Herbert. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1971.
20. STEWART, Rosemary. Model for understanding managerial jobs and behavior. **Academy of Mgt. Review**, 7(1): 7-13, Jan. 1982.
21. TEIXEIRA, Hélio Janny. Comparação entre o trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas e o trabalho de dirigentes de grandes empresas através da observação estruturada. **R. Adm. Empr.** 22(1): 48-51, jan./mar. 1982.
22. TSUI, Anne. **A multiple-constituency approach to managerial effectiveness: a theoretical framework and an exploratory study**. Los Angeles, University of California, 1981. (Tese, Doutorado).
23. WHITELEY, W. T. Nature of managerial work revisited. **Academy of Management Proceedings**, 38 Annual Meeting, San Francisco, 1978. p. 195-9.