

## Trabalho gerencial em bibliotecas especializadas/centros de informações no Brasil\*

Managerial work in special libraries and information centers in Brazil

EDUARDO JOSÉ WENSE DIAS \*\*

Versão condensada de uma tese de doutorado em que se estudou o conteúdo do trabalho gerencial em bibliotecas especializadas e centros de informação no Brasil. O estudo baseou-se na percepção dos ocupantes dos cargos e utilizou-se do modelo dos papéis gerenciais de Mintzberg. Os papéis informacionais foram considerados o grupo mais importante de papéis enquanto em relação aos papéis individuais é de se destacar o papel de empreendedor. A percepção dos administradores é afetada pela natureza gerencial da biblioteca, pelo nível do administrador na hierarquia e pelo número de subordinados de cada administrador. Não é afetada, entretanto, pela localização funcional do administrador. Quanto ao preparo, os administradores parecem se sentir melhor preparados para desempenhar as atividades que consideram mais importantes, às quais parecem também imprimir um desempenho mais técnico que gerencial.

---

\* Baseado na tese de doutorado *Managerial Work in Special Libraries and Information Centers in Brazil*, Los Angeles, Universidade da Califórnia, 1987.

\*\* Professor Adjunto da Escola de Biblioteconomia da UFMG.

## 1. INTRODUÇÃO

Conforme percepção dos próprios bibliotecários, o aspecto do trabalho profissional em que eles se sentem menos capacitados parece ser a administração de suas bibliotecas (Ferreira, Robredo). Entretanto, esse é um aspecto muito importante daquele trabalho (E.B. Jackson; Bailey), especialmente em bibliotecas especializadas (ou centros de informação) onde, de modo geral, o bibliotecário chega a posições gerenciais mais rapidamente do que em outros tipos de bibliotecas.

O despreparo gerencial não é prerrogativa dos bibliotecários mas um fenômeno geral (Hershey and Blanchard; Koontz). Entretanto, é possível melhorar o desempenho gerencial. Para isso, o conhecimento do que faz o administrador em seu trabalho é uma etapa primeira e indispensável no sentido de aperfeiçoar o desempenho nesse tipo de atividade (Mintzberg).

O estudo aqui relatado procurou investigar o conteúdo do trabalho gerencial em bibliotecas especializadas e centros de informação no Brasil. Com esse objetivo, o estudo incluiu a análise dos seguintes aspectos:

1. Características gerais da função de administrador de bibliotecas especializadas no Brasil;
2. Percepção da importância dos vários papéis gerenciais para esses administradores;
3. Fatores que afetam essa percepção;
4. Preparo dos administradores para desempenhar atividades administrativas.

## 2. CONTEÚDO DO TRABALHO GERENCIAL E FATORES DE INFLUENCIA

Existem várias abordagens ao estudo do trabalho gerencial (Mintzberg; Dias). Neste estudo, decidiu-se utilizar o modelo de Mintzberg, pela sua superioridade, tanto conceitual quanto metodológica (Alexander). O modelo utiliza papéis gerenciais para descrever o conteúdo do trabalho dos administradores. Mintzberg identificou dez papéis básicos, que se agrupam em três grandes categorias:

### I — Papéis Interpessoais

1. Representantes 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

Além desses dez papéis básicos, outros papéis podem ser desempenhados por determinados tipos de administradores. É o caso do papel de Especialista, geralmente desempenhado por administradores de especialistas.\*

---

\* Para uma discussão mais detalhada desses papéis gerenciais, veja-se Mintzberg (1973, 1980) ou Dias (1985), referenciados na bibliografia ao final deste artigo.

Esses papéis, ainda segundo Mintzberg, são desempenhados por todos os administradores, mas uma série de fatores podem influenciar a importância conferida aos vários papéis por diferentes tipos de administradores. No presente estudo, considerando a natureza do grupo estudado, decidiu-se investigar o impacto dos seguintes fatores: a posição da biblioteca na estrutura da organização a que pertence (área funcional); o nível do administrador da biblioteca na hierarquia da organização; o setor de emprego; o alcance de controle desse administrador e a natureza gerencial da biblioteca. Com exceção deste último, criado com base numa tipologia especialmente desenvolvida para este estudo, todos os demais fatores têm sido exaustivamente discutidos na literatura (Mintzberg 1973; Glover 1979; Mintzberg 1980; Stewart 1983; Hales 1986).

## **2.1 Área funcional e categorias de administradores**

Na literatura administrativa já se tornou comum estabelecer uns tantos tipos de categorias de administradores que têm características próprias de atuação. O critério principal é a área onde atuam e, assim, fala-se em administradores da produção, administradores de vendas, e administradores de especialistas. Os administradores da produção são aqueles que atuam nos setores que contribuem diretamente para a consecução dos objetivos da organização. Os administradores de vendas, como é óbvio, atuam na comercialização dos produtos da organização. Os administradores de especialistas, como também o nome indica, gerenciam especialistas, profissionais.

A área funcional tem mostrado ser o fator que mais contribui para explicar variações nos cargos gerenciais. Aguilar (1967) mostrou que há mais similaridade entre

os administradores de uma mesma área funcional do que entre administradores de um mesmo nível hierárquico. Em sua revisão de literatura sobre trabalho gerencial, Mintzberg (1973) faz referência a vários estudos para concluir que é possível distinguir o trabalho dos gerentes de diferentes áreas funcionais em termos da importância conferida a determinados grupos de papéis. De um modo geral, administradores da produção enfatizam mais os papéis decisórios; administradores de vendas, os papéis interpessoais; e administradores de especialistas, os papéis informacionais.

## 2.2 Nível hierárquico

Outro conceito organizacional muito conhecido é o do nível hierárquico. Administradores são geralmente classificados em três categorias: altos administradores, administradores intermediários, e supervisores. Os altos administradores estão mais envolvidos com a formulação de políticas e com outras atividades de impacto a longo prazo na organização, ao passo que os supervisores estão mais envolvidos com as atividades operacionais, do dia-a-dia. Entre uns e outros, estão os administradores intermediários, uma categoria que mostra características das duas outras categorias.

Entretanto, a classificação de um administrador numa dessas categorias, na prática, nem sempre é fácil. Não há dúvida de que o presidente de uma empresa é um alto administrador, ou de que o administrador que tem apenas funcionários burocráticos como subordinados é um supervisor. A classificação nos demais casos torna-se, por vezes, difícil. No presente estudo, adotou-se a seguinte definição operacional:

- 1) Se o administrador tem pelo menos 4 (quatro) profissionais e/ou pelo menos 1 (um) administrador como subordinado, é considerado um administrador intermediário (Bailey; Plate);
- 2) Se o administrador atende aos requisitos para ser um administrador intermediário mas se classifica como um alto administrador, essa classificação é respeitada no estudo;
- 3) Todos os demais são classificados como supervisores.

Mintzberg (1973) mostrou que administradores das três categorias podem ser diferenciados com base na ênfase que colocam em certos papéis. O papel de representante da organização, por exemplo, é mais importante para altos administradores, ao passo que papéis como os de manipulador de distúrbios e de negociador tornam-se mais importantes aos níveis hierárquicos inferiores.

### 2.3 Setor de emprego

Nesta área, a distinção mais importante que se faz é entre setor público e setor privado. Os objetivos de cada setor geram uma série de diferenças entre um setor e outro, com um impacto esperado em vários níveis das atividades organizacionais. Por isso, era de se esperar que houvesse diferenças no trabalho dos gerentes e, com efeito, elas têm sido encontradas. Mas os estudos têm sido muito poucos e parece desejável que se investigue mais este fator de influência.

Mintzberg (1968) encontrou diferenças entre executivos dos dois setores e concluiu que os papéis de contato, porta-voz e negociador são presumivelmente

mais importantes para os executivos públicos do que para seus colegas do setor privado. Lau e Pavett (1968), que estudaram altos executivos, concluíram que em ambos os setores os executivos desempenham o mesmo tipo de atividades. Costin (1970), num estudo de administradores intermediários, chegou à conclusão de que a única diferença importante estava no papel de empreendedor, mais enfatizado pelos administradores do setor privado.

#### 2.4 Alcance do controle

O alcance do controle, isto é, o número de subordinados que um administrador possui, é de há muito um importante conceito administrativo. Baseados em sua experiência prática, administradores e estudiosos da administração logo perceberam que havia um limite para o número de pessoas que podiam ser supervisionadas de forma eficaz por um mesmo administrador. Como o papel de líder diz respeito à relação entre o administrador e seus subordinados, é de se esperar que o número desses subordinados tenha uma influência na importância conferida ao papel pelo administrador.

### 3. UMA TIPOLOGIA GERENCIAL PARA BIBLIOTECAS ESPECIALIZADAS

A tipologia gerencial foi desenvolvida com base em cinco dimensões:

1. Disseminação da Informação
2. Desenvolvimento de Coleções
3. Estudo de Usuários
4. Administração de Pessoal
5. Atividades de Planejamento

As três primeiras dimensões são dimensões substantivas, no sentido de que refletem atividades que são próprias de bibliotecas e, particularmente, de bibliotecas especializadas. As duas outras dimensões são verdadeiramente dimensões 'gerenciais' já que podem ser encontradas em qualquer tipo de organização. Todas essas dimensões foram selecionadas por acreditar-se que seriam úteis para identificar grupos definidos dentro do grupo geral de bibliotecas especializadas estabelecido neste estudo. No restante desta seção vamos explicar e caracterizar cada uma dessas dimensões.

A) Disseminação da Informação (DI) pode ser definida como qualquer atividade que antecipa as necessidades de informação dos usuários. Embora essas atividades possam ser desenvolvidas em qualquer tipo de biblioteca, DI é a característica mais distinta, fundamental, da biblioteca especializada (Foskett). De fato, a seu nível mais sofisticado — disseminação seletiva da informação (SDI) — costuma-se encontrar essa atividade apenas em bibliotecas especializadas, dados os requisitos necessários à sua realização.

O serviço de SDI pode ser oferecido numa base informal ou sistemática (Overton). Geralmente, o nível dos serviços de disseminação oferecidos por uma biblioteca é mais o resultado de administração eficiente do que de disponibilidade de recursos. Como qualquer usuário de biblioteca especializada pode tirar proveito de serviços de DI, podemos usar o seu nível para distinguir bibliotecas.

B) Desenvolvimento de Coleções (DC) é também considerada uma dimensão que pode refletir as características gerenciais de uma biblioteca especializada, porque pode ter um grande impacto na qualidade dos



serviços. Dois aspectos são tomados como indicadores do nível de DC numa biblioteca especializada — a existência de uma política de desenvolvimento de coleções e de uma política de descarte.

C) Estudo de Usuários é outra dimensão a ser considerada para diferenciar bibliotecas especializadas, porque quando tais estudos são feitos numa biblioteca podem fornecer informação importante a ser usada no planejamento, desenvolvimento de coleções, recrutamento de pessoal, e nas operações diárias da biblioteca (Slater).

D) Administração de Pessoal é uma dimensão que pode ser caracterizada em termos de dois aspectos: treinamento e avaliação. Uma biblioteca pode não ter quaisquer atividades de treinamento, por um lado, ou pode ter toda uma programação devidamente planejada e organizada. O mesmo se pode dizer em relação à avaliação do pessoal.

E) Atividades de Planejamento é uma dimensão que também pode ser caracterizada em termos de dois fatores: alcance do planejamento, e fonte do estímulo. Algumas bibliotecas podem não ter qualquer tipo de planejamento, enquanto outras podem ter até planejamento a longo prazo. Esses planos podem se fazer por iniciativa do próprio administrador da biblioteca ou porque representam uma exigência organizacional.

#### 4. METODOLOGIA

Inicialmente, foi elaborada uma lista de bibliotecas especializadas e centros de documentação no Brasil, com base em diversos diretórios. Em seguida, uma seleção foi feita, a fim de excluir bibliotecas que não atendiam ao conceito operacional utilizado. Ao final, a lista compunha-se de 900 bibliotecas.

Para a coleta de dados, um questionário foi preparado, composto de três partes:

1. Uma lista de atividades possivelmente desempenhadas pelos chefes em seu trabalho. Cada atividade é relacionada com um dos onze papéis gerenciais. O respondente dispunha de duas escalas, de 0 a 4 cada uma, onde deveria indicar a importância da atividade e seu preparo para desempenhá-la;
2. Questões sobre a biblioteca;
3. Questões sobre o profissional.

O questionário foi enviado, em junho de 1985, para 386 chefes de bibliotecas, selecionados aleatoriamente dentre os 900 identificados. Em maio de 1986, depois de dois **follow-ups**, complementados por vários outros tipos de abordagens, inclusive telefonemas para as pessoas que ainda não tinham devolvido os questionários, deu-se por encerrada a coleta de dados, que acusou um total de 237 respostas. Entretanto, apenas 192 questionários foram utilizados. As 45 respostas que constituem a diferença entre um número e outro incluem basicamente os seguintes tipos de situação:

1. carta geralmente do superior imediato da chefia da biblioteca, explicando que a organização não mais possui uma biblioteca;
2. bibliotecas que não atendiam ao conceito operacional de biblioteca especializada utilizado no estudo.

## 5. RESULTADOS E ANÁLISE

### 5.1 Os administradores de bibliotecas especializadas no Brasil

**Características Pessoais.** A maioria dos administradores no estudo são mulheres (95.3%) na faixa de 25-44 anos (83.3%). Cerca de metade da amostra (51.6%) ocuparam um cargo de bibliotecário por mais de 5 anos, mas 19.3% nunca ocuparam esse tipo de cargo. A experiência administrativa dos respondentes é relativamente limitada, já que 20.8% deles ocupavam um cargo administrativo há menos de 4 anos e 27.1% nunca tinham ocupado qualquer cargo de chefia. A maioria (87.0%) estava no cargo atual há menos de 12 anos.

Em termos de formação, a maioria possui o bacharelado em biblioteconomia (92.2%), ao passo que apenas 2.1% possui mestrado nesta área. Alguns (14.1%) possuem um diploma de graduação em outras áreas.

A formação administrativa dos respondentes também pode ser considerada relativamente limitada: 65% têm algum tipo de treinamento em administração de bibliotecas e 33.9% em administração geral.

**Características Organizacionais.** Muitos dos chefes (70.2%) ocupam uma posição baixa na hierarquia de suas organizações. Muitos deles (80.2%) não possuem outros administradores que lhes sejam subordinados. Os que não possuem qualquer tipo de profissional de informação a eles subordinados são também muitos (52.1%), embora uns poucos (0.5%) tenham mais de 20 profissionais de informação trabalhando para eles. Alguns (28.6%) têm pelo menos um profissional não-bibliotecário em suas bibliotecas. Finalmente, deve-se observar que 16.1% simplesmente não têm qualquer tipo de subordinados, ou seja, trabalham sozinhos.

A maioria das bibliotecas dirigidas pelos administradores que responderam ao questionário estão no setor público (64.6%); outros importantes setores representados são as companhias de economia mista (15.9%) e o setor privado (13.2%). A maioria das bibliotecas (59.8%) subordina-se a um departamento técnico, sendo que quase todas as demais (35.4%) reportam-se a um departamento administrativo.

## 5.2 Impacto de fatores relacionados com bibliotecas ou bibliotecários na percepção da importância dos papéis gerenciais

**Natureza do Cargo.** Os papéis informacionais foram considerados mais importantes que os papéis interpersonais ou decisórios. Este era um resultado esperado, de vez que o cargo de chefe de biblioteca apresenta as características da categoria administradores de especialistas (em contraste com os administradores da produção e os administradores de vendas). De acordo com estudos anteriores, cada categoria enfatiza mais um grupo de papéis do que os outros dois grupos. O grupo consistentemente enfatizado pelos administradores de especialistas é o de papéis informacionais. Assim, o resultado corrobora a suposição de que os bibliotecários-chefes são administradores de especialistas.

Entretanto, para um segmento da amostra os papéis informacionais foram considerados ainda mais importantes. Esse segmento é o dos chefes de bibliotecas 'dinâmicas', categoria que se opõe à dos chefes de bibliotecas 'estáticas'. Essas categorias foram obtidas através da tipologia gerencial anteriormente explicada. Este resultado não só reforça a capacidade do modelo

utilizado de expressar a percepção de comportamentos, como sinaliza o potencial da tipologia desenvolvida no estudo. A análise da percepção da importância dos papéis informacionais de acordo com categorias da tipologia permite concluir que há um relacionamento grande entre o que é feito numa biblioteca especializada e essa percepção.

Finalmente, o estudo procurou identificar a importância dos papéis individuais. Os dois papéis que parecem ser os mais importantes são os de especialista e empreendedor. Este é um resultado um pouco surpreendente, já que em estudos anteriores o papel de líder foi geralmente considerado o mais importante. Entretanto, coincidentemente ou não, o papel de empreendedor tinha sido considerado o mais importante num estudo de bibliotecários administradores (Person).

É difícil interpretar a preeminência do papel de empreendedor entre os bibliotecários-administradores. Quando desempenha esse papel, o que o administrador essencialmente busca é a introdução de mudanças na organização. Todo administrador faz isso, mas porque esse papel parece ser tão importante para os administradores de bibliotecas? Para Person, significaria o desejo do bibliotecário de participar do processo de mudança e desenvolvimento em suas organizações. Podemos sugerir essa interpretação também aqui, mas a verdade é que essa é uma questão que está a exigir um estudo mais profundo.

**Tipo de Ambiente.** Pensou-se que os papéis voltados para o ambiente externo à biblioteca seriam considerados mais importantes que os papéis voltados para o ambiente interno. Entretanto, os resultados sugerem que os administradores de bibliotecas especializadas enfatizam por igual os dois grupos de papéis.

Duas explicações são possíveis: ou ambos os tipos de papéis são realmente de importância igual, ou está havendo um excessivo envolvimento com os papéis voltados para o ambiente interno. Esta última explicação é estimulada por resultados no estudo que sugerem um envolvimento aparentemente excessivo dos administradores com atividades não-gerenciais.

### **5.3 Impacto de outros fatores na percepção da importância dos papéis gerenciais**

Esperava-se que o setor de emprego tivesse influência na percepção da importância do papel de empreendedor, mas isso não foi confirmado. Uma explicação possível pode estar no fato de o papel de empreendedor ter sido considerado, conforme vimos, um dos mais importantes. Uma outra explicação é que, para além de diferenças entre os dois setores considerados, existe algo em comum entre todas as bibliotecas: o fato de serem instituições de serviço (Drucker). Como qualquer instituição de serviço, as bibliotecas estão sempre lutando pela sobrevivência, o que exige muita criatividade da parte de seus administradores. O papel de empreendedor é aquele que provavelmente oferece as melhores oportunidades de exercício dessa criatividade.

O nível na hierarquia, entretanto, mostrou sua influência. Os administradores numa posição hierárquica mais elevada dão mais importância aos papéis estratégicos (monitor, empreendedor, e alocador de recursos) do que os administradores de posição hierárquica baixa. Não houve, entretanto, diferença entre os dois grupos hierárquicos no que tange à importância dos papéis operacionais (manipulador de distúrbios e negociador). No primeiro caso, o resultado não causa surpresa, apenas

confirma a idéia de que uma posição mais elevada na hierarquia conduz naturalmente a um maior envolvimento com papéis como o de monitor, empreendedor e alocador de recursos. No segundo caso, o que surpreende é o fato de os administradores de posição hierárquica elevada continuarem tão envolvidos com os papéis operacionais. Podemos interpretar isso de várias maneiras: como um desejo dos administradores de acompanharem mais de perto atividades pelas quais eles é que têm a responsabilidade final; como uma estratégia para ficarem expostos a informação que é apenas disponível a níveis mais inferiores da organização. Pode ser também que os administradores não se desembaraçaram ainda de atividades pelas quais, possivelmente, foram um dia responsáveis (Alexander). Mais especificamente, no caso deste estudo, a explicação pode estar no fato de a maioria dos administradores posicionados na categoria hierarquicamente mais elevada ocuparem, na verdade, uma posição de nível intermediário.

Finalmente, confirmou-se a idéia de que à medida que aumenta o número de subordinados, o administrador percebe o papel de líder como mais importante. O resultado confirma o conceito de alcance de controle, ou seja, de que à medida que aumenta o número de subordinados multiplica-se o potencial dos relacionamentos envolvendo o administrador e esses subordinados.

#### **5.4 Preparo para o desempenho de atividades gerenciais**

Através de análise fatorial, agruparam-se as diversas atividades específicas em grandes grupos de atividades gerenciais. As atividades em que os administradores se consideraram melhor preparados foram: processamento

de informação/empreendimento, e liderança/atividades técnicas. As atividades em que eles se consideraram menos preparados foram: tomada de decisão e relacionamento profissional/representação.

Em segundo lugar, os dados sugerem uma orientação mais técnica que gerencial de parte dos administradores. Por exemplo: muitas das atividades relacionadas com o papel de representante da organização estão entre as que os administradores se sentem menos preparados para desempenhar. Entretanto, duas das atividades relacionadas com esse papel aparecem entre as que eles se consideram melhor preparados para exercer: receber doações, e receber queixas dos usuários. Ora, o que caracteriza estas duas atividades é que podem também ser encaradas como atividades meramente técnicas, ou burocráticas, e, como tal, são comumente estudadas e discutidas nos cursos de biblioteconomia. Assim, a análise dos dados sugere fortemente que os administradores estão imprimindo um caráter simplesmente técnico a algumas atividades que poderiam ou deveriam ser essencialmente gerenciais. No caso citado, o que poderia estar ocorrendo é que os administradores estejam se atendo simplesmente ao caráter técnico ou burocrático do recebimento dessas doações ou queixas, ao invés de explorar o aspecto gerencial que, em ambas as situações, estaria provavelmente relacionado com o trabalho de relações públicas da biblioteca.

A interpretação exposta no parágrafo anterior é reforçada ainda por uma análise das atividades que os administradores se sentem menos preparados para desempenhar. São todas atividades gerenciais por excelência e, nota-se, especialmente relacionadas com a área de administração financeira.



## 6. CONCLUSÃO

O administrador da biblioteca especializada no Brasil percebe seu trabalho como tendo um conteúdo bastante semelhante ao dos outros tipos de administradores em geral, e ao dos administradores de especialistas, em particular. Como todo administrador, o administrador de biblioteca especializada desempenha todos os papéis gerenciais e a importância desses papéis é afetada por vários fatores, tais como o tipo de atividade desenvolvido e a posição na hierarquia da organização. Como outros administradores de especialistas, o chefe da biblioteca especializada no Brasil percebe os papéis informacionais como o grupo mais importante de papéis. Um resultado ainda digno de nota é a percepção do papel de empreendedor como um dos papéis mais importantes. Deve-se lembrar, entretanto, que os resultados desta pesquisa foram baseados na percepção dos próprios administradores e, como tal, estão sujeitos às limitações inerentes a esse tipo de abordagem.

**Condensed version of a doctoral study which focused on managerial work in special libraries and information centers in Brazil. The study was based on the perception of the job holders and utilized Mintzberg's managerial roles model. The informational roles were perceived as the most important group of roles whereas regarding the importance of individual roles it is to be noticed the importance placed on the entrepreneur role. The perception of the managers is affected by the managerial nature of the library, the manager's level in the hierarchy, and by span of control. It is not affected by the functional location of the manager. The managers seem to feel better prepared to perform the activities they consider the most important ones, in which they seem to emphasize more their technical than managerial nature.**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILAR, F. J. **Scanning the business environment**. New York, Macmillan, 1967.
- ALEXANDER, L. D. **The effect of level in the hierarchy and functional are to the extent to which Mintzberg's managerial roles are required by managerial obs.** Los Angeles, University of California, 1979. (PhD Dissertation).
- BAILEY, M. J. **The special librarian as a supervisor or middle Manager**, New York, Special Libraries Association, 1977.
- COSTIN, A. **Management profiles in business and government**. Montreal, McGill University, 1970.
- DIAS, E. J. W. A abordagem dos papéis gerenciais de Mintzberg e sua aplicação a bibliotecas e centros de informações. **R. Esc. Bibliotecon. UFMG**, 14(1):37-54, mar. 1985.
- DRUCKER, P. F. **Administração: tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo, Pioneira, 1975.
- FERREIRA, M. L. A. G. «Seminário sobre 'A Formação do Bibliotecário Face às Exigências Profissionais da Atualidade,» **Revista da Escola de Biblioteconomia da UFMG**, 2(2),251-263, 1973.
- FOSKETT, D. J. **Serviço de informação em bibliotecas**. São Paulo, Polígono, 1969.
- GLOVER, I. A. **Managerial work: the social scientific evidence and its character**. London, The City University, 1979. (PhD Dissertation).
- HALES, Colin P. What do managers do? A critical review of the evidence. **Journal of Management Studies**, 23(1):89-115, Jan. 1986.
- HERSEY, P. & BLANCHARD, K. H. **Management of Organizational behavior: utilizing human resources**. 4 ed. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1982.
- JACKSON, E. B. (ed.) **Special librarianship: a new reader**. Metuchen, NJ, Scarecrow, 1980.
- R. Esc. Bibliotecon. UFMG, B. Horizonte, 17(1):74-92, mar. 1988

- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. & WEHRICH, H. **Essentials of management**. 3 ed. New York, McGraw-Hill, 1982.
- LAU, A. W. and PAVETT, C. «The nature of managerial work: a comparison of public-and private-sector managers,» **Group & Organization Studies** 5:453-66, 1980.
- MINTZBERG, H. **The manager at work — determining his activities, roles and programs by structured observation**. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management, 1968.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York, Harper & Row, 1973.
- MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 1980.
- OVERTON, D. «Publications of the library and information science department,» In: BATTEN, W. E. (ed.) **Handbook of Special Librarianship and Information Work**. London, Aslib, 1975. p. 324-348.
- PERSON, R. J. **Middle managers in academic and public libraries: managerial role concepts**. Ann Arbor, MI, University Microfilms International, 1980. (PhD Dissertation).
- PLATE, K. **Management personnel in libraries: a theoretical model for analysis**, Rockaway, NJ, American Faculty Press, 1970.
- ROBREDO, J. et al. «Tendências observadas no mercado de trabalho dos bibliotecários e técnicos da informação, nas bibliotecas especializadas do Distrito Federal, e qualificações requeridas. **Revista de Biblioteconomia de Brasília**, 12(2):123-147, 1984.
- SLATER, M. «Meeting the users' needs within the library.» In: BURKETT, J. (ed.) **Trends in Special Librarianship**. London, C. Bingley, 1968.
- STEWART, R. «Managerial behaviour: how research has changed the traditional picture,» In: EARL, Michael J. (ed.) **Perspectives on management; a multidisciplinary analysis**. Oxford, Oxford University Press, 1983. p. 82-98.