

INVESTIGAÇÃO DE ASPECTOS ASSOCIADOS À ATITUDE DE PESQUISADORES BRASILEIROS FACE À IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS DE CUSTOS

Isak Kruglianskas

Professor assistente e mestre pela Faculdade de Economia e Administração da USP. Engenheiro pelo Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA). Responsável pela área de Consultoria do PACTo-Programa de Administração em Ciência e Tecnologia e Consultor nas áreas de desenvolvimento organizacional e de planejamento.

INTRODUÇÃO

O presente artigo relata, de forma sucinta, uma pesquisa (Kruglianskas, 1977), sobre aspectos comportamentais relacionados com a aceitação de sistemas de controle de custos em instituições de pesquisa.

Nesta pesquisa verificou-se que os pesquisadores favoráveis à implantação de sistema de custos em suas organizações se diferenciam de forma significativa de seus colegas de opinião oposta em um conjunto considerável de aspectos de natureza comportamental.

A pesquisa foi desenvolvida em São

Paulo, envolvendo pesquisadores de instituições oficiais de pesquisa desta capital.

OBJETIVOS DA PESQUISA

A pesquisa, voltada para a realidade brasileira, teve por objetivo desenvolver maiores conhecimentos acerca de aspectos comportamentais, relacionados à aceitação e rejeição de sistemas de controle de custos, em instituições nacionais de pesquisa.

Mais especificamente, o objetivo era detectar quais as diferenças que existiam entre dois grupos distintos de pesquisadores, que exibiam ati-

tudes opostas em relação a um tipo particular de sistema de controle administrativo. No caso, um sistema de controle de custos.

CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

Antes de passarmos ao relato da metodologia e dos principais resultados colhidos na pesquisa, parece-nos conveniente tecer algumas considerações a respeito de sistemas de controle e aspectos comportamentais.

A literatura a respeito deste assunto, embora relativamente extensa, trata dos problemas de forma bastante genérica e superficial. Este fato decorre, na nossa opinião, da complexidade do assunto e do grande desconhecimento que se tem a respeito dos processos e variáveis envolvidas.

Todas as organizações complexas utilizam sistemas de controle de algum tipo. Embora nas organizações mais formais eles sejam bastante claros e importantes, muito pouca pesquisa comportamental foi desenvolvida para avaliar o impacto desses sistemas. Vários teóricos de organização mostraram que o sistema social tende a se tornar descoordenado e desintegrado, a menos que alguns mecanismos sejam introduzidos a fim de evitar que isto ocorra.

Os sistemas de controle constituem um desses importantes mecanismos utilizados para se conseguir esse efeito.

A instituição de pesquisa é o tipo de organização cujo objetivo central é a "inovação". Esta organização, para ser eficaz, deve criar um clima favorável à criatividade, o que, segundo sugerem alguns autores, será tanto mais provável quanto mais orgânica for a sua estrutura. Não se deve, entretanto, entender que o clima favorável à inovação só possa ser obtido com a eliminação dos controles administrativos. O que se considera é que a forma de exercer este controle deve ser diferente da normalmente encontrada na organização pouco inovadora.

Vários autores têm chamado a atenção para o fato de que indivíduos envolvidos em atividades consideradas criativas (como é o caso do pesquisador) são sensíveis e avessos a sistemas de controle. Segundo Kamlesh (Kamlesh e Raghavender 1973) o cientista trabalha orientado à sua satisfação intelectual, caracterizando assim um tipo de trabalhador bastante individualista, quer como pessoa, quer como grupo. Não quer dizer que haja por parte dele um isolamento, mas tão-somente uma grande lealdade e envolvimento emocional com seu trabalho científico de caráter criativo,

assim como acontece na literatura e na arte. Esta lealdade e envolvimento são desejáveis e produtivos desde que não representem um conflito com os objetivos de sua organização.

O conflito pode surgir de ambos os lados, isto é, o cientista na busca de sua satisfação, pode minar e sabotar objetivos institucionais, assim como a instituição também pode manter posições rígidas contra a satisfação de necessidades pessoais por parte dos cientistas. Ambas podem precipitar crises.

Três tipos de comportamentos disfuncionais devido a sistemas de controle, têm merecido maior atenção: (Lawler, 1971)

1. Comportamento burocrático rígido.
2. Resistência ao sistema de controle.
3. Produção de informação inválida.

O comportamento burocrático rígido é aquele em que o indivíduo passa a atuar de forma rígida, para melhor se qualificar face às medidas usadas pelo sistema de controle, embora este comportamento seja disfuncional em relação aos objetivos organizacionais.

O segundo comportamento disfuncional, caracterizado por uma resis-

tência explícita do funcionário ao sistema de controle, é explicado como uma reação do indivíduo a um sistema que, segundo sua percepção, representa uma ameaça à satisfação de suas necessidades.

O terceiro tipo de comportamento, denominado produção de informação inválida, poderia ser ainda classificado por meio de dois tipos de informações incorretas que poderia produzir:

- Dados inválidos acerca do que pode ser realizado.
- Dados inválidos acerca do que foi realizado.

Qualquer sistema de controle necessita de informações válidas para ser de utilidade para a organização. Como foi assinalado, existem várias razões para pressupor que isto nem sempre ocorre. Estes fatos são apoiados por diversos trabalhos de pesquisadores comportamentais. (Cohen, 1966; Berliner 1961; Merton, 1940, Gouldner, 1954).

Considerando-se os fatos apontados, um conhecimento mais abrangente relacionado com a atitude de nossos pesquisadores, face à introdução de sistemas de controle de custos, constitui importante subsídio não só para os estudiosos do tema, como para os gerentes responsáveis pela administração de recur-

nas atividades de pesquisa e desenvolvimento. O estudo que a seguir será relatado é um esforço no sentido de contribuir para o desenvolvimento deste conhecimento.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa enquadra-se, segundo a classificação proposta por Kerlinger no tipo "Estudos de Campo de Caráter Exploratório" (Kerlinger 1973).

Ainda segundo Kerlinger, uma das melhores formas de se enunciar um problema de pesquisa é a forma interrogativa, isto é, na forma de uma pergunta. Neste caso, a questão da pesquisa tem o seguinte enunciado:

"Em que aspectos os pesquisadores que se declaram favoráveis à implantação de sistema de controle de custos em suas instituições diferem daqueles que emitem opinião oposta?"

Para a elaboração dos instrumentos de coleta de dados, inicialmente foi feita uma ampla revisão bibliográfica e contatos informais junto a pesquisadores atuando nas instituições integrantes do universo objeto de estudo. Resultou deste processo o surgimento de um amplo conjunto de aspectos (variáveis independentes) que supostamente teriam alguma relação direta ou indireta com a

aceitação ou rejeição de sistemas de custos (variável dependente).

Este conjunto, constituído por 45 aspectos (variáveis independentes) foi reduzido a quinze, por meio de um processo de pré-seleção, utilizando-se **experts** com experiência em administração de ciência e tecnologia.

Após a pré-seleção, procedeu-se a um pré-teste do instrumento de coleta de dados elaborado, utilizando-se representantes do universo a ser estudado. Estes indivíduos não participaram posteriormente da amostragem.

Como resultado final deste processo de pré-seleção e pré-teste foram definidos quinze aspectos ou variáveis independentes constituídos de afirmações que foram apresentadas aos pesquisadores, para que estes indicassem o grau de concordância ou discordância com cada uma das afirmações.

A seguir são apresentadas as quinze afirmações (ou aspectos) utilizados no estudo:

- O controle de custos é necessário para garantir a sobrevivência de nossa organização a médio e longo prazo.
- Um sistema de custos que forneça informações claras, confiáveis

e oportunas sobre gastos ocorridos para cada uma das diversas atividades de pesquisa, é essencial para o aprimoramento da capacidade de planejamento e controle de projetos, por parte dos pesquisadores.

- Num país de escassos recursos, a pesquisa aplicada, ou pelo menos dirigida, deve ser altamente prioritária em relação à pesquisa mais básica.
- Já vai longe o tempo em que se praticava pesquisa desvinculada das necessidades do mercado. Hoje, o pesquisador tem que ser altamente sensível à demanda.
- Um sistema de custos permitirá uma eficiência maior no uso dos recursos, e isto poderá acarretar melhor remuneração aos pesquisadores.
- Uma conseqüência do sistema de custos será a avaliação dos trabalhos, principalmente em termos financeiros. Isso tenderá a desenvolver uma pressão para "vender" sem considerar se a atividade é adequada aos objetivos do Instituto.
- Só o pesquisador é capaz de entender claramente a natureza de seu trabalho, e conseqüentemente de interpretar o significado do custo relacionado com sua atividade.
- A implantação de sistema de custo em nossa instituição significa uma perda de autonomia para os pesquisadores, na medida que representa uma transferência de poder para os burocratas.
- Um sistema de custos vai criar um clima de concorrência entre os pesquisadores, num plano conflitante com o plano principal que é o da qualidade técnica.
- Em nossa instituição, os pesquisadores não estão dispostos a preencher formulários (time-sheets) mostrando em quais atividades consomem seu tempo. Esta posição seria mantida mesmo que a direção se compromettesse a utilizar estas informações somente para cálculo de custos.
- Um sistema de custos representa uma interferência na criatividade do pesquisador, na medida que constitui um controle e portanto uma ameaça à liberdade de atuação do pesquisador
- Os eventuais benefícios que um sistema de custos possa trazer à minha instituição não compensam os esforços, principalmente de natureza burocrática, que ele exigiria do pesquisador para sua operação.
- Uma atividade de pesquisa, cujos custos se revelassem superiores aos possíveis preços de venda, ou para a qual não se encontrasse

Investigação de Aspectos Associados à Atitude de Pesquisadores Brasileiros Face à Implantação...

patrocinadores externos, certamente seria interrompida pela atual direção de nossa instituição, independentemente no valor científico ou social da atividade.

- Um sistema de custos na instituição de pesquisa deve ser estruturado para medir desempenho de grupos, nunca desempenhos individuais.
- Na minha instituição, um sistema de custos que não tenha sido desenvolvido com uma participação significativa dos pesquisadores com certeza será mal sucedido.

Foi elaborado um instrumento para coleta dos dados, onde estas variáveis eram apresentadas associadas a uma escala do tipo Likert com sete pontos. Desta forma, os respondentes, para cada uma das afirmações, puderam optar por: 1. concordo bastante, 2. concordo, 3. concordo muito pouco, 4. indeciso, 5. discordo muito pouco, 6. discordo, 7. discordo bastante.

Neste mesmo instrumento para coleta de dados, foram solicitadas outras informações (variáveis de controle) a respeito do respondente tais como: idade, experiência profissional, formação escolar, nível acadêmico, etc.

Uma pergunta chave foi feita, ao final do formulário utilizado para co-

leta de dados, sobre a opinião do respondente relativamente a ser "favorável" ou "contrário" à implantação de sistema de custos em sua instituição. O respondente só tinha duas opções para esta questão ser a "favor" ou ser "contra" e conforme sua opção foi classificado como pertencente ao grupo F (favoráveis) ou ao grupo C (contra).

A razão de se colocar esta questão no final do instrumento, foi tentar minimizar o chamado efeito "halo" (tendência do respondente a dar as respostas segundo uma direção consistente com a opinião que tem a respeito do assunto de modo geral).

O universo de que se obteve a amostragem considerada é constituído por cerca de 915 pesquisadores.

Foram distribuídos questionários a cerca de 419 pesquisadores, selecionados segundo uma amostragem aleatória estratificada envolvendo sete instituições de pesquisa localizadas em São Paulo. O índice de retorno foi de 46% perfazendo um total de 193 formulários.

Destes 193 formulários, 153 contêm a opção "favorável a sistema de custos", portanto pertencentes ao "grupo F" e os quarenta questionários restantes pertenceram ao "grupo C"

Médias e desvios-padrão para os valores assumidos pelas variáveis independentes tanto para o grupo F (favoráveis a sistema de custos) como para o grupo C (contrários a sistema de custos) teste de significância (t,F) para as diferenças das médias dos dois grupos.								Teste não paramétrico "Kolmogorov Smirnov" nível de significância = 1%	
Variável Independente (1)	Grupo F - N ₁ = 153		Grupo C - N ₂ = 40		Teste F (2)	Teste t (3)	Result. (4)	D Crit. ≅ 0,280	Result. (4)
	Média	Desvio-padrão	Média	Desvio-padrão					
1.O custo é necessário para a sobrevivência	2,085	1,224	4,125	2,102	2,95	-7,94	-	0,467	S
2.O custo é essencial para o planejamento	2,091	1,284	3,850	2,082	2,63	-6,68	-	0,442	S
3.País de escassos recursos deve dar prioridade a pesquisa aplicada	3,405	2,008	4,700	2,233	1,24	-3,55	S	0,280	S
4.A pesquisa deve atender a demanda	3,418	2,048	5,100	1,945	1,11	-4,67	S	0,346	S
5.Um sistema de custos permite melhoria na remuneração dos pesquisadores	3,680	1,922	5,150	1,981	1,06	-4,28	S	0,366	S
6.Um sistema de custos vai pressionar no sentido de vendas	3,705	1,922	2,275	1,536	1,57	4,36	S	0,427	S
7.Só o pesquisador entende os custos	4,130	2,022	2,650	1,791	1,27	4,22	S	0,313	S
8.Sistema de custos representa perda de autonomia	4,366	1,849	2,525	1,601	1,33	5,76	S	0,456	S
9.Um sistema de custos tende a criar competições internas inadequadas	4,451	1,747	3,225	1,888	1,17	3,89	S	0,329	S
10.O pesquisador não quer time-sheet	4,568	1,827	3,400	1,972	1,16	3,54	S	0,373	S
11.O sistema de custo interfere na criatividade	4,588	1,979	2,925	2,005	1,03	4,72	S	0,415	S
12.O sistema de custo não compensa o esforço necessário	5,222	1,483	3,050	1,961	1,75	7,68	S	0,529	S
13.A direção só permite pesquisa vendável	4,124	2,171	4,650	2,179	1,01	-1,36	NS	0,119	NS
14.Um sistema de custos deve medir desempenhos de grupos	2,922	1,887	3,700	1,951	1,07	-2,31	NS	0,185	NS
15.O sucesso de um sistema de custos depende de participação	2,294	1,495	2,225	1,702	1,30	0,25	NS	0,121	NS

(1) Enunciado Resumido

(2) Teste F. Testa a homogeneidade da variância

(3) Teste t. Testa a significância da diferença entre as médias

(4) Nível de Significância = 1%

S=Significativa NS=Não significativa

Fig. 1: Resultado dos cálculos para aplicação dos testes estatísticos.

Para cada uma das quinze respostas aplicou-se o "teste t" e o "teste F" na comparação do grupo F com o grupo C, assumindo-se uma escala de sete pontos, iniciando-se com o valor 1,0 para a opção "concordo bastante" até o valor 7,0 para opção oposta "discordo bastante"

Considerando-se que a aplicação do teste t, a rigor, do ponto de vista estatístico, não é adequada, pois a escala é "ordinal", aplicou-se também o teste não paramétrico de "Kolmogorov-Smirnov", que confirmou os resultados obtidos.

Os resultados para a aplicação dos testes são apresentados na figura 1.

RESULTADOS

Com base nos resultados constatados nesta pesquisa, pode-se afirmar com bastante segurança que, relativamente aos aspectos considerados, os pesquisadores com atitude positiva em relação à aceitação de sistemas de custos em suas instituições tem um perfil substancialmente diferente de seus colegas de opinião oposta.

De um elenco de quinze "aspectos" considerados no estudo, resultou que, em apenas três aspectos, tan-

to los pesquisadores favoráveis à utilização de sistema de custo em suas respectivas instituições (grupo F) como os pesquisadores contrários a tal idéia (grupo C) têm a mesma opinião.

Os dois grupos mostraram-se idênticos no que diz respeito ao seguinte:

1. Estão indecisos quanto à possibilidades da direção de suas organizações só admitir que sejam executadas pesquisas para as quais hajam patrocinadores externos; (variável 13)
2. Embora indecisos, estão propensos a achar que um sistema de custos deve medir desempenho de grupos e não de indivíduos isolados; (variável 14)
3. Têm a convicção de que qualquer sistema de custos, que não tenha sido desenvolvido com uma participação significativa dos pesquisadores, será um fracasso; (variável 15)

Para os demais aspectos considerados (doze aspectos remanescentes), os grupos podem ser considerados significativamente distintos.

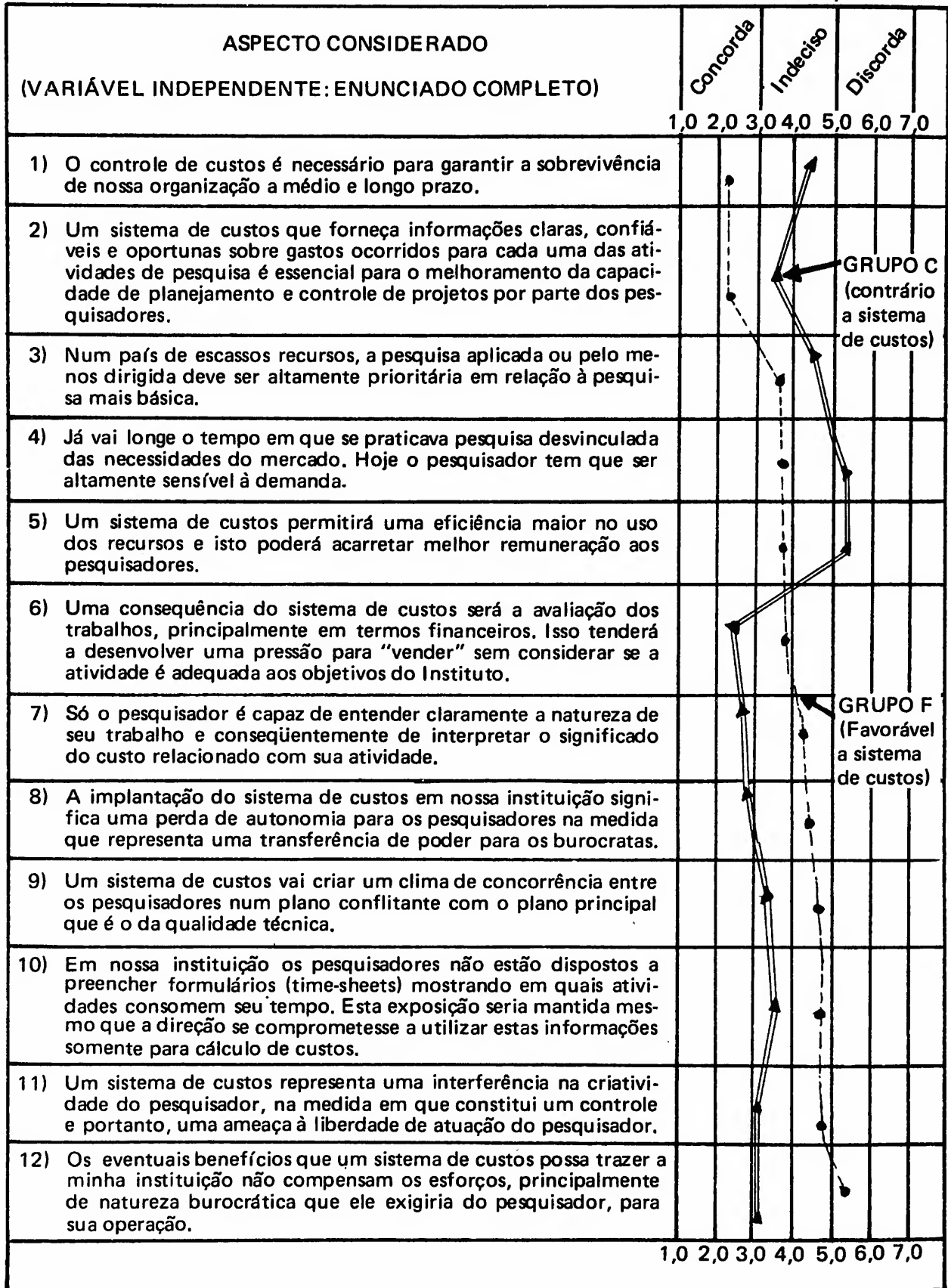


Fig. 2 Perfil dos grupos em relação aos aspectos em que se diferenciam significativamente.

Na figura 2, são mostrados os valores assumidos em cada uma das doze variáveis remanescentes, em relação às quais os grupos podem ser considerados distintos.

A figura 2 mostra no eixo vertical as doze variáveis independentes, e no eixo das abcissas os valores assumidos por cada uma destas variáveis numa escala de 7,0 pontos, do tipo Likert.

Portanto, na realidade, o que se vê na Figura 2 são os conjuntos de pares de valores assumidos pelas doze variáveis associados aos dois grupos (grupo F e grupo C). Para uma melhor comunicação gráfica, os pontos do gráfico foram unidos por linhas, formando o que chamamos de perfis dos dois grupos, relativamente aos aspectos em que se diferenciam significativamente.

Algumas análises para verificação do comportamento das variáveis independentes foram efetuadas, utilizando-se tanto o Coeficiente de Correlação Linear de Pearson, como o Coeficiente de Correlação de Kendall. Só foram aceitas como "significantes" as correlações em que ambos os coeficientes se mostraram significantes a um nível de significância de 1%. Resultou deste processo a identificação de oito diferentes dimensões às quais pertenciam

as quinze variáveis independentes.

Portanto, estas dimensões sugeridas, estariam indicando valores e sentimentos dos pesquisadores, que estariam envolvidos no processo de formação de suas opiniões. A denominação dos principais aspectos contidos nas referidas "dimensões" são a seguir apresentadas:

Dimensão 1 – AMEAÇA À AUTONOMIA (variáveis 1,2,5,8,9,11)

Envolvendo aspectos relacionados com a sobrevivência da organização, interferência na criatividade, alteração da estrutura de poder, influência na capacidade de planejamento e controle, influência na remuneração e perturbação do clima organizacional.

Dimensão 2 – ENCARGOS ADICIONAIS (variáveis 10,12)

Envolvendo aspectos relacionados com a avaliação subjetiva de custo – benefícios e burocratização.

Dimensão 3 – ÊNFASE NO TIPO DE ATIVIDADE (variáveis 3,4)

Envolvendo aspectos relacionados com a sensibilidade em relação ao meio ambiente e sensibilidade

em relação ao uso de recursos.

Dimensão 4 – PERCEPÇÃO SOBRE O SIGNIFICADO DO CUSTO (variável 7)

Esta dimensão diz respeito à percepção que o indivíduo tem em relação às informações fornecidas pelo sistema de controle (neste caso, custos).

Dimensão 5 – PERCEPÇÃO SOBRE A ORIENTAÇÃO DA ALTA ADMINISTRAÇÃO (variável 13)

Refere-se aos objetivos e estratégias que a direção da organização quer adotar.

Dimensão 6 – PRESSÃO PARA ATIVIDADES PATROCINÁVEIS (variável 6)

Percepção sobre o grau de prioridade da alta direção para atividades "vendáveis"

Dimensão 7 – QUEM O SISTEMA QUER AVALIAR (variável 14)

Percepção de quem é avaliado com a utilização do sistema de controle.

Dimensão 8 – PARTICIPAÇÃO NO DESENVOLVIMENTO DO SISTEMA (variável 15)

Refere-se à disposição e/ou vontade

de de ser envolvido no planejamento e operação do sistema de controle.

CONCLUSÕES

Apesar do presente estudo ter se constituído em um trabalho preliminar de caráter exploratório, com vista à detecção de novos conhecimentos e à formação de uma base mais concreta para a formulação de pesquisas mais específicas, de natureza mais objetiva, algumas conclusões, entretanto, podem ser apresentadas.

Observadas as limitações quanto ao grau de generalização que se possa pretender a partir do universo considerado na pesquisa, pode-se concluir que as atitudes dos nossos pesquisadores, em relação à aceitação ou rejeição de sistemas de custo, está significativamente associada a um conjunto complexo de valores. Em outras palavras, o que se quer sugerir é que, quando os pesquisadores de nossos institutos de pesquisas são analisados em conjunto, caracterizam grupos com perfis bem distintos em relação aos seguintes valores, ou "dimensões", segundo nomenclatura utilizada no texto:

– Percepções quanto às ameaças a aspectos relacionados com a autonomia individual e organizacional; (dimensão 1)

Investigação de Aspectos Associados à Atitude de Pesquisadores Brasileiros Face à Implantação...

- Avaliações subjetivas das vantagens relativas (custo/benefício) de maiores burocratizações; (dimensão 2)
- Percepções e opiniões sobre qual o papel e a atividade do pesquisador face a seu meio ambiente; (dimensão 3)
- Percepções sobre o significado do conceito de custo e o que significa de forma ampla um sistema de custos; (dimensão 4)
- Percepções sobre as consequências do uso de sistemas de custo em termos da seleção de projetos e atividades patrocináveis (dimensão 5)

Por outro lado, uma conclusão bastante objetiva, que o estudo sugere, é a detecção de alguns valores para os quais houve uma identificação bastante alta entre os indivíduos, de modo que não se pode caracterizar ou supor a existência de grupos, mas de uma distribuição de opiniões, cujas diferenças são estatisticamente não significantes. Estes valores dizem respeito à concordância que todos os pesquisadores mostram quanto à necessidade de sua participação na definição e operação de sistemas de custos (dimensão 8), bem como quanto ao fato de que um sistema de custos não deva ser usado para avaliar desempenhos individuais (dimensão 7), e, finalmente, quanto às dúvidas

e indecisões que possuem em relação às intenções da direção de suas instituições de só permitirem pesquisas “vendáveis” (dimensão 6)

Sendo o comportamento das pessoas uma consequência das opiniões que têm acerca dos fatos, a detecção de grupos, com atitudes distintas em relação à aceitação de sistemas de controle, e com opiniões diferenciadas a respeito de um conjunto de aspectos, deve consequentemente constituir-se em objeto de atenção por parte dos administradores. Ou seja, constatada a existência de dois grupos com atitudes opostas em relação a sistemas de custos, e com um perfil de opiniões acerca de fatos direta ou indiretamente relacionados a sistema de custos, significativamente diferenciados, pode o administrador, com responsabilidade pela implantação de um sistema de controle administrativo, tomar como ponto de partida esses valores e aspectos, para formular as perguntas e proceder aos levantamentos que se mostrarem mais adequados às condições peculiares de sua organização.

A constatação de que o desejo de participar constitui uma expectativa comum a ambos os grupos, reforça a sugestão que implicitamente está sendo dada, para que sejam sondados, de forma adequa-

da, os pesquisadores que serão envolvidos por eventuais sistemas de controle, antes, duante e após a sua implantação, a fim de que sejam maximizadas as chances de sucesso.

Os sistemas de controle de custos em pesquisa e desenvolvimento estão mais orientados a assegurar disponibilidade de recursos e à sua efetiva aplicação em programas previamente aprovados. Por outro lado, nas atividades mais previsíveis, como produção, projetos de engenharia, etc., já há uma preocupação de se usar os sistemas de custo com ênfase maior na busca de eficiência. Apesar destas diferenças, muitas das considerações levantadas

podem eventualmente ser estendidas para este contexto, e tanto mais, quanto menos previsível for a atividade.

Para finalizar, cabe ressaltar que os resultados desta pesquisa exploratória sugerem outras indagações a respeito das causas que levam a essas diferenciações entre grupos. Novos temas para pesquisa são sugeridos, tais como, por exemplo, o estudo dos efeitos dos sistemas de controle de custos sobre a criatividade, a percepção de perda de autonomia dos pesquisadores e seus efeitos no clima organizacional, em decorrência da introdução de sistemas de controle administrativos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- KRUGLIANSKAS, Isak** *Aspectos Comportamentais Relacionados com Sistemas de Custos em Instituições de Pesquisa Brasileiras*. Universidade de São Paulo Faculdade de Economia e Administração Departamento de Administração, 1977.
- KAMALESH, Ray e Rao S. Raghavender** *Scientist's Attitudes and Motivation in Management of Scientific Research* Editora Jitendra Singh Bombay Popular Prakashan 1973.
- LAWLER, Edward E.** *Pay and Organizational Effectiveness: a Psychological View* New York, McGraw-Hill, 1971.
- KERLINGER, Fred N.** *Foundations of Behavioral Research* Holt Rinehart Wiston Inc., 2nd Edit., 1973.
- COHEN, A. K.** *Deviance and Control* Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall 1966.
- BERLINER, J. S.** *The situation of Plan Managers in Soviet Society - A Book of Reading*, in Kelles & Geiger H. Edit. Houghton Mifflin 1961 - p. 361-381.
- MERTON, R. K.** *Bureaucratic Structure and Personality in Social Forces*, 1940 p. 560-568.
- GOULDNER, Alvin W.** - *Patterns on Industrial Bureaucracy* The Free Press - 1954.