

Sistemas de Controle Gerencial e Contratos Psicológicos

IVAN CANAN

Universidade do Estado de Mato Grosso

GILBERTO DE ANDRADE MARTINS

Universidade de São Paulo

Resumo

Este trabalho investiga a relação entre sistemas de controle gerencial e contratos psicológicos, focando em como os procedimentos administrativos desenvolvidos para a criação de congruência entre os membros da organização são percebidos pelos mesmos, e em como essa percepção se relaciona com as crenças dos indivíduos sobre as relações de trocas entre si e a organização empregadora. Foi utilizado o modelo de Rousseau (1989; 1995) como constructo para contrato psicológico. A investigação foi realizada na Agência Nacional de Telecomunicações (em 2013), junto aos agentes de fiscalização. A dimensão formal dos sistemas de controle gerencial foi investigada através de análise documental, com base nas legislações e normatizações que estabelecem padrões de comportamento, mensura-os e incentiva interações aos sujeitos da investigação. A dimensão informal do sistema de controle gerencial foi mensurada com empiricamente com aplicação de questionários, através da adaptação do *Psychological Contract Inventory* (PCI) de Rousseau (2000), Já a mensuração do contrato psicológico foi feita com adaptação do questionário de Menegon (2004). Foram relacionadas as percepções dos 58 entrevistados sobre compromissos, diagnóstico, interação, existência e cumprimento do contrato psicológico. Os resultados sugerem que os indivíduos tendem a se comprometer com os parâmetros comportamentais propostos pelo sistema formal de controle, numa correlação positiva caso percebam que se tratam de assuntos sobre os quais são cobrados e sobre os quais conversam com chefes e/ou colegas. Entretanto, mesmo havendo correlação positiva entre os níveis de compromisso e percepção da existência do contrato psicológico, os compromissos assumidos não se relacionam com a percepção do cumprimento do contrato psicológico.

Palavras chave: Sistema de Controle Gerencial, Contrato Psicológico, Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel)

Introdução

Uma das principais funções dos sistemas de controle gerencial é criar congruência de objetivos entre os membros da organização e os objetivos gerais da entidade (Merchant & Van Der Stede, 2007). Essa é uma premissa que persiste na literatura sobre o assunto, pois mesmo haja divergência entre autores quanto às abordagens, tende sempre a estar presente a preocupação em se atribuir aos membros das organizações expectativas para que decidam em suas funções da melhor maneira para o alcance dos objetivos organizacionais. (Otley, 1987). Mas essa função encontra limites que são costumeiramente sintetizados em torno do desenvolvimento e implementação das estratégias e do comportamento nas organizações (Anthony & Govindarajan, 2008).

Se inicialmente as limitações eram investigadas com base no desenho de modelos formais e mecanicistas, isso foi gradativamente sobreposto pela influência de novas variáveis internas e externas que se notava agirem sobre o processo de controle gerencial, justificando e fundamentando pesquisas com base na psicologia – especialmente sobre motivação e efeitos das práticas contábeis e dos sistemas de controle nos processos de decisão. Atualmente, as pesquisas incluem abordagens antropológicas e culturais, o que modifica o sentido do termo Controle não mais como um mecanismo formal nem um mecanismo psicológico, mas sim como um mecanismo cultural (Carenys, 2010; Hoque, 2006).

A *praxis* dos sistemas de controle, entretanto, se apresenta em processos de proposição de estratégias idealizadas, e na verificação do desempenho ou do resultado do trabalho realizado. Ou seja, no uso de controles cibernéticos (com destaque para a contabilidade), mesmo que haja diferentes intensidades no uso das informações desses processos, na avaliação e recompensa e na interatividade com os membros da organização. Essa essência pode ser verificada nos modelos propostos por Flamholtz, Das & Tsui (1985), Anthony & Govindarajan (2008), Simons (1995), Malmi & Brown (2008), Ferreira & Otley (2009), Merchant & Van Der Stede (2007), Otley (1987), entre outros.

Em suma, a criação de um sistema de controle gerencial ainda pode ser visto com base na premissa de Mintzberg (2006), para quem a estruturação da organização se inicia pelas posições individuais, cujos parâmetros de desenho determinam a quantidade de funções a ser desenvolvida, os mecanismos viáveis de coordenação e, por consequência, a autonomia que cada indivíduo detém em sua função. E, se escolhas e usos dos instrumentos de controle se relacionam com a natureza das operações (Anthony & Govindarajan, 2008; Merchant, 1982), então os indivíduos dentro das organizações recebem orientações de acordo com o cargo de ocupam, mas também orientações de acordo com a cultura da organização. Várias questões surgem em torno disso: De que maneira o indivíduo receptor destes sinais reage? Como ele lida com informações que podem ser divergentes ou contrastantes entre si? Se as informações recebidas servem como parâmetros de comportamento, com quais deles o indivíduo pode se identificar mais, se compromissar mais, se envolver mais? É possível que este indivíduo se envolva igualmente com todos os parâmetros comportamentais a ele propostos?

Esta investigação se dedica a esse problema utilizando o conceito de Denise Rousseau (1989, 1995) para contrato psicológico. Rousseau (1989) afirma que “O termo contrato psicológico refere-se às crenças de um indivíduo em relação aos termos e condições de um acordo de troca recíproca entre a própria pessoa e outra parte”. O constructo enfoca o modelo mental idiossincrático que uma promessa foi feita e uma contrapartida oferecida em troca dela – incluindo no caso, portanto, o compromisso que o indivíduo tende a reconhecer com a organização. Autores como Robinson, Kraatz & Rousseau (1994), Rousseau (1995) e Conway & Briner (2009) ressaltam que os indivíduos podem entender as manifestações da organização como sinais por ela emitidos, e interpretá-los como promessas – as quais são

consideradas as bases para que o indivíduo elabore seu contrato psicológico. Mais que isso, Conway & Briner (2009) e George (2009) enfatizam que é a organização que molda o contrato psicológico. Isso aponta que há uma relação entre o que faz a organização para coordenar seus membros e a maneira como cada um interpreta essas ações. Assim, os sistemas de controle gerencial, ao instituírem parâmetros de controle para as posições individuais e organizações, desenham espaços de existência para os quais os indivíduos podem, (e são cobrados para tal) adequarem-se e assimilarem. Considerando que os controles tendem a constituir mensagens, e que elas podem constituir o conteúdo do contrato psicológico, então a questão chave da pesquisa é: **Qual a relação entre sistemas de controle gerencial e contratos psicológicos?**

As pesquisas em contabilidade gerencial com base na psicologia têm sido estudadas a pelo menos 50 anos com diferentes bases teóricas, mas cujas temáticas tendem a ser recorrentes sem que as teorias sejam excludentes: efeitos motivacionais pela adoção de práticas contábeis, especialmente sistemas de metas e influência de práticas de contabilidade gerencial nos processos de decisão, o que inclui estudos sobre heurística e modelos mentais (Birnberg, Luft, & Shields, 2007). Os resultados da investigação colaboram com essa linha de pesquisa ao indicar o relacionamento entre um modelo mental (contrato psicológico) e uma prática administrativa (uso dos sistemas de controle). Além disso, corrobora para a discussão do conceito de sistema de controle gerencial como um instrumento orgânico de manutenção de relações contratuais nas organizações, não necessariamente baseado em relações *top-down* de implementação de estratégias.

Relações teóricas entre os constructos

A perspectiva racional costuma colocar os sistemas de controle como mecanismos a serviço dos principais no controle dos agentes (Moll & Hoque, 2006; Merchant & Van Der Stede, 2007). Nesse contexto, a organização é constituída por um conjunto de contratos onde as atribuições de cada parte são explicitadas (Coase, 1937). A assimetria das informações entre agente e principal é para Baiman (1990) o problema a ser enfrentado, cabendo aos sistemas de controle, incluindo a contabilidade, o papel de gerar informações que a diminuam, e por consequência, aos custos de transação.

Nessa perspectiva, obviamente, o controle é centralizado na cúpula administrativa, que responde ao principal (geralmente investidores), e se responsabiliza por elaborar e implementar estratégias. Mas para Mintzberg (2004), as proposições estratégicas da cúpula são combinadas com as estratégias emergentes, fazendo com que as estratégias deliberadas sejam influenciadas também pelos membros das organizações. Isso faz com que os papéis contratuais na relação possam ser estabelecidos, mas aponta a tendência de mudanças nos termos das relações contratuais. Além disso, olhando pela perspectiva da teoria das relações humanas, a perspectiva racional é muito criticada na literatura porque parte da premissa que os indivíduos tomam decisões baseadas unicamente em interesses próprios, desconsiderando que possam ter preferência pela cooperação (Cohen & Holder-Webb, 2006). O embate entre a teoria racional e a teoria das relações humanas estabelece o ambiente entre a relação teórica entre os constructos. Se a primeira implica na explicitação dos papéis contratuais, a segunda fundamenta os processos que levam os indivíduos a adequarem-se a eles.

Para Rousseau (1995) as organizações expressam compromissos de diversas formas, de modo permanente e relativamente contínuo, incluindo as declarações de seus agentes, tratamento dado a pessoas em situações congêneres ou análogas, construções sociais referentes à história e reputação e “[...] expressões de política organizacional, incluindo manuais, guias, sistemas de compensação, e outras estruturas relacionadas a recursos

humanos”. A autora defende que as expressões são compreendidas como mensagens e sinais pelos membros da organização. O contrato psicológico, para a autora, pode ser compreendido como um modelo mental, em que as mensagens percebidas pelo indivíduo passam por processos mentais de codificação, onde pela ação das predisposições individuais como cognição e motivação, elas são interpretadas. As interpretações das mensagens são julgadas nos processos de decodificação, onde agem os sinais sociais – percepções do indivíduo aos acontecimentos em torno da organização e trabalho. É a partir do julgamento que o indivíduo elabora a concepção de relação recíproca de troca, com a crença nas promessas que entende ter recebido e os compromissos que assimilou serem sua contrapartida para a organização. Se formam assim os termos da relação contratual, que influenciam a codificação e decodificação de novas mensagens e sinais, num processo cíclico em que os termos podem mudar, mas a crença na relação de reciprocidade permanece.

A visão cíclica do controle gerencial é defendida por Flamholtz, Das & Tsui (1985). No trabalho em que os autores propõem um modelo para abordagens multidisciplinares, os sistemas de controle gerencial são concebidos como uma sequência de planejamento, mensuração de resultados, e avaliação e recompensa, onde processos de feedback tem o papel de alinhar os comportamentos e resultados ao que se define no planejamento, ou readequar este às condições realistas de trabalho. É, pela definição, o procedimento administrativo que se encarrega da emissão de mensagens e de onde derivam muitos dos sinais sociais.

O modelo de Flamholtz, Das & Tsui (1985) sofreu críticas em relação à ênfase dada aos controles cibernéticos. Para Malmi & Brown (2008), o controle gerencial é constituído por um pacote, onde os controles cibernéticos agem em combinação com controles culturais (como crenças, valores e símbolos), controles administrativos (como estrutura de governança, estrutura organizacional e políticas e procedimentos), além do planejamento e da avaliação e recompensa. Isso é uma ampliação do que se consideram elementos de controle em relação ao modelo seminal de Anthony (1965), que distingue o controle gerencial do controle operacional pela amplitude das funções e pela subjetividade/objetividade nos processos decisórios. Para Anthony & Gonvidarajan (2008), ao se buscar o controle sobre os centros de responsabilidade, controlam-se objetivamente os fatores críticos e busca-se o controle dos objetivos estratégicos através dos chefes dos centros de responsabilidade – os quais coordenam os membros da organização sob suas ordens. Oras, considerando a ideia de pacotes de controles, os controles tendem a serem percebidos como manifestações da organização, e não somente os sinais emitidos especificamente para os cargos e funções.

Se os indivíduos podem ser influenciados por mensagens e sinais que são desenhados para além de suas posições individuais, há também o problema em relação a quem é o emissor das mensagens. Rousseau (1995) alega que são vários os agentes ou instrumentos da organização (*makers*) que emitem mensagens e sinais em uma organização, a iniciar-se por quem contrata, e incluindo gestores, documentos da empresa e até colegas de trabalho. Para Conway & Briner (2009):

Organizações tornam-se parte no contrato como principais que expressam diretamente seus próprios termos ou através de agentes que os representam. Apesar de proprietários/empregadores criarem seus próprios contratos com os funcionários, a maioria dos *makers* do contrato são indivíduos que atuam como agentes da organização e que comunicam as demandas e expectativas que se relacionam a emprego, promoção, remuneração e retenção.

Para Coyle-Shapiro & Parzefall (2008), os maiores questionamentos sobre quem tende a ser visto como representante do empregador centram-se em torno dos níveis hierárquicos e papéis dos membros da organização. A teoria aponta que apenas os ocupantes de postos de alto escalão costumam possuir poder para tomar decisões que afetem consideravelmente as

relações de trabalho, mas também reconhece que gerentes ou gestores mais próximos dos funcionários costumam intervir em aspectos importantes do contrato psicológico como flexibilidade e autonomia, além de serem estes os responsáveis pela implementação dos parâmetros político administrativos estabelecidos pela cúpula de alto escalão.

Em paralelo à questão da autoria das mensagens, há a questão da formalidade/informalidade dos sistemas de controle gerencial. Simons (1995) defende que apesar das organizações lidarem com os processos decisórios de seus membros, e da própria sociedade desenvolver mecanismos (cultura, religião, etc) que auxiliam a influencia-los para desenvolver congruência com os objetivos organizacionais, a implementação das estratégias de negócios requerem que haja mensagens formais sobre as crenças (reforçando os valores que devem influenciar processos decisórios), assim como sistemas formais de limitação das decisões (como forma de evitar riscos). Que pese a seu favor, Tayler & Bloomfield (2011), evidenciam que controles formais tendem a apresentar correlação positiva com ao menos um dos elementos motivacionais: as normas. Como adendo, o trabalho de Georgiou (2004) aponta que ao menos no caso de empresas de auditoria e órgãos reguladores, os conteúdos das cartas de correspondência formalmente utilizados nos processos de *lobby* apresentaram forte correlação com os assuntos e práticas desenvolvidas em encontros informais entre auditores e membros dos órgãos de regulação. Ou seja, os controles formais tendem a provocar conversas e atitudes que, se não idênticas ao conteúdo dos controles formais, ao menos derivado destes.

Assim, reconhece-se que as mensagens e sinais emitidos pela organização incluem mais do que as mensagens formais. Porém, como procedimento administrativo que visa criar congruência de objetivos entre os membros da organização, os sistemas de controle gerencial podem emitir formalmente as mensagens, simbolizando a essência das mensagens que devem (ou deveriam) regular as relações contratuais. Da mesma maneira, são essas mensagens, formalizadas na forma de delimitações sobre o que se deve ser feito ou evitado, no que se pode chamar de parâmetros comportamentais, que em função do poder simbólico, tendem a desencadear a elaboração dos termos dos contratos psicológicos – incluindo o compromisso que os indivíduos desenvolvem para com a organização. Aceitas essas premissas, a primeira questão de pesquisa é: Em que medida os membros da organização aceitam como compromissos os parâmetros comportamentais?

O modelo de Anthony (1965) propõe que sistemas de controle gerencial sejam os procedimentos administrativos que fazem convergir elaboração de estratégias e mensuração de desempenho. Há uma lógica no desenvolvimento conceitual do modelo: o resultado do trabalho é identificado e comparado ao que foi planejado, como forma de readequar/reforçar planejamento e comportamentos (Flamholtz, Das & Tsui, 1985). Os modelos de controle tendem a concentrar poder nos gestores dos centros de responsabilidade. Entende-se que os controles financeiros atendem às demandas do mercado, e por coerência são utilizados no controle dos membros das organizações, e complementados por outros mecanismos de mensuração (como o *Balanced Scorecard*, por exemplo) quando o controle se considera insuficiente, ou ainda mecanismos que buscam influenciar gestores na criação de valor a longo prazo (Anthony & Govindarajan, 2008; Merchant & Van Der Stede, 2007).

Relembrar as práticas dos sistemas de controle gerencial é importante para reconhecer, como Simons (1995), que não é possível controlar todos os parâmetros que se consideram ideias, tendendo as empresas a selecionarem variáveis estratégicas críticas para diagnosticarem os resultados. As escolhas dos mecanismos de coordenação considerados adequados aos centros de responsabilidade se inserem dentro de outras escolhas, como o desenho das posições individuais, da superestrutura e dos níveis de descentralização, cuja combinação resulta em diferentes configurações organizacionais (Mintzberg, 1989, 2006).

Isso contribui para a premissa de que cada organização tende a construir sistemas de controle *sui generis*.

Mas a relação entre os mecanismos de mensuração de resultados e os compromissos assumidos pelos indivíduos não está esclarecida. Primeiramente, porque como defendem Mintzberg & Westley (2001), não é possível atribuir responsabilidade ao indivíduo por decisões que não puderam ser previstas com antecedência. No máximo, pode-se com base nos resultados avaliar-se a coerência das decisões tomadas frente as normas e orientações gerais da empresa, ou da emergência dos eventos que requereram decisões. Em segundo, porque as avaliações de resultados tendem a ser contextualizadas, o que acaba ocorrendo através dos mecanismos de supervisão direta e/ou ajustamento mútuo. Se por um lado esses mecanismos são mais eficientes em identificar as nuances dos resultados, por outro lado são afetados pelas relações interpessoais (Mintzberg, 1989, 2006). Como a elaboração dos contratos psicológicos é afetada também pelos sinais emitidos pela organização, inclusive exemplos com colegas e atuação dos agentes (Rousseau, 1995), então pode ocorrer distinções entre aquilo que se é mensurado com aquilo que o indivíduo entende que é cobrado.

Dessa forma, considerando que os indicadores de desempenho podem ser mais objetivos quando as atividades e funções assim permitirem, ou mais genéricos e amplos, e considerando a ação dos superiores hierárquicos e colegas na emissão de sinais relacionados ao desempenho desejado, a segunda questão de pesquisa é: Em que medida os membros da organização percebem que os parâmetros comportamentais são cobrados por chefes e/ou colegas?

As duas questões levantadas criam condições para a primeira hipótese de pesquisa. Para Flamholtz, Das & Tsui (1985), os sistemas de mensuração de desempenho costumam provocar comportamentos dissociados dos idealizados, porque os indivíduos muitas vezes se preocupam em atender ao que é medido pelos indicadores de desempenho, e não ao comportamento que se pretende incentivar. Assim, considerando que através dos mecanismos de supervisão direta e/ou ajustamento mútuo os agentes da organização tendem a buscar adequar os comportamentos ao que consideram ideal, e considerando que os assuntos e atitudes podem ser convergentes com os conteúdos dos controles formais (Georgius, 2004), é provável que os assuntos com os quais os indivíduos se sentem mais cobrados sejam correspondentes aos parâmetros comportamentais com os quais assumem maior compromisso.

Hip. 1 – Quanto maior a percepção de cobrança, maior é o compromisso assumido para com os parâmetros comportamentais.

Para além da combinação entre proposição de estratégias idealizadas e de mensuração e avaliação de resultados, Simons (1995) introduziu o conceito de uso dos sistemas de controle gerencial, defendendo que os sistemas interativos têm a função de lidar com as incertezas estratégicas, abastecendo a cúpula administrativa com informações capazes de retratar as realidades dos diversos níveis hierárquicos. Esse modelo, que em conjunto com os sistemas de crenças e limites e o sistema diagnóstico formam as alavancas de controle, convergiu com os conceitos de Mintzberg (2004) quanto as estratégias deliberadas. Assim, a dimensão de uso dos sistemas de controle gerencial não pode ser ignorada na formação dos contratos psicológicos.

Os sistemas interativos se apresentam na prática através de reuniões, encontros, seminários e sistemas de comunicação formalizados onde superiores e subalternos, e colegas, trocam informações sobre as estratégias e resultados obtidos, criando situações para que as tensões presentes nas organizações sejam enfrentadas (Simons, 1995). Esse procedimento, por

definição, tende a ser pródigo em sinais sociais, uma vez que conduz os agentes e demais membros da organização a se manifestarem (em ambientes formalizados) sobre o que se considera adequado para a organização.

Se por um lado o aumento de sinais sociais pode ser benéfico na criação de congruência de objetivos entre os membros da organização e os objetivos gerais da entidade ao reforçar elementos de comunicação, por outro lado como estes sinais podem surgir fora do controle da entidade (pela ação tanto de agentes como da atuação dos próprios trabalhadores), então também podem desencadear dissintonias no entendimento das mensagens. Rousseau (1995) afirma que os conflitos entre agentes e principais são geralmente os responsáveis pela falta de uniformidade na emissão de mensagens, o que levaria os contratos psicológicos a serem sempre reelaborados com o passar do tempo. A dissintonia, por sua vez, é a diferença na percepção do indivíduo entre a promessa que se espera e o fato percebido. Para Rousseau (1995) essa percepção ocorre tanto em relação ao compromisso do empregado para com a empresa, como vice-versa e, caso a dissintonia seja compreendida como um dano grande o suficiente para romper o grau de tolerância às mudanças, à força ou boa vontade que une as partes, os esforços no sentido de diminuir os danos, então a perda da confiança resultaria na violação do contrato psicológico, e o resultado se apresentaria tanto em comportamentos aversivos ou apáticos, na busca pela modificação como pela simples saída da organização.

Assim, considerando que a *práxis* dos sistemas interativos consiste em colocar as pessoas para conversarem sobre a estratégia da organização, e que os sinais sociais influentes na elaboração dos contratos psicológicos são formais e informais, a terceira questão de pesquisa é: Em que medida os membros das organizações percebem que conversam com chefes e/ou colegas sobre os parâmetros comportamentais?

O modelo de Simons (1995) atribui aos sistemas interativos o potencial de entre outras coisas, estabelecer uma linguagem comum na organização, estimular o diálogo e, com isso, criar condições de aprendizagem na organização. Em síntese, ao adequar estratégias emergentes aos processos formais de planejamento e controle, o modelo tende a aproximar as mensagens que são emitidas ao significado que as pessoas na organização lhe atribuem. Para Rousseau & Tijoriwala (1998), o conteúdo do contrato psicológico pode se manifestar em termos, fundamentados em modelos mentais compartilhados por uma comunidade, e que são acessados em abordagens *etic*. A abordagem *etic*, para os autores, refere-se a uma perspectiva de estudo antropológico em que os códigos de linguagem de um grupo social são tomados pelos saberes e significados compartilhados (e diferentemente da abordagem *emic*, onde os significados estudados buscam representar o que faz sentido ao indivíduo). Cabe destacar que, para Batalha (1998), ambas as abordagens têm sido utilizadas em pesquisas multidisciplinares desde a década de 1950, com diferentes adaptações metodológicas de acordo com as linhas de investigação dos pesquisadores.

Além disso, como a codificação e decodificação das mensagens sofrem influência de predisposições individuais (Rousseau, 1995), incluindo-se entre elas a motivação, cabe destacar que vários autores como Maslow (1954), Herzberg (1959), Katz e Kahn (1967), Locke, Latham, Shaw, Karyll & Saali (1981) e Dejours, Abdoucheli & Jayet (2011) costumam relacionar em suas pesquisas questões motivacionais nas organizações com necessidades, desafios, estímulos, valores e até mesmo desejo, com conclusões que tendem a defender que os indivíduos podem encontrar maneiras de se auto realizar em suas atividades profissionais, ao passo que estas atividades sejam complexas e envolventes. Ao se criarem, nas organizações, situações onde os indivíduos são convidados a refletirem e interagirem, é possível que se ampliem também as possibilidades dos indivíduos manifestarem suas individualidades, necessidades e valores, num processo que Malvezzi (2006) explica como convergência de processos emancipatórios com processos regulatórios, ou seja, uma busca por

uma maneira de fazer convergir as motivações do indivíduo com a necessidade da organização de ser produtiva.

Noutras palavras, os processos interativos podem criar situações que fortaleçam a convergência do conteúdo dos contratos psicológicos com os parâmetros comportamentais estabelecidos e reforçados nos sistemas de controle, tanto pelo potencial emancipatório dos ambientes de interação quanto pela possibilidade de adequarem-se as mensagens formais à linguagem compartilhada na organização. Isso fundamenta a segunda hipótese de pesquisa, relacionando-se o compromisso dos indivíduos para com os parâmetros comportamentais e a percepção de que estes parâmetros são assuntos sobre os quais conversam com chefes e/ou colegas.

Hip. 2 – Quanto maior for a percepção de que os parâmetros comportamentais são assuntos sobre os quais há interação, maior é o compromisso assumido para com os mesmos parâmetros.

O uso interativo dos sistemas de controle gerencial aponta condições estruturais técnicas para que o processo de planejamento seja reabastecido com as ideias e inovações que surgem nas organizações. Com isso, há a tendência de modificação dos parâmetros comportamentais, que tendem a se adequarem às estratégias emergentes e deliberadas. Rousseau (1995) também reconhece o caráter mutável dos termos que regem os contratos psicológicos. Para a autora, as características do contrato psicológico apresentam-se em relações dicotômicas, em que, em um dos extremos, enfocam-se termos econômicos, parciais, específicos, formalizados, estáticos, minuciosos, e públicos e observáveis; enquanto no outro extremo os termos tendem a ser econômicos e emocionais, personalizados, amplos e indefinidos, formais e informais, dinâmicos, difusos, e subjetivos, baseados no entendimento dos membros da organização, que moldam os moldam na forma de contratos transacionais e relacionais, respectivamente.

Rousseau & Wade-Benzoni (1994) afirmam que “[...] contratos são acordos de troca de serviços por compensações”, mas a amplitude das possibilidades de troca (como esforços, aprendizado, sacrifício de oportunidades, etc.) e sua duração (que pode variar de um dia ao indeterminado) cria uma imensa quantidade de possibilidades de contratos entre empregador e empregado. Conway & Briner (2009) afirmam que muito pouco conhecimento sobre as trocas específicas nas relações de trabalho foi produzido, e que a teoria existente aponta que há possibilidades de relações de troca gerais e específicas, e que cada caso tem particularidades únicas em que uma expectativa de troca pode ser substituída ou compensada por outra. Mais que isso, pode haver casos em que cada parte considere ganhos implícitos, como o status do supervisor de ter seu conhecimento validado em troca de seu trabalho ao prestar informações sobre o serviço ao subordinado, que, por sua vez, recebe auxílio em troca de aceitar sua posição de inferioridade. Para Conway & Briner (2009), isso prejudica a análise de dados baseado em trocas específicas, pois a relação contratual com a organização pode se confundir com relações entre superiores e subordinados. Mas, independentemente dos termos, Coyle-Shapiro & Kessler (2000) e Rousseau (2001) apontam que contratos psicológicos, uma vez formados, mostram-se bastante estáveis e resistentes à mudança. Isso leva a uma quarta questão de pesquisa: Em que medida os membros da organização reconhecem manter um contrato psicológico com a organização?

As mesmas razões fundamentam a terceira hipótese de pesquisa, que relaciona a percepção do contrato psicológico com o compromisso reconhecido pelos membros da organização para com os parâmetros comportamentais, uma vez que é maior a probabilidade

desses compromissos se formarem e se vincularem ao sentido *etic* dos controles formais estando clara a relação à existência de trocas recíprocas entre as partes.

Hip. 3 – Quanto maior for a percepção do contrato psicológico, maior é o compromisso assumido para com os parâmetros comportamentais.

A violação dos contratos psicológicos é atualmente um dos temas mais investigados na literatura sobre o constructo, com abordagens em torno das predisposições individuais e relações organizacionais, sem que haja ainda descobertas muito relevantes (Conway & Briner, 2009; George, 2009). Mas o modelo de Rousseau (1995) prevê comportamentos aversivos à organização quando a dissintonia entre expectativas e realidade são deveras elevadas ou quando não conseguem ser relativizadas ou revistas. A violação, portanto, tende a afetar o compromisso que os indivíduos assumem para com a organização. Surge assim a quinta questão de pesquisa, seguida da hipótese: Em que medida os membros da organização percebem que a relação de troca está sendo cumprida?

Hip. 4 – Quanto maior for a percepção do cumprimento do contrato psicológico, maior é o compromisso assumido para com os parâmetros comportamentais.

Escolhas Metodológicas

A Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) foi a organização escolhida para a realização da investigação, em função de suas características organizacionais: trata-se de uma instituição burocratizada, com sistema de controle gerencial formalizado, cujos objetivos gerais não são financeiros. Esse fator foi considerado importante na seleção, porque entendeu-se que a orientação não financeira poderia dar melhores condições para avaliar a relação entre mensagens dos sistemas de controle e compromissos dos membros da organização. A coleta de dados ocorreu no período de agosto de 2012 a agosto de 2013, e foi realizada em duas etapas. A primeira etapa selecionou dados secundários através de análise documental, cujo objetivo foi identificar os parâmetros comportamentais e descrever o sistema de controle gerencial utilizado. A segunda, com coleta de dados primários, consistiu na aplicação de questionários (utilizando-se os dados coletados na primeira etapa, durante os meses de junho e julho de 2013), encaminhados a todos os indivíduos que se enquadravam no cargo de Agente de Fiscalização. Este cargo foi considerado o mais adequado à investigação, por se tratar do mais numeroso (485 indivíduos) e também porque recebe um conjunto de normalizações que, ao passo que delimitam a amplitude das funções, ainda mantém nível de autonomia quanto a atuação. A análise documental foi realizada em leis e normativas internas da Anatel que pudessem ser fonte formal de parâmetros comportamentais, além de manuais, documentos auxiliares e normativas que tratam dos sistemas de mensuração de desempenho e sistemas diagnóstico e interativo da instituição.

O questionário utilizado na segunda etapa foi construído utilizando-se do mecanismo desenvolvido por Rousseau (2000), que permite a mensuração através de escala *Likert* de termos que melhor representam o contrato psicológico. A adaptação seguiu as recomendações de Freese & Schalk (2010) para a manutenção da confiabilidade e validade dos achados, utilizando-se uma amostra dos parâmetros comportamentais identificados na primeira etapa para as três primeiras questões de pesquisa. A amostra foi obtida através de sorteio aleatório dos termos classificados em sete categorias de relação entre os parâmetros comportamentais e os sistemas de mensuração de desempenho da Anatel. Já a mensuração em escala *Likert* do contrato psicológico foi realizada com a adaptação à Anatel do questionário utilizado por

Menegon (2004), no qual são feitas três perguntas sobre a percepção do contrato psicológico (4ª questão de pesquisa) e duas perguntas sobre a percepção do cumprimento do contrato psicológico (5ª questão de pesquisa). A aplicação do questionário foi realizada através de plataforma virtual que garantiu anonimato, encaminhada aos 485 agentes do universo de pesquisa, obtendo 58 respostas válidas no período entre 24 de junho e 25 de julho de 2013.

Parâmetros Comportamentais e Sistema de Controle Gerencial da Anatel

A Agência Nacional de Telecomunicações, Anatel, foi criada pela Lei Geral de Telecomunicações, LGT - Lei 9.472 de 16 de julho de 1997, como uma autarquia especial que faz parte da administração pública indireta, vinculada ao Ministério das Telecomunicações, porém administrativamente independente e financeiramente autônoma. Sua missão declarada é promover o desenvolvimento das telecomunicações do País de modo a dotá-lo de uma moderna e eficiente infraestrutura de telecomunicações, capaz de oferecer à sociedade serviços adequados, diversificados e a preços justos, em todo o território nacional. Foi a primeira agência reguladora implantada no Brasil, em 05 de novembro de 1997, e como síntese de seu papel na sociedade declara regular, outorgar e fiscalizar o setor de Telecomunicações. Como autarquia, a Anatel se submete, e seus membros, às leis que regem o funcionalismo público federal, incluindo lei específica para organizações desta natureza. Mas, como independente administrativamente, ela é estruturada por regulamento, estatuto interno e normativas próprias. Na estrutura organizacional vigente no ciclo de avaliação de desempenho em que se desenvolveu a investigação, os agentes de fiscalização – sujeitos da pesquisa – estavam alocados na Superintendência de Radiofrequência e Fiscalização, submissos a estrutura hierárquica que é centralizada no Conselho Diretor. Aliado ao conjunto de normativas que agem sobre o cargo, aponta-se assim a existência de mensagens formais no conjunto de leis e normas, e a constituição de agentes que falam em nome da organização, também atuando direta e indiretamente sobre os agentes de fiscalização.

Foram identificadas 86 frases que correspondem à definição de parâmetro comportamental, sendo 51 proposições comportamentais e 35 proibições, em Lei 10.871/2004, Lei 8.112/1990, Portaria 178/2005 e Resolução 270/2001 (ambas do Conselho Diretor da Anatel). Essas frases foram aceitas como orientações formais sobre os comportamentos a serem desempenhados pelos indivíduos que ocupam os cargos de agente de fiscalização, e analisadas de acordo com suas relações com os sistemas de mensuração de desempenho.

A Anatel adota dois sistemas de mensuração de desempenho, institucional e individual. O sistema de mensuração de desempenho institucional inicia-se com o desenvolvimento do planejamento estratégico, que através de um plano plurianual estabelece objetivos, iniciativas e ações estratégicas, resultando no conceito de produtos – que representam a efetivação da estratégia organizacional e servem como indicadores de desempenho. Os membros da organização são chamados a elaborar, em conjunto com seus chefes e/ou colegas, a programação funcional, onde estabelecem as atividades que serão desenvolvidas no ciclo de avaliação (um ano), apontando nesse processo indicadores objetivos de desempenho que, no conjunto, desencadeiam o pagamento de prêmios por produtividade. Já o sistema de avaliação individual utiliza formulários a serem respondidos pelos chefes imediatos, colegas e pelo próprio avaliado, acerca de seu desempenho numa série de quesitos. Esta avaliação, portanto, é subjetiva. Mesmo assim, também é utilizada para avanços na carreira, como efetivação no cargo e recebimento de prêmio por produtividade. Para ambos os procedimentos há instancias formais para revisão de avaliações. Os resultados também são discutidos em reuniões com chefes e colegas formalmente ao final de cada ciclo

de avaliação – caracterizando-se dessa maneira os processos interativos. Tais procedimentos, aliados à supervisão direta e ajustamento mútuos, e incluído o controle de entrada que constitui o concurso público para o cargo, descrevem sinteticamente o sistema de controle gerencial da entidade.

Os conteúdos dos parâmetros comportamentais foram confrontados com os conteúdos dos indicadores de desempenho utilizados em ambos os sistemas de mensuração de resultados da Anatel, resultando em sete classificações. Estas classificações, assim como os termos que foram sorteados aleatoriamente para compor a amostra dos parâmetros comportamentais utilizados nos questionários de pesquisa estão apresentadas na Tabela 1:

Tabela 1 - Amostragem dos parâmetros comportamentais

Relações entre parâmetros comportamentais e indicadores de desempenho	N	Parâmetros comportamentais utilizados nos questionários
Parâmetros comportamentais mensurados por indicadores de desempenho objetivos com termos correspondentes.	1	Fiscalização do cumprimento das regras pelos agentes do mercado regulado
Parâmetros comportamentais mensurados parcialmente por indicadores de desempenho objetivos	2	Fiscalizar, por solicitação dos demais órgãos da Agência, o recolhimento para fundos administrados pela Anatel
Parâmetros comportamentais mensurados por indicadores de desempenho subjetivos com termos correspondentes.	3	Ser assíduo e pontual ao serviço
Parâmetros comportamentais mensurados parcialmente por indicadores de desempenho subjetivos	4	Cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestadamente ilegais
Parâmetros comportamentais com relações pouco identificáveis com indicadores de desempenho subjetivos.	5	Observar as normas legais e regulamentares
Parâmetros comportamentais proibitivos e restritivos.	6	Ao servidor é proibido proceder de forma desidiosa
Indicadores de desempenho não relacionados a parâmetros comportamentais.	7	Trabalho em equipe

Mensuração do Sistema de Controle Gerencial e Contratos Psicológicos

Os dados obtidos com a aplicação dos questionários apontam que os agentes de fiscalização reconhecem alto nível de compromisso com a amostra de mensagens formalizadas, conforme demonstra a figura 1. A classificação da relação entre parâmetros comportamentais e indicadores de desempenho formais não apresentou entretanto variações perceptíveis. Apesar do termo que representa um padrão de comportamento mais específico e objetivo, não é possível afirmar que a amplitude das mensagens formais se relacione com o compromisso (podendo ser, porém, um indício para que tal relação seja investigada em trabalhos futuros).

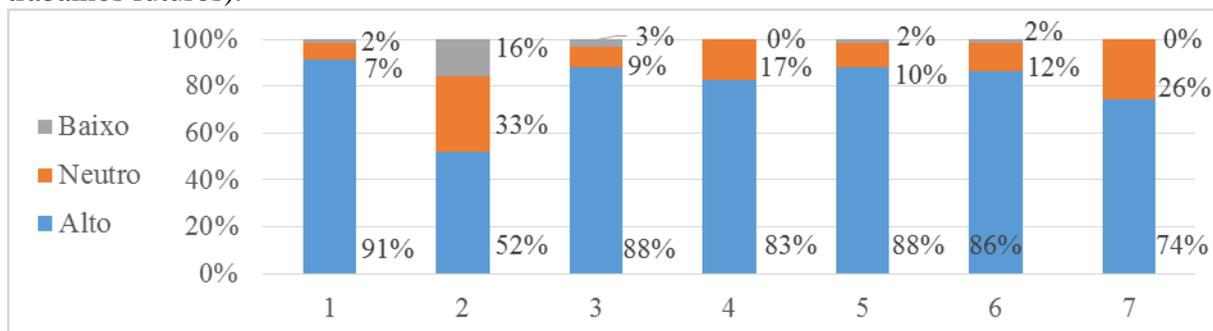


Figura 1 - Compromissos dos agentes de fiscalização para com parâmetros comportamentais

Para a maioria dos agentes de fiscalização também é alta a percepção de que as mensagens formais da organização são assuntos pelos quais se sentem cobrados (Figura 2). Os dados apontam que apesar de haver uma relação de especificidade entre os termos que estabelecem atividades, posturas e atitudes, e os indicadores de desempenho, ambos formalizados, não houve relação perceptível com a percepção de diagnóstico. “Cumprir ordens de superiores”, por exemplo, não é mensurado por indicadores objetivos (apenas pela percepção de disciplina pelo superior hierárquico).

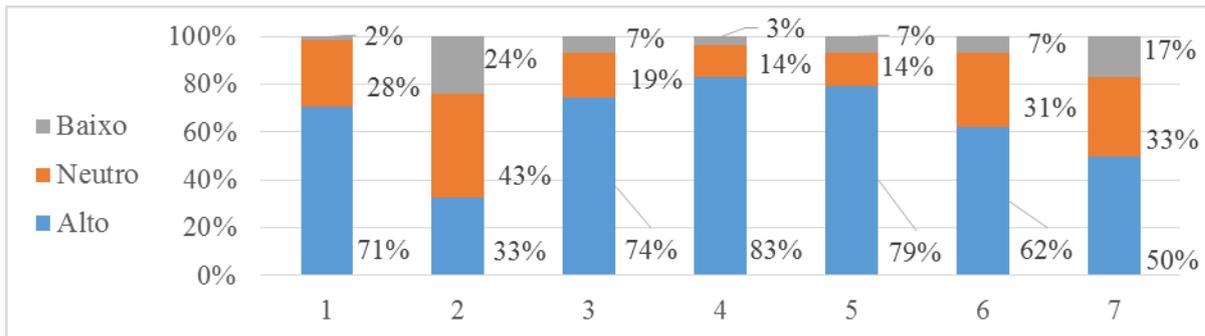


Figura 2 - Percepção de diagnóstico dos agentes de fiscalização aos parâmetros comportamentais

A maioria dos agentes de fiscalização também concorda que as mensagens formais da organização são assuntos sobre os quais conversam com chefes e/ou colegas (Figura 3).

Os dados sobre mensuração do contrato psicológico apontaram que a minoria dos agentes de fiscalização da Anatel concorda fortemente com a ideia de manter uma relação de trocas com a organização. Da mesma forma, uma minoria entende que a Anatel tem cumprido com suas promessas, ao contrário da contrapartida, onde a maioria entende que tem cumprido sua parte nas relações de troca, conforme demonstra a figura 4.

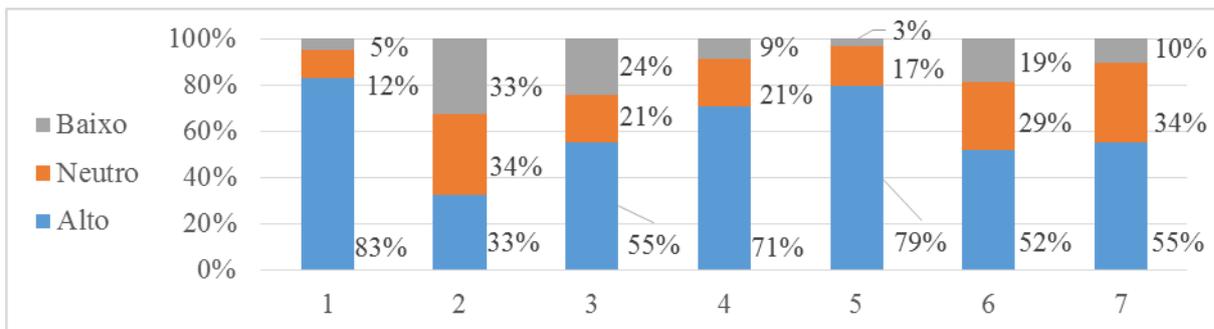


Figura 3 - Percepção de interação dos agentes de fiscalização aos parâmetros comportamentais

O fato da maioria dos agentes de fiscalização discordarem ou terem dúvidas se a empresa está comunicando claramente o que se é esperado e o que haverá de contrapartida pode estar relacionado, nessa investigação, ao momento de transição do Regimento Interno. Mesmo assim, a avaliação da maioria, que não concorda ou tem dúvidas de que a Anatel esteja cumprindo sua parte na relação aponta indícios fortes que pode estar havendo violações nos contratos psicológicos – o que merece atenção, inclusive porque apesar disso se mantém os altos níveis de compromisso para com os parâmetros comportamentais.

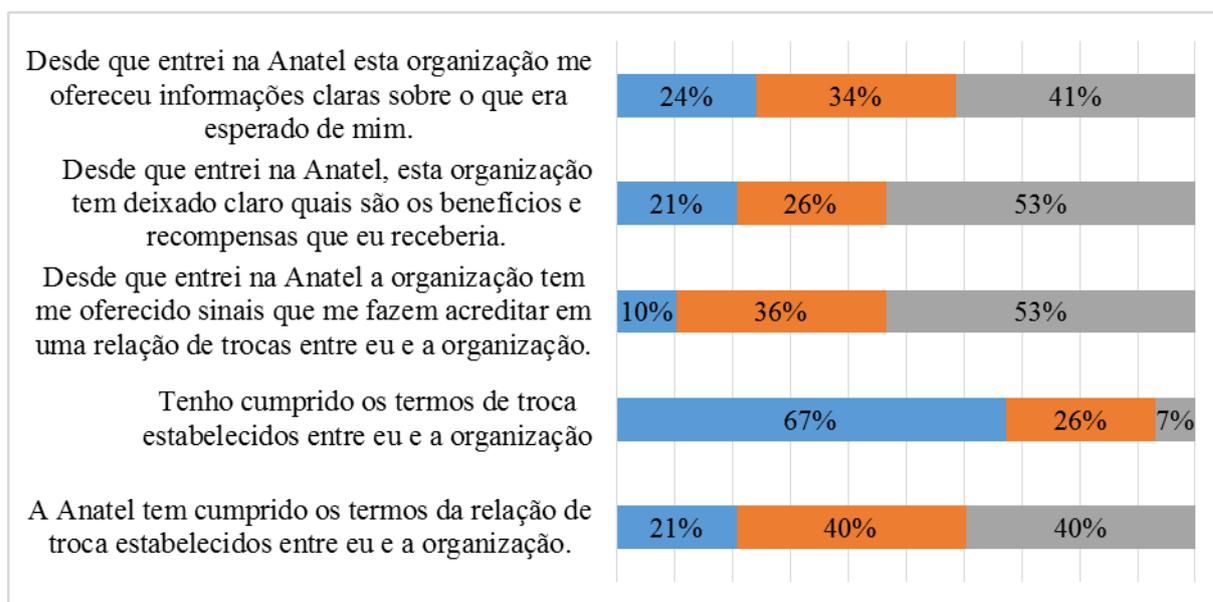


Figura 4 - Mensuração dos contratos psicológicos dos agentes de fiscalização da Anatel

Relações entre variáveis e testes de hipóteses

Foram calculados Coeficientes de Pearson para as relações entre o nível de compromisso assumido pelos agentes de fiscalização e as demais variáveis da pesquisa. Utilizando a avaliação de coeficientes proposta por Cohen (1988), os resultados se apresentam na Tabela 2:

Tabela 2 – Correlações entre percepções do sistema de controle gerencial e contratos psicológicos dos agentes de fiscalização da Anatel, em 2013.

Correlações	r_{xy}	Classificação
Compromissos X Percepção de diagnóstico	0,406053	Fraca positiva
Compromissos X Percepção de interação	0,532937	Moderada positiva
Compromissos X Percepção do contrato psicológico	0,354345	Fraca positiva
Compromissos X Cumprimento do contrato psicológico	-0,11654	Ínfima negativa

A correlação fraca positiva entre compromissos e percepção de diagnóstico aponta que o sistema diagnóstico pode ser relevante no desenvolvimento da percepção de compromissos no contrato psicológico, mas não da mesma forma que a relação entre compromissos e percepção de interação, que obteve uma correlação moderada positiva. Os dados indicam que os processos de conversa em torno dos assuntos sobre os quais as empresas pretendem que hajam comportamentos podem ser mais eficientes do que os processos de acompanhamento e desempenho de cobranças de resultados.

O fato da maioria dos agentes de fiscalização não concordarem com a existência de uma relação de trocas e de uma comunicação clara sobre os papéis e promessas na Anatel pode ter afetado a correlação entre compromisso e percepção da existência do contrato psicológico. Isso se evidencia pela correlação fraca positiva entre compromissos e percepção do contrato psicológico, mas também pela correlação entre compromissos e cumprimento do contrato psicológico. A correlação ínfima negativa parece indicar que para grupos distintos de pessoas, compromissos e cumprimento do contrato psicológico podem ser questões distintas. É provável, portanto, que na violação dos contratos psicológicos estejam agindo variáveis como a percepção individual – o que não elimina a responsabilidade da organização na gestão dos contratos psicológicos.

Com base nas correlações foram realizados os testes de hipóteses, assumindo 1% de nível de significância e com $\varphi = 56$. Dados relatados na Tabela 3:

Tabela 3 – Testes de Hipóteses

Hipóteses	Hipótese 1	Hipótese 2	Hipótese 3	Hipótese 4
Proposições	$H_{10} : r_{CpD} \leq 0$ $H_{11} : r_{CpD} > 0$	$H_{20} : r_{CpI} \leq 0$ $H_{21} : r_{CpI} > 0$	$H_{30} : r_{CpCP} \leq 0$ $H_{31} : r_{CpCP} > 0$	$H_{40} : r_{CcCP} \geq 0$ $H_{41} : r_{CcCP} < 0$
Teste de hipótese	$t_{\alpha} = 2,3948$ $t_{cal} = 3,32508$	$t_{\alpha} = 2,3948$ $t_{cal} = 4,7132$	$t_{\alpha} = 2,3948$ $t_{cal} = 2,8357$	$t_{\alpha} = -2,3948$ $t_{cal} = -0,8781$
Resultado	H_{10} é rejeitada	H_{20} é rejeitada	H_{30} é rejeitada	H_{40} não é rejeitada

Os dados da pesquisa possibilitam a manutenção de três das hipóteses levantadas. O nível de compromisso que os agentes de fiscalização da Anatel assumiram tende a ser maior quanto maior forem as percepções de que as orientações formais de comportamento são assuntos sobre os quais são cobrados e sobre os quais conversam com chefes e/ou colegas. Também o compromisso tende a ser maior quanto maior forem as percepções de que a organização informa compromissos e promessas e que há uma relação de trocas entre indivíduo e organização. Mas a quarta hipótese reforça a ideia de que os parâmetros comportamentais divulgados pela organização podem ser assumidos como compromissos mesmo quando há indícios de que os contratos psicológicos possam ter sido violados – isso porque não existe correlação entre compromissos e percepção do cumprimento do contrato psicológico.

Conclusões

Este trabalho focou nos mecanismos utilizados pelos sistemas de controle gerencial para investigar as relações com os contratos psicológicos elaborados pelos membros das organizações a partir das mensagens e sinais que eles enviam e provocam. A investigação realizada na Anatel demonstrou que, na instituição, o sistema de controle gerencial contém frases impositivas de padrões de comportamento (as quais se denominou parâmetros comportamentais) às quais os membros da organização tendem a manifestar altos níveis de compromisso. Isso corrobora com as ideias sobre o poder coercitivo dos instrumentos formais de controle, ainda mais quando se trata de relações de trabalho no serviço público, altamente burocratizadas. Porém, os dados da pesquisa revelaram que os níveis de compromisso se relacionam positivamente com as percepções dos processos de diagnóstico e interação. Isso mostra que os sistemas de controle gerencial, ao utilizarem mecanismos de mensuração de desempenho, geram situações em que os indivíduos se sentem cobrados a mostrar resultados, numa relação cuja formalidade dos processos parece não ser eficaz como a ação dos agentes da instituição. Isso fica mais evidente com os dados que mostram que os níveis de compromisso são maiores quanto maior for a percepção de que se tratam de assuntos sobre os quais há processos de interação. A conclusão que se chega é que os sistemas de controle gerencial, ao criarem processos formais de proposição de padrões de comportamento, mensuração e diagnóstico de resultados e interação sobre metas e resultados alcançados, criam uma dinâmica organizacional que, inclusive por ação informal de agentes e membros da organização, afetam a formação dos contratos psicológicos.

A conclusão é reforçada também pelos dados que apontaram que, mesmo existindo evidências de que os contratos psicológicos dos agentes de fiscalização podem estar sendo violados, se mantiveram os altos níveis de compromisso. Mais que isso, os dados demonstraram que quanto maior o compromisso, maior o reconhecimento da existência do contrato psicológico. A falta de correlação entre compromissos e contratos psicológicos, por

sua vez, pode ser explicada pelas reações que Rousseau (1995) atribui à violação do contrato psicológico, que podem incluir a permanência dos indivíduos em seus postos de trabalho, mesmo que apaticamente ou com esforços excepcionais de tentativas de recuperação da relação contratual.

Referências

- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Graduate School of Business Administration. Harvard University: Boston.
- Anthony, R. N.; Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Baiman, Stanley. (1990). Agency research in managerial accounting: a second look. *Accounting, Organizations and Society*. Great Britain: Pergamon Press, 15 (4) 341-371.
- Batalha, L. (1998). Etics/Emics. Revisitado: “Nativo” e “Antropólogo” lutam pela última palavra. *Etnográfica*. 2, 319-343.
- Birnberg, J. G., J. Luft, & M. D. Shields. (2007). Psychology theory in management accounting research. In *Handbook of Management Accounting Research*, edited by C. S. Chapman, A. Hopwood & M. Shields: Elsevier.
- Carenys, J. (2010) Management control systems: a historical perspective. *International Bulletin of Business Administration*. 4, 37-54.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*. Blackwell Publishing. 16 (4), 386-405.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, J. R. & Holder-Webb, L. L. (2006). Rethinking the influence of agency theory in the accounting academy. *Issues in Accounting Education*. 21 (1) 17-30.
- Conway, N. & Briner, R. B. (2009) *Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research*. New York: Oxford University Press.
- Coyle-Shapiro, J. & Kessler, I. (2000). Mutuality, stability and psychological contract breach: a longitudinal study. *Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management*. Toronto.
- Coyle-Shapiro, J. & Parzefall, M. (2008). Psychological Contracts. In: Cooper, C. L. & Barling, J. (Eds.). *The SAGE handbook of organizational behavior*. London, UK: SAGE Publications. 17-34.
- Dejours, C.; Abdoucheli, E. & Jayet, C. (2011). *Psicodinâmica Do trabalho : contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. 12 re. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009) The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*. Elsevier, 1 (4) 263-282.
- Flamholtz, E G; Das T K; & Tsui, A S (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting, Organizations and Society*. Amsterdam: Elsevier, 10 (1) 35-50.
- Freese, C. & Schalk, R. (2010). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*. 38 (2), 269-286.
- George, C. (2009). *The psychological contract: managing and developing professional groups*. New York: McGraw-Hill.
- Georgiou, G. (2004). Corporate lobbying on accounting standards: methods, timing and perceived effectiveness. *ABACUS*. 40 (2), 219-237.
- Herzberg, F.(1959). *The motivation to work*. New York: Willey.
- Hoque, Z. (2006). *The human relation theory*. In: Hoque, Z. (Org). *Methodological issues in accounting research. Theories and methods*. London: Spiramus.
- Katz, D. & Kahn, R. (1967). *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas.

- Locke, E. A.; Latham G. P.; Shaw K. N.; Karyll N. & Saali L. M. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*. American Psychological Association, 90 (1), 125-151.
- Malmi, T & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*. [S.l.]. Elsevier, 19 (4) 287-300.
- Malvezzi, S. (2006). *Psicologia organizacional e do trabalho: uma identidade em construção*. Tese de Livre Docência, Instituto de Psicologia - Universidade de São Paulo, Brasil.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Menegon, L. F. (2004). *Contratos psicológicos como fatores influenciadores dos índices de rotatividade voluntária em empresas de consultoria*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo, Brasil.
- Merchant, K & Van Der Stede, W. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. New Jersey: Prentice Hall.
- Merchant, K. (1982): The control function of management. *Sloan Management Review*. 23 (4), 43-56.
- Mintzberg, H & Westley, F. (2001). Decision making: it's not what you think. *MIT Sloan Management Review*. ABI/INFORM Global, 3 (42), 89-93.
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on management*. New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (2004) *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2006) *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. (2ed). São Paulo: Atlas, 2006.
- Moll, J. & Hoque, Z. (2006). Rational choice theory. In: Hoque, Z. (Org.). *Methodological issues in accounting research; theories and methods*. London: Spiramus.
- Otley, D. (1987). *Accounting Control and Organizational Behaviour*. Oxford, Heinemann Professional Publishing.
- Robinson, S. L., Kraatz, M., & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37, 137-152.
- Rousseau, D. M. & Tijoriwala, S. A. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behavior*. Wiley, 19, 679-695.
- Rousseau, D. M. & Wade-Benzoni, K. A. (1994) Changing individual and organizational attachment: a two-way street. In: Howard, A. (Ed.). *The changing nature of work*. San Francisco: Jossey-Bass. 290-322
- Rousseau, D. M. (1989) Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2 (2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements*. London: Sage.
- Rousseau, D. M. (2000). The psychological contract inventory. Technical report. CCER, Heinz School of Public Policy, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh, PA.
- Rousseau, D. M. (2001) Schema, promise and mutuality: the building blocks of the psychological contracts. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 74, 511-541.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Taylor, W. B. & Bloomfield, R. J. (2011). Norms, conformity, and controls. *Journal of Accounting Research*. Chicago: Chicago Both, 49 (3), 753-790.