

# Compromissos dos Contratos Psicológicos e Uso Diagnóstico dos Sistemas de Controle Gerencial

## Resumo

Ao investigar os compromissos assumidos pelos Agentes de Fiscalização da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) em seus contratos psicológicos e o uso diagnóstico do sistema de controle gerencial dessa entidade, este trabalho testou a hipótese de que os indivíduos tendem a se compromissarem mais com os assuntos aos quais são cobrados dentro das organizações. Trata-se de um trabalho teórico-empírico que assumiu que os compromissos compõem a parte da crença que os indivíduos desenvolvem sobre as relações recíprocas de trocas entre si e seus contratantes, conforme o modelo de Rousseau (1989; 1995). Também assumiu que a medida com que assuntos são cobrados dos membros de uma organização corresponde à sua percepção ao uso diagnóstico dos sistemas de controle formais e informais. Metodologicamente, a pesquisa se desenvolveu em duas fases, sendo a primeira qualitativa, com análise documental e análise de conteúdo dos documentos da organização; e a segunda, quantitativa, com a aplicação de questionários respondidos pelos indivíduos que ocupam a posição individual referenciada na organização, os quais avaliaram parâmetros comportamentais que agem sobre si e que foram identificados na primeira fase. Os dados obtidos apontaram que os 42 respondentes tendem a manter altos níveis de compromisso para com as regras e normas que são propostas para seu cargo. Os resultados estatísticos também sugerem que existe uma correlação positiva significativa entre os compromissos assumidos e a percepção do uso diagnóstico dos sistemas de controle para os agentes de fiscalização que responderam ao questionário.

**Palavras chave:** Sistema de Controle, Parâmetros Comportamentais, Compromissos, Contrato Psicológico, Normas.

### Ivan Canan

Doutor em Controladoria e Contabilidade pela Universidade de São Paulo, Pesquisador e professor na Universidade do Estado de Mato Grosso. **Contato:** Av. dos Ingas, 3001. Bairro Jardim Imperial. Sinop-MT; CEP: 78555-000  
E-mail: [ivancanan@unemat-net.br](mailto:ivancanan@unemat-net.br)

### Gilberto de Andrade Martins

Professor Livre-docente – Administração pela FEA/USP e Professor Titular da Universidade de São Paulo. **Contato:** Av. Prof. Luciano Gualberto, 908. Prédio FEA/3 Sala 233. Bairro: Butatã. São Paulo–SP, CEP: 05508-010  
E-mail: [martins@usp.br](mailto:martins@usp.br)

### Patrícia Oda

Mestre em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP e Professora-auxiliar do Insper. **Contato:** Rua Quatá, 300. Bairro: Vila Olímpia. São Paulo–SP, CEP: 04546 – 042  
E-mail: [patriciao1@insper.edu.br](mailto:patriciao1@insper.edu.br)

## Introdução

Uma das principais funções dos sistemas de controle gerencial é criar congruência de objetivos entre os membros da organização para com as estratégias (Merchant & Van Der Stede, 2007). Na construção de sistemas de controle, costuma-se atribuir aos membros das organizações expectativas para que decidam em suas funções, a melhor maneira para que os objetivos organizacionais sejam alcançados (Otley, 1987). Mas essa função encontra limites que são, costumeiramente, sintetizados em torno do desenvolvimento e implementação das estratégias e do comportamento nas organizações (Antony & Govindarajan, 2008).

A relação entre o desenho dos sistemas de controle e o comportamento dos membros das organizações tem sido objeto de estudo corrente na academia, desenvolvendo-se gradativamente de modo a incorporar variáveis que se percebem agir sobre a questão, incluindo investigações sobre motivação e efeitos das práticas contábeis e dos sistemas de controle nos processos de decisão. Atualmente, as pesquisas sobre sistemas de controle 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).

Uma forma de abordar a criação de congruências é por meio da relação entre sistemas de controle gerencial e contratos psicológicos. Burney e Widener (2013) utilizaram dados de 242 empregados de uma corporação para investigar a relação entre o alinhamento dos sistemas de mensuração de desempenho com estratégia e resultados comportamentais no trabalho, tendo como uma das variáveis indiretas a percepção do contrato psicológico. Para os autores, quanto melhor a empresa comunica suas estratégias, mais claramente os funcionários percebem a relação de trocas entre si e a organização.

Os contratos psicológicos têm sido objeto crescente de investigações, tendo principalmente o construto proposto por Rousseau (1995) como base teórica (George, 2009; Carenys, 2010). Guest (2004) destaca que o contrato psicológico tem se tornado uma estrutura conceitual relevante para a compreensão das relações de trabalho nas organizações contemporâneas (cada vez com maior flexibilidade), pois permite que sejam observadas as relações de compromisso entre os indivíduos e as organizações. É um mecanismo relevante, portanto, para analisar a criação de congruências de objetivos nas organizações, ainda mais porque são estas que devem se responsabilizar pela gestão das relações ao moldarem os contratos psicológicos (George, 2009; Conway & Briner, 2009). Na concepção de Rousseau (1995), os contratos psicológicos se moldam a partir das mensagens enviadas pelas organizações e são influenciados por sinais sociais que igualmente nelas se originam.

Ocorre que a estruturação das organizações, segundo Mintzberg (2006), se inicia pelas posições individuais, em que os parâmetros de desenho determinam a quantidade de funções a serem desenvolvidas, os mecanismos viáveis de coordenação e, por consequência, a autonomia que cada indivíduo detém em sua função. Trata-se da idealização de comportamentos estabelecidos aos indivíduos, para os quais se desenvolvem processos de estímulo e cobrança, cuja materialização são procedimentos administrativos que buscam, continuamente, gerar informações para superiores e subalternos sobre os caminhos adequados aos objetivos organizacionais e cuja essência pode ser verificada em modelos de sistemas de controle, como os de Flamholtz, Das e Tsui (1985), Otley (1987), Antony e Govindarajan (2008), Simons (1995), Malmi e Brown (2008), Ferreira e Otley (2009), Merchant e Van Der Stede (2007), entre outros.

Entre práticas administrativas desenvolvidas como parte dos sistemas de controle, este trabalho focou nas normas formalmente estabelecidas pela organização no desenho das posições individuais (que serão, daqui por diante, denominadas parâmetros comportamentais) e no uso diagnóstico dos sistemas de controle. O objetivo foi relacioná-los aos compromissos assumidos pelos indivíduos como parte de seus contratos psicológicos. O trabalho contribui, desta maneira, para a compreensão das relações entre sistemas de controle gerencial e contratos psicológicos, verificando se a hipótese de que os mecanismos de mensuração de desempenho e o uso diagnóstico dos sistemas de controle (Simons, 1995) se mantêm em organizações públicas. Tendo como universo de estudo a Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), o trabalho busca responder à seguinte questão problema: **Qual a relação entre compromissos e o uso diagnóstico dos sistemas de controle gerencial?**

A investigação foi realizada com pessoas (indivíduos) da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel), focada nos ocupantes do cargo de agente de fiscalização. Trata-se de uma pesquisa de natureza teórico-empírica. Os compromissos foram investigados a partir da avaliação atribuída pelos entrevistados a um conjunto de normas internas que agem sobre suas funções. O uso diagnóstico dos sistemas de controle gerencial foi investigado, por sua vez, pela avaliação feita pelos mesmos entrevistados sobre a medida com que o mesmo conjunto de normas internas tratam de assuntos sobre os quais se sentem cobrados por superiores e/ou colegas. Esse procedimento requereu que as normas internas e os processos formalizados de mensuração de desempenho da Anatel fossem identificados e analisados, de modo a subsidiar a construção de um questionário de pesquisa. De modo objetivo, questionou-se aos agentes de fiscalização as medidas com que se sentem comprometidos e as medidas que se sentem cobrados sobre as normas que agem sobre suas funções. Os dados obtidos forneceram condições para a análise da relação

## Bases Teóricas

Rousseau (1989, pg. 123) 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, o compromisso que o indivíduo tende a reconhecer com a organização. 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” (Rousseau, 1995, pg. 35). 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, nos quais, 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 de tal 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 para ser sua contrapartida para a organização. Formam-se, assim, os termos da relação contratual que influenciam a codificação e decodificação de novas mensagens e sinais, em um processo contínuo em que os termos podem mudar, mas a crença na relação de reciprocidade permanece.

O modelo conceitual de controle gerencial proposto por Flamholtz, Das & Tsui (1985) para abordagens multidisciplinares propõe que os sistemas de controle gerencial são concebidos como uma sequência de planejamento, mensuração de resultados, avaliação e recompensa, em que processos de *feedback* têm o papel de alinhar os comportamentos e os resultados que se definiram no planejamento ou readequar este às condições realistas de trabalho.

Mas 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, no qual 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. Simons (1995) defende, por meio de suas alavancas de controle, que as organizações estimulam comportamentos pelos sistemas de crenças e os delimitam pelos sistemas de restrições, dedicando aos procedimentos tradicionais de controle de variáveis estratégicas os usos diagnóstico ou interativo. Ferreira e Otley (2009) alegam que, mesmo que haja processos de parametrização dos comportamentos idealizados, dos indicadores de desempenho e dos processos de avaliação e recompensa, ainda assim, fatores como fluxo de informações, uso dos sistemas de gestão, processos de mudanças nos sistemas de gestão e força e coerência com o modo como o sistema é usado afetam o processo de controle gerencial.

O que se pretende destacar com o resgate dos autores citados é que os sistemas de controle têm sido, gradativamente, compreendidos como processos que ultrapassam as visões tecnicistas das concepções iniciais do conceito, evoluindo para uma concepção na qual os processos de controle são culturalmente construídos (Carenys, 2010) e desempenham importante papel na manutenção das relações contratuais (Mintzberg, 2004; 2006). Acontece que, apesar das variáveis que agem nos processos de controle, a construção das organizações inicia-se pelo desenho das posições individuais e pela seleção dos mecanismos de coordenação (Mintzberg, 2006). É um processo de engenharia que passa pela elaboração do papel a ser desempenhado pelos indivíduos que ocuparem os cargos na organização e que constituem a base sobre as quais agem os sistemas de controle.

E nesse processo de definição de papéis, com base nas estratégias organizacionais, mesmo que as proposições estratégicas mesclam-se às estratégias emergentes (que surgem informalmente a partir da realidade vivenciada pelos membros das organizações), as definições estabelecidas no planejamento determinam as bases sobre as quais as organizações se orientam (Mintzberg, 2004). Assim, os parâmetros de desenho das posições individuais se apresentam como proposições estruturantes da relação que cada indivíduo deve manter com a organização. Simons (1995) defende que, apesar de as organizações lidarem com os processos decisórios de seus membros e de a própria sociedade desenvolver mecanismos (cultura, religião, etc.) que auxiliam a influenciá-los para desenvolver congruência com os objetivos organizacionais, a implementação das estratégias de negócios requer 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) em torno das variáveis estratégicas críticas, muitas vezes representadas por normas ou regras a serem seguidas pelos membros das organizações. Que pese a seu favor, Tayler e Bloomfield (2011) evidenciam que as normas tendem a apresentar correlação positiva e elementos motivacionais.

As normas podem, portanto, ser aceitas como parâmetros comportamentais que estruturam os assuntos tratados nas organizações, orientando os indivíduos que nelas se inserem<sup>1</sup>. E se as regras e normas são fontes de mensagens da organização para a elaboração dos contratos psicológicos, há também o problema em relação a quem é o emissor de outras mensagens, a iniciar-se por quem contrata, e inclui gestores, documentos da empresa e até colegas de trabalho (Rousseau, 1995; Conway & Briner, 2009). Para Coyle-Shapiro e 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. Os ocupantes de postos de alto escalão costumam possuir poder para tomar decisões que afetem consideravelmente as relações de trabalho, mas 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.

Essas questões levam a uma constatação: como as crenças nas relações recíprocas de trocas que caracterizam os contratos psicológicos no modelo de Rousseau (1995) incluem os compromissos assumidos pelos indivíduos como contrapartidas às promessas; e como promessas e orientações comportamentais podem ser emitidas diferentemente pelos agentes das organizações, assim como codificadas e decodificadas de modo idiossincrático por cada indivíduo. Então, as medidas com que os parâmetros comportamentais (normas) são aceitos como compromissos podem variar de indivíduo para indivíduo. Do mesmo modo, um mesmo indivíduo pode se sentir comprometido em maior medida para com algum parâmetro comportamental do que a outro, de maneira distinta que os demais membros da mesma organização.

<sup>1</sup> Ainda sobre a relação entre controles formais e procedimentos informais, o trabalho de Georgiou (2004) traz um dado interessante: no que tange processos de *lobby* na elaboração de normas internacionais de contabilidade, existe forte correlação com os assuntos e práticas desenvolvidas em encontros informais e os mesmos temas tratados formalmente pelas organizações. Apesar de tratar-se de objeto de estudo diferente, tal correlação reforça a possibilidade de que o mesmo ocorra dentro das organizações, e que seus agentes (como gerentes e supervisores encarregados dos processos de coordenação através da supervisão direta ou ajustamento mútuo), nas suas atividades cotidianas, tendam a tratar de assuntos que derivem ou gravitem em torno do que é estabelecido pelas normas ou regras formalizadas.

Mas há outra questão-chave a ser observada: os sistemas de controle não se restringem somente à proposição de padrões de comportamento, mas incluem processos de coordenação. Os mecanismos de controle cibernéticos, utilizados para acompanhar o cumprimento de metas (financeiras, não financeiras e híbridas), assim como os processos de avaliação e recompensa, integram os sistemas de controle gerencial como formas de reforçar os comportamentos considerados adequados pela administração (Malmi & Brown, 2008). Os sistemas tradicionais de mensuração de resultados (contabilidade inclusa), quando em seu uso diagnóstico, servem para a implementação das estratégias empresariais, o que, na definição de autores como Antony e Govindarajan (2008) e Flamholtz, Das e Tsui (1985), implica a readequação de comportamentos. Os indivíduos tendem a ser cobrados a se readequarem aos comportamentos desenhados estrategicamente. Obviamente, constituem-se fontes de mensagens e sinais oriundos da organização para a formação dos contratos psicológicos (tanto para promessas como para compromissos). Assim, a questão é entender como os processos de cobrança de resultados afetam a elaboração dos contratos psicológicos.

Para Simons (1995), não é possível controlar todos os parâmetros que se consideram ideais, tendendo as empresas a desenvolverem instrumentos de diagnóstico apenas para as variáveis estratégicas críticas a serem controladas. 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). Além disso, o controle de uma variável estratégica não representa que os comportamentos idealizados possam ser controlados, primeiramente, não por não ser 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 às normas e orientações gerais da empresa, ou da emergência dos eventos que requereram decisões (Mintzberg & Westley, 2001). Em segundo, porque as avaliações de resultados tendem a ser contextualizadas, o que acaba ocorrendo por meio 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). Mas é importante destacar o poder dos instrumentos de controle no comportamento dos membros das organizações. Nesse sentido, Flamholtz, Das e Tsui (1985) destacam que isso tende a ser inclusive um problema dos sistemas de controle ao 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.

Com isso, também é possível constatar que, diante da ação de múltiplos instrumentos administrativos e agentes nos processos de coordenação (que representam a *práxis* do uso diagnóstico dos sistemas de controle gerencial, formal e informalmente) e das limitações próprias dos instrumentos de mensuração de resultado no controle dos comportamentos almejados, então os parâmetros comportamentais estabelecidos formalmente (as normas e regras) podem ser cobrados dos indivíduos com diferentes ênfases. E, considerando essas prováveis dissonâncias entre o que se pretende controlar como também na maneira com que os indivíduos idiossincraticamente codificam e decodificam as mensagens e sinais sociais emitidos nos processos de coordenação, é possível constatar que um indivíduo pode se sentir cobrado a atender mais a um parâmetro comportamental que a outro, assim como pode se sentir cobrado de maneira distinta do que outros indivíduos na mesma função a desempenhar os comportamentos idealizados nas normas e regras formais.

As duas questões-chave fundamentam o problema de pesquisa, que, ao investigar os compromissos assumidos para com os parâmetros comportamentais e a percepção que os indivíduos têm da medida que se sentem cobrados a desempenharem os mesmos parâmetros comportamentais, permite averiguar a relação entre compromissos assumidos e o uso diagnóstico dos sistemas de controle gerencial. Se os indivíduos podem desenvolver percepções idiossincráticas sobre o que lhes é orientado e sobre o que lhes é cobrado nas organizações, então a relação possível entre compromissos e uso diagnóstico dos sistemas de controle gerencial pode se estabelecer, caso os indivíduos se sintam compromissados em maior medida com aquilo que percebem serem mais cobrados.

## Escolhas Metodológicas

Este trabalho é por natureza exploratório. A questão de pesquisa pode ser investigada, a princípio, em qualquer organização – uma vez que as relações de compromissos e de uso diagnóstico dos sistemas de controle gerencial tendem a ocorrer em qualquer processo de gestão. Entretanto, como forma de viabilizar a investigação da proposta teórica apresentada, foi necessário encontrar uma organização que contasse com alguns critérios: (i) que possuísse normas e/ou regras internas formalizadas que servissem de parâmetros comportamentais aos membros da organização, especialmente, se essas normas apresentassem alguma perenidade; (ii) que possuísse sistemas formais de mensuração e/ou avaliação de desempenho, capazes de provocar situações em que os indivíduos se sentissem cobrados, formal e informalmente, pelos instrumentos de controle e por superiores e/ou colegas, a desempenhar comportamentos idealizados nos parâmetros comportamentais formalizados; (iii) que possuísse um cargo em sua estrutura organizacional que delegasse autonomia horizontal e vertical aos indivíduos que ocupassem essa posição individual, como forma de ampliar as possibilidades dos indivíduos sentirem-se livres para compromissarem-se ou não com diferentes parâmetros comportamentais; (iv) que possuísse um volume minimamente adequado de indivíduos ocupando a posição individual, viabilizando o tratamento estatístico; e (v) que concorresse com a aplicação da pesquisa.

A Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel) foi a organização escolhida para a realização da investigação, por atender aos critérios exigidos. Além disso, entende-se que, por não possuir objetivos organizacionais mensurados pelo lucro ou metas financeiras, a organização apresentava uma oportunidade interessante de pesquisa em controladoria para além do paradigma do controle pelo resultado econômico – tal possibilidade é uma alternativa importante de pesquisa, especialmente para a área da gestão pública, na qual a instituição se destaca como sendo a primeira e maior agência reguladora.

A posição individual selecionada para a pesquisa foi a de agente de fiscalização. Este cargo foi considerado o mais adequado à investigação por atender aos critérios de pesquisa e porque possuía, no momento da aplicação dos questionários, 485 indivíduos capazes de responder pela posição individual.

A escolha por apenas uma posição individual no processo de coleta de dados se deu em função das preocupações com a validade interna da pesquisa. É fundamental que cada indivíduo que respondesse ao questionário o fizesse nas mesmas condições que os demais, precisando estar hierarquicamente sob a ação dos mesmos parâmetros comportamentais que agem sobre os demais indivíduos que ocupam o mesmo posto.

Metodologicamente, a pesquisa se dividiu em duas fases: pesquisa documental e pesquisa empírica. A pesquisa documental foi realizada durante o período de agosto de 2012 a março de 2013, por meio da seleção e análise de documentos que agissem no processo de controle dos agentes de fiscalização. Utilizando-se dos princípios da análise de conteúdo (Bardin, 2009), foi realizada uma pré-leitura do conjunto de leis e normativas da instituição e de documentos internos que foram fornecidos por gestores de assessorias e superintendências de gestão de pessoas. Como critério de validade, foram dispensadas as normatizações que não incidissem direta ou indiretamente sobre a posição individual de agente de fiscalização, assim como toda a normatização que pudesse regular atividades que fossem desempenhadas por apenas alguns dos indivíduos que compunham o universo de pesquisa. Os documentos internos colaboraram nesse processo fazendo referência a um conjunto de normas, compostos pela Lei n.º 10.871/2004, Lei n.º 8.112/1990 e Resolução n.º 270/2001 do Conselho Diretor da Anatel.

Foi assumido que as frases imperativas que denotam padrões de comportamento, atitudes e posturas, seja orientando atividades, ações, restrições ou outra manifestação que pudesse ser compreendida claramente como regras, normas ou padrões a serem seguidos pelos agentes de fiscalização seriam aceitas como parâmetros comportamentais. Na legislação selecionada, foram identificadas 86 frases com essas características, sendo 51 (59,3%) orientações de comportamentos a serem assumidos (sistema de crenças) e 35 (40,7%) proibições (sistema de restrições).

O conteúdo dos parâmetros comportamentais foi analisado relacionando-o ao conteúdo dos sistemas de avaliação de desempenho institucional e individual utilizados pela Anatel, resultando em sete categorias distintas, de acordo com os níveis de preocupação com que a Anatel buscou controlar desempenhos (o processo de categorização é descrito na seção pertinente). A categorização foi útil como forma de seleção de uma amostra de parâmetros comportamentais que compuseram o questionário de pesquisa. O volume de parâmetros comportamentais identificados foi considerado demasiadamente grande nos pré-testes desenvolvidos entre voluntários, mostrando-se viável a seleção de um parâmetro comportamental para cada categoria encontrada. A seleção do parâmetro comportamental que representa cada categoria foi feita por sorteio aleatório, buscando-se garantir as possibilidades de que cada um representasse a mesma probabilidade de ser compreendido como um compromisso ou de ser percebido como um assunto ao qual se sente cobrado por qualquer dos entrevistados.

Os sete parâmetros comportamentais selecionados por sorteio foram utilizados na elaboração do questionário de pesquisa aplicado na fase empírica. Duas questões foram propostas, visando buscar as medidas relacionadas ao que cada respondente considerava cada em um dos sete parâmetros comportamentais como compromissos seus para com a organização, assim como em assuntos que se sentia cobrado por superiores e/ou colegas. O questionário foi elaborado utilizando-se do mecanismo desenvolvido por Rousseau (2000), que permite a mensuração pelo uso da escala *Likert* de termos que representam o contrato psicológico. A adaptação seguiu as recomendações de Freese e Schalk (2010) para a manutenção da confiabilidade e validade dos achados e consistiu na substituição das frases elaboradas no formulário original pelos termos que compõem os parâmetros comportamentais.

A aplicação do questionário foi realizada através de plataforma virtual, que garantiu anonimato, encaminhada aos 485 agentes de fiscalização da Anatel, tendo sido obtidas 58 respostas válidas no período entre 24 de junho e 25 de julho de 2013. Os dados obtidos permitiram a análise, por meio da estatística descritiva, das medidas com que os agentes de fiscalização se comprometem com os parâmetros comportamentais e como percebem que os mesmos parâmetros são assuntos dos quais são cobrados por superiores e/ou colegas.

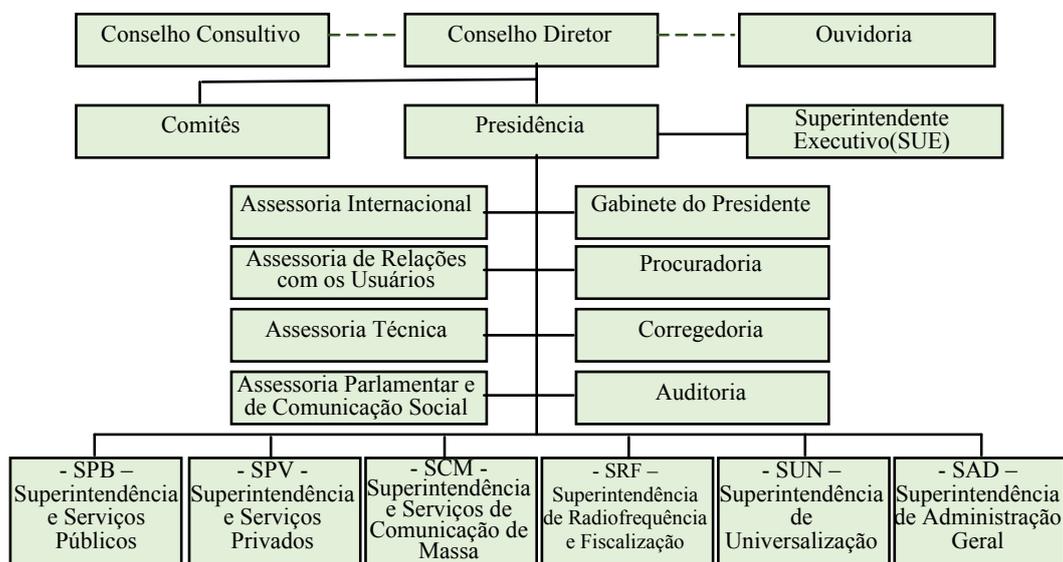
Além disso, os dados permitiram que fosse analisada a correlação entre as variáveis “compromisso para com os parâmetros comportamentais” e “percepção do uso diagnóstico dos mesmos parâmetros”. Dessa maneira, permitiu-se o teste de Hipótese, de que quanto mais os indivíduos sentem que os parâmetros comportamentais são cobrados (uso diagnóstico dos sistemas de controle), mais se sentem comprometidos para com os mesmos parâmetros (compromissos assumidos como parte dos contratos psicológicos).

## Parâmetros Comportamentais e Sistemas de Avaliação de Desempenho da Anatel

A Anatel foi criada pela Lei Geral de Telecomunicações (LGT, 1997) – Lei nº 9.472 de 16 de julho de 1997 – como uma autarquia especial que faz parte da administração pública indireta, vinculada ao Ministério das Comunicações (MC), 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 5 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 e seus membros se submetem às leis que regem o funcionalismo público federal, incluindo lei específica para organizações dessa natureza. Mas, como independente administrativamente, ela é estruturada por regulamento, estatuto interno e normativas próprias. Na estrutura organizacional vigente durante o ciclo de avaliação de desempenho em que se desenvolveu a investigação (Figura 1), os agentes de fiscalização (sujeitos da pesquisa) estavam alocados na Superintendência de Radiofrequência e Fiscalização, submissos à estrutura hierárquica que é centralizada no Conselho Diretor.

Cada agente de fiscalização pode ser alocado em uma função específica, que se diferencia das funções exercidas por outros indivíduos no mesmo cargo. Porém, os documentos analisados apresentaram frases impositivas de padrões de comportamento a qualquer indivíduo que ocupasse a posição individual, independente de funções mais específicas. Essas frases foram aceitas como parâmetros comportamentais por agirem sobre todos os entrevistados igualmente.



**Figura 1.** Estrutura Organizacional da Anatel até abril de 2013

Fonte: Anatel (2012, p. 10).

Quanto aos sistemas de mensuração de desempenho, a Anatel adota dois procedimentos distintos: institucional e individual. O sistema de avaliação de desempenho institucional inicia-se com o desenvolvimento do planejamento estratégico, que por meio de plano plurianual estabelece objetivos, iniciativas e ações estratégicas e desencadeia o conceito de produtos. Os produtos 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, na qual estabelecem as atividades que serão desenvolvidas no ciclo de avaliação (um ano), apontando nesse processo indicadores objetivos de desempenho (metas de produtos) que, no conjunto, desencadeiam o pagamento de prêmios por produtividade. Já o sistema de avaliação individual utiliza formulários a serem respondidos pelos chefes imediatos, pelos colegas e pelos próprios avaliados acerca de seu desempenho em uma série de quesitos. Essa 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 instâncias formais para revisão de avaliações. Os resultados também são discutidos em reuniões com chefes e colegas formalmente ao final de cada ciclo de avaliação (procedimento correspondente ao uso iterativo dos sistemas de controle gerencial). Tais procedimentos, aliados à supervisão direta e ajustamento mútuos do quadro hierárquico, e incluído o controle de entrada que constitui o concurso público para o cargo, descrevem sinteticamente o conjunto de controles utilizados pela entidade.

Os dados coletados não são suficientes para expressar o sistema de controle gerencial da Anatel, mas permitem identificar os comandos formais utilizados no desenho da posição individual de agente de fiscalização e os indicadores de desempenho que mensuram comportamentos considerados variáveis críticas. Como forma de sistematização dos dados coletados, 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, ocasionando sete classificações. O que se evidenciou neste processo é que a agência controla objetivamente apenas os parâmetros comportamentais que sintetizam o que se considera o produto esperado pela função de agente de fiscalização – os demais parâmetros comportamentais são cobrados por indicadores de desempenho subjetivos que, em sua maioria, não contemplam satisfatoriamente a amplitude dos comportamentos desenhados para o cargo. Os parâmetros de comportamento proibitivos, por sua vez, são cobrados pelos órgãos internos criados para esse fim, não dispondo de indicadores de desempenho nos sistemas de avaliação. Um fato curioso que se incluiu na pesquisa foi que havia um indicador de desempenho que mensura um tipo de comportamento não idealizado na legislação.

As classificações dos parâmetros comportamentais serviram de universo para o sorteio das frases representativas dos parâmetros comportamentais que foram utilizadas no questionário de pesquisa. As classificações e as frases sorteadas aleatoriamente estão apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1

### Amostragem dos parâmetros comportamentais

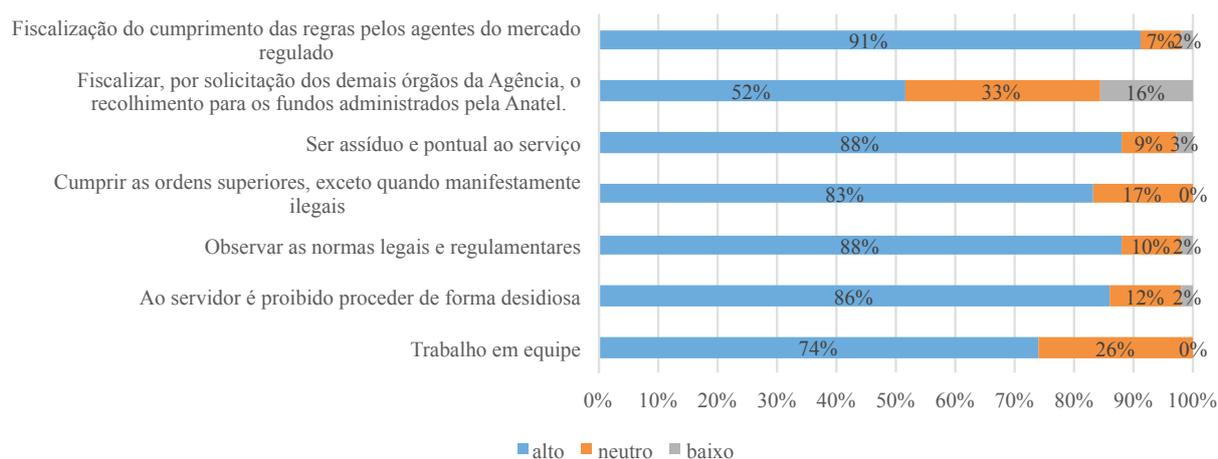
Relações entre parâmetros comportamentais e indicadores de desempenho.	N.	Parâmetros comportamentais utilizados nos questionários.
Parâmetros comportamentais mensurados por indicadores de desempenho objetivos com termos correspondentes.	1	Fiscalização do cumprimento das regras pelos agentes do mercado 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.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no conteúdo selecionado em pela Lei n.º 10.871/2004, Lei n.º 8.112/1990 e Resolução n.º 270/2001 do Conselho Diretor da Anatel.

## Medidas de Compromisso e Uso Diagnóstico dos Sistemas de Controle

As medidas de compromisso dos agentes de fiscalização foram obtidas questionando-se a medida concordada por cada um relacionada aos parâmetros comportamentais descritos na Tabela 1 eram compromissos seus para com a organização. As opções de respostas foram dadas em escala *Likert* de 1 a 5, com uma opção para caso considerasse que algum dos parâmetros não se aplicassei.

Os dados obtidos foram agrupados em três níveis, considerando que os que atribuíram notas 4 e 5 concordaram com as perguntas, e os que responderam 1 e 2 discordaram. O gráfico resultante (Figura 2) demonstra que a maioria dos agentes de fiscalização entrevistados concordaram que os parâmetros comportamentais são compromissos para si. Tal resultado é convergente com as premissas do modelo de Rousseau (1995) para contratos psicológicos, uma vez que se defende que normas e regras, assim como instrumentos administrativos em geral, tendem a ser percebidos como mensagens e sinais das organizações.



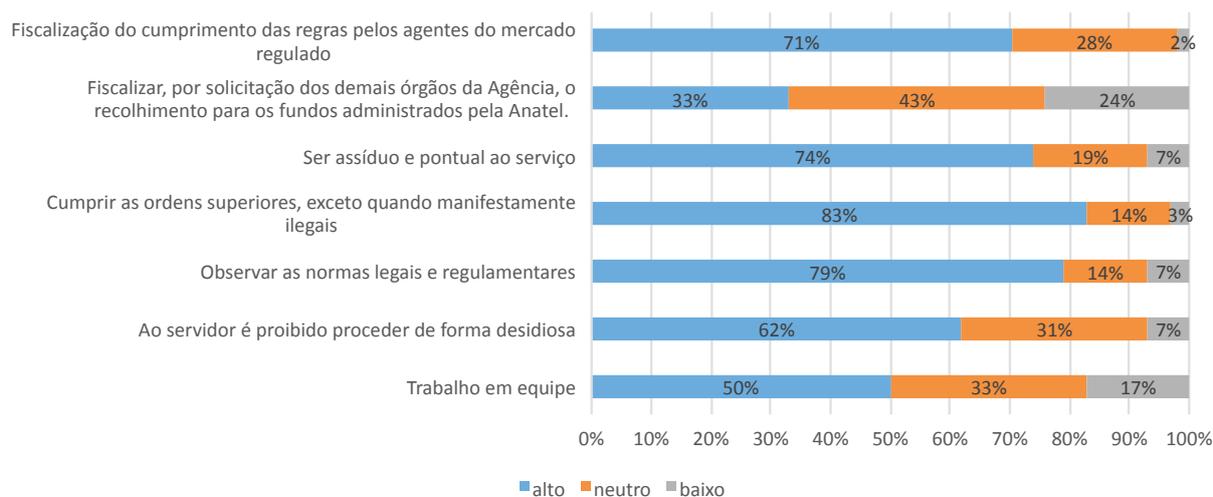
**Figura 2.** Compromissos dos agentes de fiscalização para com parâmetros comportamentais

Fonte: Elaborado pelos autores

Uma reflexão importante que os dados sobre compromisso remetem é sobre a relação entre as práticas administrativas e as medidas obtidas. O sistema de avaliação de desempenho institucional da Anatel controla o cumprimento das normas (duas primeiras linhas da Figura 2) com a apuração de atividades de fiscalização, e o resultado obtido, caso cumpram-se as metas, desencadeia a remuneração variável dos membros da organização. A objetividade desse sistema de avaliação de desempenho deveria atrair a atenção dos respondentes, caso se considere o que Flamholtz et al. (1995) afirmou sobre indicadores de desempenho. De fato, o termo que mais objetivamente é mensurado foi aquele com maior número de compromissados. Mas não houve diferenças muito relevantes de outros parâmetros comportamentais cujo desempenho é mensurado subjetivamente ou cujo conteúdo é pouco relacionado com indicadores de desempenho. Essa constatação é relevante ainda considerando-se os objetivos e o papel dos sistemas de avaliação e recompensa, conforme Malmi e Brown (2008), que defendem que a instrumentalização de mecanismos de remuneração e recompensa afeta o comportamento dos membros das organizações. No caso, os dados sugerem que, em relação aos procedimentos formais dos sistemas de controle, não parece haver influência relevante dos sistemas de avaliação de desempenho.

É nesse sentido que a mensuração da percepção dos indivíduos ao uso diagnóstico do controle gerencial se torna relevante. O indivíduo tem nos instrumentos formais uma das fontes de mensagens e sinais para a formação do contrato psicológico, mas autores, como Robinson *et al.* (1994), Rousseau (1995) e Conway e Briner (2009), são enfáticos em destacar o papel dos agentes no processo. Superiores e/ou colegas podem reforçar os elementos que idiossincraticamente consideram mais importantes, gerando um incontável volume de mensagens e sinais de modo informal aos agentes de fiscalização, ao passo de poder, em teoria, descaracterizar a influência dos controles formais. Cabe ressaltar, porém, que a existência de instrumentos formais de controle diagnóstico tem a prerrogativa de conduzir, inclusive superiores e colegas, a atentarem-se ao conteúdo controlado, mesmo que ocasionalmente. O fato é que, formal ou informalmente, os indivíduos podem desenvolver diferentes percepções sobre a intensidade com que são cobrados acerca dos assuntos tratados nos parâmetros comportamentais.

Os agentes de fiscalização da Anatel, questionados em escala Likert de 1 a 5 a medida com que percebem que os parâmetros comportamentais são assuntos sobre os quais são cobrados por superiores e/ou colegas indicaram que a maioria concorda sobre a questão. Agrupados em três níveis, os dados relatados na Figura 3 apontam que um número menor de entrevistados tende a interpretar como assuntos aos quais são cobrados os mesmos parâmetros comportamentais aos quais assumiram tratar-se de compromissos para si. Mesmo assim, a primeira reflexão que os dados remetem é que são poucos os que discordam que os parâmetros comportamentais são assuntos dos quais se sentem cobrados.



**Figura 3.** Uso Diagnóstico dos Sistemas de Controle Gerencial, pela perspectiva dos agentes de fiscalização

Fonte: elaborado pelos autores

É importante destacar que a percepção do uso diagnóstico dos sistemas de controle dissocia-se da lógica denotada nos sistemas de avaliação de desempenho da instituição, pois, apesar de ser o parâmetro comportamental mais controlado formalmente, o item 1 nem foi aquele que o maior número de respondentes concordou tratar-se de assunto aos quais se sentiam cobrados. Isso ficou a cargo de parâmetros comportamentais cujos conteúdos são diagnosticados com indicadores que possuem parcial ou pouca relação com os seus conteúdos. Entretanto, esses são indicadores alimentados principalmente pela avaliação subjetiva dos chefes e colegas, o que pode ter um significado especial.

Por meio das reflexões que a análise dos dados permite realizar, é possível reconhecer que os agentes de fiscalização que responderam aos questionários tendem a considerar fortemente os parâmetros comportamentais testados como compromissos seus para com a Anatel e assuntos sobre os quais se sentem cobrados. Isso oferece condições, mesmo que de maneira exploratória, para a análise das relações entre as variáveis.

## Relações entre variáveis e teste de hipótese

Os compromissos dos agentes de fiscalização da Anatel para com as normas que desenham a posição individual que ocupam podem ser representados pela mensuração gerada pela soma das medidas atribuídas por cada entrevistado ao compromisso para com os sete parâmetros comportamentais. Da mesma forma, o uso diagnóstico dos sistemas de controle também pode ser representado pela mensuração gerada pela soma das medidas com que os mesmos agentes reconhecem serem assuntos aos quais são cobrados, por chefes e/ou colegas, os mesmos parâmetros comportamentais. As duas somas geram, dessa forma, pares ordenados cuja correlação se investigou com o coeficiente de Spearman.

Diferentemente do coeficiente de correlação de Pearson, que é uma medida de associação paramétrica, o coeficiente de Spearman requer apenas que as variáveis tenham mensuração, no mínimo, ordinal, para que seus postos possam ser determinados e, em caso de grandes amostras, pode ser utilizado o teste “t” de *student* com  $(n - 2)$  graus de liberdade, para calcular a significância estatística de tal medida. (Bauer, 2007)

O coeficiente de correlação de postos de Spearman ( $r_s$ ) é calculado da seguinte forma:

$$r_s = 1 - \frac{6\sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n}$$

em que  $n$  é o tamanho da amostra e  $d_i$  representa a diferença entre os postos das duas variáveis para cada indivíduo da amostra.

As correlações ordinais podem ser entendidas como indicadores de monotonicidade, isto é, em caso de correlação positiva, aumentos no valor da primeira variável correspondem a aumentos no valor da segunda variável. No caso negativo, a correlação indica que aumentos no valor da primeira variável correspondem a diminuições no valor da segunda variável. Usualmente, em caso de existência de postos empatados, substituem-se os valores individuais dos postos que receberiam, caso não houvesse empate, pela média aritmética destes (Bunchaft & Kellner, 1999 *apud* Lira & Chaves Neto, 2006; Bauer, 2007).

Na situação acima citada, a equação de cálculo do coeficiente deve ser ajustada, para incorporar a perda de informação gerada pela substituição dos escores (postos) pela respectiva média, ficando assim definida:

$$r_s = \frac{n(n^2 - 1) - 6\sum_{i=1}^n d_i^2 - 6(p' + q')}{\sqrt{n(n^2 - 1) - 12p'} \cdot \sqrt{n(n^2 - 1) - 12q'}}$$

Sendo:

$$p' = \frac{\sum_{i=1}^n P_i^3 - \sum_{i=1}^n P_i}{12} \text{ e } q' = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i^3 - \sum_{i=1}^n Q_i}{12}$$

em que  $p'$  e  $q'$  correspondem à quantidade de empates do  $i$ -ésimo conjunto de observações pertencentes as variáveis em estudo;  $n$  é o número de pares ordenados utilizados no cálculo da estatística (tamanho da amostra); e  $d_i$  é a diferença entre os postos das duas variáveis para cada indivíduo da amostra.

Para a condução do teste de significância do coeficiente de Spearman, deve-se calcular a estatística do teste ( $t_{Calc}$ ), dada por:

$$t_{Calc} = \frac{r_s}{\sqrt{\frac{1 - (r_s)^2}{n - 2}}}$$

em que  $n$  é o tamanho da amostra (número de pares ordenados utilizados no cálculo da estatística) e  $r_s$  é o coeficiente de correlação de postos de Spearman.

Considerando os dados obtidos com a amostra, e testando-se a hipótese de que compromissos e o uso diagnóstico dos sistemas de controle gerencial estão relacionados positivamente, os resultados são:

H0: Não existe associação entre as variáveis

H1: Existe associação direta entre as variáveis (teste unicaudal à direita)

rho de spearman =	0,63
(# amostra) n =	42
t-student (calculado) =	5,074
t-student (dist. teórica) =	2,423
p =	1% (Rejeita-se H0)

Assim, os dados suportam a hipótese de que os agentes de fiscalização que responderam ao questionário tendem a assumir maior compromisso para com os parâmetros comportamentais conforme reconhecem que estes mesmos parâmetros tendem a ser assuntos sobre os quais são cobrados por seus chefes e/ou colegas.

## Conclusões e Considerações Finais

As relações entre sistemas de controle e contratos psicológicos estabelecidas teoricamente defendem que as organizações, ao desenharem as posições individuais e selecionarem os mecanismos de coordenação, dão, ao mesmo tempo, as bases sobre as quais se constroem os sistemas de controle, como também estabelecem os parâmetros comportamentais que os indivíduos que nelas se inserem devem assumir para desempenhar o papel idealizado que deles se esperam. Esses parâmetros comportamentais, na relação teórica entre os constructos, tendem a ser compreendidos como mensagens na elaboração dos contratos psicológicos, assim como os procedimentos administrativos que materializam a práxis dos processos de controle são fontes dos sinais sociais que influenciam a codificação e decodificação das mensagens. Os dados obtidos e os resultados da investigação corroboram a proposição teórica nas várias etapas da pesquisa.

Primeiramente, os dados apontaram que a Anatel desenha a posição individual dos agentes de fiscalização como um modelo comum, mesmo havendo a possibilidade de cada indivíduo desempenhar funções mais específicas. Entretanto, os sistemas de avaliação de desempenho utilizados pela entidade reforçam as características comportamentais comuns entre todos os agentes de fiscalização. O volume de parâmetros comportamentais identificados reforça que, nessa organização, há vários elementos sobre os quais os legisladores desejaram formalmente manter controle. A burocratização das ações do Estado poderia explicar esse fenômeno, mas, ainda assim, vale a pena destacar o nível de burocratização, dado o fato de que a Anatel se propõe, como agência reguladora, a ser uma autarquia que ofereça maior flexibilidade à ação do Estado.

Os dados sobre as medidas de compromissos dos entrevistados para com os parâmetros comportamentais reforçam a concepção de que os parâmetros comportamentais são fontes relevantes na formação dos contratos psicológicos. Essa conclusão é possível pela expressividade com que a maior parte dos entrevistados considerou fortemente que os parâmetros se caracterizaram compromissos para consigo. Entretanto, o fato de haver respostas não homogêneas também aponta que o processo não é automático, ou, simplesmente, que as normas propostas podem não ser facilmente aceitas como termos que os indivíduos assumirão em seus contratos psicológicos.

Os dados sobre as percepções do uso diagnóstico dos sistemas de controle também reforçam a concepção teórica das relações entre sistemas de controle e contratos psicológicos, uma vez que uma parte considerável dos respondentes consideram que são cobrados a desempenhar os comportamentos idealizados nos parâmetros comportamentais.

Mas a concepção teórica é reforçada significativamente com as evidências empíricas da relação entre as variáveis. Os resultados obtidos sugerem que os sistemas de controle apresentam padrões idealizados de comportamento que tendem a serem assumidos pelos indivíduos que integram as organizações, e que o uso diagnóstico dos sistemas de controle desencadeia sinais sociais (seja pela cobrança direta de chefes e/ou colegas, seja pela percepção de experiências congêneres de cobrança e desempenho testemunhada nas organizações) que tendem a reforçar as medidas de compromisso.

Essas conclusões desencadeiam as seguintes reflexões: primeiramente, que há evidências empíricas para se investigar processos de controle (especialmente para posições individuais com alta amplitude horizontal e vertical) baseados em relações contratuais, em que, mais do que o desempenho, o que se mostra viável é o compromisso e o comprometimento; segundo, que outros aspectos da relação precisam ser investigados, tais como as relações de compromisso com uso interativo dos sistemas de controle e com as percepções dos contratos psicológicos, assim como das relações das predisposições individuais com os processos de controle, entre outros.

## Referências

- Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) (2012). Relatório Anual 2012. Recuperado em 2 de abril, 2016, de <http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documento.asp?numeroPublicacao=297390&pub=original&filtro=1&documentoPath=297390.pdf>
- Anthony, R. N. & Govindarajan, V. (2008). 12<sup>a</sup> ed. *Sistemas de controle gerencial*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal: Edições 70.
- Bauer, L. (2007). *Estimação do Coeficiente de Correlação de Spearman Ponderado*. Dissertação de Mestrado em Epidemiologia. Faculdade de Medicina, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Bunchaft, G. & Kellner, S. R. O. (1999). *Estatística sem mistérios*. 2<sup>a</sup> ed. Petrópolis: Vozes.,
- Burney, L & Widener, S.K. (2013). Behavioral Work Outcomes of a Strategic Performance Measurement System-Based Incentive Plan. *Behavioral Research in Accounting* 25(2), pp. 115-143. <http://dx.doi.org/10.2308/bria-50501>
- Carenys, J. (2010) Management control systems : a historical perspective. *International Bulletin of Business Administration*. 7, pp. 37-54.
- 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. & Parzefall, M. (2008). Psychological Contracts. Cooper, C. L. & Barling, J. (Eds.) (2008). *The SAGE handbook of organizational behavior*. London, UK: SAGE Publications, pp. 17-34
- Ferreira, A. & Otley, D. (2009) The design and use of performance management systems: an extended framework for analysis. *Management Accounting Research*. Elsevier, 1(4), pp. 263-282. doi: 10.1016/j.mar.2009.07.003
- 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), pp. 35-50. doi: 10.1016/0361-3682(85)90030-3
- 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), pp. 269-286. doi: 10.1177/008124630803800202
- 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), pp. 219-237. doi: 10.1111/j.1467-6281.2004.00152.x
- Guest, David. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review*. Oxford: Blackwell Publishing, 53(4), pp. 541-555. doi: 10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x
- Hoque, Z. (2006). *The human relation theory*. Hoque, Z. (Org). Methodological issues in accounting research. Theories and methods. London: Spiramus.
- Lei 9.472 de 16 de julho de 1997. (1997). Dispõe sobre a organização dos serviços de telecomunicações, a criação e funcionamento de um órgão regulador e outros aspectos institucionais, nos termos da Emenda Constitucional nº 8, de 1995. Recuperado em 2 de abril, 2016 de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9472.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9472.htm)

- Lei n. 10.871, de 20 de maio de 2004. (2004). Dispõe sobre a criação de carreiras e organização de cargos efetivos das autarquias especiais denominadas Agências Reguladoras, e dá outras providências. Recuperado em 2 de abril, 2016 de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.871.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.871.htm)
- Lei n. 8.112 de 11 de dezembro de 1990. (1990). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Recuperado em 2 de abril, 2016 de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8112compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8112compilado.htm)
- Lira, S. A. & Chaves Neto, A. (2006). Coeficientes de correlação para variáveis ordinais e dicotômicas derivados do coeficiente linear de Pearson. *Revista Ciência & Engenharia*, 15(1/2), pp. 45-53.
- 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), pp. 287-300. doi: 10.1016/j.mar.2008.09.003
- Merchant, K & Van Der Stede, W. (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mintzberg, H & Westley, F. (2001). Decision making: it's not what you think. *MIT Sloan Management Review*. ABI/INFORM Global, 3(42), pp. 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*. (2ª ed). São Paulo: Atlas, 2006.
- Otley, D. (1987). *Accounting Control and Organizational Behaviour*. Oxford, Heinemann Professional Publishing.
- Resolução n.º 270, de 19 de julho de 2001. (2001). Aprova o Regimento Interno da Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel. Recuperado em 2 de abril, 2016 de: <http://legislacao.anatel.gov.br/resolucoes/2001/4-resolucao-270>
- Robinson, Sandra et al. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study. *Academy of Management Journal*. 37(1), pp. 137-152. doi: 10.2307/256773
- Rousseau, D. M. (1989) Psychological and implicit contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. 2(2), pp. 121-139. doi: 10.1007/BF01384942
- 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, pp. 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), pp. 753-790. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1010167>