

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS, GESTÃO E
SUSTENTABILIDADE – PGTGS (MESTRADO PROFISSIONAL)

JOICE FRANCIELE WENDLING DAMKE

**SISTEMAS DE CONTROLE ESTRATÉGICO E CONTRATOS
PSICOLÓGICOS: UM ESTUDO NA FUNDAÇÃO PARQUE
TECNOLÓGICO ITAIPU – BRASIL.**

DISSERTAÇÃO

FOZ DO IGUAÇU
2017

JOICE FRANCIELE WENDLING DAMKE

**SISTEMAS DE CONTROLE ESTRATÉGICO E CONTRATOS
PSICOLÓGICOS: UM ESTUDO NA FUNDAÇÃO PARQUE
TECNOLÓGICO ITAIPU – BRASIL.**

Dissertação apresentada ao **Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade** da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de **Mestre**.

Área de Concentração: Tecnologia e Gestão.

Orientador: Prof. Dr. Manoela S. dos Santos

Coorientador: Prof. Dr. Elói Junior Damke

FOZ DO IGUAÇU

2017

Catálogo na Publicação (CIP)
Sistemas de Bibliotecas da UNIOESTE

D161 Damke, Joice Franciele Wendling

Sistemas de controle estratégico e contratos psicológicos: um estudo na Fundação Parque tecnológico de Itaipu – Brasil / Joice Franciele Wendling Damke. - Foz do Iguaçu, 2017.

38 f.: tabs.: grafs.

Orientadora: Profª. Drª. Manoela S. dos Santos

Coorientador: Prof. Dr. Elói Junior Damke

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade - Universidade Estadual do Oeste do Paraná.

1. Administração estratégica. 2. Psicologia organizacional. 3. Fundação Parque Tecnológico de Itaipu. I. Título.

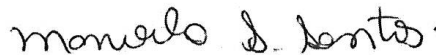
CDU 65.013

Miriam Fenner R. Lucas - CRB-9/268

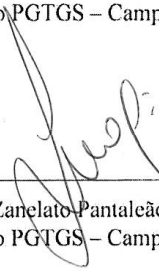
JOICE FRANCIELE WENDLING DAMKE

**SISTEMAS DE CONTROLE ESTRATÉGICO E CONTRATOS
PSICOLÓGICOS: UM ESTUDO NA FUNDAÇÃO PARQUE
TECNOLÓGICO ITAIPU – BRASIL.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade - PGTGS da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, aprovado pela banca examinadora:



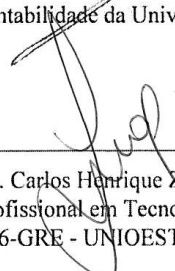
Profa. Dra. Manoela Silveira dos Santos (orientador)
Professor do PGTGS – Campus de Foz do Iguaçu



Prof. Dr. Carlos Henrique Zanelato Pantaleão (membro permanente do PGTGS)
Professor do PGTGS – Campus de Foz do Iguaçu



Prof. Dr. Lauro Brito de Almeida (membro externo à Instituição)
Professor do PPG em Contabilidade da Universidade Federal do Paraná - UFPR



Prof. Dr. Carlos Henrique Zanelato Pantaleão
Coord. do Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade
Portaria Nº4630/2016-GRE - UNIOESTE – Campus de Foz do Iguaçu

Foz do Iguaçu, 19 de Outubro de 2017

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus pelo dom da vida.

Ao meu esposo e coorientador, Prof. Dr. Elói Junior Damke pelo incentivo, apoio, por compartilhar sua experiência, e pela paciência que teve comigo durante esse período. Todo meu carinho e gratidão por tê-lo em minha vida profissional e pessoal. À minha orientadora Profa. Dra. Manoela Silveira dos Santos pela dedicação, apoio e trocas de experiências durante o Mestrado, meu muito obrigada.

À minha filha Amanda Valesca, pela paciência e por entender muitas vezes a minha ausência em casa. Razão do meu viver.

Aos meus pais, Pedro Paulo e Lisete I. Wendling por me apoiar e incentivar em todos os meus projetos. Sou grata à vocês por tudo. Aos meus irmãos Cristiano e Maycon que me acompanharam e me incentivaram durante esse processo. À todos os meus demais familiares que me estimularam para que esse objetivo de vida fosse concluído.

À Fundação Parque Tecnológico Itaipu – Brasil pelo incentivo, dedicação e suporte proporcionado para que essa pesquisa fosse concluída. Em especial ao Sr. Valdir A. Ferreira, à Sra. Soraya Cristina A. P. Penzin, ao Sr. João Paulo Nunes e à Sra. Daiana Peovezan por todo empenho e comprometimento na concretização deste estudo.

Aos entrevistados, pela disponibilização de tempo e informações. Sem eles não haveria dados para realização do diagnóstico e análise.

Aos colegas e Professores do Mestrado Profissional em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade da UNIOESTE, pela troca e disseminação de conhecimento. Foi uma experiência muito produtiva, enriquecedora e agradável.

Ao colega Tiago Brugnera por me auxiliar na construção do formulário de pesquisa no *Google Drive*.

Ao Coordenador do PPGTGS – Mestrado Profissional, Prof. Dr. Carlos Henrique Zanelato Pantaleão e à Secretária Sra. Elizete A. Zanellatto Pimenta, por toda ajuda e dedicação que tiveram com os discentes durante esse período.

"Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas, os sonhos não têm alicerces. Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais. Sonhe, trace metas, estabeleça prioridades e corra riscos para executar seus sonhos. Melhor é errar por tentar do que errar por se omitir!"
(Augusto Cury)

RESUMO

DAMKE, J. F. W. (2017). *Sistemas de controle estratégico e contratos psicológicos: um estudo na Fundação Parque Tecnológico Itaipu – Brasil*. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade - PGTGS, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, Foz do Iguaçu, Paraná, Brasil.

Um número crescente de estudos tem buscado analisar a relação entre sistemas de controles gerenciais e contratos psicológicos. São raros os estudos que avaliam esta relação por meio das alavancas de controle estratégico propostos por Simon (1995). Conjugando variáveis nessas dimensões, este estudo objetivou investigar a relação entre sistemas de controle estratégico e contratos psicológicos na Fundação Parque Tecnológico Itaipu Brasil. Dados levantados em *survey* junto a 197 respondentes utilizando o modelo de Simon (1995) como constructo para sistemas de controle estratégico, de Rousseau (1989; 1995) para contratos psicológicos, e investigados por análises de correlações, revelaram associações positivas entre as alavancas de controle estratégico e contratos psicológicos, com destaque para as alavancas dos sistemas diagnósticos e interativos, que produziram as maiores correlações com contratos psicológicos na organização pesquisada. Os resultados evidenciam a relação de interdependência das alavancas de controle estratégico no desenvolvimento de contratos psicológicos e apontam os *gaps* (discrepâncias) entre o esperado e o desempenhado em termos da utilização formal dos sistemas de controle, uma das contribuições de natureza gerencial deste estudo.

Palavras-chave: Controle Estratégico; Alavancas de Controle; Contratos Psicológicos.

ABSTRACT

DAMKE.J. F. W. (2017). *Strategic systems control and psychological contracts: a study at Itaipú Technological Park Foundation – Brazil*. Master's Dissertation - Postgraduate Program in Technologies, Management and Sustainability - PGTGS, State University of Western Paraná - UNIOESTE, Foz do Iguaçu, Paraná, Brazil.

An increasing number of studies have sought to analyze the relationship between managerial systems control and psychological contracts. There are few studies that evaluate this relationship through the strategic levers of control proposed by Simons (1995). Combining variables in these dimensions, this study aimed to investigate the relationship between strategic systems control and psychological contracts at Itaipu Technological Park Foundation - Brazil. Data collected from a survey of 197 respondents using Simon's model (1995) as a construct for strategic systems control and by Rousseau (1989, 1995) for psychological contracts and investigated by correlation analyzes revealed positive associations between strategic levers of control and psychological contracts, highlighting the levers of diagnostic and interactive systems, which produced the highest correlations with psychological contracts in the research organization. The results show the relationship of strategic control levers' interdependence in the development of psychological contracts and point to gaps (discrepancies) between expected and performed in terms of the formal use of control systems, one of the managerial contributions of this study.

Keywords: Strategic Control; Levers of Control; Psychological Contracts.

1. INTRODUÇÃO

Tradicionalmente, controles gerenciais são vistos como mecanismos racionais a serviço dos agentes (ANTHONY, 1965; MOLL; HOQUE, 2006; MALMI; BROWN, 2008), costumeiramente relacionados aos esforços de gestão para a condução dos membros da organização a assumirem para si os objetivos organizacionais (SIMONS, 1995; 2000; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008; CANAN; MARTINS, 2015). Desse modo, parece haver consenso na literatura a partir da constatação de que organizações são constituídas de contratos onde as atribuições de cada parte tendem a desenvolver acordos entre si (MINTZBERG, 1983), cabendo aos sistemas de controle gerar informações que diminuam os custos de transação por meio do estabelecimento de parâmetros de atuação e formalização (FLAMHOLTZ *et al.*, 1985; OTLEY, 1987; ALVES, 2010; TAYLER; BLOOMFIELD, 2011). O resgate destas abordagens, portanto, destaca os sistemas de controle como instrumentos formais de definição de parâmetros comportamentais desde sua gênese.

Atualmente, o sentido de controle não mais como um mecanismo formal nem um mecanismo psicológico tem se intensificado (SIMONS, 1995; TUOMELA, 2005; DAMKE; SILVA; WALTER, 2011; CANAN; MARTINS, 2015). Considerando que organizações são dotadas de pessoas com diferentes percepções e ocupam posições individuais acerca de seus papéis, e pertencentes a ambientes de rápidas transformações, acarretando na condição de que muitas das estratégias planejadas são ajustadas e outras emergem durante o processo estratégico (MINTZBERG, 2004), são demandados sistemas de controle baseados em contextos tanto sociais quanto organizacionais. Estes sistemas de controle deveriam permitir à organização adaptar-se, realizando alterações rápidas nas estratégias, avaliar os efeitos dos direcionamentos através de métricas, estabelecer limites de comportamentos dos empregados ao mesmo tempo que devem motivar e dar liberdade de atuação, especialmente em organizações em que a mudança e a inovação são determinantes do desempenho. Desta constatação advém a relevância dos sistemas de controle estratégicos (GOVINDARAJAN; FISHER, 1990; GOMES; AMAT, 2001; SIMONS, 1995; DIEHL, 2005; FREZATTI; BIDO, 2010; CRUZ, 2015).

Uma metodologia de controle estratégico que vem recebendo crescente atenção tanto no meio acadêmico quanto no meio organizacional (SCHREYOGG; STEINMANN, 1987; BISBE; OTLEY, 2004; DIEHL, 2005; MALMI; BROWN, 2008) é o modelo das alavancas de controle (MAC) proposto por Simons (1995), pela sua aplicabilidade nas atividades empresariais inseridas em ambientes de constantes mudanças (GUPTA; GOVINDARAJAN, 1984; SHANK; GOVINDARAJAN, 1989; BISBLE; MALAGUEÑO, 2009; DAMKE; SILVA; WALTER, 2011). Esse destaque deve-se ao fato do modelo basear-se em contextos sociais e organizacionais. Se por um lado o modelo de controle de Simons (1995) prevê a necessidade de garantir os objetivos previamente estabelecidos, por outro lado considera a necessidade de estimular a experimentação e o desenvolvimento criativo em ambientes de inovação sem, no entanto, perder a racionalidade, rompendo desta forma, com o paradigma tradicional de controle (AMORIN *et al.*, 2016).

O sistema de controle de Simons (1995), fundamentado na necessidade de ajustamento das tensões de gerenciamento entre a criação inovativa e o esforço formal para o atingimento das estratégias previamente definidas é operacionalizado por quatro componentes-chave, denominados de sistemas de crenças, sistemas de limites, sistemas diagnósticos e sistemas interativos. Estas quatro alavancas de controle, quando equilibradas, contribuem positivamente na formação e implementação da estratégia (SIMONS, 1995; ALVES, 2010; CANAN, 2013).

Considerando a existência de coalizões internas descritas por Mintzberg (1983) que desenvolvem acordos entre si e que não atendem necessariamente aos controles puramente formais e que, muitos dos acordos são desenvolvidos informalmente por meio de relações entre superiores e subordinados, assim como por meio das crenças e valores compartilhados pelos grupos, fenômeno já observado por Ouchi (1979), tais dinâmicas apontam uma tendência do relacionamento dos sistemas de controle estratégico no desenvolvimento de relações de compromisso e comprometimento, condição esta que Argyris (1960), Levinson *et al.* (1962), Rousseau (1995) e Guest (2004) apontam como sendo a geração de contratos psicológicos.

Desse modo, considerando que as alavancas de controle propostas por Simons (1995) podem influenciar positivamente o conteúdo do contrato psicológico, este estudo busca responder a seguinte problemática de pesquisa: **Qual a relação entre sistemas de controle estratégico sob a perspectiva das alavancas de controle de Simons (1995) e contratos psicológicos na Fundação Parque Tecnológico Itaipu - Brasil?**

Para a consecução desta problemática, este trabalho estrutura-se em cinco seções adicionais à essa introdução. Inicialmente, apresenta-se uma síntese teórica sobre os constructos do estudo – sistemas de controle estratégico e contratos psicológicos, procurando na sequência, explicitar as relações teóricas entre os constructos. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a pesquisa, antecedendo a seção de apresentação e análise dos resultados. Por fim, na última seção conclui-se o artigo com as considerações finais e sugestões para pesquisas futuras.

2. CONTROLE ESTRATÉGICO

As abordagens tradicionais que tratam de controles gerenciais costumam defender que sistemas de controle são mecanismos a serviço dos agentes/controladores (MOLL; HOQUE, 2006; CANAN; MARTINS, 2015). Nessa condição, os controles são centralizados na cúpula administrativa, responsável, inclusive, por elaborar e implementar as estratégias. Anthony (1965, p. 17), em uma definição clássica, já afirmava que “[...] controle gerencial é o processo pelo qual os gerentes asseguram que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na realização dos objetivos da organização”, evidenciando o constructo controle como uma ferramenta de ligação entre o planejamento estratégico e o controle operacional. O resgate desta definição seminal de Anthony (1965), aponta que sistemas de controle são vistos como instrumentos racionais de definição de parâmetros comportamentais desde sua origem.

O controle estratégico consiste na determinação da medida em que as estratégias da empresa estão atingindo seus objetivos gerais e específicos (WRIGHT; KROLL; PARNEL, 2000). No entanto, se esses não estiverem sendo atingidos, será necessária a intervenção dos gestores, no que tange ao direcionamento com intuito de melhorar a habilidade da empresa para alcançar os objetivos.

Segundo Otley (1999), os controles de uma organização, que abrangem seus indicadores de desempenho, devem simultaneamente atender a uma diversidade de demandas. De acordo com o autor, são considerados sistemas de controle estratégico o *Economic Value Added (EVA)*, o Gerenciamento pelas Diretrizes (AKAO, 1997), o Orçamento, o *Balanced Scorecard* (KAPLAN; NORTON, 1997), e as Alavancas de Controle de Simons (SIMONS, 1995).

O *Economic Value Added (EVA)* basicamente pauta-se no ganho ou perda do lucro após a dedução do imposto de renda e montante do custo de capital, refletindo, enquanto indicador de controle estratégico, a eficácia do gerenciamento da organização no longo prazo (STERN; STEWART; CHEW, 1997; ERBAHR, 1999; ALMEIDA *et al.*, 2016).

A gestão por diretrizes (*Policy Development*) apresenta, por meio de análise ambiental, as diretrizes estabelecidas pela alta administração, que desdobram-se, por sua vez, em metas traçadas quantitativamente e os meios para atingi-las (AKAO, 1997; SILVA; NETO, 2000). Como ferramenta de controle, esta metodologia se concretiza pela possibilidade de existirem pontos de controle e verificação durante o processo de alcance das diretrizes.

O orçamento por sua vez caracteriza-se como um instrumento de formalização e controle gerencial, uma vez que estabelece metas de custos e receitas a serem atingidas, costumeiramente definidas pela cúpula administrativa. Desse modo, este instrumento de controle representa a quantificação dos objetivos e metas organizacionais, através de modelos contábeis prospectivos e financeiros (DIEHL, 2004; ROCHA; MARCELINO; SANTANA, 2013).

O *Balanced Scorecard (BSC)* emerge como sistema de controle subsequente aos anteriores com vistas a superar as medidas financeiras tradicionais, haja visto as críticas frequentes acerca dos índices como medidas únicas do desempenho organizacional. Esta metodologia se materializa como sistema de controle a partir da constatação que o modelo permite o desdobramento da estratégia em indicadores, procurando avaliar a empresa por meio de quatro perspectivas equilibradas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997). Estas quatro perspectivas, quando alocadas em um mapa estratégico, na visão de Kaplan e Norton (1997), caracterizam uma arquitetura que descreve sistemicamente a estratégia por meio da classificação dos objetivos, permitindo o monitoramento por meio de indicadores de resultados (*lag indicators*) e indicadores de desempenho (*lead indicators*).

Por fim, uma metodologia de controle que tem recebido crescente atenção dos pesquisadores da área é apresentada por Simons (1995), denominada Alavancas de Controle (*levers of control*). Essa metodologia de controle estratégico se dá a partir do estabelecimento de quatro construtos-chave: valores centrais, riscos a serem evitados, incertezas estratégicas e variáveis críticas de desempenho. Simons (1995), destaca que a estrutura e os sistemas de

controle permitem formalizar crenças, estabelecer fronteiras, medir variáveis críticas e, motivar a avaliação acerca das incertezas estratégicas. Neste contexto, um sistema de controle aderente à estratégia e a estrutura torna-se importante para desenvolver ações favoráveis ao aprendizado e à motivação, e que permitam a manutenção dos objetivos planejados (DAMKE; SILVA; WALTER, 2011).

O quadro 1 a seguir sintetiza as principais abordagens sobre controle estratégico, de acordo com categorização proposta por Otley (1999): o EVA, a Gestão por Diretrizes, o Orçamento, o BSC e o Modelo das Alavancas de Controle Estratégico propostas por Simons (1995).

Sistemas de Controle	<i>Economic Value Added</i> (EVA)	Gestão por Diretrizes	Orçamento	<i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	Alavancas de Controle
Natureza do Sistema	Financeiro/ Econômico e Estratégico	Estratégico	Financeiro/ Estratégico	Estratégico	Estratégico
Propósito	Avaliar o desempenho por meio do ganho ou perda após deduzidos os impostos e o montante do custo de capital com vistas a avaliar o desempenho econômico da organização.	Avaliar, por meio dos objetivos e metas, os resultados esperados advindos do planejamento estratégico.	Avaliar os resultados estratégicos através de um plano gerencial dotado de metas de custos e receitas	Avaliar o desempenho por meio de medidas financeiras, clientes, processos internos e aprendizagem e crescimento	Avaliar o desempenho estratégico a partir do equilíbrio de quatro perspectivas: sistemas de crenças, sistemas de limites, sistemas diagnósticos e sistemas interativos

Quadro 1: Categorias de sistemas de controle

Fonte: Desenvolvido para este estudo

Segundo Stoner (1995) e Amat (1995), uma das razões de se criar um sistema de controle é o fato de poder monitorar o progresso e corrigir erros, colaborando também com a monitoração de mudanças ambientais e seus efeitos sobre o progresso da organização. No entanto, duas perspectivas são diferenciadas internamente no conceito de controle, ou seja, uma perspectiva limitada do que significa o controle na organização baseada normalmente em aspectos financeiros e, uma outra perspectiva mais ampla do controle onde se considera também o contexto em que ocorrem as atividades, neste sentido, abrange os aspectos ligados a estratégia, estrutura organizacional, comportamento individual, cultura organizacional e o ambiente. Contudo, pode-se considerar que o controle estratégico é desempenhado por meio de diferentes mecanismos cujos objetivos são orientar, motivar e influenciar para que o comportamento individual e organizacional esteja alinhado de acordo com objetivos e metas da organização.

2.1 Sistemas de controle estratégico: as alavancas de controle de Simons

Simons (1995; 2000) destaca, a partir de pesquisas em extensiva massa da literatura (OUCHI, 1979; MERCHANT, 1982; GUPTA; GOVINDARAJAN, 1982; FLAMHOLTZ; DAS; TSUI, 1985), entre outros, que as organizações são um ambiente de tensões, em que indivíduos com interesses próprios precisam colaborar entre si para que objetivos comuns possam ser alcançados. Assim, com vistas a equilibrar as tensões decorrentes de necessidades de controle em contextos sociais e organizacionais, ao mesmo tempo que demandam-se estímulos de iniciativa, criatividade e proatividade junto aos atores envolvidos na execução dos direcionamentos, emerge o sistema de controle estratégico proposto por Simons (1995).

O sistema de controle apresentado por Simons (1995) tem como finalidade o monitoramento e a implementação das estratégias da organização, que aporta-se por meio de quatro conceitos-chave: (i) valores centrais; (ii) riscos a serem evitados; (iii) incertezas estratégicas e; (iv) variáveis críticas de desempenho. A partir destes quatro conceitos-chave, estruturam-se as alavancas de controle que são operacionalizadas por sistemas de crenças, sistemas de limites, sistemas de controles diagnósticos e sistemas de controles interativos, conforme sintetizado na figura 1.



Figura 1: Alavancas de controle estratégico

Fonte: Simons (1995)

Em linhas gerais, Simons (1995) observa que as organizações se adequam de acordo com os valores centrais que as caracterizam. Assim, a partir destes valores, os gestores deveriam conceber sistemas de crenças claramente formalizadas e divulgadas com vistas a incentivar ou estimular comportamentos desejáveis. Tal sistema, na visão do autor, busca condicionar os colaboradores; ao invés de assumirem quaisquer comportamentos, assumam aqueles que são estimulados pela organização (DIEHL, 2005; ALVES, 2010). Operacionalmente, o sistema de crenças faz uso de declarações formais de visão, missão, valores, propósitos e direcionamentos gerais que a organização pretende seguir em termos de macro-diretrizes (SIMONS, 1995; DAMKE; SILVA; WALTER, 2011; LAVARDA; PEREIRA, 2012). Essa alavanca, por sua

vez, de acordo com Souza e Faria (2013) e Cruz (2014), pode ainda fomentar a inovação tecnológica, uma vez que representa um meio de motivação e inspiração, orientando os subordinados na busca de novas formas de criação de valor, tendo a estratégia como perspectiva.

Os sistemas de limites por sua vez se orientam a mitigar riscos (ISIDORO, 2012; NISIYAMA; OYADOMARI, 2012) por meio de limites/fronteiras claramente definidas, operacionalizadas através de códigos de ética e de conduta, regras e sanções costumeiramente advindos de regimentos internos e sistemas de planejamento estratégico formalizados (SIMONS, 1995; DAMKE; SILVA; WALTER, 2011). Apesar do caráter aparentemente restritivo, os limites, no entendimento de Simons (1995), libertam as pessoas na medida que deixam claro quais comportamentos não são tolerados, preservando a autonomia e liberdade dos grupos. Considerando que muitas vezes os agentes organizacionais não têm clareza de quais são as ações possíveis de serem realizadas, os indivíduos frequentemente preferem não agir quando desconhecem as regras. Como resultado, surge a conduta de incerteza e relutância para agir, impedindo a criatividade e senso de iniciativa dos colaboradores (SIMONS, 2000; DAMKE; SILVA; WALTER, 2011).

O sistema diagnóstico de Simons (1995) é o sistema de controle mais equivalente aos sistemas de controle tradicionais, já que faz uso de mecanismos e instrumentos formais/ racionais de controle. Este sistema de controle, voltado ao monitoramento das variáveis críticas de desempenho, busca avaliar resultados por meio de padrões previamente definidos. Exemplos de sistemas de controle diagnóstico são os planejamentos estratégicos e seus sistemas de objetivos e metas, orçamentos, controles internos e sistemas de monitoramento de objetivos individuais e grupais. Tais metodologias de gestão são alguns dos ferramentais utilizados para operacionalizar um sistema de controle diagnóstico, com fim único de monitorar formalmente os resultados daquilo que foi planejado.

Por fim, a diferenciação do modelo de Simons (1995) reside nos sistemas de controles interativos, já que este sistema constitui-se num procedimento de controle capaz de dar conta das incertezas estratégicas (SIMONS, 2000; NISIYAMA; OYADOMARI, 2012), incorporar as estratégias emergentes (e por consequência estimulando o aprendizado e a inovação) aos processos de planejamento das organizações (CHIESA *et al.*, 2009; CHONG; MAHAMA, 2014; CRUZ; FREZATTI; BIDO, 2015), sem no entanto, abdicar a racionalidade dos controles formais (OYADOMARI, 2008; TAYLER; BLOOMFIELD, 2011). Este sistema, na visão do autor, constitui-se num canal de comunicação para que os membros da organização possam oferecer contribuições às estratégias. Estas contribuições tendem a vir do convívio entre pessoas, troca de informações e propostas, muitas delas de caráter propositivo. Estas trocas ampliam a capacidade de controle gerencial, ao permitir que sejam agregadas outras diretrizes além daquelas estritamente estabelecidas no sistema diagnóstico. Discussões, mesas redondas, trocas e disseminação de experiências, grupos de acompanhamento de sinais de mercado, reuniões face a face com subordinados, dentre outros, são exemplos de ferramentas que operacionalizam sistemas interativos (SIMONS, 1995, 2000).

2.2 Contrato Psicológico: conceito e definições

Um dos primeiros autores a utilizar o termo “contrato psicológico de trabalho” foi Argyris (1960, p.97), descrevendo um entendimento implícito entre um grupo de trabalhadores e o supervisor, em que esses funcionários desenvolviam um tipo de cultura informal que era aceita por um estilo de liderança que o autor denominou de passiva e que não contrariava as normas culturais da organização (CANAN, 2013). Para Levinson *et al.* (1962), o contrato psicológico raramente é formal, e no entanto, ultrapassa a definição tradicional que empregadores e empregados estabelecem para si nos processos de contratação.

Já Menegon (2010) destaca o problema que seria para uma organização atender às necessidades dos indivíduos, se estas necessidades não são verbalizadas e, por consequência, a elas não poder desenvolver planos de atendimento. De acordo com Schein (1965, 1988) “o contrato psicológico influencia os papéis organizacionais, relações de poder, motivação, desempenho, influência e sociabilização, relações empregatícias e comportamento relacionado à carreira”. Rousseau (1998) por sua vez, destaca que o contrato psicológico é baseado em promessas e pode ser descrito como um modelo ou esquema mental. No entanto, um dos grandes desafios das organizações está na gestão dos contratos psicológicos e no seu alinhamento com as estratégias organizacionais (ROSSEAU, 1995), cujo processo de gestão resulta na coordenação dos processos de mudança dos contratos psicológicos sem a ocorrência da ruptura, uma vez que mudanças inevitavelmente transcorrerão (CANAN, 2013).

Neste contexto, segundo Rousseau (1989), as organizações tornam-se parte integrante do contrato psicológico através de seus representantes, que podem ser proprietários ou até mesmo representantes da organização. No entanto, há de se considerar os valores, as práticas organizacionais, as comunicações, entre outros. Os contratos psicológicos surgem como uma alternativa ao gerenciamento das relações tradicionais de trabalho, como também, uma resposta às novas configurações organizacionais, pois auxiliam a delinear e entender as alterações vividas na relação empregador e empregado (ARNOLD, 1996). O conceito de contrato psicológico pode ser utilizado para compreender o comportamento das pessoas nas organizações, ou seja, trata da percepção de troca recíproca entre empregador-empregado (ROUSSEAU, 1995; HERRIOT; PEMBERTON, 1997; MORRISON; ROBINSON, 1997; CONWAY; BRINER, 2005).

Para Lloyd *et al.* (2010), o contrato psicológico é geralmente entendido como um modelo mental, constituído nos termos de acordos e pode se desenvolver desde o momento das entrevistas de recrutamento, avaliações de desempenho, políticas e práticas das organizações. A primeira função do contrato psicológico é a redução da incerteza, visto que nem todos os aspectos das relações de trabalho podem ser encontrados nos contratos formais e escritos (SHORE; TETRICK, 1994, ANDERSON; SCHALK, 1998). De acordo com Anderson e Schalk (1998), em relação ao contexto de trabalho atual em que se formam os contratos, sugerem que o aumento de incerteza no emprego faz crescerem as demandas por inovação, flexibilidade, comprometimento e a necessidade dos funcionários realizarem mais do que apenas as descrições formais do cargo. Contudo, a redução de incerteza é obtida pelo fato do

contrato psicológico atribuir aos colaboradores um sentimento de maior segurança, ou seja, acredita-se possuir um acordo com a organização. Outro ponto relevante é a orientação comportamental do empregado sem que haja a necessidade de supervisão direta por parte dos gestores e, por fim, o contrato psicológico transmite a sensação aos empregados de que podem de certa forma influenciar o seu destino na organização pois fazem parte do contrato (BRANDÃO, 2013).

Canan (2013), define contrato psicológico como “a representação da percepção do indivíduo sobre seu papel na organização, indo além da noção de compromisso para implicar também no que se entende ser a contrapartida da instituição”. Neste sentido, o contrato psicológico é caracterizado como um conjunto de expectativas entre o indivíduo e a organização (HERRIOT, 1995). Assim, para ROSSEAU (1989), quando um indivíduo percebe que as suas contribuições geram uma obrigação de reciprocidade por parte da empresa, o contrato psicológico emerge. À partir desta perspectiva do indivíduo em acreditar que a reciprocidade ocorrerá pode ser um indicador do desenvolvimento do contrato psicológico (MENEGON; CASADO, 2012). Desta forma, entende-se que o contrato psicológico é um acordo implícito de troca, ou seja, de um lado o colaborador oferece seu talento e eficácia e, por outro lado, a empresa remunera e oferece resultados para a satisfação do empregado (HANDY, 1978; KICKUL, 2001).

A partir deste conjunto de definições seminais apresentadas pelos pesquisadores, pode-se afirmar que o contrato psicológico é um conjunto de obrigações mútuas entre os colaboradores e o empregador onde ambos estejam envolvidos na relação de trabalho, ou seja, deve estar baseado na reciprocidade entre as partes relacionadas.

2. Articulando sistemas de controle estratégico e contratos psicológicos

As novas relações de trabalho advindas das transformações ocorridas no campo social, econômico, político e organizacional impactaram na forma pela qual os indivíduos se envolvem nas relações de trabalho (RUBERY *et al.*, 2002; MENEGON; CASADO, 2012). Nesse sentido, a racionalidade dos contratos formais de trabalho é considerada inapropriada, devido a esta nova dinâmica (MENEGON, 2010; MENEGON; CASADO, 2012), demandando contratos mais individualizados e interativos com as organizações (LEVINSON *et al.*, 1962; GUEST, 2004).

Para Rousseau (1989), o contrato psicológico refere-se às crenças de um indivíduo frente aos termos e condições de um acordo de trocas recíprocas entre as partes. Desse modo, o contrato pode ser compreendido como um modelo mental que inicia-se com o estabelecimento de uma promessa, sendo essa promessa um compromisso com algo que o outro oferece, e para a qual se oferecerá outro compromisso (ROUSSEAU, 1995; CANAN, 2013). Desse modo, para Schein (1988), o contrato psicológico influencia os papéis organizacionais, as relações de poder, motivação, desempenho, relações empregatícias e comportamentos relacionados à carreira.

Todas as definições de contrato psicológico, em estudo seminal realizado por Smithson e Lewis (2003), incluem os seguintes elementos: (i) opiniões, valores, expectativas e aspirações do empregado acerca das promessas e obrigações implícitas no relacionamento; (ii) confiança

nos termos do relacionamento; (iii) a possibilidade de que o contrato psicológico possa ser continuamente renegociado por uma dinâmica interativa; (iv) por serem baseados nas percepções individuais, podem-se encontrar em uma mesma organização níveis de contratos psicológicos diferenciados, que por sua vez, influenciarão de maneiras distintas as percepções dos eventos organizacionais.

Dada a relevância da temática contratos psicológicos a partir dos trabalhos de Rousseau (1989), grande parte das pesquisas acadêmicas passam a focar o conteúdo dos contratos psicológicos e suas categorizações, e também seus efeitos sobre o comportamento no trabalho (COYLE-SHAPIRO; KESSLER, 2000; MENEGON, 2004), sem no entanto, examinar os antecedentes dos contratos de trabalho (MENEGON; CASADO, 2012), e a relação entre os mecanismos de avaliação de resultados e os compromissos assumidos pelos indivíduos.

A proposta de contrato psicológico de Rousseau (1995), apresenta-se como uma metodologia adequada para avaliar a relação entre sistemas de controle estratégico e contrato psicológico, pois enfatiza a relação do indivíduo para com as organizações (CANAN, 2013; CANAN; MARTINS, 2015). Esta constatação alinha-se ao defendido por Flamholtz, Das e Tsui (1985) e Georgiu (2004), de que os sistemas de mensuração de desempenho formais costumam provocar comportamentos associados as diretrizes pretendidas, ou seja, que os assuntos pelos quais os indivíduos mais sentem-se cobrados sejam correspondentes aos parâmetros comportamentais com os quais assumem maior compromisso. Esta prerrogativa alinha-se a duas alavancas de controle propostas por Simons (1995) de natureza formal/racional: o sistema de limites e de diagnóstico. O sistema de limites direciona os colaboradores para atitudes aceitáveis, limitando o comportamento dentro de faixas restritivas previamente definidas, garantindo que as estratégias realizadas estejam sob domínio da alta gestão, seja em termos financeiros, de mercado, de produção, de legislação, inovação e outras (SIMONS, 2000; ALVES, 2010). O sistema diagnóstico por sua vez relaciona-se com o controle de gestão, com foco nas variáveis críticas de desempenho, costumeiramente operacionalizado pelos diversos controles internos, planos de negócios, metas, indicadores e orçamentos. Ambos os conteúdos dos sistemas de controle formais (de limites e diagnóstico), tendem a influenciar positivamente o conteúdo do contrato psicológico (TAYLER; BLOOMFIELD, 2011; CANAN, 2013; CANAN; MARTINS, 2015).

Atendidos os critérios formais de controle como fonte de geração de contratos psicológicos, há de se considerar os mecanismos informais de controle realizados pelos agentes, que também podem ser compreendidos, igualmente, como mensagens da entidade, contribuindo na elaboração do contrato psicológico (ROUSSEAU, 1995). Estas mensagens, dissociadas daquelas advindas dos mecanismos formais de controle (KOHN, 1993; CHRIST *et al.*, 2008), possuem potencial de provocar a interação entre superiores e subordinados por meio de parâmetros comportamentais que podem ser, inclusive, compartilhados na organização, podendo até mesmo ocorrer revisões destes (CANAN, 2013).

Esta prerrogativa por sua vez alinha-se aos sistemas mais informais propostos por Simons (1995): o sistema interativo e de crenças. O sistema interativo constitui-se uma alavanca mais fluída que estimula os indivíduos na geração de ideias e compartilhamento de experiências, assim como o desenvolvimento de habilidades para se antecipar aos eventos e gerenciar

mudanças (TUOMELA, 2005; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008), minimizando problemas não cobertos pelos sistemas diagnósticos. Os sistemas interativos propiciam condições para que os sistemas de controle gerencial incorporem a inovação, oferecendo condições para que os subordinados manifestem-se tanto formalmente quanto informalmente, processo tipicamente advindo das estratégias emergentes que não foram previamente planejadas (MINTZBERG, 2004). O sistema de crenças por sua vez, permite expandir as atividades organizacionais a partir do desenvolvimento de uma visão institucional, operacionalizado por meio de diretrizes filosóficas e explícitas que a organização comunica com vistas a uniformizar valores, propósitos e direcionamentos institucionais (SIMONS, 1995; 2000; DAMKE; SILVA; WALTER, 2011).

Ambas as alavancas de controle interativas e de crenças, mais informais, são convergentes ao entendimento de Rousseau (1995), de que os sinais sociais na formação do contrato psicológico costumeiramente ultrapassam os processos formais, sendo assim, provável a ocorrência de processos formais quanto informais no desenvolvimento dos contratos psicológicos. Esta constatação de Rousseau (1995), por sua vez, produz intersecções com a dinâmica das alavancas de controle propostas por Simons (1995; 2000). A proposta das alavancas de controle, operacionalizadas por meio de aspectos positivos/ estimulantes e negativos/restritivos, necessitam ser balanceados, o que o autor denomina “meta-equilíbrio” com vistas a gerenciar a tensão entre a inovação e a eficiência.

Considerando o exposto, é possível promover a articulação entre sistemas de controle estratégico por meio do modelo das alavancas de controle de Simons (1995) e contratos psicológicos, dado que ambos os constructos – sistemas de controle e contratos psicológicos - representam os vértices da relação contratual entre organizações e indivíduos (CANAN, 2013; CANAN; MARTINS, 2015). Desta proposição, deriva-se a presente hipótese de pesquisa, testada empiricamente em uma instituição privada sem fins lucrativos: **H1:** O sistema de controle estratégico representado pelas alavancas de controle de Simons (1995) influencia positivamente os contratos psicológicos dos colaboradores da Fundação Parque Tecnológico Itaipu - Brasil.

Explicitados os constructos teóricos e hipótese que nortearam este estudo, a próxima seção detalha os procedimentos metodológicos empregados para a consecução da problemática da pesquisa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa adotou os procedimentos de um levantamento (*survey*) como método para a obtenção dos dados. Para Babbie (1999) e Hair *et al.* (2005), levantamentos/*surveys* envolvem a coleta e quantificação dos dados, que tornam-se fontes permanentes de informações e costumeiramente são recomendados em estudos que demandam uma grande amostra de indivíduos.

A estratégia de levantamento dos dados primários foi implementada junto à população de servidores da Fundação Parque Tecnológico Itaipu Brasil, no período de setembro à novembro de 2016. De um universo de 410 colaboradores, aderiram como amostra para o estudo 197 respondentes, atendendo ao critério de amostragem probabilística sugerido por Hair *et al.* (2005).

Para a coleta dos dados primários, foi utilizado questionário previamente testado aplicado por meio de plataforma virtual Google Formulários®, composto por três etapas. Na primeira etapa, o instrumento foi composto por questões que permitissem caracterizar a amostra: cargo, tempo de trabalho na empresa, gênero, idade e nível de escolaridade. Na segunda etapa, para mensuração do constructo sistema de controle estratégico originalmente apresentado por Simons (1995), foi utilizada escala proposta por Damke, Silva e Walter (2011), em formato intervalar de 1 à 7 pontos, adaptada ao contexto da pesquisa, sem no entanto, alterar o conteúdo das variáveis da escala. Por fim, para mensuração do constructo contratos psicológicos, foi utilizada escala apresentada por Menegon (2004), também em formato intervalar de 1 à 7 pontos, que efetiva-se por meio de questões sobre a percepção do contrato psicológico e sobre a percepção do cumprimento do contrato psicológico.

A análise dos dados baseou-se em técnicas estatísticas univariadas e multivariadas. Iniciou-se com a caracterização da amostra do estudo. Em seguida, a fim de avaliar a dimensionalidade das escalas utilizadas, ou seja, a verificação da aderência das variáveis à uma distribuição normal ou de Gauss (SIEGEL, 1979), foram realizados os testes da estatística descritiva, por meio da análise da curtose, assimetria e desvio padrão, admitindo, nesta instância, valores entre -3 e +3, conforme preconizado por Schumacker e Lomax (2004). Paralelamente, foi realizado o teste do coeficiente do alfa de *Cronbach* a fim de atestar a consistência interna dos dados correlacionados das escalas. Embora não existam padrões absolutos, valores de alfa iguais ou superiores a 0,70 indicam fidedignidade aceitável das escalas de mensuração (HAIR *et al.*, 2005).

Efetivadas as análises de normalidade, foram realizadas análises de frequências para avaliar o nível de percepção dos contratos psicológicos, assim como para cada alavanca de controle com vistas a identificar o grau de implementação e o meta-equilíbrio sugerido por Simons (1995), para na sequência, realizar análise de *gaps* visando caracterizar as discrepâncias entre o esperado e o efetivamente desempenhado em termos de sistemas de controle estratégico na organização pesquisada.

Por fim, foi realizado o teste de correlação de *Pearson* a fim de avaliar o grau de relação linear entre as variáveis observadas, ou seja, apurar se houve relações funcionais entre o constructo sistemas de controle estratégico e contratos psicológicos, visando atender desta forma o objetivo e problematização desta pesquisa. O coeficiente de correlação de *Pearson* gera um valor que varia de -1 a +1: quanto maior a proximidade de +1 ou -1, maior a correlação, ou seja, mais forte é associação linear entre as variáveis (HAIR *et al.*, 2005). Assim, valores entre +- 0,01 a +- 0,20 representam correlações fracas/ quase imperceptíveis; valores entre +- 0,21 a +- 0,40 correlação pequena, mas definida; correlação moderada, por sua vez demonstram valores entre +- 0,41 a +-0,70; correlações altas, por sua vez, inserem-se na faixa de +- 0,71 a

+/- 0,90, e por fim, correlações muito fortes apresentam medidas que se inserem na faixa de +/- 0,91 à +1,00 (HAIR *et al.*, 2005).

Explicitados os aspectos teóricos e metodológicos que nortearam este estudo, em seguida efetiva-se a apresentação e análise dos dados obtidos na pesquisa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A Fundação Parque Tecnológico Itaipu - Brasil, organização objeto desta pesquisa, foi criada em 2005, e é responsável pela gestão do Parque Tecnológico Itaipu e pela execução de um conjunto de atividades em educação e extensão, pesquisa e desenvolvimento, inovação e negócios e turismo sustentável. Como objetivos institucionais, atualmente busca a promoção do desenvolvimento científico, tecnológico e da inovação no ecossistema do Parque, assim como desenvolve e consolida ambientes de uso compartilhado de infraestruturas e recursos de diversas instituições parceiras, facilitados por mecanismos de comunicação, desenvolvimento e negociação entre os diversos atores envolvidos: universidades e centros de pesquisas, empresas, governos e sociedade civil organizada.¹

Contextualizada a instituição objeto da pesquisa, na sequência, é caracterizada a amostra que compôs os 197 casos válidos da pesquisa. Deste montante, constatou-se uma proporção superior do gênero feminino: do total da amostra, 115 foi composta por mulheres, contra 82 homens.

No que se refere ao nível de escolaridade dos participantes do estudo, os resultados apontam para uma amostra de colaboradores, em sua maioria, formados em nível superior, no qual mais de 81% possuem curso superior completo, sendo que neste extrato, 38,58% possuem pós-graduação em nível de especialização, 7,11% mestrado e 4% doutorado,

Já em relação ao tempo de trabalho e idade dos respondentes, os resultados demonstram que na média, boa parte destes possuem 5,41 anos de trabalho na empresa e são medianamente jovens, com uma idade média de 32 anos.

Caracterizado o perfil da amostra, na sequência efetivou-se análise de normalidade dos dados por meio dos testes da estatística descritiva, em paralelo ao teste do alfa de *Cronbach*, admitindo nesta instância, valores entre +3 e -3 para a curtose a assimetria e valores superiores a 0,70 para o alfa de *Cronbach*, conforme sugerido por Hair *et al.* (2005). A adequação da amostra com o emprego dos testes de desvio padrão, curtose e assimetria atestaram a adequabilidade da amostra, uma vez que todas as variáveis do estudo mostraram-se normais a um *p-value* > 0,05. Já a consistência interna das dimensões das escalas, a partir dos resultados do indicador alfa de *Cronbach*, apresentaram valores aceitáveis para os padrões preconizados por Hair *et al.* (2005), todas superiores a 0,70, conforme pode ser apreciado nos resultados agregados da tabela 2.

¹ Extraído da página eletrônica <https://www.pti.org.br/>

CONSTRUCTOS DA PESQUISA	CRONBACH'S ALPHA	Nº VARIÁVEIS
Sistema de Crenças	0,956	9
Sistema de Limites	0,920	9
Sistemas Diagnósticos	0,941	9
Sistemas Interativos	0,948	9
Contratos Psicológicos	0,896	5

Tabela 2: Análise do indicador alfa de *Cronbach* - Consistência interna dos constructos da pesquisa
Fonte: Pesquisa de campo

Realizadas as análises de normalidade dos dados, executou-se uma análise de frequências a fim de verificar a percepção dos colaboradores da FPTI acerca dos contratos psicológicos.

A média atingida para o constructo contrato psicológico foi de 5,52 pontos em uma escala intervalar que varia de 1 a 7 pontos, conforme apresentado na tabela 3. Em específico, a média acerca da percepção dos colaboradores atingiu 5,19 pontos, revelando que as mensagens advindas da instituição sobre o que é esperado do colaborador, quais os benefícios e recompensas, assim como os sinais formais que a organização emite os levam a crer em uma relação de trocas. Já a percepção do cumprimento do contrato psicológico foi ligeiramente superior, atingindo uma média de 6,01 pontos, denotando que tanto a empresa quanto os colaboradores tem a percepção de terem cumprido os termos estabelecidos entre si.

Contrato psicológico	Percepção (pontos)	Percepção %	Cumprimento (pontos)	Cumprimento %	Média (pontos)	Média (pontos)	Desvio padrão
	5,19	74	6,01	85,86	5,52	79,92%	0,58

Tabela 4: Percepção e cumprimento do contrato psicológico
Fonte: Pesquisa de campo

Na sequência, por meio de análise de frequências detalha-se como estão configuradas as alavancas de controle na organização pesquisada, identificando por meio das médias aquelas implementadas com maior preponderância, assim como avalia-se o meta-equilíbrio sugerido por Simons (1995). Os resultados apontam que todas as alavancas de controle configuraram-se, em termos de médias, próximas ao rendimento de 5 pontos, em uma escala intervalar de 1 a 7 pontos, com um desvio padrão expressivamente reduzido entre as médias, de 0,34 pontos, caracterizando o meta-equilíbrio. Embora equilibradas, há de se considerar um gap médio de 1,75 pontos entre o desempenho efetivo e o desempenho esperado em termos de implementação das alavancas de controle, conforme explicitado na tabela 3.

Alavancas de controle	Desempenho dos controles	Desempenho esperado	Gaps	Desvio padrão entre variáveis
Sistema de Crenças	5,58 (79,71%)	7	1,42	0,22
Sistema de Limites	5,49 (78,42%)	7	1,51	0,68
Sistema Diagnóstico	4,89 (69,85%)	7	2,11	0,31
Sistema Interativo	5,04 (72%)	7	1,96	0,32
DESVIO PADRÃO ENTRE ALAVANCAS	0,34	GAP MÉDIO	1,75	0,20

Tabela 3: Desempenho das alavancas de controle e análise de gaps entre esperado e desempenhado
Fonte: Pesquisa de campo

Considerando que um dos principais objetivos dos gestores com a aplicação de sistemas de controle é equilibrar a tensão existente entre a liberdade, iniciativa e aprendizagem por meio dos sistemas interativos e de crenças, que agem como estimulantes (SIMONS, 1995; 2000), e a disciplina através dos sistemas de controle diagnóstico e de limites, que agem em caráter restritivo, há de se equalizar, portanto, como um processo crítico de desempenho em relação os direcionamentos organizacionais, a tensão entre a eficiência e inovação (DAMKE; SILVA; WALTER, 2011). Os resultados até esta instância da análise apontam na organização pesquisada a existência do meta-equilíbrio sugerido por Simons (1995), apesar da existência de um *gap* discreto de 1,75 pontos entre o desejado e o efetivamente desempenhado, conforme ilustrado na figura 2.

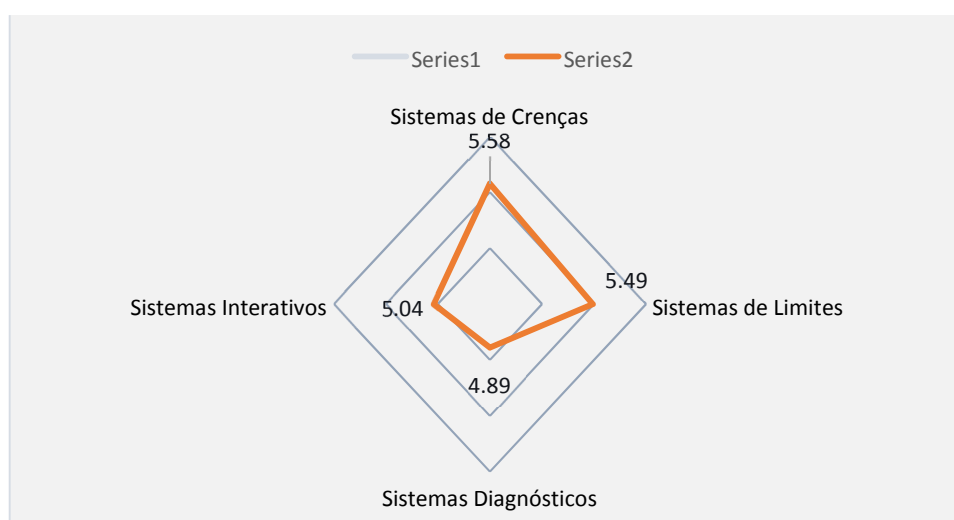


Figura 2: Meta equilíbrio das alavancas de controle de Simons (1995)
Fonte: Pesquisa de campo

Considerando os *gaps* entre o esperado e o desempenhado em termos da presença dos sistemas de controle estratégico, conforme sintetizado na tabela 4, convém nesta instância ressaltar as contribuições de natureza gerencial com vistas a melhoria na implementação dos sistemas de controle estratégico na organização pesquisada. A linha de corte definida para esta análise utilizou o critério de oitenta (80%), embora o nível ideal seja de 100%.

ALAVANCA SISTEMA DE CRENÇAS	Desempenho (pontos)	Desempenho (%)	D-E
SC1 - A visão e a missão da organização são divulgadas para todos os empregados da organização.	5,93	84,77	-1,0660
SC2 - A organização possui crenças (aspectos em que acredita e confia) difundidas entre seus integrantes.	5,53	79,04	-1,4670
SC3 - A visão, a missão e os valores da organização são claras.	5,96	85,21	-1,0355
SC4 - Essas crenças compartilhadas descrevem os valores fundamentais defendidos pela organização.	5,63	80,42	-1,3706
SC5 - Essas crenças fornecem orientações sobre os propósitos da organização (direções que ela deseja seguir).	5,55	79,26	-1,4518
SC6 - Essas crenças fornecem orientações sobre os comportamentos a serem realizados na busca de oportunidades para a organização.	5,38	76,79	-1,6244
SC7 - Essas crenças da organização servem como pano de fundo (base) para a definição de estratégias.	5,47	78,10	-1,5330
SC8 - Essas crenças da organização auxiliam na busca pelo alcance das estratégias.	5,45	77,81	-1,5533
SC9 - Essas crenças da organização contribuem em momentos de mudança, norteando o que a organização busca.	5,35	76,43	-1,6497
ALAVANCA SISTEMA DE LIMITES	Desempenho (pontos)	Desempenho (%)	D-E
SL1 - A organização possui um código de ética e de conduta.	6,60	94,34	-0,3959
SL2 - A organização divulga seu código de ética e de conduta.	6,42	91,73	-0,5787
SL3 - Os limites e as regras a serem respeitados são divulgados formalmente.	5,96	85,21	-1,0355
SL4 - A organização possui regras claras.	5,50	78,61	-1,4975
SL5 - Os limites quanto à liberdade/autonomia são formalmente declarados.	5,09	72,73	-1,9086
SL6 - Os limites declarados pela organização orientam a conduta dos empregados, uma vez que divulgam os limites de atuação e de comportamento.	5,12	73,17	-1,8782
SL7 - O código de ética e de conduta divulga as regras a serem seguidas na organização e as sanções que serão sofridas se essas regras forem descumpridas.	5,16	73,75	-1,8376
SL8 - O código de ética e de conduta realiza, efetivamente, a punição dos que transgridem as regras da organização.	4,66	66,64	-2,3350
SL9 - Os superiores declaram publicamente os limites a serem respeitados.	4,94	70,56	-2,0609
ALAVANCA SISTEMA DIAGNÓSTICO	Desempenho (pontos)	Desempenho (%)	D-E
SD1 - A organização possui sistemas de monitoramento de resultados, ou seja, os gerentes monitoram, efetiva e periodicamente, os resultados atingidos.	4,88	69,76	-2,1168
SD2 - Costumeiramente, são utilizados inúmeros controles internos na organização visando monitorar as atividades.	4,91	70,20	-2,0863
SD3 - A organização possui metas e objetivos claros.	5,27	75,34	-1,7259
SD4 - Essas metas e objetivos da organização são, efetiva e periodicamente, monitorados para verificar se estão sendo atingidos.	4,93	70,41	-2,0711
SD5 - A organização possui planejamento formalmente divulgado.	5,38	76,87	-1,6193
SD6 - O organização avalia se o planejado foi atingido.	5,03	71,79	-1,9746
SD7 - A organização avalia o comportamento de cada empregado em relação às metas individuais.	4,41	62,94	-2,5939
SD8 - Em casos de não-atendimento pleno da meta, a organização permite exceções.	4,68	66,79	-2,3249
SD9 - A organização negocia as metas com os empregados com base nos relatórios e nos controles internos.	4,58	65,41	-2,4213

ALAVANCA SISTEMA INTERATIVO	Desempenho (pontos)	Desempenho (%)	D-E
SI1 - Os superiores, frequentemente, envolvem os empregados em atividades de gestão.	4,93	70,41	-2,0711
SI2 - Os superiores convidam os empregados para participar da tomada de decisão em momentos importantes.	4,88	69,76	-2,1168
SI3 - Costumeiramente, os superiores agendam reuniões face a face.	5,22	74,62	-1,7766
SI4 - Opiniões dos empregados já produziram mudanças importantes e positivas na organização.	5,26	75,13	-1,7411
SI5 - Os gerentes incentivam o aparecimento de novas iniciativas dos empregados.	5,15	73,53	-1,8528
SI6 - Existe, formalmente, um momento ou maneira para que os empregados colaborem com opiniões sobre oportunidades para a organização.	4,54	64,90	-2,4569
SI7 - Os gerentes despertam a atenção dos empregados para as incertezas estratégicas, estimulando-os para resolvê-las.	4,73	67,51	-2,2741
SI8 - A participação dos empregados com sugestões é importante para que as estratégias foquem a organização como um todo.	5,63	80,42	-1,3706
SI9 - Os superiores procuram estimular o aprendizado organizacional por meio do compartilhamento de experiências e percepções entre os empregados.	5,05	72,08	-1,9543

Tabela 3: Desempenho por variável das alavancas de controle e análise de gaps entre esperado e desempenhado
Fonte: Pesquisa de campo

Na observância individual das variáveis, o sistema de crenças atingiu um desempenho de 5,58 pontos (79,71%), indicando que as macro diretrizes da organização são divulgadas para todos os colaboradores da organização, fornecendo orientações sobre os comportamentos a serem realizados para o alcance das estratégias. No entanto, seis das variáveis (SC2, SC5, SC6, SC7, SC8 e SC9) que mensuraram esta alavanca de controle destoaram para menos, ocasionando o desvio padrão discreto, de 0,22 pontos. Estas variáveis que compõem o sistema de crenças evidenciaram que, apesar da visão e missão estarem divulgadas na organização, poderiam ser potencializadas com vistas a contribuir em momentos de mudança, ajudando a organização a almejar seus objetivos estratégicos. A contribuição das crenças em momentos de mudanças e na busca por oportunidades, variáveis com as menores médias, representam um contraponto ao defendido por Alves (2010) e Marquezan *et al.* (2014).

Em relação ao sistema de limites, mais restritivo (SIMONS, 2000), a média foi de 5,49 pontos. Analisando os dados por variável desta alavanca de controle, os resultados apontam que a instituição possui códigos de ética e conduta e, que estes são divulgados, mitigando os riscos aos gestores, proporcionando as orientações mínimas aos colaboradores. No entanto, este sistema não delimita claramente quais fronteiras/ limites os funcionários podem chegar (SL5, SL6), e que os limites, quando ultrapassados, nem sempre redundam em punições formais aos transgressores (SL7, SL8 e SL9), duas das variáveis com destaque especial como sugestão de melhoria enquanto indicador, diferenças estas discrepantes ao sugerido por Simons (1995), Damke, Silva e Walter (2011) e Marquezan *et al.* (2014).

No que diz respeito ao sistema diagnóstico, que alcançou a menor média dos sistemas de controle presentes na organização, de 4,89 pontos (69,85%), os resultados evidenciam a existência de conjunto razoável de sistemas de monitoramento realizados por meio de controles internos formais que permitem o acompanhamento das atividades de forma periódica, práticas

estas alinhadas ao preconizado pelos pesquisadores da área de controles de gestão (ANTHONY, 1965; ANTHONY; GOVINDARAJAN, 2008; SHANK; GOVINDARAJAN, 1989). No entanto, observando as médias individuais de cada variável, verificou-se que das nove variáveis que compuseram a análise desta alavanca, todas obtiveram rendimento menor que 80%. Nesse sentido, como diretriz de implementação, sugere-se que poderiam ser ampliados os sistemas monitoramento de resultados, tanto gerais quanto individuais (SD1 e SD7); os resultados também apontam que a organização ainda não possui planejamento estratégico institucionalizado, uma vez que as médias das variáveis SD3, SD4, SD5 e SD6, todas com conteúdo voltado a avaliar se há planejamento estratégico formalmente divulgado e se há existência de objetivos e metas formalizados, assim como controles de verificação se estes foram atingidos, evidenciam a necessidade de implantação de planejamento estratégico formal. Desse modo, como sugestão para a melhoria de pontuação destas variáveis, sugere-se que a organização demanda de planejamento estratégico formal que contemple todas as diretrizes organizacionais, em especial, objetivos, metas, planos de ação e sistemas de controle de monitoramento das diretrizes de planejamento formuladas.

Por fim, o sistema interativo, que pressupõe o contraponto entre os sistemas tradicionais/ racionais de gestão (SIMONS, 1995; NISIYAMA; ODAMARI, 2012), por equilibrar a tensão entre o senso de iniciativa, criatividade e aprendizagem e a disciplina, operacionalizado por meio da interação entre superiores e subordinados (SIMONS, 1995; 2000), atingiu uma média de 5,04 pontos (72%). Este resultado em particular demonstra a existência de mecanismos formais de interação, embora as médias apontem a necessidade de melhoria destes índices, com destaque especial para as variáveis SI1, SI2, SI3, SI4, SI5, SI6 e SI7, evidenciam a baixa participação dos colaboradores no processo decisório, em oposição ao sugerido por Simons (1995), Damke, Silva e Walter (2011) e Nisiyama e Oyadomari (2012).

Considerando as trinta e seis variáveis que compuseram a análise dos sistemas de controle, constata-se que a ampla maioria supera a marca dos 5 pontos (70%), exceto à alavanca de sistema diagnóstico, que apresentou o menor desempenho pela avaliação dos colaboradores, conforme apresentado na figura 2.



Figura 2: Distorções/ *gaps* entre expectativa e desempenho dos sistemas de controle por variável
Fonte: pesquisa de campo

Com base nos resultados das análises individuais das variáveis, o quadro 2 sintetiza as discrepâncias mais relevantes da amostra a partir dos quais foram elaboradas proposições de melhorias para a organização pesquisada.

SISTEMA DE CONTROLE	VARIÁVEL	PROPOSIÇÕES DE MELHORIAS
Sistema de crenças	SC3	Divulgar claramente/ formalmente a visão, missão, valores e propósitos à todos os colaboradores de modo a orientar os indivíduos às macro diretrizes organizacionais.
	SC5	
	SC6	
	SC7	Permitir que as crenças contribuam em momentos de mudanças, assim como na busca por oportunidades para a organização.
	SC8	
	SC9	
Sistema de limites	SL5	Divulgar ampla e formalmente os limites e regras a serem respeitados, assim como os limites acerca da autonomia e liberdade de forma que não desmotive os indivíduos na busca de oportunidades para a organização.
	SL6	
	SL7	Divulgar formalmente as sanções que poderão ocorrer, caso houver desvio de conduta em relação ao descumprimento das regras, assim como realizar punições aos que transgridem as regras da organização.
	SL8	
	SL9	
Sistema diagnóstico	SD1	Implantar métodos de monitoramento de resultados (controles internos e planejamento estratégico deliberado).
	SD2	
	SD3	Implantar planejamento estratégico, contendo objetivos, metas, planos de ação, orçamento e áreas de responsabilidade, avaliando/ monitorando, efetiva e periodicamente, se os objetivos e metas estão sendo atingidas por meio de sistemas formais de controle estratégico.
	SD4	
	SD5	
	SD6	Avaliar periodicamente se o planejado foi atingido a nível global da empresa, assim como em nível individual, negociando, se for o caso, as metas com os empregados em caso de dificuldades advindas do ambiente ou da organização (falta de recursos físicos, financeiros e humanos).
	SD7	
	SD8	
	SD9	
Sistema interativo	SI1	Envolver com mais frequência os colaboradores em atividades de gestão.
	SI2	Permitir aos colaboradores das mais diversas áreas a participação na tomada de decisão em momentos importantes. Reuniões face a face, balões de ensaio e mesas redondas são técnicas usuais sugeridas por Simons (1995).
	SI3	
	SI4	
	SI5	Incentivar o aparecimento de novas iniciativas estratégicas dos funcionários; Despertar, por parte dos gerentes, a atenção dos colaboradores para as incertezas estratégicas; estimular o aprendizado organizacional por meio do compartilhamento de experiências e competências individuais.
	SI6	
	SI7	

Quadro 2: Discrepâncias e proposições de melhorias

Fonte: Desenvolvido para este estudo

Explicitadas as médias, análises de *gaps* com as recomendações de natureza gerencial, assim como a análise da presença do equilíbrio entre os sistemas de controle, o próximo passo executa análise de correlação de *Pearson* a fim de avaliar se o sistema de controle estratégico representado pelas alavancas de controle Simons (1995), produziu associações estatisticamente significativas com os contratos psicológicos dos colaboradores da organização pesquisada, atendendo ao objetivo central e problematização desta pesquisa.

Conforme tabela 4, todas as alavancas de controle estratégico produziram correlações estatisticamente significativas na formação de contratos psicológicos dos colaboradores da instituição pesquisada a um p -valor $>0,01$, variando de moderadas para os sistemas de crenças e limites a altas para os sistemas diagnósticos e interativos.

		CONTRATO PSICOLÓGICO	SISTEMA CRENÇAS	SISTEMA LIMITES	SISTEMA DIAGNÓSTICO	SISTEMA INTERATIVO
CONTRATO PSICOLÓGICO	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	1	,687**	,644**	,716**	,742**
	N	197	197	197	197	197
SISTEMA CRENÇAS	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,687**	1	,607**	,687**	,604**
	N	197	197	197	197	197
SISTEMA LIMITES	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,644**	,607**	1	,678**	,572**
	N	197	197	197	197	197
SISTEMA DIAGNÓSTICO	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,716**	,687**	,678**	1	,784**
	N	197	197	197	197	197
SISTEMA INTERATIVO	Correlação de Pearson Sig. (2 extremidades)	,742**	,604**	,572**	,784**	1
	N	197	197	197	197	197

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

Tabela 4: Correlações de Pearson entre as alavancas de controle e contratos psicológicos
Fonte: Pesquisa de campo

Na ordem das maiores associações estatísticas com contratos psicológicos, o sistema interativo apresenta a maior correlação, de 0,742, considerada alta pelos critérios de Hair *et al.* (2005). Este resultado em particular revela que a interatividade é determinante no desenvolvimento do contrato psicológico. Por meio da análise individualizada de cada variável deste sistema de controle, os dados indicam que os processos de envolvimento dos subordinados em atividades de gestão estimulam e conferem maior liberdade e autonomia, permitindo que os colaboradores manifestem-se tanto formalmente quanto informalmente, assim como estimulam a participação destes na geração de ideias e na formulação de diretrizes organizacionais. Esta interação produz, por sua vez, uma troca dinâmica de mensagens que influenciam na elaboração do contrato psicológico, resultado este que alinha-se aos achados de Kohn (1993), Canan (2013) e Chong e Mahama (2014).

A segunda maior associação estatística na formação dos contratos psicológicos foi o sistema diagnóstico, que produziu uma correlação de 0,716, também considerada alta pelos critérios de Hair *et al.* (2005). Este resultado converge com os achados de Flamholtz, Das e Tsui (1985), Georgiu (2004), Chong e Mohama (2014) e Canan e Martins (2015), que em seus estudos evidenciaram a intersecção entre os sistemas de controle formais associados a maiores graus de compromisso. Na observância das variáveis individuais, houve forte presença de um conjunto de sistemas formais de monitoramento de resultados e um conjunto expressivo de controles internos que foram determinantes em provocar comportamentos associados as

diretrizes pretendidas. Desse modo, os colaboradores, sentindo-se formalmente cobrados, correspondem com a organização, assumindo maior compromisso.

A terceira alavanca que estabeleceu associações positivas na formação dos contratos psicológicos foi o sistema de crenças, com uma correlação moderada, de 0,687, próximo ao rendimento da alta correlação. Além dos critérios formais de controle na formação de contratos psicológicos, o sistema de crenças, operacionalizado através da difusão da visão, missão, valores e propósitos, também provocou comportamentos associados as diretrizes pretendidas, só que desta vez por meio do compartilhamento de um conjunto de definições de controle social e cultural (SIMONS, 2000). Esta alavanca, conforme apontado anteriormente, obteve o melhor rendimento em termos de médias quanto à sua implementação na organização.

Por fim, a quarta alavanca antecedente dos contratos psicológicos evidenciada no estudo e que produziu correlação estatisticamente significativa a um nível de 0,644 com os compromissos assumidos pelos colaboradores são os sistemas de limites, resultado este similar aos achados de Alves (2010) e Tayler e Bloomfield (2011). Este sistema de controle, de natureza formal e com declarações de poder coercitivo, exerce influência na geração de contratos psicológicos, especialmente em instituições sem fins lucrativos, altamente burocratizadas e suscetíveis às legislações vigentes. A análise das variáveis que compuseram este constructo perfizeram a segunda maior média em termos de implementação na organização pesquisada, evidenciando que este sistema orienta os colaboradores para atitudes aceitáveis, limitando seus comportamentos em faixas restritivas previamente definidas através dos códigos de ética e de conduta formalmente disseminados e divulgados.

Os resultados deste estudo por sua vez corroboram a hipótese desta pesquisa, que os sistemas de controle estratégico produzem mensagens que influenciam positivamente a formação de contratos psicológicos dos colaboradores da Fundação Parque Tecnológico Itaipu Brasil, com destaque especial para os sistemas de controle interativos e diagnósticos, que perfizeram as maiores associações estatísticas. Esses resultados em particular demonstram a influência tanto dos mecanismos formais quanto informais, de natureza mais diagnóstica e interativa nas relações de trabalho com vistas ao desenvolvimento de altos níveis de compromisso, reforçando desta maneira a proposição do modelo das alavancas de controle defendidas por Simons (1995).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como objetivo verificar qual a relação entre sistemas de controle estratégico sob a perspectiva das alavancas de controle de Simons (1995), na formação de contratos psicológicos da Fundação Parque Tecnológico Itaipu Brasil. Em específico, foram avaliadas se as alavancas de controle interativas, de diagnóstico, de crenças e de limites provocaram mensagens que produziram maiores níveis de compromisso para com os colaboradores da organização pesquisada.

De modo geral, os resultados demonstraram que as maiores associações com altos níveis de compromisso relacionaram-se às percepções acerca dos mecanismos de interação e diagnóstico. A maior correlação denota que quanto maior for a interação, maiores serão os compromissos assumidos por parte dos colaboradores com as diretrizes organizacionais. No entanto, a organização, ao utilizar também mecanismos formais de avaliação do desempenho através do uso de sistemas diagnósticos, impacta na percepção dos indivíduos sobre a cobrança e atingimento dos resultados. Correlações moderadas próximas ao rendimento de altas também evidenciaram a associação dos sistemas de limites e crenças com contratos psicológicos. Esse resultado produz intersecções com as correlações do sistemas de limites e diagnósticos, isso porque são complementares (SIMONS, 2000). A alavanca de limites, mais formal é comumente implementada conjuntamente com a de diagnóstico, limitando e orientando por meio de processos formais o comportamento dos indivíduos.

A conclusão que se chega por meio dos achados desta pesquisa, portanto, evidencia a existência do meta-equilíbrio em termos de implementação das alavancas de controle defendidas por Simons (1995; 2000) e sua influência na formação e efetividade dos contratos psicológicos. Considerando estes resultados, convém ressaltar as contribuições advindas deste estudo. A primeira, de natureza teórica, privilegia aos pesquisadores da área de estratégia e controladoria uma metodologia de controle que contempla mecanismos de controle estratégico de natureza tanto formais quanto informais. Do ponto de vista prático, subentende-se que os resultados poderão trazer aos gestores uma metodologia de controle estratégico mais integradora, melhorando seu processo de gestão estratégica, em especial no que concerne o alinhamento e a implementação estratégica.

Por fim, elencam-se as limitações e recomendações do estudo. Como o objetivo da pesquisa foi evidenciar a relação entre sistemas de controle estratégico e contratos psicológicos por meio de uma metodologia quantitativa, novas pesquisas poderiam ser realizadas fazendo uso de técnicas qualitativas a fim de reforçar os resultados deste estudo. Ainda, sugere-se que pesquisas longitudinais sejam realizadas visando avaliar a intensidade com que as alavancas de controles são utilizadas em diferentes momentos estratégicos e como estas se associam, em condições diferenciadas, na geração de contratos psicológicos.

REFERÊNCIAS

ALVES, A. B. **Desenho e uso dos sistemas de controle gerencial e sua contribuição para a formação e implementação da estratégia organizacional.** Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

ALMEIDA, L. S. F.; NETO, J. V.; SALLES, M. T.; SOARES, C. A. P.; STEVES, Y. O. Análise comparativa entre o EVA e os indicadores financeiros (contábeis) tradicionais de empresas da construção civil brasileira: um estudo documental. **Gestão da Produção**, São Carlos, v. 23, n. 4, p. 733-756, 2016.

- AMAT, J. M.; GOMES, J. S. Controle de gestão: uma perspectiva global. **Congresso Internacional de Custos**, IV. Campinas, 1995.
- AMORIM, B. C.; NASCIMENTO, S.; PENZ, D.; ROSSETTO, C. R. Sistema de controle orçamentário e inovação: Um estudo em empresas de base tecnológica incubadas. **Espacios**. v. 37 (nº 15), p. 16. 2016.
- ANDERSON, N.; SCHALK, R. The psychological contract in retrospect and prospect. **Journal of Organizational Behaviour**, 19, 637 -647, 1998.
- ANTHONY, R. N. **Planning and Control Systems: A Framework for Analysis**. Graduate School of Business Administration. Harvard University: Boston, 1965.
- ANTHONY, R. N.; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- ARGYRIS, C. **Understanding organizational behavior**. Homewood: The dorsey press, 1960.
- BABBIE, E. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- BISBE, J.; MALAGUEÑO, R. The choice of interactive control systems under different innovation management modes. **European Accounting Review**, 18(2), 371–405, 2009.
- BISBE, J.; OTLEY, D. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. **Accounting, Organizations and Society**, 29(8), 709–737, 2004.
- BRANDÃO, V. O. **O contexto de crise e o novo quadro de relações de trabalho: impacto no contrato psicológico dos trabalhadores portugueses**. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia Universidade do Porto, 2013.
- CANAN, I. **Sistemas de Controle Gerencial e Contratos Psicológicos**. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2013.
- CANAN, I.; MARTINS, G. A. Sistemas de controle gerencial e contratos psicológicos. **XV Congresso de Controladoria e Contabilidade da USP**. São Paulo: 2015.
- CARENYS, J. Management control systems : a historical perspective. **International Bulletin of Business Administration**. 4, 37-54. 2010.
- CHIESA, V.; FRATTINI, F.; LAMBERTI, L.; NOCI, G. Exploring management control in radical innovation projects. **European Journal of Innovation Management**, 12(4), 416-443. 2009.
- CHONG, K. M.; MAHAMA, H. The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness. **Management Accounting Research**, 25(3), 206-222. 2014.
- COYLE-SHAPIRO, J.; KESSLER, I. Consequences of the psychological contract for the employment relationship: a large scale survey. **Journal of Management Studies**, v.37, n.7, p. 903-930, Nov. 2000.
- CRUZ, A. P. C. da. **Estilo de liderança, sistema de controle gerencial e inovação tecnológica: papel dos sistemas de crenças, interativo, diagnóstico e de restrições**. 170 f. 2014.

Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

CRUZ, A. P. C.; FREZATTI, F.; BIDO, D. Estilo de liderança, controle gerencial e inovação: papel das alavancas de controle. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 6, art. 6, pp. 772-794, Nov./Dez.2015.

DAMKE, E. JR.; SILVA, E. D.; WALTER, S. A. Sistemas de controle e alinhamento estratégico: proposição de indicadores. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 4, n. 1, p. p. 65-87, 2011.

DIELH, C., A. Gestão Estratégica de Custos: identificando o alinhamento estratégico em uma empresa de segurança. **XII Congresso Brasileiro de Custos**, Florianópolis: ABC, 2005.

FLAMHOLTZ, E. G; DAS T. K; TSUI, A S. Toward an integrative framework of organizational control. **Accounting, Organizations and Society**. Elsevier, 10 (1) 35-50, 1985.

FREZATTI, F.; BIDO, D. de S.; CRUZ, A. P. C. da; MACHADO, M. J. de C. **Inovação como Parte do Sistema de Controle Gerencial**. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2010.

GEORGIU, G. Corporate lobbying on accounting standards: methods, timing and perceived effectiveness. **ABACUS**. 40 (2), 219-237, 2004.

GOVINDARAJAN, V.; FISHER, J. Strategy, control systems, and resource sharing: effects on business-unit performance. **Academy of Management Journal**, 1990.

GUEST, D. The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. **Applied psychology**. Oxford: Blackwell publishing, v. 53, n.4, p. 541-555, 2004.

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation. **Academy of Management Journal**, v. 27, n. 1, p. 25-41, 1984.

HANDY, C. B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK, W. C. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HERRIOT, P. New dealing. **In**: City University Conference “The New Deal in Employment”, Dec. 1995, London: City University, 1995.

HERRIOT, P.; PEMBERTON, C. Facilitating new deals. **Human Resource Management Journal**, v.7, p.45-56, 1997.

ISIDORO, C. **O impacto do desenho e uso dos sistemas de controle gerencial na estratégia organizacional**. 2012. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Curitiba, 2012.

KICKUL, J. When organizations break their promises: Employee reactions to unfair processes and treatment. **Journal of Business Ethics**, v.29, n.4, p.289-307, 2001.

- KOHN, A. Why incentive plans cannot work. **Harvard Business Review**. V. 71, n.5, p. 54-63, 1993.
- LAVARDA, C. E. F. PEREIRA, A. M. Uso dos sistemas de controles de gestão nas diferentes fases do ciclo de vida organizacional. **Revista Alcance - Eletrônica**, Vol. 19 - n. 04 - p. 497518 - out./dez. 2012.
- LEVINSON, H., PRICE, C. R, MUNDEN, K. J. MANDL, H. J., SOLLEY, C. M. **Men, Management and Mental Health**. Boston: Harvard University Press, 1962.
- MARQUEZAN, L. H. F.; DIEHL, C. A.; FENKER, E. A. Relações entre o sistema de crenças e a divulgação de informações ambientais. **XXI Congresso Brasileiro de Custos**, Natal, 2014.
- MALMI, T.; BROWN, D. A. Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. **Management Accounting Research**. Elsevier, 19 (4) 287300, 2008.
- MENEGON, L. F. **Contratos psicológicos como fatores influenciadores dos índices de rotatividade voluntária em empresas de consultoria**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - USP, 2004.
- MENEGON, L. F. **A influência dos traços de personalidade na formação dos contratos psicológicos**. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2010.
- MENEGON, L. F.; CASADO, L. F. Contratos psicológicos: uma revisão da literatura. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n.4, p. 571-580, out/nov/dez, 2012.
- MERCHANT, K. The control function of management. **Sloan Management Review**. 23 (4), 43-56, 1982.
- MIGLIORINI, M. A. **A dimensão do contrato psicológico como acordo das expectativas do indivíduo nas relações de trabalho na organização**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 2005.
- MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1983.
- _____. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MOLL, J.; HOQUE, Z. Rational choice theory. **In: Hoque, Z. (Org.). Methodological issues in accounting research; theories and methods**. London: Spiramus, 2006.
- MORRISON, E. W.; ROBINSON, S. L. When employees feel betrayed: a model of how psychological contract violations develops. **Academy of Management Review**, v.22, 1997.
- NEDEL, H. D. **Curso de estatística aplicada**. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/52036112/23/Medidas-de-Assimetria>>. Acesso em: 11/10/2011.

NISIIYAMA, E. K.; OYADOMARI, J. C. T. Sistemas de controle gerencial e o processo de inovação. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 106-125, jan./mar. 2012.

OTLEY, D. **Accounting Control and Organizational Behaviour**. Oxford, Heinemann Professional Publishing, 1987.

OUCHI, W. G. A conceptual frameworks for the design of organizational control mechanisms. **Management science**. V. 25, n.9, p. 833-849, 1979.

OYADOMARI, J. C. T. **Uso do sistema de controle gerencial e desempenho**: um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da VBR. 138 p. 2008. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

REVELLINO, S.; MOURITSEN, J. The multiplicity of controls and the making of innovation. **European Accounting Review**, 18(2), 341-369, 2009.

RUBERY, J.; EARNSHAW, J.; MARCHINGTON, M.; COOKE, F.L.; VINCENT, S. Changing organizational forms and the employment relationship. **Journal of Management Studies**, v.39, n.5, p. 645-672, July, 2002.

ROCHA, D. G.; MARCELINO, G. F.; SANTANA, C. M. Orçamento público no Brasil: a utilização do crédito extraordinário como mecanismo de adequação da execução orçamentária brasileira. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, v. 48, n. 4, p. 813-827, 2013.

ROUSSEAU, D. M. Psychological and implicit contracts in organizations. **Employee Responsibilities and Rights Journal**. V. 2, n.2, p. 121-139, Springer, 1989.

_____. **Psychological Contract in Organizations**: understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks: Sage, 1995.

_____. **The psychological contract inventory**. Technical report. CCER, Heinz School of Public Policy, Carnegie-Mellon University, Pittsburgh, 2000.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica para ciências do comportamento**. São Paulo, McGraw-Hill: 1979.

SILVA, R. S.; NETO, P.L.O.C. Abordagem sistêmica do gerenciamento pelas diretrizes: conceituação e aplicação. **Gestão e Produção**, v. 7. n.1, p.. 43-55, 2000.

SIMONS, R. **Levers of Control**: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal (p. 232). Boston: Harvard Business Press. 1995.

_____. **Performance measurement and control systems for implementing strategy**. Prentice Hall: New Jersey, 348 p. 2000.

SMITHSON, J.; LEWIS, S. **The Psychological Contract**. Sloan work and family encyclopedia entry, 2003.

SCHEIN, E. Organizational socialization and profession of management. **Sloan Management Review**, 1988.

SCHUMACKER, R. E., & LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2004.

SCHREYOGG, G; STEINMANN, H. Strategic control: a new perspective. **Academy of management review** , v. 12, p. 91-103, 1987.

SHANK, J. K; GOVINDARAJAN, V. **Strategic Cost Analysis**: the evolution from managerial to strategic accounting. Homewood: Irwin Inc, 1989.

SHORE, L. M.; TETRICK, L. E. The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship. **In**: Cooper, C.L. & Rousseau, D.M. Trends in organizational behavior. New York: Wiley, p.91-103, 1994.

SOUZA, J. C.; BRUNO-FARIA, M. de F. Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores. **Brazilian Business Review**, 10 (3), 113-136, 2013.

STERN, J. M.; STEWART, B.; CHEW, D. H. The EVA financial management system. **In**: CHEW, Donald H. Studies in International Corporate Finance and Governance Systems. New York: Oxford University Press, 1997.

STONER, J. A. F. **Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: Prentice- Hall do Brasil, 1995.

TAYLER, W. B.; BLOOMFIELD, R. J. Norms, conformity, and controls. **Journal of Accounting Research**. Chicago: Chicago Both, 49 (3), 753-790, 2011.

TUOMELA, T. The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. **Management Accounting Research**, v.16, p. 293-320, 2005.

APÊNDICE: Instrumento para coleta dos dados

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
Centro de Engenharias e Ciências Exatas – CECE/PTI
Programa de Pós-Graduação Strictu Sensu em
Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade
MESTRADO PROFISSIONAL

PESQUISA ACADÊMICA

Prezado(a) colaborador:

O Programa de Pós-Graduação Strictu Sensu em Tecnologias, Gestão e Sustentabilidade em nível de Mestrado Profissional da Unioeste – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, está desenvolvendo uma pesquisa sobre sistemas de controle estratégico e contratos psicológicos junto ao quadro de colaboradores da Fundação Parque Tecnológico de Itaipu – FPTI-BR.

Esta pesquisa está sendo conduzida pela mestranda Joice F. W. Damke e orientada pelos Professores Manoela Silveira dos Santos e Elói Junior Damke.

Primando pelo sucesso da presente pesquisa, solicitamos sua participação no preenchimento deste questionário. Salientamos que as informações prestadas serão mantidas em sigilo, uma vez que somente serão divulgados dados estatísticos agregados. Nenhum entrevistado será identificado individualmente em relatórios ou publicações.

Estão aptos a prestar qualquer esclarecimento a mestranda e o orientadores abaixo relacionados.

Na certeza de podermos contar com a sua valiosa colaboração nesta pesquisa, agradecemos e colocamo-nos ao seu dispor para quaisquer outras informações.

Atenciosamente,

Joice F. W. Damke, Mestranda PPGTGS

E-mail: joicewd@gmail.com

Prof. Dra. Manoela Silveira dos Santos

E-mail: manoelasantospoa@gmail.com

Prof. Dr. Elói Junior Damke

E-mail: eloi.damke@gmail.com

Etapa 1: Perfil dos Respondentes

1: EM RELAÇÃO AO RESPONDENTE

*** 1.1: Cargo** (opcional)

Por favor escreva aqui a sua resposta:

*** 1.2: Tempo de trabalho na empresa**

Por favor escreva aqui a sua resposta (s):

Número de anos:

e meses:

*** 1.3: Gênero**

Escolha *apenas uma* das opções seguintes:

Feminino

Masculino

*** 1.4: Idade**

Por favor escreva aqui a sua resposta:

*** 1.5: Nível máximo de escolaridade**

Escolha *apenas uma* das opções seguintes:

Primeiro Grau Incompleto

Primeiro Grau Completo

Segundo Grau Incompleto

Segundo Grau Completo

Superior Incompleto

Superior Completo

Pós Graduação (Lato Sensu)

Mestrado

Doutorado

Pós Doutorado

ETAPA 2: DIMENSÃO SISTEMAS DE CONTROLE ESTRATÉGICO	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Neste momento, indique seu grau de concordância ou discordância com as afirmações apresentadas no tocante à organização em que atua.							
SISTEMA DE CRENÇAS							
A visão e a missão da organização são divulgadas para todos os empregados da FPTI-BR.	1	2	3	4	5	6	7
A FPTI possui crenças (aspectos em que acredita e confia) difundidas entre seus integrantes.	1	2	3	4	5	6	7
A visão, a missão e os valores da FPTI-BR são claras.	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças compartilhadas descrevem os valores fundamentais defendidos pela FPTI-BR.	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças fornecem orientações sobre os propósitos da FPTI-BR (direções que ela deseja seguir).	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças fornecem orientações sobre os comportamentos a serem realizados na busca de oportunidades para a FPTI-BR.	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças da FPTI-BR servem como pano de fundo (base) para a definição de estratégias.	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças da FPTI-BR auxiliam na busca pelo alcance das estratégias.	1	2	3	4	5	6	7
Essas crenças da FPTI-BR contribuem em momentos de mudança, norteando o que a FPTI-BR busca.	1	2	3	4	5	6	7
SISTEMA DE LIMITES							
A FPTI-BR possui um código de ética e de conduta.	1	2	3	4	5	6	7
A FPTI-BR divulga seu código de ética e de conduta.	1	2	3	4	5	6	7
Os limites e as regras a serem respeitados são divulgados formalmente.	1	2	3	4	5	6	7
A FPTI-BR possui regras claras.	1	2	3	4	5	6	7
Os limites quanto à liberdade/autonomia são formalmente declarados.	1	2	3	4	5	6	7
Os limites declarados pela FPTI-BR orientam a conduta dos empregados, uma vez que divulgam os limites de atuação e de comportamento.	1	2	3	4	5	6	7
O código de ética e de conduta divulga as regras a serem seguidas na FPTI-BR e as sanções que serão sofridas se essas regras forem descumpridas.	1	2	3	4	5	6	7
O código de ética e de conduta realiza, efetivamente, a punição dos que transgridem as regras da FPTI-BR.	1	2	3	4	5	6	7
Os superiores declaram publicamente os limites a serem respeitados.	1	2	3	4	5	6	7

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
Indique seu grau de concordância ou discordância com as afirmações apresentadas no tocante à FPTI em que atua.							
SISTEMA DIAGNÓSTICO							

A FPTI-BR possui sistemas de monitoramento de resultados, ou seja, os gerentes monitoram, efetiva e periodicamente, os resultados atingidos.	1	2	3	4	5	6	7
Costumeiramente, são utilizados inúmeros controles internos na FPTI-BR visando monitorar as atividades.	1	2	3	4	5	6	7
A FPTI-BR possui metas e objetivos claros.	1	2	3	4	5	6	7
Essas metas e objetivos da FPTI-BR são, efetiva e periodicamente, monitorados para verificar se estão sendo atingidos.	1	2	3	4	5	6	7
A FPTI-BR possui planejamento formalmente divulgado.	1	2	3	4	5	6	7
O FPTI-BR avalia se o planejado foi atingido.	1	2	3	4	5	6	7
A FPTI-BR avalia o comportamento de cada empregado em relação às metas individuais.	1	2	3	4	5	6	7
Em casos de não-atendimento pleno da meta, a FPTI-BR permite exceções.	1	2	3	4	5	6	7
A FPTI-BR negocia as metas com os empregados com base nos relatórios e nos controles internos.	1	2	3	4	5	6	7
SISTEMA INTERATIVO							
Os superiores, frequentemente, envolvem os empregados em atividades de gestão.	1	2	3	4	5	6	7
Os superiores convidam os empregados para participar da tomada de decisão em momentos importantes.	1	2	3	4	5	6	7
Costumeiramente, os superiores agendam reuniões face a face.	1	2	3	4	5	6	7
Opiniões dos empregados já produziram mudanças importantes e positivas na FPTI-BR.	1	2	3	4	5	6	7
Os gerentes incentivam o aparecimento de novas iniciativas dos empregados	1	2	3	4	5	6	7
Existe, formalmente, um momento ou maneira para que os empregados colaborem com opiniões sobre oportunidades para a FPTI-BR.	1	2	3	4	5	6	7
Os gerentes despertam a atenção dos empregados para as incertezas estratégicas, estimulando-os para resolvê-las.	1	2	3	4	5	6	7
A participação dos empregados com sugestões é importante para que as estratégias foquem a FPTI-BR como um todo.	1	2	3	4	5	6	7
Os superiores procuram estimular o aprendizado organizacional por meio do compartilhamento de experiências e percepções entre os empregados.	1	2	3	4	5	6	7

ETAPA 3: DIMENSÃO CONTRATOS PSICOLÓGICOS Indique, na sequência, seu grau de concordância ou discordância com as afirmações apresentadas no tocante à organização em que atua.	Discordo totalmente	Discordo	Discordo parcialmente	Não concordo	Concordo parcialmente	Concordo	Concordo totalmente
CONTRATO PSICOLÓGICO							
1 Desde que entrei na FPTI-BR, esta organização me ofereceu informações claras sobre o que era esperado de mim.	1	2	3	4	5	6	7
2 Desde que entre na FPTI-BR, esta organização tem deixado claro quais são os benefícios e recompensas que eu receberia.	1	2	3	4	5	6	7
3 Desde que entrei na FPTI-BR, a organização tem me oferecido sinais que me fazem acreditar em uma relação de trocas entre mim e a organização.	1	2	3	4	5	6	7
4 Tenho cumprido os termos estabelecidos entre mim e a organização	1	2	3	4	5	6	7
5 A FPTI-BR tem cumprido os termos da relação de troca estabelecidos entre mim e a organização.	1	2	3	4	5	6	7