

O USO DA PSICOLOGIA COMO INSTRUMENTO FACILITADOR NA IMPLANTAÇÃO DE CONTROLE GERENCIAL: UMA ABORDAGEM DA TEORIA INSTITUCIONAL

Prof. Elisabete S. M. Lehnemann

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

Prof. Esp. José Ricardo de Amorim

Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

RESUMO

Sem dúvida alguma, o fator humano é a questão principal em qualquer organização. Uma instituição é formada por seres humanos. São eles que configuram uma organização e o jeito como ela se apresenta no mercado e na sociedade. Na verdade, uma instituição é composta por indivíduos com suas manias, crises, acertos, erros, vontades, desejos, interesses próprios etc.

Por outro lado, uma organização, a fim de se manter no mercado e ser sustentável, precisa de controles gerenciais. Eles são fundamentais para que uma organização possa atingir o máximo de seu desempenho. Esse é um desafio que as empresas vivem em meio a crises constantes.

Alinhar a psicologia, como ferramenta fundamental, para ajudar os seres humanos que formam uma organização a atingirem os resultados máximos, é uma decisão gerencial facilitadora de implantação de controle gerencial. Mudanças são processos e não eventos. Empregados, em sua maioria, veem mudanças como ameaças a seus empregos. Agir no psicológico de cada um, além de fazê-los entender que é saudável uma mudança, faz com que a organização atinja, em menos tempo possível, os controles gerenciais necessários e desejados para o sucesso de qualquer organização.

Essa pesquisa visa identificar o papel da psicologia como agente facilitadora na implantação de controles gerenciais com foco na Teoria Institucional.

PALAVRAS CHAVES: Teoria Institucional, Controle Gerencial, Psicologia

ABSTRACT

Undoubtedly, the human factor is the main issue in any organization. An institution is made up of human beings. They are the ones who configure an organization and the way it presents itself in the market and in society. In fact, an institution is composed of individuals with their quirks, crises, successes, mistakes, wishes, desires, self-interests, etc.

On the other hand, an organization, in order to remain in the market and be sustainable, needs management controls. They are essential for an organization to achieve its maximum performance. This is a challenge that companies face in the midst of constant crises.

Aligning psychology, as a fundamental tool, to help the human beings that form an organization to achieve maximum results, is a managerial decision that facilitates the implementation of managerial control. Changes are processes, not events. Employees, for the most part, see change as a threat to their jobs. Acting on the psychological aspect of each one, in addition to making them understand that a change is healthy, makes the organization achieve, in the shortest possible time, the necessary and desired management controls for the success of any organization.

This research aims to identify the role of psychology as a facilitating agent in the implementation of managerial controls with a focus on Institutional Theory

KEYWORDS: Institutional Theory, Management Control, Psychology

OBJETIVO

O objetivo deste artigo é identificar como a psicologia pode atuar, com uso de suas ferramentas, no fator humano das organizações. A psicologia tem um papel tático e essencial no processo de mudanças organizacionais. Por outro lado, como a Teoria Institucional pode ser melhor absorvida pelos colaboradores com o apoio de um profissional de psicologia.

Entender a influência que o Sistema de Controle Gerencial (SCG) exerce nos funcionários é de suma importância para que uma empresa consiga alcançar seus objetivos. (Marcelino *et al*, 2019).

Entender o ser humano com suas barreiras imaginárias, seus medos infundados e suas crises desnecessárias usadas como fatores impeditivos de melhoria institucional e profissional, são os pontos a serem observados.

Basicamente, a delimitação desse artigo é fazer uma pesquisa bibliográfica sobre a atuação da psicologia e suas ferramentas tais como; testes psicológicos, dinâmicas de grupos e entrevistas, para a implantação de SCG baseado na Teoria Institucional. Paralelamente, objetivamos apontar fatos novos não mencionados nas literaturas pesquisadas de ações que podem ser usadas.

TEORIA INSTITUCIONAL

“O conceito de instituição vem sendo empregado há anos em estudos sociológicos e organizacionais”. Entretanto, continua a ser um dos conceitos mais controversos em termos de concepção teórica e de aplicação prática. (PERI, 2005). É nesse ambiente, cercado de seres humanos, responsáveis pela configuração de uma instituição, que surgem conflitos entre pessoas, entre equipes e conflitos individualizados. O mundo passa por mudanças em todo o tempo, mas nem todos os profissionais são sensíveis às mudanças e, quando se trata do ambiente de trabalho, alguns se sentem ameaçados. É mister salientar que controles gerenciais não são ameaças, mas sim representam ferramentas capazes de melhorar ainda mais o trabalho de cada colaborador e da instituição em que está inserido.

A percepção de que as empresas precisam de ferramentas modernas de gestão, com vistas à compreensão do comportamento do ambiente, da sociedade e dos sujeitos atores internos nas corporações, seja por meio da contabilidade gerencial, seja por meio do planejamento estratégico da organização, já é uma realidade no cenário atual. (Nascimento, 2010).

Já existem fartos estudos sobre a Teoria Institucional. Uma das grandes vantagens dessa teoria é que “fornece uma visão rica e complexa das organizações”. Nessa teoria, as organizações são influenciadas por pressões normativas, às vezes provenientes de fontes externas, tais como o Estado, outras vezes decorrentes de dentro da própria organização. Sob certas condições, essas pressões levam a organização a ser orientada por elementos legitimados por procedimentos operacionais padrão, para a certificação profissional e a exigência, que muitas vezes têm o efeito de direcionar a atenção de desempenho da tarefa. (Zucker, 1987, p. 443-464).

A teoria institucional tem sido usada como pano de fundo em diversos trabalhos de diferentes áreas, como economia, sociologia, ciência política, administração e contabilidade, que buscam entendimentos da realidade social dentro de sistemas como organização, família e governo. Estudos apontam que esse despertar pela teoria institucional tem como base os anos 1980. (Nascimento *et al*, 2010)

A teoria institucional procura explicar a estrutura e o funcionamento das organizações como uma realidade socialmente construída. Sob esse prisma, elas são vistas como um ente que atua em função de regras, procedimentos, crenças e valores predominantes em determinado contexto. (Dias Filho, 2003, p. 95)

Segundo a Teoria Institucional, as empresas tendem a ser parecidas umas com as outras e quando isso ocorre, é chamado de isomorfismo. Mas por que elas fazem isso? Para que adotam essas premissas? Fazem assim para obter maior visibilidade, competitividade, legitimidade tornando-se adequadas com as outras no mercado. Existem três tipos de isomorfismo institucional. São eles: coercitivo, mimético e o normativo.

O isomorfismo coercitivo é a pressão exercida sobre as organizações a fim de adotarem estruturas, técnicas ou procedimentos já utilizados em outras instituições. Como exemplo, se uma empresa brasileira quiser abrir uma filial nos EUA, deverá

adotar padrões americanos para funcionar naquele país ou adaptar-se a uma nova realidade local.

O isomorfismo mimético é usualmente caracterizado e presente em um ambiente onde há incertezas e onde há objetivos ainda não definidos gerando buscar imitar modelos já consagrados e que deram certo. Basicamente é copiar um modelo já implantado e que já esteja em uso ou um processo de sucesso e que se tornou público e que muitos imitam.

Por último, o isomorfismo normativo é quando as organizações mudam para atender padrões e práticas mais modernas, mais práticas com menos custos. Um exemplo clássico, é o uso do *compliance* (programa de integridade) aplicado e cada vez mais exigido nas empresas hoje.

De uma forma geral “a teoria institucional procura explicar a estrutura e o funcionamento das organizações como uma realidade socialmente construída. Sob esse prisma, elas são vistas como um ente que atua em função de regras, procedimentos, crenças e valores predominantes em determinado contexto” (Nascimento *et al* 2010).

Caldas, Fachin e Fischer (2007, p. 218), ao entenderem os estudos correlacionados à temática, de Tolbert e Zucker (1998), sobre a teoria institucional, concluem que:

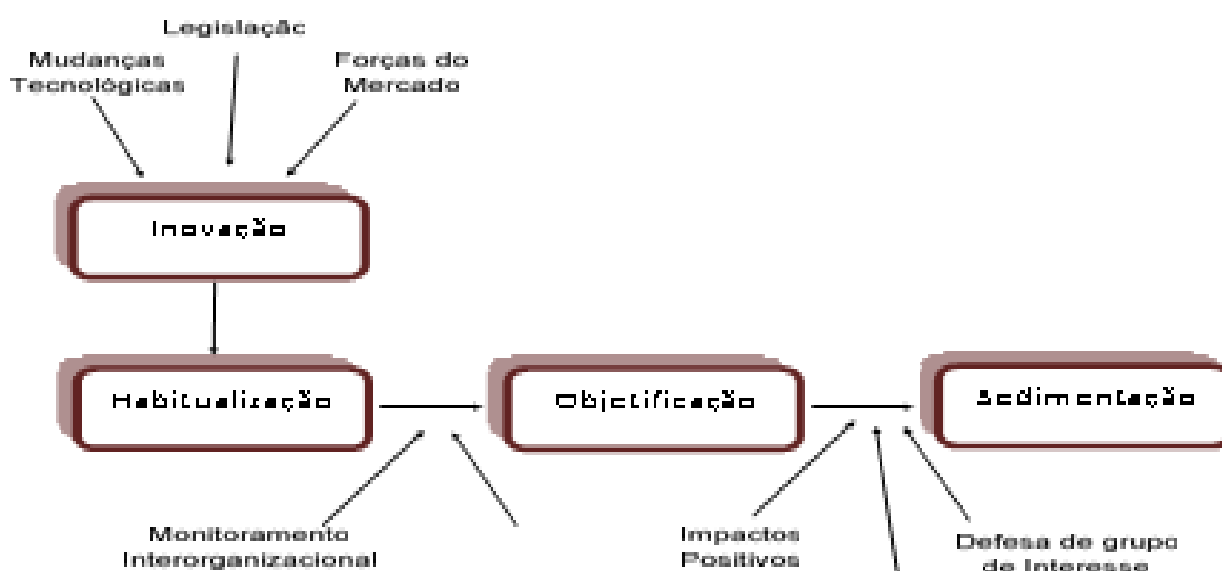
“[...] o uso da teoria institucional é para o entendimento de mudanças nos arranjos estruturais das organizações. Para tanto, dirigem o foco para uma forma específica de organização, a empresa.

[...] deve-se entender que a teoria institucional não é um conjunto de proposições que vise especificamente à análise organizacional; pelo menos, a ela não se restringe.

[...] constitui o resultado da convergência de influências de corpos teóricos originários principalmente da ciência política, da sociologia, da economia que buscam incorporar em suas proposições a ideia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais encontram-se imersos indivíduos, grupos e organizações.”

Segundo Nascimento *et al* (2010), existem dois tipos de mudanças em uma organização: o interno e o outro a mudança de valores ou estruturas que são aquelas que dão características a uma organização. Segundo ainda Nascimento *et al* (2010) existe uma forma de se promover uma inclusão de um SCG (Sistema de Controle Gerencial) usando a Teoria Institucional envolvendo os colaboradores de forma ativa como agentes principais nesse processo de mudança organizacional. Quando, em um processo de mudança, se oferece incentivos e oportunidades, o processo se torna mais fácil e ágil atingindo os resultados esperados pela alta administração.

Figura 1: Descrição dos processos de mudanças dentro de uma organização com os agentes ativos e os pontos críticos de cada processo:



Fonte: Caldas, Fachin e Fischer (2007, p. 205)

REFERENCIAL TEÓRICO

Smith (1999, p. 263) chama a atenção para o caráter dos indivíduos, ponderando que “quando consideramos o caráter de um indivíduo qualquer, naturalmente vemo-lo sob dois aspectos diferentes: primeiro como pode afetar sua própria felicidade; e, segundo, como pode afetar a felicidade de outras pessoas”.

A Teoria Institucional tem ganhado forma ultimamente, ao passo que foi definida assim por Quinello (2007, p. 61) analisando os trabalhos de Hall e Taylor, diz que “os teóricos institucionais definem instituição como sendo: os próprios protocolos,

procedimentos, normas e convenções oficiais e oficiosas inerentes às organizações da comunidade política ou da economia política”.

Meyer e Rowan (1977 e 1991) e Scott (2001) salientam que:

As organizações só poderão sobreviver e ser bem sucedida se acatar e evidenciar perante o meio organizacional em que está inserida, práticas, estruturas e sistemas que sejam aceitos como legítimos. Essas práticas e estruturas entendidas como válidas e adequadas representam ‘instituições’. Essas são para a NIS, constituídas de estruturas cognitivas, normativas e regulatórias. Essas conferem estabilidade e significado ao comportamento social e que se adotadas pelas organizações as tornam socialmente legítimas.

Se as organizações pretendem adquirir legitimidade no meio em que operam, necessitam de adotar posições, políticas, programas e procedimentos que são entendidos como apropriados, racionais e corretos, e que como tal incorporam mitos:

Em 1º. Lugar - os mitos são prescrições impessoais e racionais.

Em 2º. Lugar - expressam valores que são aceitos como legítimos e que, como tal, com o passar do tempo se institucionalizam como a forma apropriada de fazer as coisas.

Cabe ressaltar que Anthony (1965) propõe que sistemas de controle gerencial sejam os procedimentos administrativos que fazem convergir elaboração de estratégias e mensuração de desempenho.

CONTEXTUALIZAÇÃO

Analisando as bibliografias, é unânime a constatação de que “a função do psicólogo como um cargo estratégico para as organizações, procurando destacar quais são suas maiores dificuldades e a importância deste profissional dentro das empresas” é fundamental. (Pereira, 2014).

Mudanças, como já exposto, são processos e não eventos. A sociedade atual, que detem todos os tipos de conhecimento na mão e que vive sobre mudanças constantes, não está preparada para elas. O fato é que “Em toda a história da

humanidade as mudanças aconteceram, mas nunca provocaram um impacto tão profundo como nos dias atuais". (Viscaino, 2011, p.2).

Nesse processo todo, um dos grandes desafios dentro das organizações, é sem dúvida o fator humano. Entender a psique do ser humano e usá-la ao favor das empresas, é a grande chave de alavancagem dos resultados. Por isso, nos últimos anos o setor de RH obteve importância enorme dentro das organizações que buscam, cada vez mais, pincionadas pelos agentes externos, de implantar controles gerenciais cada vez mais eficazes. Por isso, Da Rocha-Pinto (2015) ressalta que a área de gestão de pessoas está diante de um grande desafio. Este desafio faz parte da necessidade de incorporar a dimensão estratégica à gestão de pessoas. Conforme este mesmo autor, em vez de se reduzir a um departamento, a gestão de pessoas há de ser considerada uma prática que requer a atenção plena em todas as áreas da organização.

Tanto é que Tachizawa (2015) ressalta a importância do elemento humano como o primordial para o sucesso de uma organização:

Entendemos que as pessoas que trabalham nas organizações são, na verdade, muito mais do que simples recursos, pois delas dependem os resultados das organizações. Se, por um lado, são rotulados como empregados por força da legislação trabalhista, por outro, são efetivos colaboradores que nos atuam em diferentes níveis do processo decisório. A organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer estratégias de gestão de pessoas visando à obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial (Tachizawa, 2015, p.4-5).

Diante das mudanças significativas e impactantes vividas pela sociedade atual, a atuação de profissionais de psicologia dentro das organizações, é um diferencial nesse processo e de fundamental importância no objetivo das organizações que é, sem dúvida, a geração de valores à sociedade bem como tornar-se competitiva cada vez mais. Ter uma atuação de profissionais da psicologia dentro de uma organização, ajudando os colaboradores no processo de mudanças constantes, é uma questão de estratégia organizacional na implantação de Sistemas de Controle Gerencial.

APLICAÇÃO DA PSICOLOGIA NAS ORGANIZAÇÕES

Diversas são as áreas de atuação de um psicólogo dentro de uma organização. A Psicologia Organizacional é uma das áreas que se insere no campo relativo ao trabalho e tem estreito vínculo com as atividades administrativas, focado no labor do colaborador e voltado para a alta administração. Essa área é voltada para apresentar resultados que visem maximizar os resultados esperados. Dentre as atividades do psicólogo organizacional, Zanelli (2002) cita:

Estão colocadas entre as atividades do psicólogo, estabelecidas na Lei 4.119, art.13 §1º: realização de diagnóstico psicológico, orientação e mensuração psicológica para processos de seleção profissional, orientação psicopedagógica e soluções de problemas de ajustamento. O que orienta a definição das atividades que o psicólogo pode exercer em organizações, fica claro, é a seleção de pessoal ou o uso de instrumentos psicológicos para avaliar o ajuste do indivíduo ao cargo. Se essa ideia já estava defasada à época da regulamentação, hoje mostra-se em completa obsolescência. A circunscrição tradicional da área, além de firmar a imagem do profissional restrito no nível do indivíduo, não comporta a gama de atividades que o psicólogo poderia desenvolver nas organizações. Não se tem a intenção de passar uma ideia da prática rigidamente conformada pela lei (Zanelli, 2002, p.30).

Outra área de atuação do profissional de psicologia é como Gestor de Recursos Humanos (RH). Aliás, essa é uma área que deveria ser ocupada somente por profissionais de psicologia. Para Marcondes *et. al* (2013) numa conjuntura de complexidade e diversidade de fatores presentes nos contextos produtivos e contemporâneos, a gestão de pessoas se constitui, como componente essencial da busca pelo bem-estar, justiça organizacional e qualidade de vida dos trabalhadores. O exercício dessa atividade/atuação, requer intervenção de profissionais muito bem preparados e que reconheçam o entrelaçamento de todas essas dimensões pois o ser humano é um ser social e precisa viver em sociedade.

Exatamente como disse Campos *et. al* (2011) “o papel do psicólogo dentro das organizações é atuar como facilitador e conscientizador do papel dos vários grupos que compõem a instituição, considerando a saúde e a subjetividade dos indivíduos, a dinâmica da empresa e a sua inserção no contexto mais amplo da organização”.

Outra área de atuação desses profissionais é de multiplicador de talentos nas organizações. Descobrir, cuidar, desenvolver e gerir talentos no corpo de colaboradores é uma das tarefas sublimes dos profissionais da psicologia e de fundamental importância pois traz a conscientização de que a implantação de Sistema de Controles Gerenciais (SCG)

Segundo Ivancevich (2008, p.49), “o setor de RH deve oferecer contribuições diárias à empresa. Portanto, os programas de gestão RH devem ser abrangentes, adaptados a cultura da organização e atentos às necessidades dos empregados”. Esse mesmo autor relata a necessidade de ações criativas para aliar a estratégia geral da empresa aos talentos.

Zanelli (2002) expressa que ensinar às pessoas processos de atualização permanente de aprendizagem pode contribuir para uma organização que deseja adaptar-se às mudanças contínuas e para que as pessoas possam permanecer nas organizações.

Outra atuação dos profissionais da psicologia, é a captação de potenciais talentos para a organização. Contratar pessoas não é uma tarefa fácil e deve ser feita, antes de tudo com aval de um psicólogo. Uma boa avaliação prévia, de acordo com psicólogo, não quer dizer, necessariamente, que a organização escolheu o melhor funcionário para o cargo cuja vaga está em aberto.

Existem diversas fontes de recrutamento e Taylor (1990) percebeu, por exemplo, que a assiduidade e o desempenho dos novos contratados dependiam de suas fontes de origem. Em seus estudos, os candidatos indicados pelos funcionários eram mais assíduos do que aqueles indicados de outras fontes. Constatou que seus resultados eram de alguma maneira, diferentes dos obtidos em estudos anteriores. Portanto, embora possa haver diferenças nos tipos de pessoas contratadas das várias fontes, nenhuma fonte é superior às outras em todas as situações.

A outra função do psicólogo dentro da organização é o de motivador das pessoas para o trabalho. Nessa área, o profissional usa técnicas capazes de mudar comportamentos agindo diretamente no foco da motivação. Para Ivancevich (2008, p.56) a “motivação no trabalho refere-se às atitudes que canalizam o comportamento de uma pessoa em direção ao trabalho”. Colaboradores motivados motivam outros. Todos motivados geram ações capazes de satisfazer a si próprios e, com isso,

trazendo benefícios concretos para a empresa. Tanto é que Spector (2006, p.198) disse que “a motivação é geralmente descrita como um estado interior que induz uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamento”. As empresas têm consciência desse fato tanto é que Ivancevich (2008) definiu que a “motivação é um conjunto de atitudes que predispõe uma pessoa a agir em direção a uma meta específica”.

FERRAMENTAS PSICOLÓGICAS UTILIZADAS

Em uma sociedade marcada pela mudança constante, o ser humano se viu assombrado com a quantidade e como a velocidade em que as mudanças trafegam pelas famílias, pela sociedade e pelas organizações. Por mais que sejamos cientes dessas mudanças, o ser humano não está preparado para o tamanho das mudanças em que passa o mundo. Alguns são mais adptetos e encaram como um fator benéfico para a sociedade. Outros, porém, não conseguem acompanhar esse ritmo de mudanças ocorridas em suas vidas e nas empresas nas quais trabalham. Assim como o ser humano muda, a sociedade muda forçando as empresas a mudarem seus processos, seus produtos, sua governança, suas regras.

Sendo assim, percebe-se que os psicólogos nas organizações são importantes para auxiliar as pessoas a se adaptarem à mudança, promovendo comportamentos adequados, de forma a prepará-las para lidar com a imprevisibilidade dos dias atuais. Neste sentido, o psicólogo organizacional atua como um elemento integrador ao nível da multidisciplinaridade na empresa e complementa o trabalho em equipe com todos os outros profissionais para alcançar o resultado esperado por toda empresa. Nathália *et al* (2010).

Mas qual a real relação entre a psicologia e os Sistemas de Controles Gerenciais? As pesquisas em contabilidade gerencial com base na psicologia têm sido estudadas há pelo menos 50 anos com diferentes bases teóricas, mas cujas temáticas tendem a ser recorrentes sem que as teorias sejam excludentes: efeitos motivacionais pela adoção de práticas contábeis, especialmente sistemas de metas e influência de práticas de contabilidade gerencial nos processos de decisão, o que inclui estudos sobre heurística e modelos mentais (Birnberg, Luft, & Shields, 2007).

Um das ações promovidas pela psicologia usadas no sucesso da implantação de um SCG é a recompensa de seus atores. Pessoas precisam ser motivadas a alcançar resultados. Esses resultados, que beneficiam organizações, precisam também ser alcançados pelos agentes que o proporcionaram.

No trabalho em que os autores propõem um modelo para abordagens multidisciplinares, os sistemas de controle gerencial são concebidos como uma sequência de planejamento, mensuração de resultados, e avaliação e recompensa, onde processos de feedback tem o papel de alinhar os comportamentos e resultados ao que se define no planejamento, ou readequar este às condições realistas de trabalho. É, pela definição, o procedimento administrativo que se encarrega da emissão de mensagens e de onde derivam muitos dos sinais sociais. Canan *et al* (2015)

A psicologia trabalha nas crenças e valores de cada ator que são os agentes principais para o sucesso de um SCG. O profissional, ao identificar entraves nesse processo, pode identificar claramente se essas crenças são limitantes e, com ajuda do ator, as desfazer.

“(…) o controle gerencial é constituído por um pacote, onde os controles cibernéticos agem em combinação com controles culturais (como crenças, valores e símbolos), controles administrativos (como estrutura de governança, estrutura organizacional e políticas e procedimentos), além do planejamento e da avaliação e recompensa.” (Malmi & Brown, 2008)

Uma ferramenta bastante eficaz é a psicologia trabalhar com a cabeça do chefe do setor. Atuando de cima para baixo, resultados tendem a aparecer com melhoria nos processos. Líderes devem, antes de tudo, serem agentes motivadores de resultados. Um líder não motivado terá liderados não motivados

Para Anthony & Gonvidarajan (2008), ao se buscar o controle sobre os centros de responsabilidade, controlam-se objetivamente os fatores críticos e busca-se o controle dos objetivos estratégicos através dos chefes dos centros de responsabilidade, os quais coordenam os membros da organização sob suas ordens.

Palavras positivas e de encorajamento devem ser ditas em uma organização para motivação dos atores na busca, não só da implantação do SCG, mas também como ferramenta de sucesso desses controles.

Rousseau (1995) alega que são vários os agentes ou instrumentos da organização (makers) que emitem mensagens e sinais em uma organização, a iniciar-se por quem contrata, e incluindo gestores, documentos da empresa e até colegas de trabalho.

Alem do exposto acima, está a questão das origens dessas mensagens quanto as questões de da formalidade/informalidade dos sistemas de controle gerencial.

Simons (1995) defende que apesar das organizações lidarem com os processos decisórios de seus membros, e da própria sociedade desenvolver mecanismos (cultura, religião, etc) que auxiliam a influencia-los para desenvolver congruência com os objetivos organizacionais, a implementação das estratégias de negócios requerem que haja mensagens formais sobre as crenças (reforçando os valores que devem influenciar processos decisoriais), assim como sistemas formais de limitação das decisões (como forma de evitar riscos)

Quanto ao ambiente laboral, onde os processos são executados e onde os atores são os reais responsáveis pela implantação de um SCG, Conan *et al* (2015) chegou a duas conclusões referentes a essa ação de encajamento dos agentes:

(...) Quanto maior a percepção de cobrança, maior é o compromisso assumido para com os parâmetros comportamentais.

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

() Quanto maior for a percepção do contrato psicológico, maior é o compromisso assumido para com os parâmetros comportamentais.

() Quanto maior for a percepção do cumprimento do contrato psicológico, maior é o compromisso assumido para com os parâmetros comportamentais.”

CONCLUSÃO

O papel dos psicólogos nas organizações precisou adaptar-se muito com o passar dos anos. Diante de tais mudanças, a necessidade de modificar a forma de ação do profissional, principalmente aquele que atua no RH. Essa nova realidade do profissional de psicologia passa a ser mais criativo, inovador e focado na gestão estratégica de pessoas e aos resultados esperados pelas empresas. O maior desafio é fazer com que os atores tenham uma compreensão de auto-responsabilidade, colaboração mútua, de entendimento que todos são responsáveis na condução de melhores resultados em uma organização e, conseqüentemente, para suas vidas. O psicólogo tornou-se então um grande e essencial facilitador nas empresas com emprego de suas ferramentas únicas como testes psicológicos, entrevistas individuais, dinâmicas de grupos entre outras e essas se mostraram aliadas na psiquê dos colaboradores facilitando assim a implantação eficaz de um sistema de controle gerencial.

O profissional de psicologia, além ser peça fundamental, deve empregar seus conhecimentos e técnicas como diferenciais competitivos e de meios pelos quais se mostraram eficientes no auxílio das mudanças no ambiente laboral que passou a adotar um Sistema de Controle Gerencial. Suas atividades requer, cada vez mais, uma visão do conjunto da organização e do ambiente onde prestará seus serviços bem como, constatado nessa pesquisa, o meio pelo qual visa facilitar e preparar as pessoas a adaptar-se a uma nova realidade com novas rotinas. O profissional deve estar presente a fim de mostrar que uma mudança, além de tirar pessoas de uma zona de conforto, sempre é benéfica para todos os colaboradores.

Por fim, concluímos, que nas pesquisas bibliográficas usadas, baseadas em experiências vividas, a psicologia deve ser, sempre, a ferramenta de apoio organizacional única que ajudará as empresas no foco ao ser humano que são, na verdade, os atores, que passarão por tais mudanças. Para ter facilidade na adaptação das pessoas diante das mudanças trazidas pela implantação de um Sistema de Controle Gerencial, foi constatado, portanto, que uso dos profissionais de psicologia é fundamental.

Espera-se que esse material sirva de base para a produção de conhecimento científico e estudos semelhantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- MARELINO, carorolina venturini. Sistema de controle gerencial: o papel das alavancas de controle no Capital Psicológico e seus impactos na satisfação no trabalho e no comprometimento organizacional. Tese (mestrado) Universidade de São Paulo; São Paulo, 2019.
- NASCIMENTO, g c et al. Conceitos da teoria institucional: fonte propulsora de evolução para a gestão de desempenho. XVII Congresso Brasileiro de Custos, Belo Horizonte, 2010.
- ZUCKER, l. g. Institutional theories of organization. Annual Rewiew of Sociolog, v. 13, p. 443-464, 1987.
- TOLBERT, p s.; ZUCKER, l g. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil sevice reforms, 1880-1935. Administrative Science Quarterly, v. 28, p. 22-39, 1983.
- MEYER, j w; ROWAN, b. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. American Journal of Sociology, 1977.
- SCOTT, w r. The adolescence of institutional theory. Administrative Science Quarterly, 1987.
- PEREIRA, n l; CRUZ s a; O papel do psicólogo nas organizações. Curitiba, 2010.
- VISCAINO, c c l. Gestão de Pessoas: um Olhar sobre a Evolução Histórica do Principal Ativo das Organizações Empresariais. Disponível em: <[http. www. fae. edu/elearning/testlearning/gestestrategica](http://www.fae.edu/elearning/testlearning/gestestrategica)>, acesso em, v. 12, n. 02, 2022.
- TACHIZAWA, t. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. Editora FGV, Rio de Janeiro, 2015.
- ZANELLI, j c. O psicólogo nas organizações de trabalho. Artmed, 2002.
- IVANCEVICH, j m. Gestão de recursos humanos. McGraw Hill Brasil, 2008.
- CANAN, i; MARTINS, g a. Sistemas de controle gerencial e contratos psicológicos. XV Congresso de Controladoria e Contabilidade. São Paulo. 2015.
- MALMI, t & Brown, d a. (2008). Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. Management Accounting Research. [S.l.]. Elsevier, 19 (4) 287-300.
- SIMONS, r. (1995). Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard Business School Press.
- PERI a; A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. Fundação Getúlio Vargas – FGV. Rio de Janeiro, 2005
- ANTHONY, r n.; Govindarajan, v. (2008). Sistemas de controle gerencial. São Paulo: McGraw-Hill.
- ANTHONY, r n. (1965). Planning and Control Systems: A Framework for Analysis. Graduate School of Business Administration. Harvard University: Boston
- DA ROCHA-PINTO, s r. Dimensões funcionais da gestão de pessoas. Editora FGV, 2015.



CAMPOS, k c l *et al.* Psicologia organizacional e do trabalho - retrato da produção científica na última década. Brasília, 2011.

SPECTOR, p e. Psicologia nas Organizações. Editora Saraiva, 2006.

PEREIRA, n l; CRUZ, s a. O papel do psicólogo nas organizações. Grupo Unis. Curitiba – 2010

DIAS FILHO, j m. Gestão tributária na era da responsabilidade fiscal: Propostas para Otimizar a Curva da Receita Utilizando Conceitos da Semiótica e Regressão Logística, 2003. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

CALDAS, m, FACHIN, r., FISCHER, t. (Orgs. da edição brasileira). CLEGG, s. r., HARDY, c., NORD, w r., (Orgs. da edição original). Handbook de Estudos Organizacionais – Modelos de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais, v 1, São Paulo: Atlas, 2007.

SMITH, a. Teoria dos sentimentos morais. (tradução de Lya Luft), São Paulo: Martins Fontes, 1999.

QUINELLO, r. A teoria institucional aplicada à administração: Entenda como o mundo invisível impacta na gestão dos negócios. São Paulo: Novatec, 2007.

Birnberg, j g., Luft, j., & Shields, m d. (2006). Psychology Theory in Management Accounting Research. Handbooks of Management Accounting Research. doi: 10.1016/S1751-3243(06)01004-2.

ROUSSEAU, d m. (1995). Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements. London: Sage.

TAYLOR, f w. Princípios de Administração Científica. Editora Atlas. 1990.