

## A Teoria da Agência e os Recursos Humanos nas Organizações

**Autoria:** Clarissa Daguer Braga, Romeu Eugênio de Lima, Carolina Goyata Dias

**Resumo:** O objetivo deste artigo é descrever a relação entre teoria da agência e recursos humanos, incitando reflexões sobre o tema. Para tal, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica que apresentou uma maior exploração do tema em questão por periódicos internacionais renomados como *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly* e *Strategic Management Journal*, além do grande foco em recursos humanos (27%). Comparando a evolução do tema nas melhores revistas de administração do Brasil, percebe-se uma baixa exploração da relação entre teoria da agência e outras áreas da administração a nível nacional, principalmente RH, abrindo portas para a resolução de conflitos sobre esta perspectiva.

### 1. Introdução

Uma das maiores dificuldades das organizações no ambiente competitivo atual é o gerenciamento de seus recursos humanos. A ciência, a tecnologia e muitos outros fatores estão auxiliando de forma considerável o desenvolvimento organizacional. Ferramentas para melhoria do gerenciamento de pessoas também estão sendo amplamente desenvolvidas e, muitas vezes, são capazes de melhorar os resultados esperados. Porém, os conflitos entre as pessoas estão se apresentando de forma recorrente nas empresas.

De acordo com Eisenhardt (1989), o centro do problema tratado pela teoria da agência é o relacionamento entre principal e agente com interesses diferenciados. A autora assume, como parte deste ambiente, temas já tratados por Simon (1965) como a relação entre interesses individuais e coletivos e a racionalidade limitada. O cenário concorrencial atual, com informações incompletas sobre principal e agente, aumenta cada vez mais as decisões baseadas em racionalidades extremamente limitadas e estimula a defesa dos interesses individuais, devido ao risco destes não serem considerados em um ambiente coletivo.

Neste contexto, a relação entre teoria da agência e recursos humanos, desdobrado em itens como remuneração e incentivo, produtividade, satisfação e, de forma mais ampla, mudança organizacional, é cada vez mais nítida.

Este artigo tem o objetivo de descrever a relação entre teoria da agência e recursos humanos, incitando reflexões sobre o tema. O estudo está dividido em nove sessões, sendo a primeira delas esta introdução. Em seguida, na sessão dois, a teoria da agência é apresentada, de forma detalhada, considerando seus principais conceitos. Na sessão três, apresenta-se um panorama, tanto internacional quanto nacional, em relação à exploração da teoria da agência e outras áreas da organização. Na sessão quatro inicia-se a descrição da relação entre teoria da agência e RH com foco no esforço, produtividade e satisfação no trabalho. Da sessão cinco até a seis é dada continuidade na apresentação da relação acima, porém com foco em remuneração e incentivos e mudança organizacional. Na sessão sete, a metodologia utilizada pelos pesquisadores é exposta para o leitor. Logo em seguida, na sessão oito, são apresentadas as considerações finais sobre o estudo e, na última sessão, estão as referências bibliográficas utilizadas.

### 2. A Teoria da Agência

A teoria da agência ou teoria do agente-principal tem sua raiz no utilitarismo econômico (ROSS, 1973 *apud* WRIGHT ET AL, 2001), tendo sido desenvolvida (JENSEN & MECKLING, 1976) na tentativa de introduzir a questão dos incentivos. Na visão de Hart (1995), apesar de ser mais rica e mais realista em relação às firmas do que a teoria

neoclássica, ela deixa de esclarecer o ponto básico dos determinantes dos limites da firma. Esta abordagem está relacionada com as questões relativas tanto à assimetria de informações quanto àquelas relacionadas aos direitos de propriedade.

O foco dessa teoria se encontra no relacionamento entre agente e principal, no qual o agente dispõe de mais informações e suas ações afetam o bem-estar entre as partes, sendo dificilmente observáveis pelo principal. Este tipo de relação coloca em cena o problema de assimetria de informações entre o agente e o principal (JENSEN & MECKLING, 1976 e EISENHARDT, 1989).

A análise consiste, então, em como um ator econômico (principal) estabelece um sistema de compensação (contrato) que motive o outro ator (agente) a agir de acordo com o interesse do primeiro. O ponto mais importante é a dificuldade de monitorar o esforço dos atores econômicos envolvidos em uma transação, o que ocasiona problemas na elaboração dos contratos. Por esta razão, são incluídos esquemas de incentivos baseados na *performance* observada. Na elaboração de um esquema de incentivos, as partes envolvidas enfrentam o *trade off* entre incentivos ótimos e repartição de riscos ótima (JENSEN & MECKLING, 1976).

Mesmo admitindo a vigência de um contrato entre as partes, a relação e o cumprimento dos dispositivos contratuais se enquadram num contexto de assimetria das informações. Para reduzir esse tipo de problema, o principal tenta estruturar um conjunto de mecanismos de incitações que levem o agente a fornecer corretamente as informações necessárias. Dessa forma, o agente, ciente da sua situação com relação à assimetria de informações, deve buscar evitar cair numa situação de captura regulatória, ou seja, pautar suas ações a partir dos interesses da empresa regulada em detrimento do interesse público. Três objetivos que passam a ser enfrentados pelo agente são então destacados na literatura (LEVÊQUE, 1999):

- Alocação eficiente de recursos;
- Aumento do desempenho técnico dos agentes, visando a redução de custos e;
- Minimização dos efeitos distributivos da repartição das rendas entre produtores e consumidores.

Na prática, contudo, esses objetivos podem se tornar contraditórios devido, em especial, ao caráter incompleto dos contratos.

Portanto, a assimetria de informações reduziria a possibilidade de elaboração de contratos completos. Em muitas empresas, esse aspecto é ainda mais grave na medida em que a incerteza quanto à evolução das condições de base da indústria torna-se um obstáculo ao engajamento de contratos de longo prazo. Essas dificuldades se agravam especialmente em indústrias que atravessam períodos de reforma estrutural e setorial, ou seja, em empresas que estão passando por um processo de mudança organizacional.

Wright *et al* (2001) destacam que a teoria da agência tem sido bastante criticada por se basear de maneira simplista nos contratos e relacionamentos entre agente e principal. No entanto, ela tem sido largamente utilizada em diversos campos do conhecimento, tais como finanças, economia da regulação e, principalmente, a governança corporativa.

Nesse aspecto, Rabelo e Silveira (1999) *apud* Okimura (2003) sugerem que as empresas deveriam buscar um sistema de governança corporativa que minimizasse os custos de agência (*ex-ante* às transações), paralelamente com um sistema de governança contratual que minimizasse os custos de transação (*ex-post* às transações).

## 2.1. Assimetria de Informação

A informação é um aspecto fundamental dentro das relações econômicas, ainda mais quando se considera um processo concorrencial. Na tomada de decisões estratégicas das empresas, a informação possui um papel prioritário, pois é a partir das informações que uma

firma tem sobre si mesma e sobre suas concorrentes que as estratégias serão tomadas. Também no âmbito regulatório, a informação sobre as empresas reguladas é de grande importância para as agências reguladoras (PINTO JR., SILVEIRA. 1999). No entanto, na maior parte dos casos, o custo de obtenção das informações relevantes é muito elevado.

Isso ocorre porque, para as empresas, é interessante ocultar as informações a seu respeito, de forma que suas concorrentes não se beneficiem dessas informações. Por esta razão, cada empresa tenta guardar o máximo possível das informações que dizem respeito a sua estrutura de custos, pesquisa e desenvolvimento, capacidade financeira e demais aspectos que possam influenciar as estratégias de suas concorrentes.

Dessa forma, a disponibilidade de informações está diretamente ligada à formação de estratégias. Como a hipótese do mercado perfeito, proveniente da economia, se revelou muito distante da realidade, os novos modelos econômicos foram progressivamente incorporando aspectos que dão conta da dimensão estratégica em ambientes competitivos. A introdução da assimetria de informações em modelos nos quais os agentes se comportam estrategicamente torna necessário considerar não apenas o que os agentes sabem, mas o que eles acham que os seus concorrentes sabem, o que eles imaginam que seus concorrentes saibam a seu respeito e o que eles pensam que os outros agentes sabem com relação às informações que eles detêm.

No que tange à regulação (PINTO JR., SILVEIRA. 1999), o acesso à informação é importante, pois é através dela que os órgãos reguladores vão poder tomar ações que visem estimular a firma regulada a operar de forma eficiente. Portanto, a necessidade do conhecimento da estrutura de custo das empresas ainda persiste, fazendo com que o processo regulatório tenha um custo elevado. Mesmo a presença de uma cláusula estabelecida em contratos de concessão que as firmas reguladas deveriam disponibilizar qualquer tipo de informação que o regulador necessite não eliminaria a assimetria de informações entre regulador e firma regulada, pois informações contábeis, podem não refletir todas as ações tomadas pelas empresas.

A introdução da assimetria da informação na teoria econômica tem trazido novos *insights* sobre como as chamadas falhas de mercado podem ser enfrentadas através de mecanismos externos ao mercado, visando o aumento de bem-estar da coletividade. Uma das consequências mais relevantes da existência de informação assimétrica, principalmente numa relação contratual, é a presença de comportamentos oportunistas entre os agentes, por parte daqueles que possuem mais informações (HART, 1995). As principais consequências decorrentes da assimetria da informação já desenvolvidas pela teoria da agência são a seleção adversa e o *risco moral*. Esses fenômenos serão tratados nas seções a seguir.

## 2.2. Seleção Adversa

A seleção adversa se deriva do custo de acesso à informação e consiste no fato de que a seleção do produto a ser demandado ocorre de forma ineficiente, portanto, adversa, em função da assimetria de informação entre os ofertantes e demandantes (CARVALHO *et al.*, 2000).

O exemplo clássico de seleção adversa existente na literatura é o do mercado de automóveis, usados nos Estados Unidos e que foi estudado por Akerlof (1973). O citado autor observou que os compradores de automóveis usados não conseguem obter informações suficientes sobre o estado dos carros disponíveis para venda. Por isso, os compradores se dispõem a pagar somente o preço médio de mercado por esse bem. Como consequência, os proprietários de carros em boas condições não se dispõem a vendê-los pelo preço médio, o que leva os compradores a comprar os carros de qualidade ruim (*lemons*) e que estariam sobrevalorizados. Ainda segundo o autor, as revendedoras de automóveis deveriam atuar no sentido de minimizar o problema da assimetria de informação e, conseqüentemente, da seleção adversa na medida em que dessem garantia sobre os carros vendidos.

Um outro exemplo, de seleção adversa é o da indústria de seguros, que não pode se basear na taxa média de incidência de sinistros para estabelecer seus preços (AKERLOF, 1973).

Do ponto de vista contratual, a seleção adversa pode ser encarada como oriunda de comportamentos oportunistas derivados de assimetria de informações a nível pré-contratual. Estes prejudicam a operação das transações antes mesmo do estabelecimento do contrato, pois uma das partes depende de informações relativas à natureza da outra e que nem sempre são fornecidas. Neste caso algumas informações são omitidas no momento da definição do contrato (HART, 1995 e CARVALHO *et al.*, 2000, p.80).

Dessa forma, para evitar a seleção adversa se faz necessário buscar mecanismos que reduzam a assimetria de informações. Segundo a teoria institucionalista, mais especificamente Williamson (1985), existem dois mecanismos básicos de diminuição de assimetrias visando amenizar o oportunismo pré-contratual:

- Sinalização (*signaling*): diz respeito à emissão de sinais e fornecimento de informações por parte do agente que a detém (o agente que está recebendo a informação deve confiar na sinalização do outro agente);
- Varredura (*screening*): ocorre quando a informação assimétrica é revelada por iniciativa da outra parte, ou seja, diz respeito à busca de informações (os que desejam informações fornecem incentivos de modo a atrair apenas aqueles que possuem a informação desejada).

Ressalta-se que todo o esforço para reduzir a seleção adversa deve se concentrar na melhoria da qualidade e do fluxo de informações. No entanto, esse processo é oneroso.

### 2.3. Risco Moral

Diferentemente da seleção adversa, onde o problema se encontra no diferencial de risco entre os diferentes agentes econômicos, o caso do risco moral se baseia nas ações dos agentes, que podem acabar influenciando esse risco após a transação ser efetivada (CARVALHO *et al.*, 2000).

Portanto, o que está em questão neste caso é a moral dos consumidores, que podem tomar certos comportamentos de forma a aumentarem ou diminuir a probabilidade de ocorrência do aspecto em questão (HART, 1995).

No caso da indústria de seguros, por exemplo, diferentes consumidores que contrataram o seguro vão ter distintos comportamentos quanto ao cuidado com o bem segurado, fato que vai modificar a probabilidade de ocorrência de sinistro entre eles. Assim, na hora do estabelecimento da taxa a ser cobrada pela empresa seguradora, esta deve levar em consideração o incentivo dos consumidores em cuidar das mercadorias que estão sendo seguradas. As seguradoras procuram discriminar seus usuários segundo suas ações e a influência que estas têm sobre a possibilidade de danos, mas o conhecimento dessas ações é oneroso. Por esta razão, os consumidores vão ter que acabar assumindo parte do risco não assumido pela seguradora. A existência de franquias nas apólices de seguro ocorre no sentido de incentivar os consumidores a serem cautelosos com os bens segurados, pois no caso de sinistro, o consumidor tem que arcar com parte do custo.

No nível contratual, o risco moral é fruto de comportamentos oportunistas posteriores à elaboração do contrato, podendo decorrer também de um comportamento imprevisto ao longo da execução do contrato (HART, 1995).

A teoria institucionalista (WILLIAMSON, 1985) advoga como uma possível solução compensatória frente ao risco moral o estabelecimento dos seguintes mecanismos:

- Monitoramento: diz respeito a uma espécie de auditoria independente, ou monitoramento das condições de execução do contrato, o que torna possível a percepção de comportamentos inapropriados mesmo antes deles ocorrerem;

- Contratos de incentivo: são mecanismos contratuais que buscam incentivar os comportamentos positivos, ou seja, buscam realizar a convergência entre os comportamentos (alinhamento de incentivos) visando eliminar o risco moral e;
- *Joint-ventures*: implica a posse conjunta dos ativos. Está relacionado a algum grau de integração entre as partes e a finalidade é reduzir o risco de *free-riding*, que é um comportamento oportunista (o estabelecimento de *joint-ventures* tem se tornado cada vez mais freqüente e é um mecanismo de criação de compromissos – *commitments* – que são mais sólidos e mais críveis).

### 3. A Teoria da Agência e outras áreas da administração

Em ambientes organizacionais, a teoria da agência ainda é pouco vista como um conjunto de conceitos que, muitas vezes, podem auxiliar as empresas a lidarem com os recorrentes conflitos existentes nas diversas áreas e/ou funções que a compõem.

Quando o tema é a utilização dos conceitos da teoria da agência para a resolução de problemas de outras áreas organizacionais, as experiências internacionais parecem estar mais avançadas do que as brasileiras.

Para jogar luz sobre este tema e instigar sua reflexão, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica na bases de dados *EBSCO* e Periódicos *CAPES*, buscando estudos internacionais e nacionais que explorassem a relação entre teoria da agência e outras áreas de uma organização.

O quadro abaixo apresenta um panorama sobre a evolução dos estudos entre teoria da agência e outras áreas organizacionais no cenário internacional.

QUADRO 1

Artigos que exploram a relação entre teoria da agência e outras áreas organizacionais em periódicos internacionais

Periódico	Classificação QUALIS	Quantidade	Percentual	Ano da Publicação	Tema Relacionado
<i>Academy of Management Journal</i>	A	1	9%	1996	RH
<i>Administrative Science Quarterly</i>	A	1	9%	1989	RH
<i>International Journal of Auditing</i>	-	1	9%	2004	Finanças
<i>Journal of Marketing</i>	-	2	18%	1992 e 2006	Marketing e RH
<i>Journal of Selling and Sales Management</i>	-	1	9%	1997	Marketing
<i>Organization Studies</i>	-	1	9%	1994	Estratégia
<i>Strategic Management Journal</i>	A	3	27%	1996 e 1999	Estratégia, Finanças e Logística
<i>The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research</i>	-	1	9%	1999	Logística
<b>TOTAL</b>		11	100%	-	-

Fonte: Elaborado pelos autores.

Praticamente metade (45%) dos artigos pesquisados que exploram a relação entre teoria da agência e outras áreas da administração em periódicos internacionais fazem parte de revistas reconhecidas da administração como *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly* e *Strategic Management Journal*. Este fato dá um maior respaldo científico para as primeiras conclusões que possam ser levantadas sobre o assunto.

A discussão sobre a utilização dos conceitos da teoria da agência em outras áreas de uma organização, já parece ser mais sólida no âmbito internacional, apresentando artigos publicados desde 1989 até 2006.

Além da seriedade científica e solidez das discussões presentes nos estudos analisados, um outro fato salta aos olhos: a concentração da discussão entre teoria da agência e recursos humanos (27%). Existem trabalhos que exploram a relação entre teoria da agência e outras áreas de uma empresa, como marketing, estratégia e logística, porém recursos humanos demonstra-se mais pesquisado no âmbito internacional.

Os principais assuntos estudados, nos periódicos internacionais, quando se trata de teoria da agência e RH são a *performance* do colaborador, a satisfação e a política de pagamento do mesmo no ambiente de trabalho. Neste sentido, os conflitos existentes entre agente e principal são explorados em profundidade, assim como a assimetria de informação, seleção adversa e risco moral, apresentados nas seções anteriores.

Quando se faz a mudança de cenário, do internacional para o brasileiro, não se encontra o mesmo panorama. A análise do quadro 2 demonstra que as principais revistas da área no Brasil, qualificadas com conceito A pela *QUALIS*, apresentam poucas publicações sobre teoria da agência e outras áreas da administração nos últimos 10 anos. Além de serem escassas, a maioria está concentrada em uma revista – RAUSP - e tem um maior foco em estratégia, não considerando a tendência vista no ambiente internacional da importante relação entre teoria da agência e recursos humanos.

QUADRO 2

Artigos que exploram a relação entre teoria da agência e temas de outras áreas da administração em periódicos nacionais

Periódico	Quantidade	Percentual	Ano da Publicação	Tema Relacionado
RAC	0	0%	-	-
RAE	2	40%	2003 e 2005	Estratégia e Produção
RAE ELETRÔNICA	0	0%	-	-
RAP	0	0%	-	-
RAUSP	3	60%	2001 e 2004	Estratégia
REA	0	0%	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante deste contexto, este artigo se propõe a progredir a discussão entre teoria da agência e recursos humanos entre acadêmicos e executivos brasileiros.

#### 4. Teoria da Agência e o RH: o esforço, a satisfação e a *performance* no trabalho

Uma importante, mas pouco explorada utilização da teoria da agência, como já demonstrado, é sua relação com os recursos humanos, envolvendo desde a mudança organizacional, às políticas de remuneração e incentivo até a satisfação, esforço e *performance* no trabalho. Para entender essa relação, Chisten, Iyer e Soberman (2006) reexaminaram a satisfação no trabalho, a *performance* e o esforço usando a teoria da agência, com o objetivo de esclarecer as ambigüidades existentes na literatura envolvendo o relacionamento entre esses três construtos que, aqui, serão tratados como de responsabilidade do RH de uma organização.

A satisfação no trabalho ou “a extensão na qual os trabalhadores gostam e sentem prazer com o que fazem” (QUARSTEIN, McAFEE e GLASSMAN, 1992, p. 859), tem sido um importante tema nos estudos organizacionais, sobretudo aqueles direcionados à análise das respostas dos trabalhadores às suas tarefas. Em virtude da profusão de estudos, várias definições de satisfação no trabalho têm sido apresentadas. Para Locke (1976, p. 17), a mesma pode ser entendida como “estado emocional prazeroso ou positivo resultante de uma experiência de trabalho ou do desempenho de tarefas aprazíveis”. Já Milburne e Frances (1981, p. 36) a definem como “...uma indicação de como os indivíduos sentem-se em relação ao seu trabalho quando suas expectativas são comparadas àquilo que realmente vivenciam em contato com diferentes dimensões da situação de trabalho.”

De acordo com Robbins (2002), satisfação no trabalho se refere à atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho que realiza. Para o autor, o trabalho é muito mais do que as atitudes óbvias, como organizar papéis, receber e atender clientes ou dirigir um caminhão. O trabalho requer habilidades como a convivência com colegas e superiores, a obediência às regras e políticas organizacionais, o alcance de padrões de desempenho e a aceitação de

condições de trabalho que nem sempre estão de acordo com as expectativas do trabalhador. Assim, a avaliação que um trabalhador faz de sua satisfação ou insatisfação com o trabalho é o resultado de um complexo somatório de diferentes elementos (ROBBINS, 2002).

Nessa direção, para Werther e Davis (1983), diversos fatores contribuem para a satisfação do indivíduo no trabalho, tais como supervisão, condições de trabalho, remuneração e outros. No entanto, a natureza das tarefas desempenhadas pelos trabalhadores constitui a variável mais significativa e determinante do esforço que será despendido pelo trabalhador – de acordo com a teoria da agência, o agente – no desempenho de sua tarefa.

Assim, é possível observar que o interesse quanto à satisfação com o trabalho, na maior parte das vezes, não aparece isoladamente. Ele costuma centrar-se em seus efeitos sobre o desempenho ou *performance* dos agentes. Vários estudos são feitos no sentido de avaliar o impacto da satisfação no trabalho sobre a produtividade, o absenteísmo e a rotatividades dos funcionários. Esse interesse pode ser percebido desde os tempos em que a afirmação “funcionários felizes são funcionários produtivos”, um mito criado nas décadas de 1930 e 1940, principalmente como resultados dos estudos de Hawthorne, conduzidos por pesquisadores na *Wester Electric*. Este estudo passou por análises cuidadosas que concluíram que, na realidade, ao contrário do que se acreditava até então, “funcionários produtivos tendem a ser satisfeitos com o trabalho”, ou seja, a produtividade leva à satisfação, e não o contrário (CHISTEN, IYER E SOBERMAN, 2006).

As pesquisas de Chisten, Iyer e Soberman (2006) destacam que o modelo de relação principal-agente é útil para salientar o que determina a escolha de determinadas estruturas regulatórias e determinados tipos de comportamento, uma vez que o que caracterizará a *performance* do agente é o esforço despendido por este que, por sua vez, será diretamente responsável por sua satisfação ou insatisfação com o trabalho.

Além de estar ligado diretamente à satisfação, o desempenho também serve de parâmetro para a remuneração e para os incentivos, o que envolve tanto o desempenho individual do agente quanto o desempenho do grupo. É possível observar na literatura, como exposto por Drago e Garvey (1997), que agentes que são remunerados por seu desempenho individual tem uma menor probabilidade a ajudar seus colegas de trabalho do que aqueles remunerados pelo resultado da equipe. Este efeito negativo é particularmente importante nos trabalhos que envolvem elementos de produção em equipe, ou seja, onde o resultado do trabalho reflete a contribuição de muitos indivíduos, onde as contribuições individuais não podem ser facilmente identificadas e onde a remuneração é, conseqüentemente, baseada no resultado da equipe, independente do esforço individual dos agentes.

Neste sentido, os problemas de agência estão presentes de forma significativa, mesmo que pouco explorada, quando o assunto em questão é o esforço, a *performance*/desempenho e a satisfação no trabalho. Imersas em ambientes permeados pela assimetria, pela incerteza e pelo risco da informação, as organizações são marcadas por encontros e desencontros na relação principal-agente que são de significativa importância para o desenvolvimento do trabalho do RH e para o crescimento e desenvolvimento da organização (CHISTEN, IYER E SOBERMAN 2006). Além da relação *performance* – esforço – satisfação, as discussões sobre remuneração e incentivos e sobre a influência da assimetria da informação em ambientes de mudança organizacional são importantes para que se possa entender como os elementos da teoria da agência estão presentes de forma significativa e até mesmo determinante no ambiente organizacional.



## 5. Assimetria e Incertezas: as implicações no sistema de remuneração e incentivos

Além de permear a relação *performance* – satisfação no trabalho, a assimetria e as incertezas também podem influenciar o sistema de remuneração e incentivos de uma organização. Na economia, o problema de motivação é conhecido como um problema que se estabelece na relação principal-agente e vem à tona quando um principal compensa um agente executando determinados atos que são benéficos a ele próprio, mas que não trazem benefícios ou até mesmo trazem prejuízos ao agente, que possui elementos de desempenho que não são fáceis de serem observados e mensurados. Aqui, os diretores não conhecem ou não conseguem quantificar, na grande maioria das vezes, o grau de satisfação de um agente com o contrato (MUELLER, 2002).

O modelo principal-agente salienta que as formas de relação entre os agentes econômicos são estruturadas de maneira muito particular como meio de contornar os problemas de informação. Isto é, na realidade, frequentemente se observam contratos sendo estabelecidos entre agentes econômicos que, ao invés de simplesmente especificar qual a tarefa e quanto vai ser pago pelo cumprimento, incluem formas mais complicadas de pagamento ou determinadas condições a serem observadas por ambas as partes (PINTO JR., SILVEIRA, 1999).

Cada tipo de relação apresenta detalhes específicos de onde e como os problemas de informação incidem. De acordo com Lima (2005, p. 31),

... existem duas classes gerais de solução para o problema principal-agente. A primeira envolve uma forma de remuneração estruturada para alinhar os incentivos de ambas as partes. A segunda classe de soluções para o problema principal-agente envolve o surgimento de regras e instituições que tenham o efeito de evitar o comportamento “oportunista” do agente e alinhar os interesses de ambas as partes.

Lima (2005) ainda acrescenta que a regulação possui todas as características de um problema principal-agente, uma vez que a organização tem o objetivo de maximizar sua riqueza e o agente tem o objetivo de tirar a maior vantagem possível da riqueza da organização. Sendo assim, pode-se esperar que ambos os lados busquem estruturar sua relação de modo a contornar os problemas de informação e oportunismo.

Assim, a economia lida com o impacto de incentivos sobre o comportamento e motivação das pessoas, e como incentivos podem ser desenhados e calibrados em experiências práticas para se obter um comportamento alinhado com os objetivos estratégicos das empresas, que vise, em última instância, maximizar o valor da riqueza de seus donos e acionistas. Embora não se possa perder de vista o contexto específico de cada empresa, existem, de acordo com Mello (2006), forças gerais na economia que podem oferecer elementos valiosos para a definição de uma arquitetura organizacional (entendida aqui como aquela que se preocupa com a organização, com a coordenação da atividade econômica dentro da empresa e com a maneira de motivar os agentes mobilizados no processo de funcionamento para maximizar o valor da organização) mais apropriada para cada empresa, que leve em conta os condicionantes externos de existência de assimetrias de informação, problemas de seleção adversa e risco moral, gerenciamento de conflitos de agência, observância de padrões de ética e cumprimento de regulação governamental.

Logo, assumindo-se que foi definido o quadro de empregos da empresa, a questão é como monitorar o desempenho e criar um sistema de incentivo para os dirigentes e demais funcionários. A discussão sobre principal-agente sugere que, assumindo-se que os indivíduos fazem escolhas entre esforço e lazer, a empresa deve levar em conta o processo de maximização da utilidade destes agentes, e criar um sistema de incentivos que se alinhe com os objetivos da empresa. É importante considerar que a recompensa não inclui apenas salários

e *fringe benefits*, mas também outras dimensões que entram na função de utilidade desses agentes, tais como status, poder, condições de trabalho e outras variáveis que influem sobre o custo de oportunidade de não se esforçar ou de buscar mais lazer (MELLO, 2006).

De um modo geral, Mello (2006) acrescenta que os incentivos podem ser para aumentar a renda presente ou futura do agente, ou aumentar o seu capital humano para que permita aumentar sua riqueza futura. Assim, para aumentar a renda, existem tabelas salariais, esquemas de promoção, bônus, opções de ações, fundos de pensão, prêmios, *fringe benefits*, conforto no trabalho etc., juntamente com esquemas de demissão, não-promoção, corte de salários, etc. Para aumentar a riqueza, as empresas oferecem treinamento, cursos de especialização no país ou no exterior, participação em eventos, possibilidades de *networking*, dentre outros.

Com relação à renda do agente, este mesmo autor destaca que o principal problema é equilibrar a redução de riscos com a motivação. Quando a empresa oferece uma remuneração fixa para seus dirigentes e funcionários, ela diminui o risco de renda dos mesmos, e aumenta o seu risco, pois os lucros são a renda residual e variável da empresa. Por outro lado, a empresa pode diminuir o risco de seus principais, ao criar sistemas flexíveis (bônus, opções etc.) de renda para seus agentes, mas aumentam os riscos desses últimos. No entanto, um sistema de remuneração variável para os agentes pode dar incentivos para um maior grau de esforço e dedicação.

Sendo assim, deve-se assinalar, que o sistema de incentivos pode dar vazão a muita *criatividade* por parte dos agentes. Ou seja, o agente responde aos incentivos, porém, devido às assimetrias de informação, pode exercitar algum grau de manipulação que o favoreça em detrimento da empresa. Novamente, isso vai exigir um maior controle, que por sua vez implica em maiores custos o que, portanto, justifica uma análise dos benefícios e custos incrementais.

## 6. Assimetria de Informação e Mudança Organizacional

O processo de mudança organizacional está presente a todo o momento nas organizações, mas nem sempre é tratado como um processo natural de transformação. Diante das dificuldades que as organizações encontram em lidar com a gestão de mudanças, os autores têm se empenhado na busca de fatores que afetam a possibilidade de sucesso nos processos de transição (AKTOUF, 2005; RAUFFLET, 2003; CHANLAT, 2000). As novas formas de organização do trabalho enfatizam o desenvolvimento de múltiplas habilidades por parte do trabalhador, que deve ser capaz não apenas de prever problemas e desenvolver soluções alternativas, mas também de sugerir novas linhas de ação. Para os trabalhadores que continuam em seus postos, as inovações exigem maior qualificação, viabilizando o máximo aproveitamento do processo tecnológico. Nesse novo cenário que se apresenta, o contratempo da assimetria da informação não pode ser desconsiderado.

É possível observar que um dos maiores dificultadores do processo de mudança organizacional é a existência de assimetria de informações entre trabalhadores e empregadores. Isto porque a quantidade e qualidade das informações disponíveis para os empregados sobre o processo de mudança são limitadas. Em grande parte, o empregador, representado pelos cargos de alta gerência de uma organização, detém informações sobre o processo de mudança que não são transmitidas aos empregados, que são atores importantes e muitas vezes determinantes do processo e que, por sua vez, possuem informações de grande importância para efetividade da implementação da mudança (AKERLOF, 1970).

Na terminologia de teoria da informação, o que ocorre no mercado de trabalho é que o agente (o trabalhador) possui informações privadas sobre si próprio e que o principal (o empregador) não possui. Informações essas que são de grande importância para determinar a

produtividade de seu trabalho e sua contribuição para um processo de mudança organizacional efetivo. Nestas condições, o agente tem interesse em manter estas informações privadas e não compartilhá-las com o principal de tal forma a poder manipulá-las a seu favor, lucrando com essa atitude e, muitas vezes, trazendo prejuízos para organização como resultados ineficientes ou não possibilitando a concretização de mudanças organizacionais em andamento (GREMAUD, 2003). Assim, de acordo com Camargo e Reis (2005), a incapacidade das firmas de identificar as produtividades dos trabalhadores leva a um resultado ineficiente, com trabalhadores produtivos que aceitariam trabalhar na situação de informação perfeita, mas não no caso em que o salário é independente da produtividade de cada tipo.

A questão salarial pode receber destaque neste ponto, aparecendo como elemento incentivador, construtivo ou, em grande parte, como empecilho ao processo de mudança. Em certas condições, como os empregadores não conhecem a produtividade efetiva dos trabalhadores, eles não conseguem oferecer salários compatíveis com a produtividade dos trabalhadores mais produtivos e, com isso, não conseguem que estes se impliquem nos processos de mudança. Dada a assimetria de informações, alguns empregadores farão um esforço adicional para conseguir informações sobre os trabalhadores, em especial aqueles mais produtivos, na tentativa de reduzir a assimetria da informação e facilitar os processos implantados na organização. Os departamentos de recursos humanos destas empresas estão cheios de instrumentos, como testes psicológicos, técnicas de entrevista e de dinâmicas de grupo, para obter estas informações. Os próprios processos seletivos, que tem se tornado processos cada vez mais longos e mais detalhados, já buscam mapear em detalhes o perfil dos empregados que serão contratados, antes mesmo de começarem a trabalhar na organização (CAMARGO E REIS 2005).

Neste contexto, Camargo e Reis (2005) ainda ressaltam que dois pontos devem ser levados em consideração. Existe um gasto extra de recursos com a busca de informações, *per se*. Se não houvesse assimetria, estes recursos poderiam ser utilizados de forma mais eficiente. Empresas menores, que não têm escala suficiente para manter um departamento de recursos humanos adequado, podem se ver diante da necessidade de obter estas informações por tentativa e erro, gerando rotatividade da mão de obra, reduzindo, desta forma, o incentivo para o investimento em qualificação e treinamento específico tanto por parte dos trabalhadores quanto das empresas.

Entretanto, ao contrário do que a literatura enfatiza, o efeito das instituições sobre o desempenho do mercado de trabalho não se dá necessariamente através do aumento do custo do trabalho, ou da flexibilidade ou não do mercado. Instituições são importantes porque elas são como contratos, cujos termos geram incentivos específicos para os agentes. Em condições de assimetria de informações que gere seleção adversa, os contratos devem ser desenhados de tal forma que induza os agentes a revelarem suas informações privilegiadas (CAMARGO E REIS 2005). Ou seja, como destaca Murphy (1986), a questão é como desenhar instituições que gerem um fluxo de informações entre agente (o trabalhador) e principal (o empregador) que minimizem o potencial de manipulação por ambas as partes e, portanto, sejam confiáveis e facilitem os processos de mudança, que estão presentes a todo o momento, mesmo que não sejam perceptíveis.

## 7. Metodologia

O método de pesquisa utilizado no presente estudo foi o qualitativo descritivo, uma vez que o objetivo do trabalho é descrever a relação entre teoria da agência e recursos humanos a partir de uma revisão bibliográfica sobre o tema para, então, incitar reflexões sobre o tema. Para Mattar (1993), a pesquisa descritiva é caracterizada como aquela que possibilita ao pesquisador conhecimento sobre as características de grupos, estimar proporções de

determinadas características, além de constatar a presença de relações entre diversas variáveis. As variáveis aqui relacionadas são a teoria da agência e o RH.

Para analisar os dados coletados, foi desenvolvida a análise de conteúdo (AC), entendida como

... um método de tratamento e análise de informações, colhidas por meio de técnicas de coleta de dados, consubstanciadas em um documento. A técnica se aplica à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação (oral, visual, gestual) reduzida a um texto ou documento (Chizzotti, 1991, p.98).

Apesar dessa definição, Bardin (1977, p.31) ressalta a dificuldade de se compreender a AC como um método uniforme, alertando para o fato de que trata-se, antes, de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações”. Por isso, complementa, deve-se entender a AC não como um instrumento, mas “um leque de apetrechos, ou, com maior rigor, um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações”. Por essa razão, no presente trabalho adotou-se um dos procedimentos específicos desse conjunto de apetrechos, a análise categorial, a qual

... pretende tomar em consideração a totalidade de um texto, passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a frequência de presença (ou de ausência) de itens de sentido. (...) É o método das categorias, espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivas, da mensagem. É, portanto, um método taxionômico bem concebido para (...) introduzir uma ordem, segundo certos critérios, na desordem aparente (Bardin, 1977, p.37).

Para tanto, foi feito um levantamento na base de dados EBSCO, buscando estudos internacionais que explorassem a relação entre teoria da agência e outras áreas de uma organização. Analogamente à pesquisa anterior, com o intuito de comparar a evolução dos estudos deste tema no panorama internacional e brasileiro, também foi conduzida uma pesquisa bibliográfica nos periódicos brasileiros<sup>1</sup> classificados como de qualidade A pelo *QUALIS*<sup>2</sup>, no período de 1997-2006.

Em seguida, procedeu-se a compilação dos dados, ou seja, a reunião sistemática do material selecionado, para então proceder a análise do conteúdo desse material. O material coletado foi classificado nas seguintes categorias temáticas, todas elas relacionadas à teoria da agência: recursos humanos, finanças, marketing, estratégia, logística e produção. Por fim, foram descritas as considerações sobre o tema estudado, que serão relatadas a seguir.

## 8. Considerações Finais

A própria nomeação recursos humanos deixa extremamente claro que o foco de atenção dos estudos desta área administrativa são as pessoas. A evolução da economia, considerando todos os tipos de atividades, sejam elas dentro das empresas, entre empresas, entre governos, entre países, aponta, cada vez de forma mais assertiva, que o gerenciamento das pessoas é uma das principais criticidades das organizações. A ciência, as tecnologias, os serviços se desenvolvem em uma velocidade intensa, porém muitos dos problemas organizacionais se apresentam de forma recorrente. A maioria destes problemas está relacionada diretamente às pessoas, ou seja, aos conflitos existentes entre elas.

Neste sentido, apesar de muito pouco explorada, tanto pelos acadêmicos, quanto pelos executivos (principalmente no caso brasileiro, conforme apresentado na seção 3 deste artigo), a relação entre teoria da agência e recursos humanos, fornecendo uma nova perspectiva de análise para as organizações, é inegável. A teoria da agência tem, no seu cerne, o objetivo de resolver conflitos de interesses entre principal e agente, ou seja, entre pessoas.

O cenário altamente competitivo do mundo atual está aumentando de forma significativa o *gap* entre interesses da organização como um todo e interesses dos indivíduos. Neste contexto, os problemas de remuneração e incentivos, produtividade, satisfação dos trabalhadores, assim como os de mudança organizacional estão se transformando em barreiras de crescimento organizacional.

A assimetria de informação, tema amplamente estudado na teoria da agência, se caracteriza como um dos mais sérios entraves de uma empresa. A informação incompleta do principal sobre o agente e vice-versa atrapalha, de forma considerável, a estruturação de um sistema de remuneração e incentivos mais justo. No entanto, estudos desenvolvidos na área, não apresentam o sistema de remuneração e incentivos individual como uma saída, pois tal configuração seria capaz de acabar com o espírito de equipe em uma empresa, tão reconhecido como *driver* de desenvolvimento organizacional e de resultados financeiros satisfatórios.

O acompanhamento mais próximo e intenso do agente pelo principal poderia ser uma alternativa interessante para o problema de remuneração e incentivo, produtividade e satisfação. Porém, na maioria das vezes, esta ação apresenta um alto custo para a empresa. Então, como fazer? Cada organização, setor, economia apresenta suas especificidades. Desta forma, seria interessante o desenvolvimento de estudos aprofundados sobre o custo benefício deste maior investimento em sistemas de controle das atividades dos agentes ou, até mesmo, buscar maneiras mais baratas de se resolver estes problemas como aumento dos canais de comunicação entre funcionários, gerentes e executivos de alto nível hierárquico.

A assimetria de informação também cria dificuldades em processos de mudança organizacional, pois as informações não ficam completamente disponíveis para os agentes. Isto acontece, muitas vezes, devido ao quão estratégicas são estas informações. O risco de “vazamento” de um dado estratégico para os concorrentes é parte constante do cenário competitivo atual. Uma alternativa para solucionar este problema, é a seleção cada vez mais estruturada e rigorosa de funcionários para a empresa, admitindo pessoas que apresentem perfis altamente alinhados com os valores organizacionais. Desenvolvimentos de contratos de longo prazo entre principal e agente também pode ser uma forma de redução do risco de “vazamento” de informação, pois os agentes podem, devido à oferta mais estável de remuneração e benefícios, se tornar cada vez mais leais à empresa. Mas, organizações que estão passando por processos de mudança, geralmente não têm tanta visibilidade sobre sua situação financeira futura, não podendo, desta forma, assumir o compromisso de contratos de longo prazo. Portanto, qual postura deve-se tomar? As respostas sobre ofertas de contratos de longo prazo entre agente e principal, em ambientes organizacionais em mutação ainda são obscuras. Sendo assim, defende-se a continuidade de pesquisas sobre teoria da agência e recursos humanos, principalmente no cenário brasileiro, com foco, principalmente, no problema contratos de longo prazo X ambiente de mudança organizacional.

## 9. Referências Bibliográficas

AKERLOF, G. A. The Market for 'Lemons': Quality Uncertainty and the Market Mechanism. **The Quarterly Journal of Economics**, MIT Press, vol. 84, n.3, 1970, p. 488-500.

ALCHIAN, A. A. DEMSETZ, H. Produção, custos de informação e organização econômica. **Revista de Administração de Empresas**, 2005, v. 45, n. 3.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGEN, M. DUTTA, S. JR, O. C. W. Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories. **Journal of Marketing**, 1992, v. 56, p. 1-24.

- CAMARGO, J. M.; REIS, M. C. Desemprego: o custo da desinformação. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v.59, n.3, July/Sept. 2005.
- CARVALHO, F. J. C., SOUZA, F. E. P., SICSÚ, J. , DE PAULA, L. F. R., STUDART, R. **Economia Monetária e Financeira**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.
- CONYAN, M. J. Executive compensation and incentives. **Academy of Management Perspectives**, p. 25-44, February 2006.
- CHRISTIAN, M., GANESH I., SOBERMAN, D. Job satisfaction, job performance, and effort: a reexamination using agency theory. **Journal of Marketing**, 2006, v. 70, p. 137-150.
- CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. Rio de Janeiro: Cortez, 1991.
- DENIS, D. J., DENIS, D. K., SARIN, A. Agency theory and the influence of equity ownership structure on corporate diversification strategies. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 1071-1076, 1999.
- DOHERTY, A. N. Explaining international retailer's market entry mode strategy: internalization, theory, agency theory and the importance of information asymmetry. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, Oct. 1999, v.9, n.4, p. 379-402.
- DRAGO, R., GARVEY, G.T. Incentives for Helping on the Job: Theory and Evidence. **Journal of Labor Economics**, 1997, 16(1), p.1-25.
- EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. **Academy of Management Review**, 1989, v. 15, n. 1, p. 57-74.
- FILHO, C. A. P. M. ZYLBERSZTAJN, D. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 3.
- GREMAUD, Amaury Patrick. et. alli. **Manual de Economia**. São Paulo: Saraiva, 2003
- HART, O. **Firms, Contracts and Financial Structure**. Clarendon Press. Oxford, 1995.
- HAMBRICK, D. C., FINKELSTEIN, S., MOONEY, A. C. Executive job demands: new insights for explaining strategic decisions and leader behaviors. **Academy of Management Review**, July 2005, p. 472-490.
- HENLEY, J., COTTER, M., WHITE, C. Exceptions to Agency Theory Assumptions and rise of the contingency employment in marketing. **Marketing Management Journal**, Fall 2001, p.123-131.
- JENSEN, M. MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, 1976, 3, p. 305-360.
- JR. H. L. T., GOMES-MEJIA, L. R. The decoupling of CEO pay and performance: an agency theory perspective. **Administrative Science Quarterly**, 1989, v. 34, p. 169-189.
- KOCHAR, RAHUL. Explaining firm capital structure: the role of agency theory vs. transaction cost economics. **Strategic Management Journal**, 1996, v. 17, p. 713-728.
- LASSAR, W. M. KERR, J. L. Strategy and control in supplier-distributor relationships: an agency perspective. **Strategic Management Journal**, 1996, v. 17, p. 613-632.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340 p.

LEVÊQUE, F. **Economie de la Réglementation**. Collection Repères, Éditions La Découverte, Paris, 1999.

LIMA, C. R. M. **Informação e regulação da assistência suplementar a saúde**. E-papers Serviços Editoriais Ltda: Rio de Janeiro, 2005.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. D. (org.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicaga: Rand McNally, 1976.

MARCH, J. G. Footnotes to organizational change. **Administrative Science Quarterly**. Ithaca, Dec. 1981, v.26, n.4, p.563-577.

MATTAR, F. N., **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, v. I e II, 1993.

MELLO, P. C. Arquitetura organizacional das empresas do setor de seguros: como a microeconomia pode contribuir. **Revista Brasileira Risco e Segurança**, Rio de Janeiro, Out./Mar. 2006, v. 1, n. 2, p. 49-67.

MENDONÇA, L. R. FILHO, C. A. P. M. Governança nas organizações do terceiro setor: considerações teóricas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 4.

MILBURNE, G.; FRANCES, G. J. All about job satisfaction. **Supervisory Management**, 1981, v. 26, n.8, p. 35-46.

MOORTHY, K. S. Theoretical modeling in marketing. **Journal of Marketing**, 1993, v. 57, p. 92-106.

MUELLER, B. **Regulação, Informação e Política: Uma Resenha da Teoria Política Positiva da Regulação**. Dep. de Economia – UnB, 2002.

MURPHY, K. Incentives, learning, and compensation: A theoretical and empirical investigation of managerial labor contracts. **Rand Journal of Economics**, 1986, v. 17.

NADLER, D. A., GERSTEIN, M. S., SHAW, A. B., e associados. **Arquitetura organizacional**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

NIKKINEN, J. SAHLSTROM, P. Does agency theory provide a general framework for audit pricing? **International Journal of Auditing**, 8, p. 253-262, 2004.

OKIMURA, R. T. **Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil**. (Dissertação de Mestrado) FEA/USP, 2003.

PINTO JR., H.Q., SILVEIRA, J.P. **Elementos de regulação setorial e de defesa da concorrência: uma agenda de questões para o setor de energia**. Nota técnica ANP n. 006. Brasília: ANP, 1999. 31p.

QUARSTEIN, V. A.; McAFEE, R. B. ; GLASSMAN, M. The situational occurrences theory of job satisfaction. **Human Relations**, v. 45, n. 8, p. 859-873, 1992.

RABELO, F., SILVEIRA, J. M. **Estruturas de governança e governança corporativa: avançando na integração entre as dimensões competitivas e financeiras**. Texto para discussão: Instituto de Economia – Universidade Estadual de Campinas, n. 77, Jul., 1999.

RAMASWAMI, S. N. SRINIVASAN, S. S. GORTON, S. A. Information asymmetry between salesperson and supervisor: postulates from agency and social exchanges theories. **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 1997, v. 18, n. 3, p. 29-50.

ROBBINS. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC editora. 2003.

ROSS, S. The economic theory of agency: the principal's problem. **American Economic Review**, 20 (2), 22-32, 1973.

SANTOS, J. L. KELM, M. L. ABREU, A. F. Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência – um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S.A. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, 2001, v. 36, n. 3.

SILVEIRA, A. D. M. BARROS, L. A. B. C. FAMÁ, R. Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, 2003, v. 43, n. 3, p. 50-64.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1965.

SPENCE, M., ZECKHAUSER, R. Insurance, Information and Individual Action. *American Economic Review* 61, p. 380-387, 1971.

STROH, L. K. *et al.* Agency theory and variable pay compensation strategies. **Academy of Management Journal**, 1996, v. 39, n. 3, p. 751-767.

WERTHER, W.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. Free Press: New York, 1985.

WRIGHT, P., MUKHERJI, A., KROLL, M. J. A reexamination of agency theory assumptions: extensions and extrapolations. **Journal of Socio-Economics**, 30, 413-429, 2001.

---

<sup>1</sup> [www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br) ;

<sup>2</sup> <http://servicos.capes.gov.br/webqualis/ConsultaListaCompletaPeriodicos.faces> .