



RAM. Revista de Administração Mackenzie

ISSN: 1518-6776

revista.adm@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Brasil

Godoy, Paulo de; Marcon, Rosilene  
TEORIA DA AGÊNCIA E OS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: A INFLUÊNCIA DAS  
TRANSFERÊNCIAS E DAS PROMOÇÕES NOS CUSTOS DE AGÊNCIA EM UMA INSTITUIÇÃO  
BANCÁRIA

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 7, núm. 4, 2006, pp. 168-210

Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195416331009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



**TEORIA DA AGÊNCIA E OS CONFLITOS**  
.....  
**ORGANIZACIONAIS: A INFLUÊNCIA DAS**  
.....  
**TRANSFERÊNCIAS E DAS PROMOÇÕES**  
.....  
**NOS CUSTOS DE AGÊNCIA EM UMA**  
.....  
**INSTITUIÇÃO BANCÁRIA**  
.....

**AGENCY THEORY AND ORGANIZATIONAL CONFLICTS:  
THE INFLUENCE OF TRANSFER AND PROMOTION IN AGENCY COSTS  
IN A FINANCIAL INSTITUTION**

**PAULO DE GODOY**

*Aluno do Programa de Mestrado Acadêmico da Univali – Universidade do Vale do Itajaí.*

*Rua Deputado Protógenes Vieira, 50 – Florianópolis – SC – CEP 88035-120*

*E-mail: Paulode@gmail.com.*

**ROSILENE MARCON**

*Orientadora. Chefe de Departamento de Pós-Graduação da Univali – Universidade do Vale do Itajaí.*

*Rua Deputado Protógenes Vieira, 50 – Florianópolis – SC – CEP 88035-120*

*E-mail: marcon@univali.br.*





## RESUMO

A capilaridade do setor bancário, com sua atuação distribuída em diversas cidades e, conseqüentemente, em milhares de agências, demanda como forma de bem representar a instituição tanto a promoção quanto a transferência de executivos para ocupar cargos de gerência em cidades e agências distintas, atuando assim como agentes dos proprietários/acionistas das instituições. Este trabalho analisa a existência de conflitos familiares em razão de uma promoção e/ou transferência, e se esses eventuais conflitos podem influenciar o comportamento do gerente, a ponto de produzir algum custo de agência. Para tanto, com base na Teoria da Agência e na literatura sobre conflitos organizacionais, pesquisou-se um grupo de gerentes de uma instituição financeira brasileira. Como resultado da aplicação de um questionário encontraram-se evidências de que os gerentes consultam suas famílias durante o processo de promoção e/ou transferência e que esse processo pode gerar conflitos entre os gerentes e seus familiares. Os resultados indicam que, na opinião dos gerentes pesquisados, eles podem ser influenciados por uma situação de promoção e/ou transferência, podendo ter sua atuação comprometida, gerando custos de agência.

## PALAVRAS-CHAVE

Teoria da Agência; Custos de agência; Conflitos organizacionais; Promoções; Transferências.

## ABSTRACT

The capillarity of the financial sector, which performs its activities in several cities and consequently thousands of agencies demands, as a way to appropriately represent the institution, not only the promotion but also the transfer of executives to occupy management position in other cities and agencies acting as institutions' owners/stockholders institutions. This paper analyzes the existence

of familiar conflicts originated from a promotion and/or transfer and if these eventual conflicts may influence the managers behavior, in extent to produce some agency cost. Thus, based on the Agency Theory and organizational conflicts literature, a group of managers in a Brazilian financial institution was researched. As a result of a questionnaire application, the managers consult their families during the promotion and/or transfer process and that process may generate conflicts. The results indicate that, according to the researched managers, they can be influenced by a promotion and/or transference situation, being able to have their performance jeopardized, generating agency costs.

## KEYWORDS

Agency Theory; Agency costs; Organizational conflicts; Promotions; Transfer.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o trabalho seminal apresentado por Jensen e Meckling (1976), a Teoria da Agência tem despertado o interesse em diversos segmentos organizacionais e tem sido utilizada como marco teórico para trabalhos acadêmicos nos mais diversos setores, tais como: Kayo e Famá (1996) ao analisar o instituto jurídico da concordata e as mudanças propostas para a lei de falências e concordatas; Nossa, Kassai e Kassai (2000), que estabelecem uma relação da Teoria da Agência com a contabilidade, a auditoria, a compreensão dos fenômenos contábeis e o aprimoramento da teoria contábil; Monsma (2000), ao explorar a abordagem da racionalidade por meio da comparação das relações entre fazendeiros de gado e capatazes nas primeiras décadas do século XIX; e Ross, Westerfield e Jaffe (2002), utilizando-se da teoria, procuram demonstrar o papel do administrador e do administrador financeiro.

Em seu trabalho, Eisenhardt (1989, p. 57) já destacava a capacidade de aplicação da Teoria a uma ampla gama de assuntos, ao afirmar que “a Teoria da Agência tem sido utilizada pelos acadêmicos em contabilidade, economia, finanças, marketing, ciência política, comportamento organizacional e na sociologia”.

Dessa forma, a Teoria da Agência tem permitido tanto aos pesquisadores como aos principais e aos agentes melhor compreender a relação contratual existente entre ambos, bem como os conflitos e eventuais custos daí decorrentes. Daí sua importância para a academia e, conseqüentemente, para as organizações como um todo.

Segundo Chanlat et al. (1996, p. 206), as publicações sobre gestão, desde a metade dos anos 1970, abriram espaço crescente para questão dos conflitos nas organizações, tema que, após ter sido amplamente ocultado, se inscreve entre os assuntos essenciais na formação de base em gestão. Assim, a partir dessa nova abordagem sobre a forma de gestão dos conflitos, o tema passou a ser mais discutido e tem despertado o interesse em diversos segmentos organizacionais.

Neste estudo busca-se aliar e aproximar dois temas que se entende serem complementares: a Teoria da Agência e os conflitos.

O que se pretende destacar é a possibilidade de ampliação da noção de conflito para os conflitos familiares e associá-lo à Teoria da Agência. Tal ampliação poderia elevar o grau de complexidade do assunto, e a atenção e a atuação que o administrador dedicar à gestão dos conflitos levantados é que permitirão uma melhor abordagem do tema, tendo esse profissional papel relevante para aproximação de tais interesses.

Este trabalho tem, portanto, como objetivo principal verificar a existência de custos de agência decorrentes de conflitos familiares oriundos de promoção e/ou transferência, por meio da percepção dos gerentes. Acrescenta-se a visão de que o conflito não se dá apenas numa relação direta, nem se limita ao ambiente organizacional. Busca-se demonstrar sua extensão para as relações pessoais e familiares, conforme mencionado anteriormente, com a aproximação dos dois temas: a Teoria da Agência e os conflitos.

Para tanto, por meio de uma pesquisa empírica envolvendo profissionais de uma instituição bancária ocupando o cargo de gerentes, procurou-se investigar até que ponto os conflitos familiares oriundos de uma promoção e/ou transferência poderiam gerar conflitos de agência.

Apresenta-se, a seguir, a fundamentação da Teoria da Agência e das diversas formas e maneiras de sua utilização na literatura, além do conceito denominado “fuga do risco”, os conflitos organizacionais, sua relação com o presente tema, bem como a evolução da forma de seu entendimento ao longo do tempo. Apresentam-se também a metodologia aplicada, a amostra pesquisada, o método e, além dos resultados encontrados, as considerações finais sobre o trabalho.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Apesar de serem muito antigas, as relações entre proprietários e administradores e, conseqüentemente, as diferenças de desempenho dos administradores proprietários e dos administradores não-proprietários foram abordadas de modo mais intenso em meados dos anos 1970, por Jensen e Meckling (1976), que efe-

tivamente passam a nomear os atores dessas relações como principal e agente, mediante a Teoria da Agência.

Jensen e Meckling (1976) definem o relacionamento de agência como um contrato no qual uma ou mais pessoas (principal) contratam uma outra pessoa (agente) para realizar alguma atividade em seu nome ou a seu mando, delegando autoridade ao agente. Toda vez que alguém — chamado de agente — é posto para administrar os interesses de outro — chamado de principal — surge a relação de agência.

O Quadro 1 apresenta de forma resumida alguns trabalhos sobre a Teoria da Agência, procurando demonstrar a amplitude do tema, tanto no Brasil como no exterior.

#### QUADRO 1

##### ALGUNS ASSUNTOS ABORDADOS PELA TEORIA DA AGÊNCIA

ASSUNTO	AUTOR
Acionistas minoritários e controladores nas empresas com ações negociadas na Bovespa	Procianoy (1995)
Instituto jurídico da concordata	Kayo e Famá (1996)
Conceito de eficiência do mercado	Bruni e Famá (1998)
Estrutura de capital e administração do risco	Tufano (1998)
O funcionamento das sociedades por ações	Coelho (1998)
Contabilidade, auditoria e compreensão dos fenômenos contábeis.	Nossa, Kassai e Kassai (2000)
Relação cooperado <i>versus</i> cooperativa	Menegário (2000)
Problemas regulatórios na ANP	Pinto e Pires (2000)
Cooperação Universidade-Empresa	Segatto-Mendes (2001)
Papel do administrador e do administrador financeiro	Costamarques e Conde (2000); Ross, Westerfield e Jaffe (2002)
A queda do conglomerado Enron	Silva, Cupertino e Ogliari (2002)
Governança corporativa	Rech e Luciano (2004); Steinberg (2003)
Fusões e aquisições	Camargos e Barbosa (2003)

continua

**QUADRO I (CONTINUAÇÃO)**

**ALGUNS ASSUNTOS ABORDADOS PELA TEORIA DA AGÊNCIA**

ASSUNTO	AUTOR
Turnover dos CEOs	Brunelo, Graziano e Parigi (2002)
Desempenho dos fundos de investimento	Dalmácio e Nossa (2003)
O setor público	Frega (2004)
Bancos – Modelo de gestão por resultado	Santos, Kelm e Abreu (2001)
Bancos – A gerência fraudulenta do Banco Nacional	Cupertino (2004)
Bancos – Estudo comparativo do desempenho (Bancos do Texas)	Brickley, Linck e Smith (2002)
Bancos – Escândalo envolvendo o House Bank	Preece et al. (2003)
Estratégia de negócios através da Internet	Vibert (2000)
A estrutura de capital e os custos de agência	Ang, Cole e Lin (2000)
O desenvolvimento de softwares e o comportamento individual	Walsh e Schneider (2002)

Fonte: Própria.

A teoria está associada à fragmentação da propriedade, e agente é todo administrador que não seja o proprietário. Dessa forma, conforme observa Fontes Filho (2003), podem existir interesses distintos entre principal e agente. Para esse autor, a separação entre propriedade e gestão, embora efetiva para assegurar o investimento do proprietário em novos negócios e agregar capital de outros sócios para a sua expansão, introduz problemas de relacionamento entre proprietários e gestores. O gestor ou agente, dotado de interesses individuais, pode não perseguir os objetivos dispostos pelos proprietários, o principal, ou não empregar todo o esforço necessário para a condução do negócio.

Nesse sentido, Costamarques e Conde (2000) acreditam que os conflitos entre principal e agente são inevitáveis, porque, se inicialmente e em troca de uma remuneração o agente deveria atuar de acordo com os interesses do principal, na prática, porém, o agente tentará maximizar sua função de utilidade. Ao procurar obter para si vantagens adicionais visando melhorar seu bem-estar, os agentes estariam buscando maximizar sua função de utilidade em benefício próprio.

A eventual distância existente entre o que o principal espera e o que efetivamente é realizado pelo agente se dá essencialmente porque o agente tem

interesses próprios — sua satisfação pessoal e a maximização de seus benefícios, dentre outros.

A Teoria da Agência tem sido de grande valia no entendimento das diversas relações entre principal e agente, em diversos setores no ambiente organizacional, e busca estabelecer e identificar os incentivos que levam o agente a, de uma maneira geral, executar o que dele se espera, de forma a atender aos interesses do principal. Para abordar aspectos relacionados à estrutura de capital e à administração do risco, Kayo e Famá (1997), Tufano (1998), Famá e Grava (2000) e Costamarques e Conde (2000) utilizam o conceito da Teoria da Agência. Ross, Westerfield e Jaffe (2002) utilizam a teoria procurando demonstrar o papel do administrador e do administrador financeiro.

O conceito é utilizado por outros autores, como Bruni e Famá (1998), ao analisar o conceito de eficiência de mercado; Menegário (2000), para esclarecer a relação cooperado *versus* cooperativa; Segatto-Mendes (2001), trazendo uma visão sobre a cooperação universidade-empresa; Silva, Cupertino e Ogliari (2002), ao estudarem a queda de um grande conglomerado empresarial (caso Enron); Dalmácio e Nossa (2003), em um trabalho sobre o desempenho dos fundos de investimento.

Camargos e Barbosa (2003), ao abordarem as fusões e aquisições, procurando melhor situar empiricamente o assunto, assumem que a origem da abordagem do tema fusões e aquisições surgiu a partir de um conjunto de explicações que se propõe a conferir-lhe legitimidade, derivado de alguns aspectos das teorias da empresa, principalmente da Teoria da Agência.

O próprio funcionamento das sociedades por ações é analisado por Coelho (1998) sob a óptica da Teoria da Agência; Pinto Jr. e Pires (2000) utilizam-se desse mesmo embasamento teórico para analisar a assimetria das informações e problemas regulatórios junto à Agência Nacional do Petróleo; e Frega (2004) analisa sua aplicabilidade ao setor público.

Assim como neste trabalho, a teoria tem sido utilizada por autores e pesquisadores para analisar e melhor compreender aspectos específicos do setor bancário, não apenas no Brasil, como Santos, Kelm e Abreu (2001), Dalmácio e Nossa (2003), além de Cupertino (2004); mas também em outros estudos no exterior, tais como Arnold (1985), Nielson e Tierney (2002) e Preece et al. (2003).

Observa-se a aderência do conceito a diversos temas, desde que envolva a necessidade de execução de uma tarefa por alguém que não seja totalmente proprietário. Os gerentes de agências bancárias encaixam-se nessa situação. Apesar de os autores assumirem o agente como exclusivamente homem econômico, que busca acima de tudo maximizar seus interesses, segundo confirmam recentes casos como Enron, WorldCom, Parmalat e Banco Nacional, outros autores



adotam formas opcionais para a solução do conflito principal-agente, tais como Perrow (1986); Al-Najjar e Casadesus-Masanell (2001) e Casadesus-Masanell (2004). São visões alternativas sobre o comportamento dos agentes em sua relação com o principal que não devem ser desconsideradas.

Jensen & Meckling (1976) destacam um outro ponto quanto ao conflito de interesses entre principal e agente, que tem sua origem na denominada fuga do risco. Como os benefícios obtidos na atividade serão divididos com os demais acionistas, ou repassados totalmente para o principal, o gerente — agente — pode deixar de se dedicar a atuar ou a tentar ganhar mercado ou mercados onde exista algum risco ou onde ele tenha de se arriscar mais, pois demandaria mais dedicação, empenho e esforço pessoal do agente. Ele teria de estudar mais os mercados, empenhar-se mais na administração do negócio, e provavelmente teria de aprender novas tecnologias para melhor atuar, exigindo mais dedicação e investimento pessoal, além do risco de o empreendimento não obter o sucesso esperado e, assim, sua posição anterior, mais confortável, poderia estar comprometida.

Partindo-se desse enfoque, o gerente pode considerar uma promoção ou uma transferência como um risco a ser assumido — risco de não conseguir executar com eficiência sua nova função, risco de não adaptar-se à nova realidade —, além dos prováveis problemas de adaptação dos demais membros da família e os eventuais conflitos daí decorrentes.

Na prática, os agentes se preocupam com a própria riqueza, com os benefícios indiretos e com a segurança no emprego, ou, conforme aborda Morgan (1995), preocupam-se com aspectos extra-organização. Para Gong (2003), o agente e o principal têm interesses divergentes e o centro da questão entre eles é a formação de um mecanismo de controle que faça o agente se comportar de acordo com os interesses do principal. Jamison (1998) já havia alertado que a Teoria da Agência indica que os interesses conflitantes afetam as habilidades dos investidores e dos administradores em fazer mudanças, mesmo as que eles deveriam fazer.

Na tentativa de encontrar uma solução otimizada para eliminar, ou pelo menos reduzir uma eventual distância existente entre o que o principal espera e o que efetivamente é realizado pelo agente, ocorrem alguns custos, chamados de custos de agência. Jensen e Meckling (1976) classificam tais custos em custos de controle (*monitoring costs*), custos de obrigação (*bonding costs*) e custos residuais (*residual loss*).

- a) Custos de controle ou de vigilância — são as despesas suportadas pelo principal com o objetivo de verificar e acompanhar se o agente atua para defender os seus interesses.

- b) Custos de obrigação ou de justificação — são os encargos que o principal assume perante o agente para justificar que suas decisões foram do interesse desse.
- c) Custos residuais — derivam dos dois tipos anteriores e correspondem à noção de custos de oportunidade. Esse tipo de custo decorre do fato de o principal não exagerar no controle, ou seja, o custo do controle não pode ser superior ao ganho gerado pelo controle; desse modo, pode ocorrer certo abandono do controle, dando origem aos custos residuais.

O interesse do gerente em seu relacionamento familiar pode impactar em seu desempenho como agente do principal, gerando para esse um custo adicional — um custo de agência. Portanto, a preocupação com esse aspecto, por parte do principal, permitirá um desempenho ótimo do gerente, reduzindo com isso os custos de agência.

Montana e Charnov (2001) apontam que as raízes dos conflitos são tão antigas quanto a humanidade e definem conflito como divergência entre duas ou mais partes ou entre duas ou mais posições. Esses autores acrescentam ainda que a administração deveria considerar os conflitos como uma força constante dentro das organizações modernas e gerenciá-los, pois não são necessariamente ruins, visto que podem liberar energias criativas que poderão contribuir para a solução de problemas e levar a inovações úteis para a organização.

Chanlat et al. (1996), ao demonstrarem a evolução do pensamento administrativo sobre os conflitos organizacionais, descrevem que no início da era industrial, a nova aristocracia representada pelos empresários considerava os trabalhadores como membros de uma classe social inferior e tratava os conflitos como uma relação de dominação-submissão.

Shelton e Darling (2004) examinam os conflitos sob o foco do que os autores chamam de “novas ciências”, especificamente a teoria do caos e física quântica. Essas teorias fornecem uma nova metáfora conceitual e quantificam habilidades aos gerentes que podem ser usadas nas organizações que adotam o conflito e o utilizam para uma transformação contínua.

Corroborando essa evolução do entendimento de conflito, Shelton e Darling (2004) acrescentam que a noção de conflito movia-se inicialmente pelo antigo paradigma, no qual o conflito era negativo, visto como uma disfunção, destrutivo e irracional, devendo ser eliminado.

Na década de 1950, segundo esses autores, ocorre o início de uma nova visão, em que o conflito passa a ser um fenômeno natural e inevitável e, portanto, deve ser administrado pelos gestores, surgindo assim a *administração do conflito*.

Finalmente, além de ser aceito, o conflito passa a ser encorajado. Ainda segundo Shelton e Darling (2004), a tensão do conflito pode gerar uma nova e im-

portante opção de ação, tirando a organização da inércia, criando uma abertura, uma bifurcação. Para Briggs e Peat (1989), a existência dessa bifurcação é vital para um sistema, pois permite uma interação maior com o ambiente.

Assim, o conflito passa a ser importante para a organização, criando opções ao *status quo*, utilizado para tirar ou quebrar a inércia organizacional. Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) compartilhavam dessa posição em seu trabalho, acrescentando que não se pode esquecer que os conflitos estimulam a inovação na solução de problemas, e desse modo podem ser benéficos para a organização.

Bacal (2004) contribui nessa análise, e em seu artigo conclui que o principal motivo do crescimento do conflito destrutivo é a noção de que devemos evitar o conflito. A visão de que o conflito é ruim está associada a uma visão da eficácia organizacional. O conflito pode ser dirigido e controlado de modo que faça que tanto as pessoas quanto as organizações cresçam, inovem e melhorem. Entretanto, isso requer que o conflito não seja reprimido, pois as tentativas de repressão são capazes de gerar situações muito piores (*ugly situation*).

Apesar da evolução sobre a noção de conflito, conforme observam Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), não se pode desprezar a noção de que o conflito, se não for bem administrado, se não for bem interpretado, pode gerar situações de estresse. Esses autores entendem que os conflitos emocionais podem drenar as energias das pessoas, reduzindo seu desempenho.

Note-se que, apesar de a maioria dos autores abordar o assunto “dentro” do ambiente organizacional, a perspectiva apresentada nos trabalhos de Katz e Kahn (1987), Motta (1991), Morgan (1995) e ainda Pahl (1997) nos oferece uma visão sobre o assunto que apresenta evidências e sugere que os conflitos ocorridos no ambiente familiar podem influenciar o ambiente organizacional.

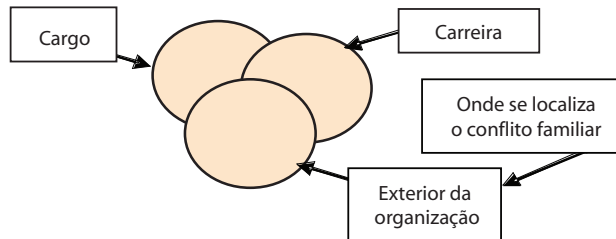
A mesma perspectiva é compartilhada por Morgan (1995), ao apresentar três tipos de interesses, focados basicamente sob a óptica relativa às tarefas, à carreira e à vida pessoal. Os gerentes passam a adotar comportamentos que têm íntima relação com cada uma dessas perspectivas em especial. Sistemáticamente, Morgan (1995) representa tais aspectos a partir da Figura 1.

Na abordagem apresentada por esse autor, por mais compreensão que o indivíduo tenha do papel que ele deve representar como agente, não se pode negar a influência das demais áreas de interesses sobre aquele momento específico. Por mais que ele saiba quais seriam suas obrigações como agente do principal, sua atuação será influenciada — em maior ou menor grau — pelos interesses e conflitos familiares.

Para Pahl (1997), a família está dentre os principais pontos em que o indivíduo busca alívio ou solução para suas ansiedades, “em primeiro lugar, a esfera dos amigos, familiares e amantes”. O trabalho e a carreira não apresentam um fim em si mesmos, mas o indivíduo procura encontrar harmonia no conjunto

FIGURA 1

INTERESSES ORGANIZACIONAIS: CARGO, CARREIRA E EXTERIOR DA ORGANIZAÇÃO



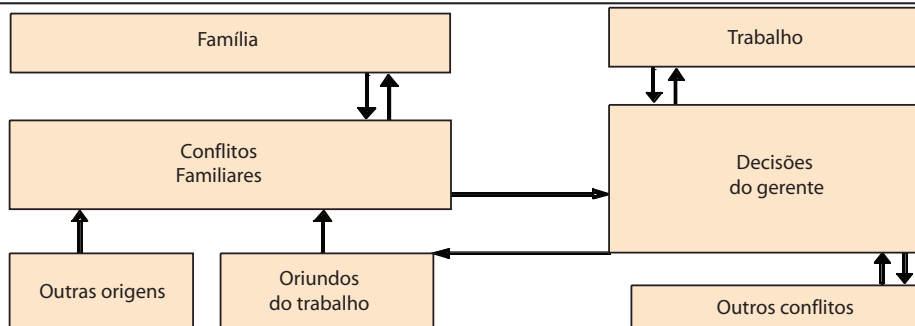
Fonte: Morgan (1995, p. 154), adaptado.

trabalho-família. Em complemento, o autor reforça que “quando indagados, os homens dirão embaraçados que se empenham em atividades incansáveis e intermináveis para o bem dos filhos e netos” — entenda-se “família” (PAHL, 1997, p. 31).

De forma sistêmica, conforme se demonstra na Figura 2, o conflito tem sua origem no ambiente organizacional, passa pelo ambiente familiar e “retorna” ao ambiente organizacional por meio do comportamento do agente — influenciando ou não sua forma de decidir.

FIGURA 2

INFLUÊNCIA TRABALHO VERSUS FAMÍLIA



Fonte: Própria.

Finalmente, outra observação de Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999, p. 323) tem correlação com a percepção de que “os indivíduos que se encontram em conflito interno se tornam muitas vezes criativos na descoberta de uma solução satisfatória que concilie opiniões ou cursos de ação opostos”.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa realizada é do tipo hipotético dedutivo, de cunho exploratório e com dados obtidos por meio da aplicação de questionário em uma amostra intencional obtida por conveniência.

Pela estrutura organizacional da instituição pesquisada, constatou-se que é dividida em regiões, cada uma delas sob a responsabilidade de um diretor, em que as promoções e/ou transferências, normalmente, ocorrem dentro de uma mesma região. Dessa forma, pelo porte e dispersão geográfica da instituição, optou-se por uma amostra por conveniência e intencional (KISH, 1965), composta de gerentes de uma mesma região, na qual a proximidade com os pesquisados permitisse o acompanhamento do retorno dos questionários.

O critério de escolha dos entrevistados foi o fato de pertencerem à mesma região geográfica, de ocuparem cargo de gerência na situação que se procura investigar e a facilidade de acesso do pesquisador aos gerentes que atuam na instituição e região escolhidas (VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2001; SCHIFFMANN; KANUK, 2000; BLACK, 1999; MATTAR, 1996).

Para a coleta dos dados, foram pesquisados gerentes que atuam em uma instituição financeira que figura entre os cinco maiores bancos privados do país, segundo o jornal *Gazeta Mercantil*, edição de 18.12.2005. A instituição é geograficamente dividida em regiões, denominadas diretorias regionais, e os gerentes, objeto da amostra, atuam em uma dessas regiões geográficas, cujas agências estão localizadas no Estado de Santa Catarina e no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

Utilizou-se a nomenclatura adotada pela própria instituição, que classifica os gerentes como gerentes gerais, de atendimento e de contas, de acordo com a forma de atuação e as características de cada cargo. As informações foram obtidas por meio de contatos iniciais com os empregados e durante a aplicação do pré-teste para validação do questionário.

A região pesquisada possui um total de 30 agências, que representa aproximadamente 3% do total de unidades de atendimento em todo o país. A amostra pesquisada compreende 165 profissionais, o que representa em torno de 3% do total de gerentes da empresa que atuam em agências, mas abrange 100% do total

de gerentes da região pesquisada. Dos 165 questionários enviados, obteve-se o retorno de 124, representando 75% da amostra.

Para formalizar a coleta dos dados com informações capazes de responder às perguntas de pesquisa, optou-se pela aplicação de um questionário, utilizando a escala de pontuação de Likert, uma vez que na visão de Hayes (2001), as escalas desenvolvidas com a aplicação desse método fornecem elevados coeficientes de confiabilidade. Optou-se também pela escala de cinco pontos, uma vez que a confiabilidade tende a nivelar-se com essa quantidade, sugerindo a existência de um incremento mínimo da utilidade de usar mais de cinco pontos na escala. Dessa forma, o instrumento contém perguntas padronizadas com escala de concordância e frequência.

A construção do questionário se deu com base no levantamento bibliográfico sobre o tema e se organizou em partes, com base nas seguintes questões:

- perfil dos entrevistados;
- a influência da família em decisões voltadas à promoção e às transferências e nas demais decisões;
- a influência da família no tocante ao desempenho do gerente;
- a influência das transferências e promoções nos conflitos familiares;
- a influência das transferências quanto ao desempenho do gerente.

Após a construção do instrumento, o questionário foi aplicado na forma de pré-teste para 26 gerentes gerais de agência, conforme recomendado por Barbetta (2003), objetivando melhor adequar o instrumento à compreensão dos entrevistados, além de sua utilidade para as validações de semântica e de juízo<sup>1</sup>.

Após os questionários respondidos, procurou-se verificar a confiabilidade do instrumento, uma necessidade apontada por Hayes (2001, p. 53) quando afirma que “a confiabilidade reflete o quanto os valores observados estão relacionados com os valores verdadeiros”, e, segundo Braga (2004), elimina diversos problemas do teste-reteste. A consistência interna pode ser medida diretamente pelo coeficiente alfa de Cronbach, que, segundo Hayes (2001), permite verificar em que grau os itens do questionário estão inter-relacionados. Conforme Ledesma (2004, p. 32), “o alfa estima o limite do coeficiente inferior do coeficiente de

---

1 Semântica: “(do Gr. *Semantiké*, da significação) s.f. Estudo da linguagem humana do ponto de vista do significado das palavras e dos enunciados”. Juízo: “(do Lat. *Judiciu*) s.m. Atividade mental através da qual se admite uma asserção como verdadeira ou se estabelece uma relação entre duas idéias”. *Grande Dicionário Universal* – Língua portuguesa. Disponível em: <<http://www.universal.pt>>.

confiabilidade, em função de dois componentes do teste: o número de itens e a proporção de variância total da amostra”.

Para análise dos dados foi utilizado o *software* estatístico SPSS, versão 10.0.1, e o alfa de Cronbach inicialmente encontrado foi de 0,6608. Sabe-se, entretanto, que as questões de números 109, 110, 116, 209, 210, 303, 307 e 309 foram propositalmente elaboradas de forma negativa, visando confirmar outras questões anterior ou posteriormente incluídas no questionário. Considerando esse aspecto, foi realizado novo cálculo do alfa; porém, dessa vez, excluindo-se do cálculo as questões negativas<sup>2</sup>. Com esse procedimento, o alfa; encontrado foi de 0,8073. Esse procedimento foi adotado por Lino (1999) durante sua pesquisa. Dessa forma, entende-se que os resultados encontrados indicam que o instrumento utilizado apresenta aceitável confiabilidade interna quando se considera como indicador o alfa de Cronbach.

Considerando-se que os itens do questionário aplicado têm formato de 5 pontos, sendo 3 o ponto médio, durante a apresentação dos resultados, além do porcentual de concordância encontrado, apresenta-se também a média obtida em cada uma das questões. No mesmo formato, informa-se o desvio padrão, o que permite reduzir eventuais distorções pela interpretação da média pura e simples.

Assim, considerando-se as limitações de interpretação pela média e sabendo-se ser essa uma informação complementar, entende-se correto dizer que um ponto médio acima de 3 indica concordância com a hipótese apresentada pelo questionário, enquanto um ponto médio abaixo de 3 sugere haver discordância daquela hipótese.

## 4 HIPÓTESES

Considerando-se a relação de agência que permeia os gerentes e os naturais conflitos existentes no ambiente organizacional e sua possível extensividade para o ambiente familiar apresentado na fundamentação teórica, elaborou-se a seguinte hipótese principal:

- Os custos de agência podem ter origem em um conflito familiar ocasionado por uma promoção e/ou uma transferência.

---

2 Realizou-se, também, o cálculo do coeficiente, tendo como critério a inversão dos valores obtidos nas questões negativas, e o valor para o alfa encontrado foi de 0,8286.

Dessa forma, com o objetivo de verificar a hipótese principal, elaboraram-se hipóteses secundárias, apresentadas a seguir. Na elaboração das hipóteses secundárias relacionadas à importância das promoções e transferências, considera-se que podem ser percebidas pelos gerentes como “importantes para a empresa” e também “importantes para o próprio gerente”.

- Os gerentes entendem que as promoções são importantes para a empresa.
- Os gerentes entendem que as transferências são importantes para a empresa.
- Os gerentes entendem que as promoções são importantes para os gerentes.
- Os gerentes entendem que as transferências são importantes para os gerentes.
- Os gerentes consultam a família, em caso de promoção.
- Os gerentes consultam a família, em caso de transferência.
- Os gerentes consultam a família em todas as decisões do trabalho.
- Os gerentes entendem que suas decisões, ligadas à promoção, podem gerar conflitos familiares.
- Os gerentes entendem que suas decisões, ligadas a transferências, podem gerar conflitos familiares.
- Os gerentes entendem que um conflito familiar pode reduzir seu desempenho profissional.
- Os gerentes entendem que a atuação do superior hierárquico — diretor ou gerente geral — durante um processo de promoção pode contribuir para reduzir os custos de agência.
- Os gerentes entendem que a atuação do superior hierárquico — diretor ou gerente geral — durante um processo de transferência pode contribuir para reduzir os custos de agência.

## 5 RESULTADOS

Apresentam-se, a seguir, os dados descritivos da amostra pesquisada, cada um dos grupos de questões, de acordo com as hipóteses secundárias e os objetivos específicos de cada grupo, bem como um resumo dos resultados encontrados.

No total, 122 gerentes responderam aos questionários, representando um retorno de 74% dos questionários enviados. Conforme se observa na Tabela 1, desse total, a amostra é composta por 22 gerentes gerais, 23 gerentes de atendimento e 79 gerentes de contas.

Observa-se que 56% dos gerentes são do sexo feminino, existindo uma menor participação entre os cargos de gerentes gerais e uma maior participação das mulheres entre os cargos de gerentes de contas, em que ocupam quase 64%



dos cargos. O cargo de gerente de atendimento é a função que apresenta melhor equilíbrio porcentual, quando considerada a variável sexo da amostra, em que o sexo feminino representa 52%.

TABELA I

CARGO E SEXO DA AMOSTRA

CARGO	FREQÜÊNCIA			PORCENTUAL	
	Fem.	Masc.	Total	Fem.	Masc.
Gerente Geral	8	14	22	36%	64%
Gerente de Contas	51	28	79	65%	35%
Gerente de Atendimento	12	11	23	52%	48%
Total	71	53	124	56%	44%

Fonte: Dados da pesquisa.

Também a renda dos entrevistados foi verificada, e conforme demonstrado na Figura 3, constatou-se que o maior porcentual de renda, 56%, encontra-se na faixa entre R\$ 2.000,00 e R\$ 3.999,00.

Novamente, comparou-se o sexo com a renda da amostra, conforme demonstrado na Figura 4.

Apesar de se constatar quase um equilíbrio na renda entre R\$ 2.000 e R\$ 3.999, observa-se maior concentração da renda acima de R\$ 3.999 entre os homens, representando 30% dos salários, enquanto entre as mulheres essa faixa de renda é representada por menos de 10% dos salários. Conseqüentemente, a menor faixa de renda entre as mulheres representa 39%, enquanto entre os homens, menos de 10% se encontram na menor faixa.

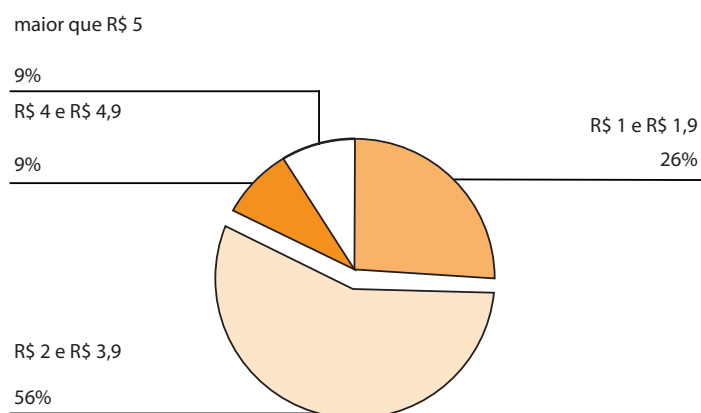
Uma possível explicação para essa constatação é que os cargos de gerentes de contas, conforme demonstrado nas Tabelas 2 e 3, em sua maioria são ocupados por gerentes mais jovens e em início de carreira. Esses cargos, conforme se observa na Tabela I, são ocupados, em sua maioria (64%), por executivos do sexo feminino. Acredita-se que com a evolução da carreira dessas profissionais passe a existir um maior equilíbrio entre os sexos nas maiores faixas de renda.

O tempo de empresa também auxilia no entendimento dessa variação. Numa comparação entre o tempo médio de trabalho na empresa e o sexo da amostra, enquanto o tempo médio total é de oito anos de trabalho, os indivíduos do sexo

masculino apresentam um média de 10 anos contra uma média de 6,5 anos para o sexo feminino. A Tabela 2 demonstra resumidamente essa constatação.

FIGURA 3

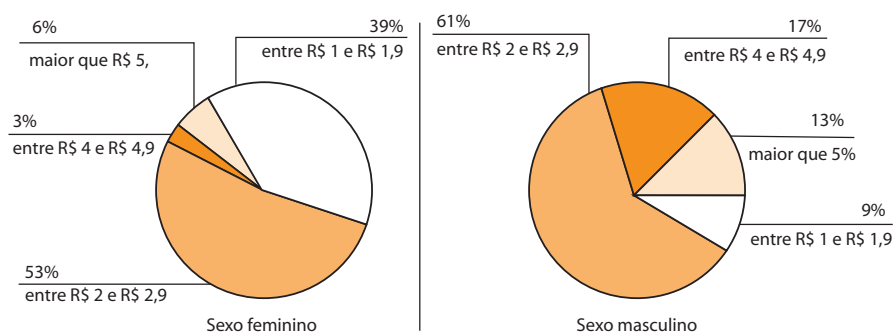
RENDAMENTO DA AMOSTRA (MILHARES)



Fonte: Resultado da análise dos dados.

FIGURA 4

COMPARATIVO DE SEXO VERSUS RENDAMENTO MENSAL DA AMOSTRA (MILHARES)



Fonte: Resultado da análise dos dados.

**TABELA 2**

**TEMPO MÉDIO DE ATUAÇÃO *VERSUS* SEXO DA AMOSTRA**

SEXO	TEMPO MÉDIO	QUANTIDADE	DESVIO PADRÃO
Masculino	10,06	54	8,1721
Feminino	6,56	70	5,0010
Total	8,08	124	6,7713

Fonte: Dados da pesquisa.

No que se refere à idade dos gerentes, duas idades apresentam uma maior concentração: 10 gerentes com 24 anos (8,1% do total) e 14 gerentes com 28 anos (11,3% do total). A idade média apresentada foi de 31,5 anos. Como forma de viabilizar o cruzamento das idades com outras variáveis, optou-se pelo agrupamento das idades em faixa etária, na seguinte ordem: de 20 a 25 anos, de 26 a 29 anos, de 30 a 37 anos e de 38 a 49 anos, e a Tabela 3 demonstra a quantidade de gerentes em cada uma dessas faixas.

**TABELA 3**

**MÉDIA DE IDADE DISTRIBUÍDA POR FAIXA**

FAIXA DE IDADE	FREQÜÊNCIA	PORCENTUAL DO TOTAL	PORCENTUAL ACUMULADO
20 a 25	29	23,4%	23,4%
26 a 29	33	26,6%	50,0%
30 a 37	32	25,8%	75,8%
38 a 49	30	24,2%	100,0%
Total	124	100,0%	

Fonte: Dados da pesquisa.

Quando cruzadas as características de cargo com a faixa etária, conforme demonstrado na Tabela 4, observa-se que na distribuição dos cargos, 72% dos gerentes gerais concentram-se na faixa 38 a 49 anos, e nenhum deles se enqua-

dra na faixa de 20 a 25 anos. A menor idade verificada no cargo de gerente geral é de 29 anos.

Entende-se compatível o resultado encontrado, uma vez que, para tal função, a expectativa é de se encontrar um profissional sênior, com mais experiência para a execução da função. Em geral, antes de ocupar o cargo de gerente geral, os executivos ocuparam, primeiramente, a função de gerente de contas ou de gerente de atendimento. Por sua vez, os gerentes de contas apresentam, em sua maioria, faixa etária entre 20-25 (32%) e 26-29 (30%). Novamente entende-se coerente o fato de os profissionais em início de carreira serem mais jovens.

**TABELA 4**

**FAIXA DE IDADE COMPARADA COM O CARGO OCUPADO**

FAIXA ETÁRIA	CARGO					
	GERENTE GERAL		GERENTE DE CONTAS		GERENTE DE ATENDIMENTO	
	FREQÜÊNCIA	PORCENTUAL DO CARGO	FREQÜÊNCIA	PORCENTUAL DO CARGO	FREQÜÊNCIA	PORCENTUAL DO CARGO
38 a 49	16	72,73%	8	10,13%	6	26,09%
30 a 27	5	22,72%	21	26,58%	6	26,09%
26 a 29	1	4,55%	24	30,38%	8	34,78%
20 a 25			26	32,91%	3	13,04%
Total	22	100,0%	79	100,0%	23	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda que não se considere a informação por faixa etária e sim por média de idade, as mulheres apresentam, na amostra, uma média de idade inferior aos demais, como se observa na Tabela 5.

De maneira geral, conforme demonstrado na Tabela 6, os dados apurados indicam ter se atingido a recomendação identificada quando da aplicação do pré-teste, de se aplicar os questionários para gerentes que ainda não tivessem passado pela experiência da transferência. Do total de gerentes, 43% ainda não haviam sido transferidos, conforme se observa na análise comparativa entre os cargos ocupados, e se já haviam ou não passado pela experiência da transferência.

**TABELA 5**

**MÉDIA DE IDADE *VERSUS* SEXO DA AMOSTRA**

Masculino	34,50	54	8,58
Feminino	29,13	70	5,30
Total	31,47	124	7,39

Fonte: Dados da pesquisa.

**TABELA 6**

**CARGO E TRANSFERÊNCIA DO GERENTE**

TRANSFERÊNCIA	CARGO					
	GERENTE GERAL		GERENTE DE CONTAS		GERENTE DE ATENDIMENTO	
	FREQÜÊNCIA	PORCENTUAL DO CARGO	FREQÜÊNCIA	PORCENTUAL DO CARGO	FREQÜÊNCIA	PORCENTUAL DO CARGO
Não	1	4,5%	47	59,5%	6	26,1%
Sim	21	95,5%	32	40,5%	17	73,9%
Total	22	100,0%	79	100,0%	23	100,0%

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se também que 95% dos ocupantes do cargo de gerente geral haviam sido transferidos, enquanto dos gerentes de contas, 40% haviam passado pelo processo de transferência. A comparação pode indicar que a variável transferência apresenta-se quase como um requisito para se conseguir o cargo de gerente geral.

Para verificar a influência da família nas decisões, foi elaborada uma série de questões buscando-se inicialmente averiguar qual a importância das promoções e/ou transferências para a empresa, para os gerentes e seus familiares, e se os gerentes consultavam os familiares nas decisões de trabalho. Posteriormente, procurou-se verificar se as decisões de trabalho poderiam gerar algum tipo de conflito familiar e se esses eventuais conflitos poderiam influenciar a forma de atuação dos gerentes. Finalmente, procurou-se verificar qual a importância que os gerentes atribuem ao desempenho do superior hierárquico em sua função de reduzir esses eventuais conflitos.

Para verificar a importância das promoções e/ou transferências para os gerentes e seus familiares, foram formuladas duas hipóteses secundárias, nas quais se afirma que os gerentes entendem que as promoções (questão 101) são importantes e que os gerentes entendem que as transferências (questão 201) são importantes.

Quanto à importância das promoções, as respostas indicam que 89% dos gerentes concordam totalmente que essas são importantes para a empresa. As demais questões relacionadas ao assunto (105, 110, 111, 117 e 118) foram inseridas visando confirmar a resposta inicial e confirmam esse entendimento conforme demonstrado na Tabela 7.

**TABELA 7**

**QUESTÕES RELACIONADAS À IMPORTÂNCIA DAS PROMOÇÕES PARA A EMPRESA**

QUESTÕES	DISCOR- DO TO- TALMENTE	DIS- CORDO PARCIAL- MENTE	NÃO DISCORDO NEM CON- CORDO	CON- CORDO PARCIAL- MENTE	CONCOR- DO TO- TALMENTE	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
101 É importante para a empresa que ocorra a promoção de gerentes.	0,0%	0,0%	0,8%	8,1%	89,5%	4,90	0,33
105 As promoções dos gerentes trazem benefícios para a empresa.	0,0%	0,0%	3,2%	14,5%	79,8%	4,79	0,49
110 Os gerentes promovidos dificilmente conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.	44,4%	29,0%	13,7%	8,9%	2,4%	1,99	1,15
111 Os gerentes promovidos, na maioria das vezes, conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.	0,8%	2,4%	11,3%	54,8%	29,8%	4,11	0,76

continua

**TABELA 7 (CONCLUSÃO)**

**QUESTÕES RELACIONADAS À IMPORTÂNCIA DAS PROMOÇÕES  
PARA A EMPRESA**

QUESTÕES	DISCOR- DO TO- TALMENTE	DIS- CORDO PARCIAL- MENTE	NÃO DISCORDO NEM CON- CORDO	CON- CORDO PARCIAL- MENTE	CONCOR- DO TO- TALMENTE	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
117 Ao promover um ge- rente, a empresa deve conceder benefícios ao gerente.	0,8%	1,6%	0,8%	15,3%	79,8%	4,75	0,64
118 Ao promover um gerente, a empresa concede benefícios ao gerente.	0,8%	8,1%	10,5%	38,7%	41,1%	4,12	0,95

Fonte: Dados da pesquisa.

No mesmo sentido, os gerentes também acreditam que as transferências são importantes para a empresa, uma vez que 41% concordam totalmente e 39% concordam parcialmente com essa afirmação. Da mesma forma, as demais questões (205, 210, 211, 217 e 218) relacionadas ao assunto, inseridas visando confirmar a resposta inicial, confirmam esse entendimento, conforme demonstrado na Tabela 8.

Procurou-se também verificar qual a importância das promoções para os gerentes e seus familiares. As questões relacionadas a essa hipótese indicam que os gerentes entendem que tanto as promoções (questão 102, 92% concordam totalmente), quanto às transferências (questão 202) são importantes para os gerentes (41% concordam totalmente e 34% concordam parcialmente). Também nesse aspecto, as demais questões incluídas com o objetivo de validar as afirmações iniciais confirmam a mesma tendência, conforme demonstrado na Tabela 9.

Observa-se, por meio das afirmativas desse bloco de hipótese, que nem as promoções nem as transferências são incompatíveis com os objetivos pessoais dos gerentes. Na percepção desses, confirma-se a ressalva apresentada na fundamentação teórica de que não existe incompatibilidade entre uma promoção/transferência com a realização pessoal dos gerentes.

Pela tabulação das questões iniciais do questionário, não houve uniformidade de opiniões sobre a influência da família nas questões de trabalho, conforme se observa pela distribuição das respostas apresentadas na Tabela 10.

**TABELA 8**  
**QUESTÕES RELACIONADAS À IMPORTÂNCIA DAS TRANSFERÊNCIAS PARA A EMPRESA**

QUESTÕES	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIAL- MENTE	NÃO DIS- CORDO NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIAL- MENTE	CONCORDO TOTALMENTE	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
201 É importante para a empresa que ocorram trans- ferências de gerentes entre agências.	0,0%	3,2%	15,3%	39,5%	41,1%	4,20	0,82
205 As transferências trazem benefícios para a em- presa.	0,0%	0,8%	11,3%	44,4%	41,9%	4,30	0,70
210 Os gerentes transferidos dificilmente conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assu- mem.	36,3%	30,6%	15,3%	12,9%	2,4%	2,12	1,13
211 Os gerentes transferidos, na maioria das vezes, conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.	0,8%	3,2%	12,9%	53,2%	27,4%	4,06	0,79
217 Ao transferir um gerente, a empresa deve conce- der benefícios ao gerente.	0,0%	0,0%	2,4%	12,1%	83,1%	4,83	0,44
218 Ao transferir um gerente, a empresa concede benefícios ao gerente.	0,8%	8,1%	7,3%	37,1%	43,5%	4,18	0,95

Fonte: Dados da pesquisa.



**TABELA 9**  
**QUESTÕES RELACIONADAS À IMPORTÂNCIA DAS PROMOÇÕES E DAS TRANSFERÊNCIAS PARA OS GERENTES**

QUESTÕES	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
102 É importante para os gerentes que eles sejam promovidos.	0,0%	0,0%	0,0%	5,6%	92,7%	4,94	0,23
103 As promoções motivam os gerentes.	0,0%	0,0%	2,4%	7,3%	89,5%	4,88	0,40
106 Uma promoção permite que o gerente sintam-se valorizado junto aos seus familiares.	0,0%	0,0%	3,2%	14,5%	81,5%	4,79	0,48
202 É importante para os gerentes que eles sejam transferidos para outras agências.	1,6%	5,6%	16,1%	34,7%	41,1%	4,02	0,94
203 As transferências motivam os gerentes.	1,6%	4,8%	13,7%	36,3%	41,9%	4,14	0,95
204 As transferências trazem benefícios para os gerentes.	0,0%	2,4%	12,9%	33,9%	49,2%	4,16	0,74

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 10

## QUESTÕES RELACIONADAS À INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NAS DECISÕES DE TRABALHO

QUESTÕES	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
113 O cônjuge/companheiro(a) deve participar em todas as decisões do gerente que sejam relacionadas ao trabalho.	27,0%	25,0%	11,3%	25,0%	10,5%	2,67	1,39
213 O cônjuge/companheiro(a) deve participar em todas as decisões do gerente que sejam relacionadas ao trabalho.	26,7%	19,2%	14,2%	30,8%	8,9%	2,77	1,38
303 Não se devem discutir problemas de trabalho com o cônjuge/companheiro(a).	15,3%	17,7%	26,0%	21,0%	16,9%	3,07	1,31
304 Os problemas de trabalho, normalmente, são discutidos com o cônjuge/companheiro(a).	18,5%	19,4%	25,8%	23,4%	8,9%	2,84	1,26

Fonte: Dados da pesquisa.

Observe-se que, mesmo havendo a repetição da afirmação nas questões de números 113 e 213, as respostas foram muito próximas, sinalizando que não há uniformidade de opinião sobre o assunto. As questões 303 e 304 indicam a mesma tendência. Em princípio, os gerentes adotam a máxima “não se deve levar assuntos de trabalho para casa” — e vice-versa.

Não é, entretanto, o que se constata quando se apresentam questões menos amplas, ou seja, quando se direcionam as perguntas para o aspecto promoção e/ou transferência. A análise dos dados, apresentados nas Tabelas 11 e 12, indica outra forma de se compreender o assunto.

Inicialmente, quanto se trata de uma promoção, 50% dos gerentes concordam totalmente que os gerentes devem consultar a família, e esse, número passa para 54% quando se questiona se os gerentes “consultam” a família. Ou seja, alguns até entendem que *não devem consultar* a família, mas respondem que, ao analisar uma proposta, *consultam* a família. Essa diferença nos dados desaparece quando se computam na mesma coluna as opiniões de “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”. Assim, em ambos os casos, 84% dos gerentes têm a mesma opinião.

Percebe-se que as afirmações negativas, inseridas no questionário com o objetivo de validar as demais afirmações, indicam a mesma tendência. Setenta e quatro por cento dos gerentes discordam (54% totalmente e 20% parcialmente) que “ao analisar uma proposta de promoção, um gerente não deve consultar sua família”.

A mesma tendência se constata quando o tema refere-se às transferências, quando se observa a Tabela 12, pois 83% respondem que o gerente deve consultar o cônjuge/companheiro quando o assunto relaciona-se com transferência do gerente (questão 208). Novamente nesse caso, a afirmativa negativa (questão 209) indica a mesma tendência, já que apenas 4,8% concordam parcialmente com a afirmação de que um gerente “não deve consultar sua família” ao analisar uma proposta de transferência. A afirmativa mais direta (questão 207), de que o gerente consulta sua família, indica que 85% dos entrevistados concordam com essa opinião.

Dessa forma, os dados confirmam os aspectos teóricos levantados na fundamentação, de que o ambiente familiar interage com o ambiente organizacional (e vice-versa, conforme demonstrado na Figura 1), em que ambos sobrepõem-se em determinados momentos, e pode-se afirmar que isso também ocorre quando se trata dos dois assuntos analisados, tanto de uma promoção quanto de uma transferência.

Os dados apresentados na Tabela 13 demonstram a opinião dos entrevistados ao serem questionados sobre a possibilidade de uma promoção ou uma transferência causar conflito entre o gerente e sua família.

**TABELA II**  
**QUESTÕES RELACIONADAS A INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NAS DECISÕES DE PROMOÇÃO**

QUESTÕES	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
107 Ao analisar uma proposta de promoção, um gerente consulta sua família.	0,8%	2,4%	10,5%	34,7%	50,0%	4,33	0,83
108 Ao analisar uma proposta de promoção, um gerente deve consultar sua família.	0,8%	4,8%	8,1%	30,6%	54,0%	4,30	1,01
109 Ao analisar uma proposta de promoção, um gerente não deve consultar sua família.	54,0%	20,2%	13,7%	9,7%	1,6%	1,84	1,10
114 O cônjuge/companheiro(a) deve participar nas decisões do gerente quando estiverem relacionadas à promoção do gerente.	10,5%	18,5%	19,4%	20,2%	30,6%	3,31	1,29

Fonte: Dados da pesquisa.

TABELA 12							
QUESTÕES RELACIONADAS À INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NAS DECISÕES DE TRANSFERÊNCIA							
QUESTÕES	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
207 Ao analisar uma proposta de transferência, um gerente consulta sua família.	0,8%	4,0%	8,1%	32,4%	53,2%	4,35	0,86
208 Ao analisar uma proposta de transferência, um gerente deve consultar sua família.	0,0%	3,2%	11,3%	27,4%	56,5%	4,39	0,82
209 Ao analisar uma proposta de transferência, um gerente não deve consultar sua família.	60,5%	20,2%	12,9%	4,8%	0,0%	1,61	0,89
214 O cônjuge/ companheiro(a) deve participar nas decisões do gerente quando estiverem relacionadas à transferência do gerente.	4,0%	8,1%	11,3%	35,5%	37,9%	3,96	1,10

Fonte: Dados da pesquisa.

**QUESTÕES RELACIONADAS AOS CONFLITOS FAMILIARES ORIUNDOS DE PROMOÇÃO OU TRANSFERÊNCIA**

**TABELA 13**

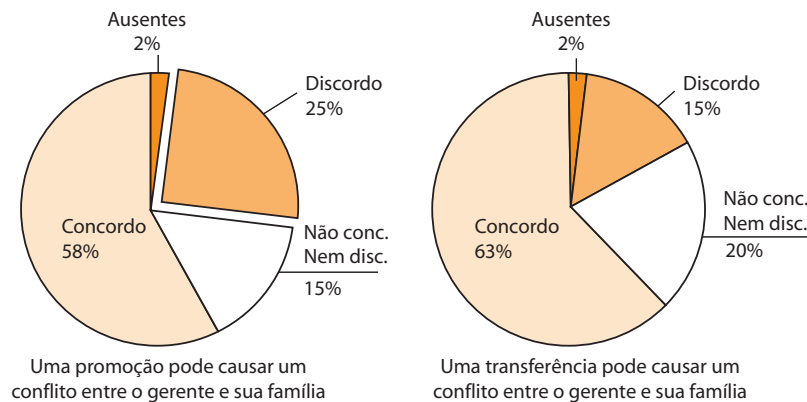
QUESTÕES	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
115 Uma promoção pode causar um conflito entre o gerente e sua família.	12,1%	12,9%	15,3%	41,9%	17,1%	3,38	1,26
116 Uma promoção não gera nenhum conflito entre o gerente e sua família.	21,0%	21,0%	29,4%	17,7%	8,1%	2,59	1,23
215 Uma transferência pode causar um conflito entre o gerente e sua família.	5,6%	9,7%	19,4%	37,9%	27,0%	3,69	1,13
216 Uma transferência não gera nenhum conflito entre o gerente e sua família.	25,0%	33,9%	21,0%	12,1%	5,6%	2,38	1,16

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que a distribuição das respostas indica a tendência de que os gerentes concordam com a hipótese levantada, com uma maior concentração de opiniões quando o motivo do conflito tiver origem em uma transferência. Isso fica mais bem demonstrado na Figura 5, com uma visualização gráfica das questões de números 115 e 215, em que se agruparam as respostas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” em “concordo”, e as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” em “discordo”.

FIGURA 5

**PROMOÇÃO VERSUS TRANSFERÊNCIA: POSSIBILIDADE DE CONFLITO FAMILIAR**



Fonte: Resultado da análise dos dados.

Nesse sentido, a análise dos dados indica que 58% dos gerentes concordam que uma promoção pode causar conflito familiar, e que 63% dos gerentes concordam que uma transferência pode causar conflitos entre o gerente e sua família.

As respostas obtidas para esse tópico indicam que os gerentes entendem que um conflito familiar pode reduzir seu desempenho. A tabulação dos dados apresentados na Tabela 14 indica que, ao serem questionados sobre a possibilidade de um conflito familiar “reduzir o desempenho do gerente, ficando abaixo do esperado pela empresa”, 72% concordaram e apenas 8% discordaram daquela afirmação. A análise das respostas para as demais questões relacionadas ao assunto (306, 307, 308 e 309) permite manter-se o mesmo entendimento.

**TABELA 14**  
**QUESTÕES RELACIONADAS À INFLUÊNCIA DO CONFLITO FAMILIAR NO DESEMPENHO DOS GERENTES**

QUESTÃO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
305 Um conflito familiar pode reduzir o desempenho do gerente, ficando abaixo do esperado pela empresa.	1,6%	6,5%	16,9%	42,7%	29,8%	3,95	0,95
306 Um conflito familiar pode prejudicar profissionalmente um gerente.	1,6%	6,5%	14,5%	45,2%	29,8%	3,98	0,94
307 Os conflitos familiares não são importantes.	57,3%	22,6%	7,3%	7,3%	3,2%	1,74	1,09
308 Um gerente trabalha melhor, com maior produtividade, se não estiver em conflito com a família.	0,8%	0,8%	2,4%	22,6%	71,0%	4,60	0,65
309 Um gerente trabalha melhor, com melhor produtividade, se estiver com algum conflito familiar.	83,1%	8,9%	1,6%	1,6%	2,4%	1,27	0,80

Fonte: Dados da pesquisa.



Diante da afirmativa de que um conflito familiar pode prejudicar profissionalmente um gerente, 6,5% discordaram parcialmente e apenas 1,6% dos gerentes discordou totalmente da afirmação. As questões de controle, com afirmativas negativas, permitem o mesmo entendimento: diante da afirmativa de que “os conflitos familiares não são importantes”, 57% discordaram totalmente e 22% discordaram parcialmente, num total de 79% dos gerentes.

Dessa forma, os resultados indicam que, na opinião dos gerentes, os conflitos familiares são importantes e podem prejudicar profissionalmente um gerente, podendo reduzir o seu desempenho, ficando abaixo do esperado pela empresa, e, finalmente, que um gerente trabalha melhor, com maior produtividade, se não estiver em conflito com a família.

Pela estrutura da organização, conforme mencionado anteriormente, os gerentes de conta e os gerentes de atendimento reportam-se diretamente aos gerentes gerais de agência, e esses, por sua vez, reportam-se ao diretor da região. Alguns assuntos, tais como as promoções e/ou transferências, quando envolvem os gerentes de contas, normalmente são discutidos em conjunto: diretor, gerente geral e gerente de contas.

Quando questionados sobre a importância da atuação do superior hierárquico no que tange a uma promoção ou transferência, obtiveram-se as seguintes respostas, conforme demonstrado na Tabela 15.

Os dados confirmam a importância da estrutura hierárquica como “ferramenta” na redução das diferenças entre o comportamento esperado pelo agente. Assim, para Saes, Nassar e Nunes (1999, p. 225) “em geral, o monitoramento das ações do agente determinará penalidade e prêmios para que se faça cumprir o comportamento requerido”. Se a instituição espera que o gerente aceite a promoção e/ou a transferência, a hierarquia pode contribuir para “que se faça cumprir o comportamento requerido”. A opinião dos gerentes sobre o tema indica que eles partilham a mesma opinião sobre o assunto.

Cabe destacar novamente que os dados encontrados são decorrentes das respostas apresentadas segundo a percepção dos próprios gerentes. Sendo assim, é necessário que se considere esse viés na interpretação dos resultados.

O Quadro 2 procura demonstrar as conclusões obtidas das respostas do questionário aplicado sobre a percepção dos gerentes quanto ao seu desempenho e os conflitos familiares levantados durante a pesquisa.

**TABELA 15**  
**QUESTÕES RELACIONADAS À IMPORTÂNCIA DA ESTRUTURA HIERÁRQUICA**

QUESTÃO	DISCORDO TOTALMENTE	DISCORDO PARCIALMENTE	NÃO DISCORDO NEM CONCORDO	CONCORDO PARCIALMENTE	CONCORDO TOTALMENTE	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
112 No que se refere à promoção, a forma como o superior hierárquico (gerente geral ou diretor) conduz a negociação pode facilitar a aceitação da promoção por parte do gerente.	0,8%	3,2%	8,1%	37,1%	47,6%	4,32	0,83
212 A forma como o superior hierárquico (gerente geral ou diretor) conduz a negociação durante um processo de transferência pode facilitar ao gerente a aceitação de uma transferência.	0,8%	1,6%	9,7%	37,1%	48,4%	4,34	0,79

Fonte: Dados da pesquisa.

**QUADRO 2**

**RESUMO DOS RESULTADOS ENCONTRADOS**

CONCLUSÃO	RESULTADO DA HIPÓTESE SECUNDÁRIA
Tanto as promoções quanto as transferências são importantes para a empresa:	97% concordam que as promoções são importantes para a empresa. 80% concordam que as transferências são importantes para a empresa.
Tanto as promoções quanto as transferências são importantes para os gerentes:	97% concordam que é importante que os gerentes sejam promovidos. 75% concordam que é importante que os gerentes sejam transferidos.
Em caso de promoção e/ou transferência, os gerentes consultam as famílias, mas isso não ocorre para todas as decisões de trabalho:	84% concordam que, em caso de promoção, os gerentes consultam a família. 84% têm a mesma opinião quanto às transferências. 35% concordam com a afirmativa de que o cônjuge/companheiro(a) deve participar em todas as decisões do gerente que sejam relacionadas ao trabalho.
As promoções e/ou transferências podem gerar conflitos familiares:	58% concordam que uma promoção pode causar conflito entre o gerente e sua família. 63% têm a mesma opinião quanto às transferências.
Um conflito familiar pode reduzir o desempenho profissional do gerente:	72% concordam que um conflito familiar pode reduzir o desempenho do gerente, ficando abaixo do esperado pela empresa.
A estrutura hierárquica é importante num processo de promoção e/ou transferência:	84% concordam com a importância da atuação do superior hierárquico em caso de promoção. 85% concordam com a importância da atuação do superior hierárquico em caso de transferência.

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados indicam também que, dentre as duas variáveis analisadas — promoção e transferência —, a variável transferência é a que pode causar maior influência na maneira de o gerente decidir, com maior possibilidade de causar conflito entre o gerente e sua família. É o que se pode concluir quando se comparam as respostas dos gerentes para algumas das hipóteses secundárias elaboradas, conforme mencionado no Quadro 3.

### QUADRO 3

#### COMPARATIVO PROMOÇÃO VERSUS TRANSFERÊNCIA

PROMOÇÃO	TRANSFERÊNCIA
97% concordam que as promoções são importantes para a empresa.	80% concordam que as transferências são importantes para a empresa.
97% concordam que é importante que os gerentes sejam promovidos.	75% concordam que é importante que os gerentes sejam transferidos.
59% concordam que uma promoção pode causar conflito entre o gerente e sua família.	65% concordam que uma promoção pode causar conflito entre o gerente e sua família.

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que, quando questionados à variável promoção, 97% dos gerentes têm opinião de que, tanto para a empresa quanto para os gerentes, a promoção é importante. Esse percentual se reduz para 80% e 75%, respectivamente, quando questionados sobre a variável transferência. Entende-se coerente essa tendência, por ser a transferência a variável que mais poderia causar alteração na rotina familiar, já que envolveria mudança de cidade, nova escola para os filhos, dentre outros.

Confirmando tal tendência, 59% dos gerentes concordam que uma promoção pode causar um conflito familiar, e esse percentual se eleva para 65% quando se trata de uma transferência.

Considerando-se, portanto, as limitações de generalização apresentadas na metodologia, os resultados indicam a aderência deste trabalho ao tema da Teoria da Agência e dos conflitos, e indicam também que os conflitos familiares decorrentes de uma promoção e/ou transferência podem gerar custos de agência.

## 6 **CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

Tendo como base teórica a Teoria da Agência e os conflitos organizacionais, este trabalho analisou as promoções e as transferências ocorridas no ambiente organizacional e a influência dessas duas variáveis no ambiente familiar, a ponto de produzir conflitos entre os gerentes e suas famílias. Da mesma forma, ampliando o tema, verificou se tais conflitos familiares poderiam influenciar o comportamento dos gerentes no ambiente organizacional, influenciando também sua forma de atuação na empresa, com possíveis custos de agência.

Fazem parte da amostra pesquisada três tipos de gerentes de uma instituição financeira (gerentes gerais de agência, gerentes de atendimento e gerentes de contas). Permitiu-se, assim, trabalhar tanto com profissionais que já haviam passado pela experiência da transferência e, conseqüentemente, poderiam melhor avaliar/validar as questões e a estrutura do questionário elaborado, como ampliar-se a análise também para os profissionais que ainda não haviam passado pela experiência da transferência, como é o caso de alguns gerentes de contas.

A tabulação e a análise dos dados da pesquisa empírica indicam que a Teoria da Agência apresenta fundamentos necessários e básicos para a realização deste trabalho, quando combinada com os princípios dos conflitos organizacionais, permitindo-se, dessa forma, a ampliação do tema para a esfera extra-organizacional, incluindo-se também os conflitos familiares.

Como conclusão inicial, destaca-se que, confirmando a visão hodierna sobre os conflitos organizacionais, a possibilidade de ocorrerem conflitos familiares e/ou organizacionais durante o período de uma promoção e/ou transferência não é motivo para que essa deixe de ocorrer. A opinião dos gerentes corrobora a ressalva de que não se procura alegar ou determinar a incompatibilidade de uma transferência e/ou promoção com a realização pessoal dos gerentes. Aliás, os dados coletados apontam na direção contrária, uma vez que, na opinião dos gerentes, uma promoção e/ou uma transferência é importante tanto para a empresa quanto para os gerentes: 96% dos gerentes concordam que “uma promoção permite que o gerente sinta-se valorizado junto aos seus familiares”, e 83% entendem que “as transferências trazem benefícios para os gerentes”. Além disso, os gerentes entendem que tanto as promoções quanto as transferências motivam os gerentes. Entendem também que, na maioria das vezes, tanto os gerentes promovidos quanto os gerentes transferidos conseguem melhorar a rentabilidade de suas carteiras.

Confirma-se, assim, a visão teórica apresentada de que, além de ser aceito, o conflito passa a ser encorajado. A tensão do conflito pode gerar uma nova e importante opção de ação, tirando a organização da posição estática, da apatia, da inércia. Ao contrário do sistema fechado, o conflito cria uma abertura, uma “bifurcação”, que é vital para um sistema.

Percebe-se, portanto, a conexão do tema conflitos organizacionais com os fundamentos da Teoria da Agência. Uma conexão com as formas de controle dos custos de agência, com destaque para a atuação do superior hierárquico. Os administradores têm fundamental importância na condução do processo durante esse período, permitindo, com sua atuação durante o conflito, gerar aquela “nova e importante opção de ação, tirando a organização da estática, da apatia, da inércia”.

Posteriormente, os resultados demonstram que, apesar de não haver uma uniformidade de opinião quanto à influência da família em todos os aspectos da vida profissional, a maioria dos gerentes consulta seus familiares ao decidir sobre as questões de trabalho que estejam relacionadas ou se refiram à promoção e/ou transferência.

No que se refere ao conflito familiar e aos custos de agência, as respostas apresentadas indicam que um conflito familiar pode influenciar negativamente o comportamento dos gerentes, com a possibilidade de gerar custos de agência.

Na pesquisa, 72% concordam que um conflito familiar pode reduzir o desempenho do gerente, ficando abaixo do esperado pela empresa. Essa alteração no comportamento do gerente, causando diferença entre o comportamento “esperado” pela empresa e o efetivamente “observado”, é que pode determinar ou não a existência de custos de agência.

Confirmadas a existência e a influência do conflito familiar no comportamento e, conseqüentemente, no desempenho dos gerentes, questiona-se como reduzir tal influência para que o comportamento desse executivo fique o mais próximo do esperado pela organização e “afinado com a maximização do valor para os acionistas”.

A solução, ou ao menos parte dela, é sugerida pela própria literatura da Teoria da Agência. A hierarquia apresenta-se como um dos sistemas internos de controle, que podem reduzir os custos de agência nas grandes sociedades por ações. Constatou-se, durante a pesquisa, que os próprios gerentes compartilham essa forma de solução.

A pesquisa indica que a maioria dos gerentes concorda que a atuação do superior hierárquico tem importância relevante no momento de um gerente decidir, seja quando se refere a uma promoção seja quando se refere a uma transferência. Confirma-se com os dados a tendência de que, em geral, o monitoramento das ações do agente determinará penalidade e prêmios para que se

faça cumprir o comportamento requerido. A escolha do agente também pode condicionar os resultados.

Assim, apresenta-se como alerta aos administradores a importância que deve ser dada ao assunto durante a condução do processo naquele período específico (de promoção e/ou transferência), que poderá causar impactos no desempenho dos gerentes. Essa situação não é desejável para os profissionais envolvidos, nem para a instituição, que poderia ter seu desempenho comprometido com um todo.

Finalmente, cabe lembrar que os dados aqui obtidos estão diretamente ligados ao ambiente de atuação dos gerentes (prestação de serviços no setor bancário) e à instituição analisada, podendo a mesma pesquisa produzir resultados e conclusões diferentes se aplicada a outro segmento. Ainda que não seja exclusivo desse caso, essa é uma limitação do presente trabalho, que não se deve desconsiderar, pois conflitos de agência são heterogêneos entre diferentes empresas, diferentes indústrias e diferentes culturas.

Uma vez que este trabalho analisou gerentes de apenas uma região específica, seria recomendada, inicialmente, a replicação da pesquisa para outras regiões geográficas, ampliando-se com isso a população da amostra, o que permitiria uma maior generalização dos resultados encontrados.

Outro aspecto diz respeito ao segmento da indústria que foi pesquisado. Sabendo-se que a pesquisa foi realizada entre gerentes de uma instituição financeira e as conclusões obtidas por meio dos resultados encontrados referem-se exclusivamente a esse segmento, sua replicação para outro setor, apesar de ser recomendada, pode apresentar resultados diversos dos aqui apresentados. Assim, recomenda-se sua replicação a outros setores econômicos, observando-se essa limitação com os possíveis vieses daí decorrentes.

Nas observações que permitiram as conclusões deste trabalho, avaliou-se apenas a opinião dos gerentes e sua percepção sobre os tópicos, o que deve ser considerado ao analisar os resultados obtidos, em especial no que se refere aos itens relacionados ao desempenho e sobre qual a importância das promoções e/ou transferência para a empresa. Cabe lembrar que não foi o propósito deste trabalho mensurar ou quantificar os custos de agência decorrentes de uma promoção e/ou transferência, mas sim determinar ou não a sua existência.

Uma vez, porém, apontada sua existência, é recomendado um aprofundamento no assunto, passando-se, assim, para uma outra etapa de pesquisa, que seria mensurar quanto a alteração no comportamento do agente estaria influenciando em seu desempenho.

Finalmente, apesar de a solução apresentada pela fundamentação teórica, os mecanismos de governança corporativa e o resultado desta pesquisa indicarem a importância e a relevância da atuação do superior hierárquico, entende-se

recomendável verificar quais são, efetivamente, os mecanismos utilizados pela instituição como forma de reduzir custos de agência decorrentes de um conflito familiar que seja oriundo de uma promoção e/ou transferência.

## REFERÊNCIAS

- AL-NAJJAR, N.; CASADESUS-MASANELL, R. Trust and discretion in agency contracts. *Social Science Research Network Eletronic Library*, HBS Working Paper, n. 02-015, Jun. 2001. Esta versão: 10 abr. 2002.
- ALONSO, L. E. *El análisis sociológico de los discursos: la mirada cualitativa en sociología*. Madri: Fundamentos, 1998.
- ANG, J. S.; COLE, R. A.; LIN, J. W. Agency costs and ownership structure. *The Journal of Finance*, Cambridge, v. 55, p. 81-107, Feb. 2000.
- ARNOLD, R. J. Agency costs in banking firms: an analysis of expense preference behavior. *Journal of Economics and Business*, v. 37, p. 103-112, May 1985.
- BACAL, R. Organizational conflict: the good, the bad, and the ugly. *The Journal for Quality and Participation*, v. 27, p. 21-22. Versão 2004.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B.; GENGERT, L. A replicação do conhecimento como estratégia de crescimento em uma rede de fast food. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO – CLADEA, 2002, Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre, 2002.
- BARBETTA, P. A. *Estatística aplicada às ciências sociais*. 5. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2003.
- BERGER, A. N.; PATTI, E. B. Capital structure and firm performance: a new approach to testing agency theory and an application to the banking industry. *The Federal Reserve Board*, Jan. 2003.
- BLACK, T. R. *Doing quantitative research in social sciences*. Londres: Sage Publication, 1999.
- BRAGA, W. Avaliando as avaliações: algumas considerações sobre testes e demais avaliações de alunos. In: COBENGE, 2004, Brasília. *Anais...* Brasília, 2004.
- BRAILSFORD, T. J.; OLIVER, B. R.; PUA, L. H. S. Theory and evidence on the relationship between ownership structure and capital structure. *SSRN - Social Science Research Network*, Sept. 1999.
- BRICKLEY, J. A.; KINCK, J. S.; SMITH J. R.; C. W. Boundaries of the firm: evidence from the banking industry. *Journal of Financial Economics*, v. 70, p. 351-383, Jun. 2002.
- BRIGGS, J.; PEAT, F. *Turbulent mirror: an illustrated guide to chaos theory and the science of wholeness*. Nova York: Harper and Row, 1989.
- BRUNELLO, G.; GRAZIANO, C.; PARIGI, B. CEO turnover in insider-dominated boards: the Italian case. *Journal of Banking & Finance*, v. 27, p. 1.027-1.051, jan. 2002.
- BRUNI, A. L.; FAMÁ, R. Eficiência, previsibilidade dos preços e anomalias em mercados de capitais: teoria e evidências. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v. 1, n. 7, 1998.
- CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V. Fusões, aquisições e takeovers: um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 17-38, abr./jun. 2003.
- CASADESUS-MASANELL, R. Trust in agency. *Journal of Economics & Management Strategy*, v. 13, n. 3, p. 375-404, 2004.



- CHAGAS, A. T. R. O questionário na pesquisa científica. *Administração On Line*, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-11, 2000.
- CHANLAT, J. F. et al. *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- CISNEROS, I. F. J. El grupo e sus conflictos. **Book review**. *International Journal of Conflict Management*, Bowling Green, v. 11, p. 95-100, 2000.
- COELHO, M. H. *A teoria da agência e o funcionamento das sociedades por ações*. Coimbra: Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, 1998.
- COSTAMARQUES, M. C. C.; CONDE, M. F. Teoria da sinalização e da agência. *CROC – Revisores & Empresas*, jul./set. 2000.
- COTIAS, A. Bancos. *Gazeta Mercantil*, São Paulo: Finanças & Mercados, p. B-1, 18 fev. 2005.
- CRONBACH, L. J. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, v. 16, p. 297-334, 1951.
- CUPERTINO, C. M. Gerenciamento fraudulento de resultados contábeis: o caso Banco Nacional. In: EnANPAD, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2004.
- DALMÁCIO, F. Z.; NOSSA, V. Teoria de agência aplicada aos fundos de investimento. In: EnANPAD, 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia, 2003.
- DEUMES, R. *The association between firm risk, managerial ownership, board composition and ownership concentration*. Maastricht University, revisado em 30 Jun. 2005. Artigo não-publicado.
- EISENHARDT, K. M. Agency theory: an assessment and review. *The Academy of Management Review*, v. 14, n. 1, p. 57-74, Jan. 1989.
- ELSTON, J. A.; GOLDEBERG, L. G. Executive compensation and agency costs in Germany. *Journal of Banking & Finance*, v. 27, p. 1391-1410, Nov. 2003.
- FAMÁ, R.; GRAVA, J. W. Teoria da estrutura de capital: as discussões persistem. *Caderno de Pesquisa em Administração*, v. 1, n. 11, 2000.
- FERNANDES, M. E. R.; SARSUR, A. M.; STEUER, R. S.; CANÇADO, V. L. Relatório de pesquisa: gestão de pessoas em ambientes com diversos tipos de vínculos de trabalho. In: EnANPAD, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas, 2001.
- FILBECK, G.; MULLINEAUX, D. J. Agency costs and dividend payments. The case of bank holding companies. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, v. 39, p. 409-419, 1999.
- FONTES FILHO, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 8., 2003, Panamá. *Anais...* Panamá, 28-31 out. 2003.
- FONTES FILHO, J. R. BALASSIANO, M. A importação dos modelos de governança corporativa e consequências sobre a gestão de pessoas. In: EnANPAD, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2004.
- FREGA, J. R. Teoria da agência: uma visão crítica de sua aplicabilidade ao setor público. In: CONGRESSO DA SLADE, 2004, Itapema. *Anais...* Itapema, SC, 2004.
- GIDDENS, A. *Modernidade e identidade pessoal*. Oieras: Celta Editora, 1994.
- GONG, Y. Subsidiary staffing in multinational enterprises: agency, resources, and performance. *Academy of Management Journal*, v. 46, p. 728-739, Dec. 2003.
- GOSLING, M.; GONÇALVES, C. A. Relacionamento em bancos comerciais: a adaptação de escalas. *READ - Revista Eletrônica da Administração (UFRGS)*, v. 9, n. 4, 2003.
- HAYES, B. E. *Medindo a satisfação do cliente: desenvolvimento e uso de questionários*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- HESELBEIN, F.; COHEN, P. M. *De líder para líder*. São Paulo: Futura, 1999.

- IKEDA, A. A.; CAMPOMAR, M. C.; VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. Conflito organizacional: um estudo com executivos de marketing. In: *EnANPAD*, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2004.
- JAMISON, M. A. Agency problems in industries undergoing fundamental change: applications to telecommunications. *Warrington College of Business Administration*, University of Florida, Dec. 1998.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, n. 4, p. 305-60, Oct. 1976.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- KAYO, E. K.; FAMÁ, R. Dificuldades financeiras, custos de agência e o instituto jurídico da concorrente. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.
- \_\_\_\_\_. Teoria de agência e crescimento: evidências empíricas dos efeitos positivos e negativos do endividamento. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 2, n. 5, 1997.
- KIMURA, H. Evidências empíricas de aspectos determinantes do tipo de debêntures em emissões no mercado brasileiro. In: SEMEAD, 6., 2003, São Paulo. *Anais...* São Paulo, 2003.
- KIMURA, H.; LINTZ, A. C.; SUEN, A. S. Uma contribuição da teoria de opções para a avaliação dos custos de agência. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 6, 1998.
- KISH, L. *Survey sampling*. Nova York: John Wiley & Sons, 1965.
- LEDESMA, R. AlphaCI: um programa de cálculo de intervalos de confiança para el coeficiente alfa de Cronbach. *Psico-USF*, v. 9, n. 1, p. 31-37, jan./jun. 2004.
- LINO, M. M. *Satisfação profissional entre enfermeiras de UTI: adaptação transcultural do Index of Work Satisfaction (IWS)*. São Paulo: USP, 1999.
- LIPPERT, R. L. Agency conflicts, managerial compensation, and firm variance. *Journal of Financial and Strategic Decision*, v. 9, n. 3, p. 39-47, 1996.
- LIU, K. et al. Norm-based agency for designing collaborative information systems. *Information Systems Journal*, Blackwell Science Ltd., p. 229-247, 2001.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARTINEZ, A. L. Agency Theory na pesquisa contábil. In: *EnANPAD*, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu, 1998.
- MATTAR, F. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.
- McCOLGAN, P. *Agency theory and corporate governance: a review of the literature from a UK perspective*. Glasgow: Department of Accounting & Finance, University of Strathclyde, May 2001.
- MEDINA, F. J. et al. Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. *Revista de Psicología Social*, Sevilha, v. 19, p. 3-15, 2004.
- MENDES-DA-SILVA, W.; MORAES, W. F. A. Estrutura de governança, performance e turnover de executivos: um estudo com indústrias brasileiras. *Revista Alcance*, v. 11, jan./abr. 2004.
- MENEGÁRIO, A. H. *Emprego de indicadores socioeconômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias*. 2000. Dissertação (Mestrado) – Esalq-USP, Piracicaba, 2000.
- MONSMA, K. Repensando a escolha racional e a teoria da agência: fazendeiros de fazendeiros de gado e capatazes no século XIX. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*. v. 15, n. 43, jun. 2000.
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOTTA, P. R. M. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991.

- NIELSON, D. L.; TIERNEY, M. J. *Principal and interests: agency theory and multilateral development*. Bank Lending. Chicago: Midwest Political Science Association, April 2002.
- NOSSA, V.; KASSAI, S.; KASSAI, J. R. A teoria do agenciamento e a contabilidade. In: **EnANPAD**, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis, 2000.
- PAHL, R. *Depois do sucesso: ansiedade e identidade Fin-de-Siècle*. São Paulo: Editora da Unesp, 1997.
- PERROW, C. *Complex organizations: a critical essay*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1986, apud, FONTES Filho, J.R., BALASSIANO, M. A Importação dos modelos de Governança Corporativas e Consequências sobre a Gestão de Pessoas. . EnANPAD. *Anais...* Curitiba, 2004.
- PINTO Jr., H. Q.; PIRES, M. C. *Assimetria de informações e problemas regulatórios*. Brasília: Agência Nacional do Petróleo, 2000. Disponível em <www.anp.gov.br/doc/notas\_tecnicas/ Nota\_Tecnica\_ANP\_010\_2000.pdf.>.
- PIRES, M. G.; MARCONDES, R. C. O conhecimento, a inovação e as competências essenciais como fundamentos da competitividade no setor bancário. In: 3ES – ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA – ANPAD, 1., 2003, Curitiba. *Anais...* Curitiba, 2003.
- PREECE, D. C. et al. Agency theory and house bank affair. *Review of Financial Economics*, v. 13, p. 259-267, Dec. 2003.
- PROCIANOY, J. L. Os conflitos de agência entre controladores e minoritários nas empresas brasileiras negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo: evidências através do comportamento da política de dividendos após as modificações tributárias ocorridas entre 1988-1989. *Revista Brasileira de Administração Contemporânea*. ANPAD, v. 1, n. 2, p. 193 - 212, 1995.
- RABELO, F. M.; SILVEIRA, J. M. F. J. *Estruturas de governança e governança corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras*. Texto para discussão. Campinas: IE/Unicamp, 1999.
- RECH, I.; LUCIANO, E. M. *Governança Corporativa: Tipologias, Aplicações e Panorama da Pesquisa no Brasil*. Slade. *Anais...* Itapema, SC, 2004.
- RIVERA, J. R. *Teoria de la Agencia*. Madri: Universidad de Alcalá, 1999.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. *Administração financeira: corporate finance*. Trad. A. Z. Sanvicente. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- SAES, M. S. M.; NASSAR, A. M.; NUNES, R. Certificação de origem e as relações entre os produtores e as torrefadoras de café no Brasil. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, PENSA/FAE/USP, 2., 1999, Ribeirão Preto. *Anais...* Ribeirão Preto, 1999.
- SANTOS, J. L.; KELM, M. L.; ABREU A. F. Um modelo de gestão por resultado segundo a Teoria da Agência – um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina S/A. *Revista de Administração USP - RAUSP*, São Paulo, v. 36, n. 3, jul/set. 2001.
- SARSUR, A. M.; SILVA, R. A. R. Empregabilidade estratégica: como as organizações transformam guerreiros em sujeitos fragmentados. In: CLADEA, 26., 2002, Porto Alegre. *Anais eletrônicos...* Porto Alegre: 2002. 1 CD.
- SCHERMERHORN Jr, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999.
- SCHIFFMANN, L.; KANUK, L. *Comportamento do consumidor*. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- SEGATTO-MENDES, A. P. *Teoria da Agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa*. 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

- SHELTON, C. D.; DARLING, J. R. From chaos to order: exploring new frontiers in conflict management. *Organizational Development Journal*, v. 22, n. 3, p. 22-42, Autumm 2004.
- SILVA, C. A. T.; CUPERTINO, C. M.; OGLIARI, P. R. Avaliando a queda de um gigante: o caso Enron. In: CLADEA, 26., 2002, Porto Alegre. *Anais eletrônicos...* Porto Alegre: 2002. 1 CD.
- SOUZA, A. M. S. P. *Comprometimento organizacional em contexto de fusões e aquisições*: estudo de caso em trajetória de organização bancária. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2003.
- STEINBERG, H. *A dimensão humana da governança corporativa*: pessoas criam as melhores e as piores práticas. São Paulo: Gente, 2003.
- TUFANO, P. Agency costs of corporate risk management. *Financial Management*. v. 27, p. 67-77, Spring 1998.
- VAN DEN BERGHE, L. A. A.; CARCHON, S. Agency relations within the family business system: an exploratory approach. *Corporate Governance: An International Review*, v. 11, n. 3, p. 171-179, Jul. 2003.
- VELUDO-DE-OLIVEIRA, T. M. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. *Administração On Line*, Fecap, v. 2, n. 3, 2001.
- VIBERT, C. Agency theory for online analysts. In: THE ACADEMY OF COMPETITIVE INTELLIGENCE CONFERENCE. Drexhel University, Filadélfia, Dec. 2000.
- WALSH, K. R.; SCHNEIDER, H. The role of motivation and risk behavior in software development success. *Information Research*, v. 7, n. 3, April 2002.

## TRAMITAÇÃO

Recebido em 7/11/2005

Aprovado em 27/7/2006

Copyright of *Revista de Administração Mackenzie* is the property of Universidade Presbiteriana Mackenzie, RAM-Revista de Administracao Mackenzie and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.