

**UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ**

**PAULO DE GODOY**

**TEORIA DA AGÊNCIA E OS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: A influência das transferências e das promoções nos custos de agência em uma instituição bancária.**

**BIGUAÇU, 2005**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ**

**PAULO DE GODOY**

**TEORIA DA AGÊNCIA E OS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: A influência das transferências e das promoções nos custos de agência em uma instituição bancária.**

Dissertação submetida ao corpo docente do PMA – Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação Superior de Biguaçu, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Rosilene Marcon.

BIGUAÇU, 2005

# **TERMO DE APROVAÇÃO**

PAULO DE GODOY

## **TEORIA DA AGÊNCIA E OS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS: A influência das transferências e das promoções nos custos de agência em uma instituição bancária.**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de mestre em administração e aprovada pelo PMA - Programa de Mestrado Acadêmico em administração da universidade do vale do Itajaí, centro de educação superior de Biguaçu.

Biguaçu, 15 de Agosto de 2005.

---

Prof. Dr. Carlos Ricardo Rossetto  
Coordenador do Programa de Mestrado em Administração

Banca Examinadora:

---

Profª. Dra. Rosilene Marcon  
UNIVALI – CE de Biguaçu  
Orientadora

---

Profª. Dra. Anete Alberton  
UNIVALI – CE de Biguaçu  
Examinadora

---

Prof. Dr. Francisco de Resende Baima  
UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina  
Examinador externo

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas bênçãos.

À minha querida esposa, Silviane, parceira de “promoções e transferências” pela paciência e compreensão neste período, e ao Gabriel, meu filho predileto.

À minha orientadora e mestre, Professora Doutora Rosilene, pela confiança e pela capacidade de “ter olhos pra ver”. Com suas valiosas contribuições, exemplo de dedicação à ciência e simplicidade no trato das minhas limitações, ensinou-me o prazer da pesquisa.

Ao Unibanco que, com sua política de estímulo ao desenvolvimento de seus funcionários, ajudou a viabilizar este trabalho e aos meus superiores hierárquicos, Maria Rosimeri L. Essel e Jair Francisco Bergman, que sempre tiveram preocupação com o encarecimento de seus subordinados e, no momento oportuno, contribuíram tanto para o início quanto para a continuidade deste mestrado.

## 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 função de uma promoção e/ou transferência, e se estes eventuais conflitos podem influenciar no comportamento do gerente, a ponto de produzir algum custo de agência. Para tanto, baseado 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 encontrou-se evidências que os gerentes consultam suas famílias durante o processo de promoção e/ou transferência e que este processo pode gerar conflitos entre os gerentes e seus familiares. Os resultados indicam que, na opinião dos gerentes pesquisados, os gerentes 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 banking 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 like this, as agents of the owners/stockholders of the institutions. This paper analyzes the existence of familiar conflicts originated from a promotion and/or transfer and if these eventual conflicts may influence the manager's 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 the application of a questionnaire, some evidences were found that the managers consult their families during the promotion and/or transfer process and that process may generate conflicts between the managers and their relatives. 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.

**Key words:** Agency Theory, agency costs, organizational conflicts, promotions and transfer.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Interesses Organizacionais: Cargo, carreira e exterior da organização.....	59
Figura 2 – Influência trabalho x família .....	60
Figura 3 – Fórmula do Alfa de Cronbach .....	69
Figura 4 – Comportamento do agente .....	71
Figura 5 – Relação entre as hipóteses secundárias e o problema de pesquisa.....	73
Figura 6 – Renda mensal da amostra .....	78
Figura 7 – Sexo x Renda .....	78
Figura 8 – Promoção: Importância para os gerentes.....	84
Figura 9 – Transferência: Importância para os gerentes .....	84
Figura 10 – Promoção x Transferência: Possibilidade de conflito familiar ..	88
Figura 11– Promoção x Transferências: Não geram conflito familiar .....	88
Figura 12 – Importância da forma de condução do superior hierárquico .....	91



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Relações de agência .....	13
Quadro 2 – Alguns assuntos abordados pela Teoria da Agência .....	18
Quadro 3 – Alguns dos principais artigos sobre a Teoria da Agência .....	41
Quadro 4 – Alguns dos principais artigos sobre Conflitos Organizacionais..	62
Quadro 5 – Relação entre as perguntas do questionário, as hipóteses secundárias e os objetivos específicos .....	74
Quadro 6 – Resumo dos resultados encontrados.....	93

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Cargo e sexo da amostra .....	77
Tabela 2 – Tempo de atuação x Sexo da amostra .....	79
Tabela 3 – Média de idade distribuída por faixa .....	79
Tabela 4 – Média de idade comparada com os cargos ocupados .....	80
Tabela 5 – Média de idade x Sexo da amostra .....	80
Tabela 6 – Cargo e transferência do gerente .....	81
Tabela 7 – Hipótese A1 .....	82
Tabela 8 – Hipótese A2 .....	83
Tabela 9 – Hipótese B1 e B2 .....	83
Tabela 10 – Hipótese C3 .....	85
Tabela 11 – Hipótese C1 .....	86
Tabela 12 – Hipótese C2 .....	86
Tabela 13 – Hipótese D1 e D2 .....	87
Tabela 14 – Conflito familiar oriundo de promoção e transferência .....	89
Tabela 15 – Hipótese E .....	90
Tabela 16 – Hipótese F .....	91

## SUMÁRIO

RESUMO .....	05
ABSTRACT .....	06
LISTA DE FIGURAS .....	07
LISTA DE QUADROS .....	08
LISTA DE TABELAS .....	09
CAPÍTULO 1	
1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO .....	12
1.2 JUSTIFICATIVA .....	18
1.3 OBJETIVOS.....	23
1.3.1 Pergunta de Pesquisa .....	23
1.3.2 Objetivo Geral .....	23
1.3.3 Objetivos Específicos .....	23
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	24
CAPÍTULO 2	
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	25
2.1 TEORIA DA AGÊNCIA E O CONFLITO DE AGÊNCIA .....	25
2.2 A FUGA DO RISCO .....	45
2.3 OS CUSTOS DE AGÊNCIA .....	47
2.4 OS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS .....	51
2.4.1 A evolução dos Conflitos Organizacionais .....	54
2.4.2 Reflexos extra-organização .....	58
CAPÍTULO 3	
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	63
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA .....	63
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	64
3.3 MÉTODO.....	66
3.4 HIPOTESE .....	70
3.4.1 Hipótese Principal.....	70
3.4.2 Hipóteses Secundárias.....	72
3.4.3 Estrutura do instrumento e sua relação com o problema de pesquisa .....	73
3.5 LIMITAÇÕES .....	75

## CAPÍTULO 4

4	ANÁLISE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS .....	77
4.1	Perfil dos entrevistados .....	77
4.2	A influência da família em decisões de trabalho e os conflitos familiares.....	81
4.2.1	A importância das promoções e/ou transferências para a empresa .....	82
4.2.2	A importância das promoções e/ou transferências para os gerentes e familiares.....	83
4.2.3	A influência da família nas decisões de trabalho.....	85
4.2.4	Possibilidade de conflitos familiares oriundos de promoções e/ou transferências causarem um conflito familiar .....	87
4.3	A influência dos conflitos familiares na atuação dos gerentes .....	89
4.4	A importância da estrutura hierárquica da organização .....	90
4.5	Resumo dos resultados encontrados .....	92

## CAPÍTULO 5

5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	95
5.1	CONCLUSÕES.....	95
5.2	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	98

REFERÊNCIAS .....	100
-------------------	-----

APÊNDICE 1 – Questionário .....	107
---------------------------------	-----

APÊNDICE 2 - Resultados da análise dos dados tabulados / Objetivos .....	110
--	-----

APÊNDICE 3 – Cálculo do Alfa de Cronbach .....	135
--	-----

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO**

As relações entre proprietários e administradores são antigas, mas a principal abordagem sobre o tema foi trazida em meados dos anos 1970, através de Jensen e Meckling (1976), que efetivamente passam a nominar os atores destas relações através da Teoria da Agência. Toda vez que alguém – chamado de agente - é posto para administrar os interesses de outro – chamado de principal – surge a relação de agência. Por esta teoria, principal é qualquer pessoa ou organização que quer que outra faça algum serviço para ela; e agente é a pessoa que executa o serviço solicitado.

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, o agente tentará maximizar sua função de utilidade (COSTAMARQUES e CONDE, 2000). Neste sentido, procura obter para si vantagens adicionais visando melhorar seu bem estar – tal como um escritório maior, utilização de veículos da empresa para uso pessoal, dentre outros. É possível também, a subutilização dos recursos disponíveis ou que poderiam ser obtidos caso o proprietário estivesse à frente do negócio pessoalmente.

Na essência, a Teoria da Agência se interessa por um tipo de relação econômica bastante freqüente, ou seja, as relações bilaterais entre um indivíduo – o principal – e um outro – o agente (SLOMSKY, 2001).

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO**

A Teoria da Agência tenta estabelecer e identificar os incentivos que levam o agente a executar o que dele se espera, de forma a melhor atender os interesses do principal. A eventual “distância” existente entre o que o principal espera e o que efetivamente é realizado pelo agente, tem sido de grande valia no entendimento das relações, em diversos setores no ambiente organizacional.

Desta forma, as aplicações da teoria são muito amplas e as relações entre principal e agente não se resumem apenas na estrutura entre proprietários e gestores. Pela sua amplitude, podem obter as mais diferenciadas combinações, como por exemplo, credores-gerentes; clientes-gerentes, dentre outros. Frega (2004) destaca em

seu trabalho, a visão de Jensen e Meckling (1976), sobre tal amplitude e a generalidade do problema da agência:

“Um ponto importante a ressaltar é a visão dos autores a respeito da generalidade do problema da agência. Ele existe em todas as organizações e em todos os esforços cooperativos, Em todos os níveis de administração nas firmas, nas universidades, em *mutual companies*, em cooperativas, em autoridades governamentais e *bureaus*, em sindicatos e em relações normalmente classificadas como relações de agenciamento, tais como as encontradas nas artes cênicas e no mercado imobiliário” (FREGA, 2004, p. 6)

Para melhor demonstrar a generalidade e amplitude da aplicação da Teoria, o quadro 1 abaixo, apresenta exemplos de combinação entre agente e principal, bem como as diversas expectativas que podem ser geradas nestas relações, tal a sua diversidade.

<b>PRINCIPAL – AGENTE</b>	<b>O QUE O PRINCIPAL ESPERA DO AGENTE?</b>
Acionistas – Gerentes	Os acionistas esperam que os gerentes maximizem a sua riqueza (valor das ações).
Debenturistas – Gerentes	Os debenturistas esperam que os gerentes maximizem o seu retorno.
Credores – Gerentes	Os credores esperam que os gerentes assegurem o cumprimento de contratos de financiamento.
Clientes – Gerentes	Os clientes esperam que os gerentes assegurem a entrega de produtos, com maior qualidade, menor tempo, maior serviço e menor custo.
Governo – Gerentes	O governo espera que os gerentes assegurem o cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias da empresa.
Comunidade – Gerentes	A comunidade espera que os gerentes assegurem a preservação dos interesses comunitários, cultura, valores, meio ambiente, etc.
Acionistas – Auditores Externos	Os acionistas esperam que os auditores externos atestem a validade das demonstrações contábeis, tendo como foco a rentabilidade e a eficiência.
Credores – Auditores Externos	Os credores esperam que os auditores externos atestem a validade das demonstrações contábeis, tendo como foco a liquidez e o endividamento.
Gerentes – Auditores Internos	Os gerentes esperam que os auditores internos avaliem as operações sob a ótica de sua eficiência e eficácia, gerando recomendações que agreguem valor.
Gerentes – Empregados	Os gerentes esperam que os empregados trabalhem com o melhor de seus esforços, atendendo todas as expectativas.

Gerentes – Fornecedores	Os Gerentes esperam que os fornecedores supram todas as suas necessidades de matérias no momento necessário e nas quantidades requisitadas.
Dono de Imóvel – Corretor de Imóvel	O dono de um imóvel espera que o seu corretor busque a melhor alternativa de venda.
Investidor em Fundo – Administrador de Fundo	O investidor em fundo espera que o administrador do mesmo gerencie seu investimento e obtenha o melhor retorno.

**Quadro 1: – Relações de agência**

Fonte: Adaptado de Martinez (1998)

Observa-se desta forma a possibilidade de aplicação da Teoria da Agência a uma ampla gama de assuntos, dentre eles, quando envolvem acionistas e gerentes, como é o caso dos gerentes de agências bancárias em sua relação com os proprietários/acionistas das instituições financeiras.

Alguns trabalhos apresentados sobre o tema, como por exemplo, Procianny (1995) ao analisar os conflitos de agência entre controladores e minoritários nas empresas negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo; ou Steinberg (2003), em seu trabalho sobre a dimensão humana da Governança Corporativa, levam em consideração e pesquisam os agentes como sendo uma relação entre os acionistas majoritários - aqueles que efetivamente detêm o controle acionário da empresa - e os acionistas minoritários - aqueles que comparecem com a aquisição de ações, entretanto, não possuem poder decisório ou de gestão estratégica na empresa.

Nesta pesquisa, os agentes serão vistos como gestores e administradores que não são proprietários e que atuam em nome do proprietário buscando os mesmos objetivos daqueles, como se aqueles fossem. Para Gitman (1997) os administradores devem ser vistos como sendo agentes dos proprietários, contratados por eles com a tarefa de gerir a empresa. Para a teoria, em função da separação entre a propriedade e a gestão, o desempenho do agente é de fundamental importância para a maximização da riqueza do principal, e neste trabalho, além dos conflitos inerentes a relação principal-agente, procura-se observar a relação que os conflitos familiares podem exercer sobre o comportamento do agente.

Portanto, no desenvolvimento desta pesquisa, utiliza-se também o conceito de conflito, que segundo Montana e Charnov (2001) é “a divergência entre duas ou mais partes ou entre duas ou mais posições”. O trabalho de Chanlat *et al.* (1996) indica que

os estudos sobre os conflitos organizacionais e o entendimento sobre o tema evoluiu para uma abordagem que não mais considera o conflito como necessariamente ruim para a organização. Apesar desta evolução sobre a noção de conflito, não pode-se desconsiderar a visão de Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999, p. 268), que afirmam que “os conflitos emocionais podem drenar as energias das pessoas”. Isto poderia reduzir o desempenho do agente.

Destaca-se também que a maioria dos autores, tais como Jehn e Mannix (2001) ou Medina *et al.* (2004) ao tratarem do tema sobre conflitos, abordam o assunto “dentro” do ambiente organizacional. Entretanto, neste trabalho o que se questiona é se uma decisão tomada no trabalho pode gerar um conflito familiar, influenciando a forma de decidir do gerente. Este tipo de conflito familiar estaria influenciando o ambiente organizacional? Mais especificamente, ao decidir sobre uma promoção e/ou uma transferência o gerente poderia estar gerando um conflito familiar? Na percepção dos gerentes - no caso da existência deste eventual conflito - este tipo de conflito poderia comprometer sua atuação no contexto da empresa? É o que se pretende verificar.

Outro ponto a ser verificado neste trabalho tem relação com o conceito dos custos de agência. Na tentativa de “ajustar” o comportamento do agente para que este tenha um comportamento mais próximo do esperado pelo principal, o principal incorre em determinados custos que são denominados de custos de agência. Jensen e Meckling (1976) classificam tais custos em *monitoring costs*, *bonding costs* and *residual loss*.

Para Coelho (1998), dentre os sistemas internos de controle, que podem reduzir os custos de agência nas grandes sociedades por ações, além da vigilância mútua e o Conselho de Administração, encontra-se a hierarquia. Ou seja, a atuação dos superiores imediatos com os subordinados – gerentes ou não – é importante no desempenho dos subordinados. O trabalho de Bandeira-de-Mello, Silva e Lengert (2002) confirma a importância do superior imediato, mesmo na pequena empresa. Desta forma, questiona-se ainda, se o desempenho dos superiores hierárquicos em seu relacionamento com os gerentes – não apenas na função de fiscalizar e controlar, mas também na função de entender e influenciar – estaria cumprindo o papel de reduzir tais conflitos. Este também é um aspecto que se pretende verificar com esta pesquisa.

Segundo Martinez (1998) um dos exemplos típicos de relação entre principal e agente é o que ocorre entre os acionistas com os gerentes que atuam nas agências



bancárias das instituições financeiras. Os acionistas esperam que os gerentes maximizem a sua riqueza - o valor das ações. Os gerentes são agentes dos acionistas do banco. Com esta premissa, a pesquisa é realizada em uma instituição financeira com gerentes que atuam no Estado de Santa Catarina e no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. A instituição pesquisada figura entre os 05 maiores bancos privados do país, conforme informação do jornal Gazeta Mercantil (2005), e para nominar a amostra, utilizou-se a nomenclatura adotada pela própria empresa, que classifica os gerentes de acordo com a forma de atuação e características de cada cargo, como gerentes gerais, de atendimento e de contas.

Os gerentes gerais de agência possuem subordinados sob seu comando e são os responsáveis diretos pela gestão da agência, reportando-se hierarquicamente ao diretor da região. Os gerentes de atendimento, apesar de, na maioria das vezes possuírem assistentes, não têm subordinados e são responsáveis pelo setor de atendimento e pela área administrativa, se reportando hierarquicamente ao gerente geral. Os gerentes de contas são responsáveis pela atuação comercial na geração de novos negócios, atendimento e relacionamento com os clientes de sua carteira, se reportando hierarquicamente ao gerente geral. Eventualmente possuem assistentes, mas assim como os gerentes de atendimento, não possuem subordinados sob seu comando.

Destaca-se, entretanto, que não se busca neste trabalho alegar ou determinar a incompatibilidade de uma transferência e/ou promoção com a realização pessoal do indivíduo, apesar do alerta transmitido por Sarsur e Silva (2002), na divergência de interesses na relação entre as duas partes – trabalhador e empresa. Dizem os autores:

“A dedicação ao trabalho ou a procura pelo auto-desenvolvimento contínuo faz com que os profissionais doem menos tempo à família e lazer, acumulando tarefas e excedendo o tempo de trabalho, questionando-se sobre a escolha profissional, equilíbrio entre vida profissional e social e, em última instância, sobre sua própria identidade já que o espaço laboral sobrepõe o espaço social/familiar.

Por parte das empresas, diz-se haver uma compreensão de que o elemento humano é fator importante de diferenciação no mercado, mas, na prática, as ações de gestão de pessoas não divergem das tradicionalmente utilizadas, as quais privilegiam os objetivos empresariais, indiferentes ao atendimento das expectativas e necessidades humanas” (SARSUR e SILVA, 2002, p. 1).

O que se pretende, conforme mencionado, é verificar a existência (ou não) de conflitos familiares naquele período específico de transferência e/ou promoção, procurando alertar os administradores para a importância que deve ser dada ao assunto durante a condução do processo, que poderá causar impactos no desempenho dos gerentes. Situação esta que não é desejável para os profissionais envolvidos e nem para a instituição, que poderia ter seu desempenho comprometido como um todo.

Compreender este elemento da relação contratual, além de estar mais conectado com as recentes perspectivas e formas de percepção dos conflitos, poderá também contribuir para a redução de eventuais conflitos de agência. Permitirá melhor compreender o “*nexus of contracts*”, que segundo McColgan (2001) é o ponto vital do conflito de agência que vai diferenciar uma empresa de outra e que vai, efetivamente, proporcionar um mecanismo que produzirá redução deste conflito.

A importância em se compreender a motivação com que os agentes estão atuando é destacada também no trabalho de Fontes Filho e Balassiano (2004), inclusive destacando-se que este tema tem sido tratado no ambiente empresarial segundo uma perspectiva predominantemente econômica. Os autores entendem haver a necessidade de se ampliar este enfoque, pelas próprias limitações da Teoria da Agência. “O contrato psicológico não é mais realizado com a organização, mas pelo indivíduo consigo mesmo, uma vez que o critério de sucesso torna-se algo interno, em sintonia com as teorias sobre motivação. Essa discussão em torno de motivação e gestão de carreiras visou apontar a tendência por uma visão cada vez mais completa do indivíduo, ciente de seus interesses e expectativas”. (FONTES FILHO e BALASSIANO, 2004, p. 4).

A atenção e a atuação que o administrador dedicar na gestão dos conflitos levantados é que permitirá uma melhor abordagem do tema tendo este profissional papel relevante para aproximação de tais interesses. Hesselbein & Cohen (1999) já alertava que todos (pesquisadores, administradores e os próprios gerentes) devem saber que, ironicamente, tratar as pessoas com imparcialidade é tratá-las diferentemente – gerenciar pessoas é administrar paradoxos.

Sobre a importância do papel do administrador no desempenho da empresa, Fernandes *et al.* (2001), partilham o mesmo entendimento, ao afirmar que “à gerência, mais do que buscar resultados através do domínio técnico e da capacidade analítica e decisória, precisará cada vez mais lidar com a imprevisibilidade e com aspectos que fogem à racionalidade organizacional e que geram uma intersecção complexa, mas

necessária, com as pessoas que compõem e dão forma às empresas” (FERNANDES *et al.* 2001, p. 96). Neste mesmo sentido, Hesselbein & Cohen (1999, p.302) afirmam que “gerenciar é uma tarefa da cabeça e do coração - caso contrário os sentimentos inevitáveis de tensão e ansiedade podem afetar muito suas atividades diárias”.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Conforme se observa na fundamentação teórica apresentada a partir do capítulo 2, 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, conforme se observa nos exemplos apresentados no quadro 2 a seguir:

<b>Assunto</b>	<b>Autor</b>
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 x cooperativa	Menegário (2000)
Problemas regulatórios na ANP	Pinto e Pires (2000)
Cooperação Universidade-Empresa	Segatto-Mendes (2001)
Papel do administrador e 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 (2002); Steinberg (2003)
Fusões e aquisições	Camargos e Babosa (2003)
Turnover dos CEO's	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, Kehm e Abreu (2001)
Bancos - A gerencia 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)

Quadro 2 – Alguns assuntos abordados pela Teoria da Agência

Fonte: Própria.

Em seu trabalho, Eisenhardt (1989) já destacava esta 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” (EISENHARDT, 1989, p.57).

Desta 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 academia e, conseqüentemente, para as organizações como um todo.

Um aspecto que se pode destacar como justificativa para esta pesquisa, é que os trabalhos apresentados até recentemente sobre a Teoria da Agência no Brasil, em especial os que possuem relação com o setor bancário, tais como Santos, Kelm e Abreu (2001), Dalmácio e Nossa (2003) e Cupertino (2004) e também no exterior, como Arnold (1985), Nielson e Tierney (2002) e Preece *et al.* (2003), normalmente ponderam e procuram associar a teoria com a performance financeira da empresa e/ou a estrutura de capital apenas com os conflitos existentes entre o principal e o agente. Ou seja, utilizam-se essencialmente da Teoria da Agência na busca de entender as eventuais incompatibilidades ou divergências de interesses entre ambos.

Encontram-se também pesquisas ligadas ao setor bancário, onde se abordam mais especificamente os conflitos dos profissionais, tais como Souza (2003) que procura analisar o comprometimento organizacional com um estudo de caso sobre o Banco Econômico; e o trabalho de Pires e Marcondes (2003), que analisam a relação entre o conhecimento, a inovação e as competências essenciais como elementos fundamentais para se buscar a melhoria da competitividade no setor bancário.

Por outro lado, segundo Chanlat *et al.* (1996, p.206), as publicações sobre gestão, desde a metade dos anos 70 abriram espaço crescente para questão dos conflitos nas organizações, tema este que, após ter sido amplamente ocultado, se inscreve entre os

assuntos essenciais na formação de base em gestão. Desta forma, o tema passou a ser mais discutido e tem despertado o interesse em diversos segmentos organizacionais.

Neste trabalho procura-se ampliar o tema, acrescentando-se a visão de que o conflito não se dá apenas nesta relação direta e nem se limita ao ambiente organizacional. Por isto, através da revisão da literatura sobre o assunto e de uma pesquisa empírica busca-se neste trabalho, aliar e aproximar estes dois temas que se entende serem complementares: A teoria da agência e os conflitos organizacionais. Procura-se, assim, verificar se os conflitos organizacionais podem se originar de um conflito familiar decorrente de uma promoção e/ou transferência.

Tal necessidade de se ampliar o tema, de se acrescentar mais um componente à explicação oferecida pela Teoria da Agência já foi destacada no trabalho de Fontes Filho e Balassiano (2004). Os autores entendem ser “interessante cotejar idéias de compensação com idéias recentes sobre gestão de carreira, que propõe a coexistência de três espaços de expressão do indivíduo, quais sejam, o pessoal, o familiar e o profissional” (FONTES FILHO e BALASSIANO, 2004, p. 4). O trabalho anteriormente apresentado por Morgan (1995) também adotava a terminologia similar de cargo, carreira e vida pessoal, com a mesma perspectiva dos três ambientes coexistindo e interagindo entre si (MORGAN, 1995, p. 154).

Outro aspecto a se destacar como justificativa do trabalho é apresentar possibilidades de comportamento dos agentes aos gestores (que também são agentes dos proprietários), para que estes possam melhor adequar e aplicar as ferramentas de gestão que estejam disponíveis na própria instituição financeira.

Como administradores, os gestores do segmento bancário enfrentam as dificuldades inerentes à capilaridade, dispersão territorial da rede de agências além da natural competitividade do setor. A concentração do setor, destacada no artigo de Pires e Marcondes (2003), demonstra o nível de competitividade existente entre os *players* do segmento.

“Vale mencionar algumas tendências no segmento bancário no Brasil que são relevantes para este trabalho. Entre elas, a concentração bancária que vem ocorrendo principalmente através de aquisições e o grande aumento da participação do capital estrangeiro nesse setor. Entre 1997 e 1999 o número de bancos privados nacionais caiu de 142 para 108; o número de bancos estatais passou de 27 para 19 enquanto

que os bancos estrangeiros evoluíram de 46 para 67 (Banco Hoje, 2000). Atualmente, os bancos estrangeiros possuem uma fatia de mercado de cerca de 27,88% de todo o sistema brasileiro, já incluindo a aquisição do Banespa pelo Santander ocorrida em 2000.” (PIRES e MARCONDES, 2003, p.2).

Observa-se que o setor bancário, pela sua relevância no papel de agente facilitador na circulação da moeda, como agente de aproximação entre tomadores e aplicadores de recursos, e pela competitividade entre os diversos bancos instalados no território nacional, tem buscado maximizar seus resultados como forma de melhor remunerar e valorizar seus ativos, estabelecendo uma melhor relação preço-lucro da ação aos acionistas.

A presença e a necessidade de agentes para viabilizar a realização dos objetivos do segmento são inerentes à atividade, uma vez que, com o intuito de estar mais próximo do público consumidor dos serviços, o setor é caracterizado pela existência de um grande número de agência bancárias. Ao que se percebe, o número de agências bancárias tende a aumentar, pois além da importância destacada por Pires e Marcondes (2003) no que se refere a “conveniência que buscam proporcionar aos seus clientes”, o aumento da “população bancarizável” e sua entrada no mercado demandando por produtos bancários, cria para os bancos a necessidade de estarem mais próximos destes clientes - ou potenciais clientes- sob pena de terem sua fatia reduzida. Miya *apud* Pires e Marcondes (2003) alertava já sobre esta tendência naquele momento.

Há também a perspectiva de crescimento do número de novas contas no Brasil, variando de dez a quinze milhões e que deverão ser abertas nos próximos três anos pela população de baixa renda, que se encontra praticamente excluída do sistema bancário. É a denominada “população bancarizável”, isto é, um contingente significativo de potenciais clientes e que poderiam consumir produtos e serviços fornecidos pelos bancos de varejo, gerando receitas adicionais para estas empresas, mas que não o fazem por operarem fora do setor bancário. Assim sendo, os bancos que criarem condições para a absorção deste público poderão obter vantagens sobre seus concorrentes (MIYA, 2001, *apud* PIRES e MARCONDES, 2003, p.2).

Desta forma, a capilaridade da rede bancária, com sua atuação distribuída em diversas cidades e, conseqüentemente, diversas agências, demanda como forma de

representar a instituição, a promoção e/ou a transferência de executivos para ocupar cargos de gerência naquelas cidades e naquelas agências, atuando como agentes dos proprietários/acionistas. Pires e Marcondes (2003, p.14), constataram que dentre os fatores de diferenciação competitiva para os bancos, destacam-se a confiança e a conveniência que buscam proporcionar aos seus clientes. Espera-se, portanto, que tais profissionais estejam perfeitamente afinados e alinhados com as diretrizes e estratégias determinadas pela alta direção das instituições que representam. Esta afinidade de procedimentos e comportamento dos agentes pode ser fator determinante no desempenho a ser obtido pela instituição como um todo.

Os naturais conflitos surgidos no ambiente organizacional, em especial os oriundos de conflitos familiares, com destaque para aqueles decorrentes de eventuais promoções e/ou transferências, podem sob determinado aspecto, influenciar o desempenho dos gerentes e com isto comprometer sua atuação como agente daquela instituição. No mesmo sentido, tal influência negativa poderia comprometer também seu crescimento profissional. Isto porque, conforme Mendes-da-Silva e Moraes (2004) indicam em seu trabalho, existe por parte da alta administração das empresas, a tendência prática de se penalizar os executivos que apresentem níveis sofríveis de desempenho. Por analogia, o desempenho sofrível de uma das unidades levaria o gerente daquela agência a ser penalizado. Entretanto, a simples “penalização” não implica na solução ou otimização do conflito: isto seria, ainda, uma ultrapassada visão de que o conflito não pode existir; que ele deve “ser consertado”. Apenas a “penalização” estaria contrariando as recentes formas de se abordar o conflito, como por exemplo as apresentadas por Chanlat *et al.* (1996), Motta (1991) e Shelton e Darling (2004).

Motta (1991), alerta que o aumento do nível educacional e cultural tem determinado uma elevação das aspirações profissionais. “A ampliação do conhecimento reforça o grau de independência e aguça a capacidade crítica quanto às condições existentes, gerando novos desejos e o aumento do potencial de frustração”. (MOTTA, 1991, p. 149). Hesselbein e Cohen (1999, p.301) corroboram esta linha de entendimento, observando que todos - pesquisadores, administradores e os próprios gerentes - devem saber que, ironicamente, tratar as pessoas com imparcialidade é tratá-las diferentemente – gerenciar pessoas é administrar paradoxos.

Desta forma apresentam-se alguns questionamentos: estariam os conflitos familiares influenciando e/ou gerando novos desejos nos gerentes, a ponto de comprometer ou alterar sua forma de decidir quanto a uma promoção e/ou transferência? A atenção que a empresa dedicar a estes eventuais conflitos através do administrador hierárquico em sua gestão poderá permitir uma melhor aproximação entre os interesses do principal e do agente? É o que se pretende verificar com esta pesquisa.

### **1.3. OBJETIVOS**

Apresenta-se a seguir a pergunta de pesquisa, o objetivo geral e os objetivos específicos daí decorrentes, bem como a estrutura do trabalho..

#### **1.3.1 Pergunta de Pesquisa**

- Um conflito familiar, que ocorra em função de uma promoção e/ou transferências, poderia gerar custos de agência em uma instituição financeira?

#### **1.3.2 Objetivo Geral**

- Verificar a existência de custos de agência decorrentes de conflitos familiares oriundos de promoção e/ou transferência dos gerentes.

#### **1.3.3. Objetivos Específicos**

- Verificar, de acordo com a opinião dos gerentes, a importância das promoções e/ou transferências para a empresa em que trabalham;
- Verificar, de acordo com a opinião dos gerentes, a importância das promoções e/ou transferências para os gerentes e familiares;
- Verificar se os gerentes sofrem influência da família em decisões do trabalho;
- Verificar se as decisões dos gerentes, relacionadas à promoção e/ou transferências, geram conflitos familiares;
- Verificar a existência de conflitos familiares que podem modificar a forma de atuação do gerente, gerando custos de agência;
- Verificar se, de acordo com a opinião dos gerentes, a estrutura hierárquica da organização estudada tem contribuído para reduzir tais custos de agência.



#### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Esta pesquisa está organizada em 5 capítulos. Este primeiro capítulo traz a introdução, a contextualização, a justificativa do tema e os objetivos deste trabalho. Na fundamentação teórica apresentada a partir do capítulo 2 destacam-se alguns assuntos abordados na literatura com relação à Teoria da Agência, conflito de agência e a maneira como os autores focaram o assunto, procurando demonstrar a pertinência e a possibilidade da aplicação da teoria ao presente projeto e a proposta de metodologia a ser aplicada. Apresentam-se ainda, da mesma forma e com o mesmo objetivo, enfoques da literatura quanto aos conflitos, procurando-se relacionar tais conceitos entre si.

A metodologia, a amostra pesquisada e o método utilizado encontram-se detalhados no capítulo 3. Os resultados encontrados, bem como as conclusões obtidas estão condensados, respectivamente, nos capítulos 4 e 5.

## CAPÍTULO 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Apresenta-se nos itens a seguir, a fundamentação da Teoria da Agência, de sua abordagem na literatura além do conceito denominado de “fuga do risco”. Apresenta-se também o quadro resumo com alguns artigos sobre a Teoria da Agência. Na seqüência é apresentada uma abordagem sobre os conflitos organizacionais, sua relação com o presente tema bem como a evolução da forma de seu entendimento ao longo do tempo. Da mesma forma como os artigos sobre a Teoria da Agência, apresenta-se um quadro resumo com artigos sobre os Conflitos Organizacionais.

### 2.1 TEORIA DA AGÊNCIA E O CONFLITO DE AGÊNCIA

Apesar de serem muito antigas as relações entre proprietários e administradores<sup>1</sup> - e conseqüentemente as diferenças de desempenho dos administradores “proprietários” e dos administradores “não proprietários” - a principal abordagem sobre este tema é trazida em meados dos anos 1970, através de Jensen e Meckling (1976), que efetivamente passam a nominar os atores destas relações, como principal e agente, através da Teoria da Agência.

Jensen e Meckling (1976) definem o relacionamento de agência como um contrato no qual uma ou mais pessoas (principal) contrata uma outra pessoa (agente) para realizar alguma atividade em seu nome ou ao 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. Por esta teoria, principal é qualquer pessoa ou organização que quer que outra faça algum serviço para ela, em contrapartida ao agente, que é a pessoa que executa o serviço solicitado.

---

<sup>1</sup>A parábola dos talentos, narrada no Evangelho de Mateus (25: 14 a 26), sob determinado aspecto, apresenta a relação entre proprietários e administradores abordada pelo problema de agência, demonstrando que, apesar de sua atualidade, desde longa data o tema tem preocupado tanto aqueles que têm necessidade de nomear agentes para gerir seu patrimônio e como também os agentes que são nomeados para gerir o patrimônio de outros (o principal). Na narrativa observa-se também, a ausência de uniformidade no comportamento dos agentes envolvidos.

*“<sup>14</sup>... um homem que ia fazer uma viagem. Chamou os seus empregados e pôs para tomarem conta de sua propriedade. <sup>15</sup>E lhes deu dinheiro de acordo com a capacidade de cada um: ao primeiro deu cinco mil moedas de prata; ao outro, duas mil; e ao terceiro mil. Então foi viajar. <sup>16</sup>O empregado que tinha recebido cinco mil moedas saiu logo, fez negócios com o seu dinheiro e conseguiu outras cinco mil. <sup>17</sup>Do mesmo modo, o que havia recebido duas mil moedas conseguiu outras duas mil. <sup>18</sup>Mas o que tinha recebido mil saiu, fez um buraco na terra e escondeu o dinheiro do patrão.”*

Evangelho segundo São Mateus  
Capítulo 25, versículos de 14 a 26.

Fundamentalmente, a Teoria está associada à fragmentação da propriedade, e agente é todo administrador que não seja o proprietário da totalidade das ações, ou seja, existindo a “fragmentação da propriedade da empresa entre diversos acionistas e de um administrador como agente dos demais proprietários” (JENSEN e MECKLING, 1976).

Esta relação pode ter uma conotação diferenciada, dependendo do tipo de ligação que une o principal e o agente, pois podemos ter uma relação de agência do tipo (a) contratante independente (*independent contractor*) ou uma relação do tipo (b) senhor-servo (*master-servant*) (COLEMAN, 1990, *apud* MONSMA 2000). Na primeira forma (a), o agente não é um empregado do principal, e este apenas ‘encomenda’ um trabalho ao agente. O principal não tem o direito de mandar no agente, nem de especificar como o serviço deve ser executado. Este é um típico exemplo de trabalhos executados por profissionais liberais, consultores, etc. Na outra forma, (b) *master-servant*, o *principal* tem autoridade sobre o *agente*, de maneira geral em função da relação de emprego. “O principal é tipicamente o dono do lugar, da matéria-prima e das ferramentas usadas no trabalho” (MONSMA, 2000). Os gerentes que foram pesquisados encontram-se na relação *master-servant*, uma vez que apresentam uma relação de emprego com os proprietários da instituição - uma relação “gerente não acionista” *versus* “acionista”.

Conforme observa Fontes Filho (2003, p.6), a tendência é que existam interesses distintos entre principal e agente,

“A separação entre propriedade e gestão, ou mais precisamente entre o suporte do risco residual e as funções de controle, embora efetiva para assegurar o investimento da energia empreendedora do proprietário em novos negócios e agregar capital de outros sócios para a expansão do negócio, 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.” (FONTES FILHO, 2003, p. 6).

Não se trata de um entendimento recente, mas que tem se confirmado ao longo dos anos:

“Não se deve esperar que os diretores ... [das] sociedades, porém, sendo gestores do dinheiro de outras pessoas, e não do seu, cuidem dele com tanta atenção quanto os sócios de companhias

limitadas o fazem. Tais como o administrador do dinheiro do homem rico, tendem a se preocupar com as pequenas coisas não do ponto de vista de seu patrão, e tendem muito facilmente a se aproveitar dele. Portanto, deve tender a haver negligência e desperdício, até certo ponto, na gestão de tal tipo de empresa.” (ADAM SMITH, 1776, *apud* JENSEN & MECKLING, 1978, p.305)

Mendes-da-Silva e Moraes (2004) em seu trabalho sobre governança, observa da mesma forma que “os potenciais conflitos de interesses, entre a maximização do valor da empresa e a agenda privada dos executivos (interesses pessoais) são identificados como problemas de agência”, e que, “em casos de divergência, frequentemente por má gestão dos contratos e das metas estabelecidas entre a propriedade da empresa (acionista) e o administrador, os resultados obtidos pela empresa, lucro-preço da ação são afetados” (MENDES-DA-SILVA e MORAES, 2004, p. 32).

A própria origem da Teoria da Agência, que tem seu amparo na separação entre a propriedade e a administração, traz em seu escopo a noção de conflito. Para Mosma (2000), a Teoria da Agência se originou na economia neoclássica, e suas versões sociológicas também se baseiam na abordagem da escolha racional, que parte da suposição que, de um leque de ações alternativas, as pessoas escolhem racionalmente aquelas que maximizam as chances de conseguir suas metas e realizar seus projetos (MONSMA, 2000).

O comportamento do agente também é abordado no trabalho de Rabelo e Silveira (1999):

“Na medida em que uma grande corporação tem sua propriedade pulverizada e seu controle entregue a executivos não proprietários coloca-se o problema de como garantir que o comportamento destes executivos esteja afinado com a maximização do valor para os acionistas.” (RABELO e SILVEIRA, 1999, p.6)

Neste sentido, 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 (COSTAMARQUES e CONDE, 2000). Ao procurar obter para si vantagens adicionais visando melhorar seu bem estar – tal como um escritório maior, utilizando-se de veículos da empresa para uso pessoal, dentre outros, 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, maximização de seus benefícios dentre outros. A Teoria da Agência tenta estabelecer e identificar os incentivos que levam o agente a, de uma maneira geral, executar o que dele se espera, de forma a melhor atender os interesses do principal; e conforme MacColgan (2001, p.4), “a teoria financeira tem desenvolvido, tanto teórica quanto empiricamente, formas de se investigar os problemas causados pelas divergências de interesses entre os proprietários e os gerentes comuns”.

A Teoria da Agência tem sido de grande valia no entendimento das diversas relações entre principal e agente, em diversos setores no ambiente organizacional, como se observa na literatura dos trabalhos apresentados a seguir. Kayo e Famá (1996) se utilizam desta teoria para analisar o instituto jurídico da concordata e as mudanças propostas para a lei de falências e concordatas. Após discorrerem sobre a dependência da empresa de sua estrutura de capital; de suas conseqüências e sobre as limitações para o uso de dívidas, os autores, analisam a relação de agência e os custos daí decorrentes, sob diversos ângulos e interesses. *Acionistas versus Administradores*; *Acionistas versus Credores* e *Firma versus Stakeholders*. Os autores partilham do entendimento sobre a dificuldade de se conciliar os interesses entre principal e agente:

”O custo de agência, então, é gerado por conflitos de interesse entre duas partes. Esse conflito surge do fato que o agente vai atuar em nome de seus próprios interesses, que não são necessariamente, os mesmos que do principal. Os dois lados procuram maximizar as suas próprias utilidades” (KAYO e FAMÁ, 1996, p.3).

Martinez, (1998), elabora um histórico sobre o tema, os problemas de agenciamento, custos de agência, revisão de alguns conceitos da teoria e a apresentação de um quadro demonstrando a flexibilidade de relações entre principal e agente, com seus principais arranjos, e apresenta algumas aplicações contábeis dos modelos de *Agency*:

- a) *Agency* na escolha do critério contábil;
- b) *Agency* na auditoria;
- c) *Agency* nos preços de transferência;

d) *Agency* e a compensação de executivos.

Dentre as conclusões do trabalho, indica aplicações da teoria na pesquisa e contabilidade ao afirmar que:

“(...) os modelos de *agency* podem se revelar bastante úteis para o processo de elucidação das verdades inerentes na contabilidade, constituindo-se em ponto de partida para melhoria da prática contábil. Na realidade, alguns argumentos da *agency theory*, ainda que simples e produtos do bom senso, são freqüentemente desprezados quando da estruturação de análises mais rigorosas no campo contábil.”  
(MARTINEZ, 1998, p. 13).

Kimura, Lintz e Suen, (1998), apresentam o acionista na posição de agente – uma vez que estaria executando sua atividade para atender os interesses do credor – que figura como principal na relação. Os autores também apresentam os conflitos de agência e os custos daí decorrentes. O trabalho procura demonstrar os conceitos da teoria das opções para avaliação dos cálculos do custo máximo de agência que o principal estaria disposto a pagar para não permitir que o agente execute ações que resultem em perdas para o principal, ou seja, para minimizar os conflitos de agência.

O conceito é utilizado por outros autores como Bruni e Famá (1998) ao analisarem o conceito de eficiência de mercado e o próprio funcionamento das sociedades por ações são analisados por Coelho (1998) sob a ótica da Teoria da Agência. Inicialmente o pesquisador apresenta uma noção genérica de relação de agência, os custos de agência e a estrutura ótima de capital, e os conflitos daí decorrentes. Posteriormente descreve as formas de controle que podem ser adotadas e de forma particular, analisa a política financeira como forma de solução dos conflitos. Finalmente, demonstra sua aplicabilidade no entendimento das relações entre acionistas e conclui que a teoria se preocupa com os custos resultantes da necessidade de utilização de capitais externos para financiar a empresa, mas não analisa nem tem em conta, a determinação de possíveis soluções para os problemas dos incentivos associados ao consumo excessivo, pelos gestores, de benefícios não pecuniários. Para o pesquisador, o problema é reconhecido na literatura quando se afirma que: "o estabelecimento de um sistema de compensações para limitar os incentivos serve para motivar os gestores, para que haja uma identificação de interesses mais forte com os interesses dos acionistas externos..., e também para controlar, potencialmente, o comportamento do proprietário-gestor"(COELHO, 1998, p. 12).

Nossa, Kassai e Kassai (2000) relacionam a Teoria da Agência com a contabilidade, auditoria, compreensão dos fenômenos contábeis e o aprimoramento da teoria contábil. Os autores concluem que a contabilidade e a auditoria possuem extensa relação com a teoria do agenciamento uma vez que desempenham o papel de gerar informações e monitorar as relações contratuais da empresa. “Os modelos de agenciamento podem também ser muito úteis no processo de esclarecimento de paradigmas intimamente ligados à contabilidade” (NOSSA, KASSAI e KASSAI, 2000, p. 14).

Monsma (2000) utiliza-se do conceito para explorar a abordagem da racionalidade por meio da comparação das relações entre fazendeiros de gado e capatazes nas primeiras décadas do século XIX. Como conclusão, apesar da crítica inicial de que a teoria se baseia em uma “noção irreal” da ação humana, o autor indica sua importância e utilidade para entender as relações de emprego, “em parte porque é razoável supor que certas metas importantes de empregados e trabalhadores, tais como lucros e sobrevivência, são relativamente claras e fixas”. Apresenta sua relevância para identificar os problemas centrais a serem resolvidos pelo principal diante da necessidade de encontrarem agentes e estimulá-los a trabalhar, e destaca a limitação da teoria em explicar os diferentes arranjos encontrados nas relações entre principal e agente, citando para exemplificar, que os fazendeiros e capatazes argentinos e brasileiros, abordavam problemas parecidos de maneiras diferentes (MOSMA, 2000, p. 104-105).

Pinto e Pires (2000) também se utilizam do embasamento teórico da Teoria da Agência ao analisar a assimetria das informações e problemas regulatórios junto à Agência Nacional do Petróleo. Após repassarem conceitos de assimetria de informação, dos problemas gerados por informações assimétricas, da teoria dos contratos, onde apresentam o vínculo com a Teoria da Agência, e os comportamentos estratégicos e os problemas de regulação, os autores finalizam indicando que, a assimetria dificilmente será eliminada. Para que o “regulador possa exercer uma regulação eficiente, defendendo o interesse público, é indispensável a existência de uma boa base de informação e um regime de incentivos que induza as firmas reguladas a fornecerem informações necessárias”(PINTO E PIRES, 2000, p. 10)

A Teoria também é utilizada por Menegário (2000) para esclarecer a relação cooperado x cooperativa adota a cooperativa como agente e os cooperados como principais. Em seu trabalho, o autor apresenta um histórico do cooperativismo e seus

princípios doutrinários, sua presença no país e a legislação a qual está submetida, com destaque para a importância do cooperativismo agropecuário. Aborda a teoria econômica e a Teoria da Agência, com destaque para os custos de agência e a separação entre a propriedade e o controle. O autor conclui que os indicadores sócios econômicos interferem na previsão de inadimplência junto ao sistema financeiro das cooperativas analisadas. Conclui também que:

“(…) o referencial teórico utilizado (Teoria da Agência) mostrou-se adequado ao estudo das relações existentes entre o cooperado e sua empresa, evidenciando que características peculiares das cooperativas, como seu objetivo primordial de prestação de serviços e seus princípios doutrinários estão intimamente ligados à situação financeira da empresa” (MENEGÁRIO, 2000, p. 126).

O trabalho de Segatto-Mendes (2001) traz uma visão sobre a cooperação universidade-empresa, baseando-se na premissa de que a existência de separação entre a propriedade e o controle do capital naqueles setores – fundamento da Teoria da Agência - conduziria à presença de variáveis que representariam a possibilidade de surgimento de conflitos de interesses entre os participantes. O estudo demonstra também “ser possível aplicar a Teoria da Agência às relações entre participantes de cooperações entre universidades e empresas para desenvolvimento tecnológico de seus produtos e/ou processos”. Afirma, ainda, a autora que o estudo demonstra que “a separação entre a propriedade e o controle do capital, conduzindo ao surgimento de conflitos entre os participantes e criando a necessidade por parte do principal de acompanhamento e monitoramento do agente” (SEGATTO-MENDES, 2001, p. 134).

Para abordar aspectos relacionados à estrutura de capital e a administração do risco, Kayo e Famá (1997) e Tufano (1998) utilizam-se dos fundamentos da Teoria. Famá e Grava (2000) também em seu trabalho relacionado à importância da estrutura de capital por seu papel central em Finanças, demonstrando a evolução da disciplina, não deixam de citar a Teoria da Agência, que segundo os autores contribuiu para o início de uma fase “cujos estudos se prolongam até hoje, poderia ser chamada de fase da incerteza dos fatos” (FAMÁ e GRAVA, 2000, p. 1).

Costamarques e Conde (2000), Ross, Westerfield e Jaffe (2002), abordam o conceito da Teoria da Agência procurando demonstrar o papel do administrador e do administrador financeiro.



Silva, Cupertino e Ogliari (2002) também se utilizam do marco teórico da Teoria da Agência ao estudar a queda de um grande conglomerado empresarial: o caso Enron. O trabalho apresenta uma evolução longitudinal daquela empresa, desde sua fundação - citando inclusive sua atuação no Brasil através do gasoduto Brasil-Bolívia – a evolução das receitas comparadas com o PIB americano, seu lucro comparado com diversos segmentos, a cotação de suas ações na bolsa, até a crise que se abateu sobre a empresa bem como sua origem. Os autores concluem que a análise dos fatos que culminaram com a falência de uma das maiores empresas norte-americanas, pelo enfoque da Teoria da Agência, demonstra a possibilidade de haver interesses inconciliáveis entre principal e agente, e que um dos mecanismos de redução dos custos de agência (auditoria externa) revelou-se ineficaz “devido a interesses difusos que comprometiam a sua aplicabilidade” (SILVA, CUPERTINO E OGLIARI, 2002, p. 8).

Kimura (2003), utilizou a Teoria para abordar a estrutura de capital das empresas em seu trabalho. O autor procurou verificar se existe uma relação direta entre a escolha da empresa pela emissão de determinado tipo de debênture e a estrutura de capital, sua estrutura de ativos e passivos de curto prazo e seus aspectos de desempenho operacional e financeiro. O resultado encontrado sugeriu que empresas mais alavancadas teriam mais propensão de emitir debêntures conversíveis. Analogamente, as empresas que emitiram debêntures conversíveis apresentavam pior desempenho em termos de rentabilidade em relação às empresas que optaram pela emissão de debêntures simples.

Dalmácio e Nossa (2003) em um trabalho sobre o desempenho dos fundos de investimento, procuram verificar se existe relação entre a taxa de remuneração cobrada pelos administradores de fundos e a rentabilidade daquelas carteiras. A partir de uma revisão bibliográfica, com base em uma pesquisa experimental realizaram investigações empíricas com teste de hipóteses para avaliar a existência de causa-efeito. Os pesquisadores concluem que a hipótese levantada, de que a remuneração dos administradores dos fundos de investimento influenciaria no rendimento daquelas carteiras, não se confirmou estatisticamente.

Camargos e Barbosa (2003) ao abordar as fusões e aquisições, procurando melhor situar empiricamente o assunto, assumem que a origem da abordagem do tema “fusões e aquisições” se deram 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 Firma e da Agência” (CAMARGOS e BARBOSA, 2003, p.1).

Frega (2004) avalia a aplicabilidade da teoria ao setor público. Após discorrer longitudinalmente sobre eventos históricos que antecederam a Teoria da Agência, o autor destaca a pertinência de se enxergar as entidades públicas sob sua ótica. O trabalho indica a necessidade de se entender os custos de agenciamento presentes no setor público, para que estes possam ser efetivamente controlados e alinhados aos reais interesses do povo com a linha de governo do estado, para que se possa “buscar maior eficiência, eficácia e efetividade na difícil missão de gerenciar a coisa pública, missão esta que, por vezes, é confundida com arte e magia negra, quando deveria ser cada vez mais tratada de forma científica e objetiva” (FREGA, 2004, p. 10).

Especificamente no setor bancário brasileiro, pode-se citar Santos, Kelm e Abreu (2001) e Cupertino (2004), como exemplos de autores que se utilizaram da Teoria da Agência em seus trabalhos. Santos, Kelm e Abreu (2001) analisam os resultados de uma instituição financeira sob o foco da teoria, apresentando os custos de monitoração, custos de demonstração do agente e as perdas residuais. A permuta que a empresa mantém com o meio ambiente e que lhe permite pagar os insumos aos fornecedores também é um resultado necessário. Para os autores, a maximização dos lucros cede espaço a cinco campos de resultados:

1. Patrimônio Humano - Permitir que os colaboradores se realizem pessoal e profissionalmente, tornem-se empreendedores, com iniciativa e criatividade comprometidas com a filosofia empresarial e com a capacidade para encantar os clientes.

2. Mercado e Imagem - satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes por meio da oferta de produtos e serviços de qualidade.

3. Tecnologia e processos - melhoria nos processos, sistemas e recursos tecnológicos e conseqüentemente maximização quanto ao uso.

4. Desenvolvimento econômico e social - Contribuição para que o estado cresça, proporcionando qualidade de vida aos seus habitantes.

5. Econômico-financeiro - garantia de sobrevivência pela obtenção de lucro e rentabilidade.

Finalmente, os autores concluem que a descentralização traz dois problemas: os conflitos e os custos, e que o modelo de gestão por resultados implantados no banco estudado diminuiu tais conflitos, o modelo é caracterizado por um conjunto de Contratos de Resultados, conduzindo uma coalizão interna de objetivos.

Ainda no setor bancário, Cupertino (2004) estuda o caso do Banco Nacional para dar enfoque ao gerenciamento fraudulento de resultados contábil, com base na Teoria da Agência. O artigo procura investigar a gestão fraudulenta de lucros, através de um estudo de caso, do Banco Nacional, tanto nos aspectos motivadores quanto em relação aos seus efeitos na composição patrimonial. Após uma introdução sobre a importância da contabilidade como fonte de informações, apresenta a fundamentação da Teoria da Agência e uma visão geral e histórica sobre a instituição, com dados comparativos contábeis e a forma como foram utilizadas pelos gestores. O autor conclui que existiram evidências da gestão fraudulenta dos lucros por parte da administração, e que o estudo “demonstrou também que pode haver interesses inconciliáveis entre o agente e o principal, conforme abordado pela teoria da agência”. (CUPERTINO, 2004, p. 16).

No exterior observa-se a que a Teoria da Agência tem sido utilizada para abordar diversos aspectos no relacionamento principal-agente. Em relação ao segmento bancário, a Teoria é utilizada nos trabalhos de, Filbeck e Mullineaux (1999), Brickley, Linck e Smith (2002), Preece *et al.* (2003), Elston e Goldberg (2003), Berger e Patti (2003). Em outros setores citam-se Lippert (1996), Jamison (1998), Brailsford, Oliver e Pua (1999), McColgan (2001), dentre outros. Observa-se, novamente, a amplitude dos fundamentos apresentados pela Teoria da Agência.

Lippert (1996) apresenta um modelo teórico de conflito entre gerente e acionistas. O modelo proposto aborda os efeitos causados pela alteração do componente “compensação” para os CEOs, e procura demonstrar que a capacidade do administrador em afetar o fluxo de caixa futuro da empresa é uma importante característica que deve ser considerada ao se elaborar um plano de incentivos ao agente.

As conclusões indicam que o problema de agência é inerente às atuais estruturas corporativas. Em um mundo de contratos imperfeitos e onde os mercados imediatamente incorporam as informações disponíveis, e as empresas não têm como se proteger deste fato, torna-se natural a existência e a incidência dos custos de agência. Se

o comportamento (desempenho) do gerente não for valorizado de forma suficiente, existirá um aumento nos custos de agência. Para reduzir estes custos, existem técnicas de compensação que podem ser implementadas para melhorar esta situação (LIPPERT, 1996, p.45).

Jamison (1998) argumenta que tanto a visão ecológica quanto da teoria da contingência indicam uma nova responsabilidade econômica para as organizações. Para sobreviver, as empresas devem enfrentar um processo de mudança, que passa pela reformulação de sua estrutura econômica, produção de recursos e processos, produtos e de seus mercados. O autor examina os problemas de agência decorrentes deste enfoque e os aplica ao setor de telecomunicações, mais especificamente na *British Telecom*.

Filbeck e Mullineaux (1999) analisam os custos de agência como o principal fator que motiva o pagamento de dividendos e afirmam que a regulamentação das *holdings* bancárias envolve um caso específico e um contexto onde os custos de agência podem ser poucos relevantes. Constatam os autores, através da pesquisa, que o retorno anormal associado com os dividendos publicados por estas empresas não estão relacionadas com as atividades extra-banco.

Para Brailsford, Oliver e Pua (1999), a Teoria da Agência sugere que o tipo de estrutura de propriedade pode afetar o desempenho da empresa, facilitando os conflitos entre os administradores e proprietários. As empresas diferem entre si, adotando diversos graus de estrutura de propriedade, concentrados (ou distribuídos) entre os membros da organização e os investidores externos: *corporate insiders and external investors*. Os autores buscam a ampliação da literatura, propondo uma ligação, uma vinculação entre estrutura de propriedade e estrutura de capital. Argumentam que a distribuição equilibrada da propriedade entre os membros da organização e os acionistas, *blockholders*, apresenta uma relação significativa com o endividamento, com o perfil de endividamento adotado pela empresa. Concluem os autores que a existência de acionistas externos incentiva e melhora a capacidade de monitoramento dos administradores, reduzindo seu oportunismo. Em contrapartida, poderá reduzir o endividamento da empresa a um nível abaixo do ideal em função da natural aversão ao risco por parte dos administradores.

“This provides support for the active monitoring hypothesis which proposes that external blockholders have greater incentives and

an ability to monitor management, thereby reducing managerial opportunism which may otherwise reduce leverage to a sub-optimal level in order to reduce management's non-diversifiable employment risk" (BRAILSFORD, OLIVER e PUA, 1999, p. 25).

McColgan (2001) apresenta uma revisão da literatura sobre a teoria desde sua formulação em 1976 por Jensen e Meckling, analisando artigos publicados no Reino Unido, e apresenta algumas conclusões e sugestões de pesquisa futura, na área de governança corporativa. Dentre as conclusões, destaca-se que os conflitos de agência são heterogêneos entre diferentes empresas, diferentes indústrias e diferentes culturas. O que está essencialmente ligado à teoria original, é que não existem duas empresas que possuam a mesma essência contratual, o mesmo "*nexus of contracts*". Este é o ponto vital do conflito de agência que vai diferenciar uma empresa de outra e que vai, efetivamente, proporcionar um mecanismo de governança que produzirá redução deste conflito.

Nielson e Tierney (2002) entendem que as recentes teorias das relações internacionais não acomodam convenientemente toda a autonomia frequentemente encontrada nas organizações internacionais (OI) e demonstrada na atuação de seus membros. Partindo da microeconomia e da política norte-americana, oferecem uma abordagem da Teoria da Agência para organizações internacionais (OI). Segundo os autores, quando o interesse dos acionistas majoritários atinge o executivo da corporação, o comportamento da OI será seguido. Se o interesse dos majoritários estiver fragmentado, não estiver claro, haverá uma queda no comportamento da OI. Haverá uma redução no comportamento do agente.

Deumes (2005) aponta que, de acordo com a Teoria da Agência, os conflitos de objetivos entre proprietários e administradores podem surgir por várias razões, incluindo suas diferenças pelos diversos níveis de empenho, de capacidade gerencial e suas atitudes com relação ao risco. Os gerentes, de maneira geral, adotam uma postura de maior aversão ao risco, quando comparado ao comportamento dos proprietários.

A redução do risco pode ser vantajosa para os administradores por várias razões. Primeiro porque o baixo risco implica segurança no trabalho. Segundo, a consequência do baixo risco, geralmente, apresenta uma maior certeza de recompensa para os gerentes. Finalmente, mantendo a estratégia do baixo risco vai assegurar ao CEO que

ele vai manter sua posição, uma vez que não haverá exposição de sua parte por eventuais perdas. Em contrapartida, os proprietários geralmente adotam ações mais arriscadas, pela própria necessidade de diversificação para protegerem-se do risco (DEUMES, 2005, p.4).

Berger e Patti (2003) entendem que os custos de agência representam uma importante questão quando se estudam os problemas de governança corporativa tanto para as empresas que atuam tanto no segmento financeiro quanto no não financeiro. Entretanto, questionam o entendimento da teoria da governança corporativa de que a alavancagem influencia os custos de agência e influencia o desempenho da empresa. Os autores propõem uma abordagem considerando a eficiência dos lucros apresentados, *profit efficiency*, ou se o comportamento dos lucros apresentados está compatível com as melhores práticas considerando-se as condições externas para o segmento. Os autores indicam que os dados encontrados na indústria bancária norte-americana são consistentes com a teoria e os resultados apresentados são estatística e economicamente significantes.

Elston e Goldberg (2003) apontam que, assim como as empresas americanas, as empresas alemãs também tinham problemas de agência, causados pela separação do controle e da propriedade criando a necessidade de um aumento dos incentivos aos executivos a fim de aproximar eventuais vieses de interesses divergentes. Além de destacarem a legislação específica e as diferenças de estrutura de governança corporativa entre os dois países (Estados Unidos e Alemanha), complementarmente, encontraram evidências de que influência do sistema bancário na Alemanha, também permite que os bancos praticamente monitorem o comportamento da empresa atuando como um fiscalizador e redutor do ganho dos executivos, reduzindo seus benefícios, seus *incentives-for-performance*.

Brunello, Graziano e Parigi, (2002), investigam o *turnover* dos *CEOs*, procurando determinar a relação deste *turnover* em relação ao desempenho e concentração da propriedade em uma amostra de sessenta empresas privadas com ações listadas na bolsa de valores da Itália. Apesar dos autores focarem sua investigação em aspectos relacionados à governança, a pesquisa aponta evidências empíricas da existência de mecanismos de governança que podem reduzir os custos de agência e que existe uma relação negativa entre o *turnover* de *CEOs* e o desempenho da empresa.

Aponta também que o *turnover*-performance, sofre influência e tem dependência da estrutura de propriedade da empresa.

Van den Berghe e Carchon (2003) realizam um estudo exploratório investigando o sistema de negócios adotados por empresas familiares na Europa e apontam uma característica típica neste tipo de firma, que pode ser definido por possuir uma dimensão central: o envolvimento familiar na empresa. Apontam nesta situação, a existência de um relacionamento de agência, um sistema familiar, sistema de propriedade e sistema de negócios. O trabalho procura aplicar uma visão através da Teoria da Agência, em uma pequena empresa familiar, onde o pai é o proprietário e a filha é o gerente, e o modelo assume que ambos possuem informações comuns e têm conhecimento de todas as variáveis. Apresentam indícios que a Teoria da Agência apresenta fundamentos e condições para que exista um contrato otimizado entre pai e filha.

Dentre as conclusões finais apresentadas, os autores recomendam um modelo mais complexo e indicam em muitas empresas familiares, os acionistas que não pertencem à família, podem ter um importante efeito “disciplinatório” nos membros da família, dependendo da razão pelas quais estes entraram na sociedade (VAN DEN BERGHE e CARCHON, 2003, p.177).

Brickley, Linck e Smith (2002) usando informações de bancos comerciais no estado do Texas, EUA, utilizam a Teoria da Agência em um estudo comparativo para analisar a atuação de bancos de menor porte, com estrutura local, e atuação regional e os chamados grandes bancos, com estrutura mais ampla, com atuação nacional. Apresentam evidências indicando que os grandes bancos, pela sua ampla diversidade de atuação (além de atuar nos grandes centros, buscam estar presentes em cidades menores, e áreas rurais), têm maior dificuldade em desenvolver planos de incentivo/compensação para os gerentes, além disto, seus custos de monitoramento e/ou acompanhamento, em função da grande distância das agências, tendem a ser maiores. Os autores apontam também a redução do número de instituições – indicando uma tendência similar ao processo de concentração ocorrido no Brasil – entretanto, no mesmo período estudado, ocorreu um aumento do número das agências bancárias.

Concluem os pesquisadores, que os bancos de menor porte têm maior facilidade de penetração em cidades menores ou mesmo áreas rurais, pela proximidade, autonomia

e versatilidade que sua estrutura lhe permite. O estudo sugere que em complemento à estratégia e à estrutura organizacional pode existir diferenciação entre firmas, em termos de localização, clientes e produtos. Isto apóia a hipótese levantada, pelos pesquisadores, de que, sob esta ótica, os *small locally-owned banks* apresentam relativa vantagem em relação aos grandes bancos.

Preece *et al.* (2003), fazendo referencia ao escândalo bancário envolvendo membros do U.S. House of Representatives e o denominado House Bank, encontram resultados que apóiam a confirmação da interpretação da Teoria da Agência de que, quando o principal não implementa incentivos e/ou penalidades apropriados, a tendência é que os agentes adotem uma postura de consumo excessivo da rentabilidade.

Um típico exemplo de amplitude da aplicação da teoria é o trabalho de Liu *et al.* (2001), sugerindo que o comportamento esperado pelas “máquinas” utilizadas como ferramentas para a organização deve considerar a relação de agência existente no ambiente da empresa. Para os autores, supõe-se que um “*software agency*” seja capaz de expressar crenças, desejos e intenções.

Desta forma, as aplicações da teoria são muito amplas e as relações entre principal e agente não se resumem apenas na estrutura entre proprietários e gestores. Pela sua amplitude, podem obter as mais diferenciadas combinações, como por exemplo, credores-gerentes; clientes-gerentes, dentre outros. Em seu trabalho, Eisenhardt (1989, p.57) já destacava esta 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”.

Observa-se, assim, a aderência do conceito a diversos temas, desde que envolva a necessidade de execução de uma tarefa por alguém que não seja efetivamente o proprietário. É o caso dos gerentes de agência bancária, na relação com seus superiores. Em especial na amostra objeto desta pesquisa, onde os gerentes que foram pesquisados encontram-se na relação “gerente não acionista” *versus* “acionista”, uma vez que apresentam uma relação de emprego com os proprietários. Rivera (1999) nos aponta na mesma direção, ao afirmar que a Teoria nos abre o campo de observação ao estudo de outras modalidades de relações sociais.



Apesar dos autores assumirem o agente com sendo exclusivamente homem econômico, que busca acima de tudo maximizar seus interesses, conforme confirmam recentes casos como Enron, WorldCom, Parmalat e o do Banco Nacional, outros autores adotam formas alternativas para a solução do conflito principal-agente. É o alerta apontado por Perrow (1986, p.232) ao considerar a validade das premissas da teoria como uma particularidade na vida organizacional:

“A principal premissa da teoria da agência é que os indivíduos maximizam sua utilidade individual, definida como recompensa (geralmente monetária) menos esforço. Eu agora gostaria de tratar essa premissa como uma variável: Sob quais condições os indivíduos nas organizações irão maximizar sua própria utilidade, indiferentes às conseqüências para outros, e quando irão renunciar a um aumento na utilidade ou mesmo sofrer uma perda devido a conseqüências para os outros? Essa parece ser uma questão muito importante e difícil...” (PERROW, 1986, p.232).

Cabe-se registrar que Perrow (1986) é apontado por Eisenhardt (1989) como alguém que não vê com bons olhos, esta abordagem “chamada de trivial, desumana e até mesmo perigosa” adotada pela Teoria da Agência. (PERROW, 1986, p. 235). Este também é o entendimento que se observa nos trabalhos de Al-Najjar e Casadesus-Masanell (2001), e de Casadesus-Masanell (2004).

Al-Najjar e Casadesus-Masanell (2001), destacam que a relação entre as partes se dá, essencialmente com a formalização através de contratos, que procuram explicitar e exteriorizar o comportamento esperado pelos dois integrantes da relação. Ocorre, porém, que os contratos normalmente são falhos e apresentam-se incompletos para efetivamente prever comportamentos e determinar compensações efetivas. Os contratos não conseguem ter a sensibilidade para todos os detalhes esperados pelos signatários. Assumindo que o agente, na maioria das vezes encontra-se em uma relação de menor força que o principal, esta “falha” nos contratos pode permitir que o principal torne-se oportunista, “pagando o menos possível ao agente”. (AL-NAJJAR e CASADESUS-MASANELL, 2001, p. 3). Os autores concluem que o comportamento denominado de funcional por parte do agente, é adotado pelo agente como forma de se proteger de um eventual comportamento oportunista, por parte do principal. Se dito de outra forma, a incapacidade contratual de efetivamente prever e proteger situações adversas ao agente

(obviamente também ao principal) é que pode provocar o comportamento defensivo do agente, como forma de se proteger do comportamento oportunista do principal.

Em seu trabalho, Casadesus-Masanell (2004) argumenta que diversos contratos entre principal-agente, adotam a forma de pagamentos fixos, contrapondo-se com a noção de que os agentes trabalham somente se obtiverem incentivos extrínsecos. Entretanto, em muitos contratos de agência observados, adotam a forma de remuneração através de pagamentos fixos, onde o principal confia que o agente vai trabalhar da melhor forma possível, mesmo com a ausência de incentivos. O autor procura demonstrar que a Teoria da Agência também proporciona e favorece o comportamento de mérito da confiança e que a ética do agente é um componente fundamental nos contratos.

O próprio título dos trabalhos sinaliza uma outra opção de enfoque: *Trust and Discretion in Agency Contracts* (ALL-NAJJAR e CASADESUS-MASANELL 2001) e *Trust in Agency* (CASADESUS-MASANELL 2004). Esta é uma visão alternativa sobre o comportamento dos agentes em sua relação com o principal que não deve ser desconsiderada.

Apresenta-se a seguir, o quadro 3 que demonstra de forma resumida títulos sobre a Teoria da Agência (ano, autor e o trabalho), procurando evidenciar as diversas abordagens sobre o tema.

Ano	Autor	Título
1995	PROCIANOY, J. L.	Os conflitos de agência entre os controladores e minoritários nas empresas brasileiras negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo.
1996	KAYO, E. K.]	Dificuldades Financeiras, Custos de Agência e o Instituto Jurídico da Concordata.
1998	COELHO, M.H.	A Teoria da Agência e o Funcionamento das Sociedades por Acções.
1998	KIMURA, H., LINTZ, A. C., SUEN A. S.	Uma contribuição da teoria de opções para a avaliação dos custos de agência.
1998	MARTINEZ, A. L	<i>Agency Theory</i> na Pesquisa Contábil
2000	COSTAMARQUES, M. C.; CONDE, M. F..	Teoria da sinalização e da agência
2000	MENEGÁRIO, A.H.	Emprego de Indicadores Sócio-Econômicos na Avaliação de Cooperativas Agropecuárias.

<b>Ano</b>	<b>Autor</b>	<b>Título</b>
2000	MONSMA, K.	Repensando a Escolha Racional e a Teoria da Agência: Fazendeiros de gado e capatazes no século XIX
2000	PINTO Jr, HELDER K.; PIRES, M.C.	Assimetria de informações e problemas regulatórios.
2000	FAMÁ, R.; GRAVA, J.W.	Teoria da Estrutura de Capital - As discussões persistem
2001	SANTOS, J. L.	Um modelo de gestão por resultados segundo a teoria da agência - um estudo de caso: Banco do Estado de Santa Catarina.
2001	SEGATTO-MENDES, A. P.	Teoria da Agência Aplicada à Análise de Relações entre os Participantes dos processos de cooperação tecnológica Universidade - Empresa
2001	SLOMSKY, V.	Manual de contabilidade pública: Um enfoque na contabilidade Municipal, de acordo com a lei de responsabilidade fiscal.
2002	IODICIBUS, S.	Palestra: A teoria contábil e as fraudes de 2002 nos Estados Unidos.
2002	SILVA, C. A.T.; CUPERTINO, C. M.; OGLIARI, P. R.	Avaliando a queda de um gigante: o caso Enron.
2002	RECH, I. ; LUCIANO, E.M.	Governança Corporativa: Tipologias, Aplicações e Panorama da Pesquisa no Brasil.
2003	CAMARGOS, M.A.; BARBOSA, F.V	Fusões, Aquisições e <i>Takeovers</i> : um levantamento teórico dos motivos, hipóteses testáveis e evidências empíricas.
2003	DALMACIO, F.Z., NOSSA, V.	Teoria da Agência Aplicada aos Fundos de Investimento
2003	FONTES Filho, J.R.	Governança organizacional aplicada ao setor público.
2003	STEINBERG, H.	A dimensão Humana da Governança Corporativa: Pessoas criam as melhores e as piores práticas.
2004	FONTES Filho, J.R.; BALASSIANO, M.	A importação dos Modelos de Governança Corporativa e Conseqüências Sobre a Gestão de Pessoas.
2004	CUPERTINO, C.M	Gerenciamento Fraudulento de Resultados Contábeis: o Caso Banco Nacional.
2004	FREGA, J. R.	A Teoria da Agência: Uma visão crítica de sua aplicabilidade ao Setor Público

Ano	Autor	Título	Assunto Abordado
1976	JENSEN & MECKLING	<i>Theory of the Firm: Managerial Behavior Agency Costs and Ownership Structure</i>	Aborda o comportamento gerencial, associando a separação da propriedade e a gestão com o desempenho dos agentes e os custos de agência. Agrupou o pensamento da época sobre a Teoria da Firma apresentando os conflitos de interesses entre principal e agente.
1989	EISENHARDT, K.M.	<i>Agency Theory: Na Assessment and Review.</i>	Faz uma avaliação da Teoria da Agência, apresentando perspectiva crítica sobre a visão e posicionamento adotado no trabalho de Jensen & Meckling. Apesar de considerarem controversa, destaca a importância da teoria e que ela contribuiu para a teoria organizacional.
1996	LIPPERT, R.L	<i>Agency Conflicts, Managerial Compensation, and Firm Variance.</i>	Apresenta o modelo teórico do conflito de agência entre os administradores e os proprietários, e procura demonstrar que a capacidade do administrador em afetar o fluxo de caixa futuro da empresa é uma importante característica que deve ser considerada ao se elaborar um plano de incentivos.
1998	TUFANO, P.	<i>Agency costs of Corporate Risk Management</i>	Utiliza-se do modelo da teoria da agência para avaliar a estratégia gerencial baseada no <i>cash-flow hedging</i> . Argumenta que existindo conflito de agência entre administradores (agentes) e <i>shareholders</i> , esta estratégia gerencial pode ser usada pelos agentes para reduzir valor para o <i>shareholder</i> .
1998	JAMISON, M.A.	<i>Agency Problems in Industries Undergoing Fundamental Change: Applications to Telecommunications</i>	O autor examina os problemas de agência decorrentes da necessidade das empresas se adaptarem às exigências ecológicas e a teoria da contingência e os aplica ao setor de telecomunicações, mais especificamente British Telecom.
1999	BRAILS福德, T.J.; OLIVER, B.R.; PUA, S.L.H.	<i>Theory and evidence on the relationship between ownership structure and capital structure</i>	Através do modelo da Teoria da Agência, compara estrutura da propriedade e estrutura de capital, tentando estabelecer equilíbrio na relação entre o tipo de administração e a alavancagem do endividamento,
1999	RIVERA, J.R.	<i>Teoría de la Agencia</i>	Destaca a importância da Teoria da Agência, ponderado a aplicabilidade de seus fundamentos como forma de observação e análise de diversas relações sociais, tais como na política, na ciência e educação, etc.
2000	HUGALDE, A.P.S.	<i>Incentivos en la educacion: Aplicacion a la Teoria de la Agencia.</i>	Utiliza a Teoria da Agência como proposta para abordar os incentivos na remuneração dos docentes.
2001	ALL-NAJJAR, N.; CASADESUS-MASANELL, R.	<i>Trust and Discretion in Agency Contracts</i>	Acrescentam à abordagem da teoria da agência dois aspectos chamados, segundo os autores de informações complexas e confiança. Assumem que a introdução destes componentes origina-se da imperfeição dos contratos. Através de seu modelo, ilustram que este acréscimo, proporciona diferentes conclusões, se comparados como modelo de agência convencional. Concluem que os contratos de agência podem proteger o agente de um possível comportamento oportunista do principal.
2001	McCOLGAN, P.	<i>Agency Theory and corporate governance: a review of the literature from a UK perspective</i>	Faz uma revisão da literatura abrangendo a teoria desde sua formulação em 1976, numa perspectiva Inglesa, e apresenta algumas conclusões e sugestões de pesquisa futura, na área de governança corporativa.
2001	MARTINEZ COLL, J.C.	<i>El problema del riesgo moral y la teoría de la agencia</i>	Aponta as recompensas e contatos de longo prazo como forma de tratar a questão do risco moral e reduzir os conflitos de agência.

Ano	Autor	Título	Assunto Abordado
2001	SÁNCHEZ, A.V.	<i>La Teoría de la Agencia versus la teoría del servidor: Una aplicación a las Sociedades Cooperativas Agrarias de la Provincia de Huelva.</i>	Analisa a relação entre sócio-gerência-profissionais em um conjunto de sociedades cooperativas e agrárias na província de Huelva, utilizando-se de um comparativo entre a Teoria da Agência e a Teoria do Servidor.
2002	PASTERNAK, D. ; ROSENBERG, M.	<i>The impact of stock option incentives on investment and firm value.</i>	Analisa empresas listadas no Helsinki Stock Exchange, no período de 1987 a 2000, tentando estabelecer relação entre o desempenho das empresas e a remuneração e incentivo aos administradores através da modalidade <i>stock options</i> e se esta forma de remuneração reduz os custos de agência.
2002	WALSH, K.R., & SCHNEIDER, H.	<i>The role of motivation and risk behavior in software development success</i>	Utiliza a Teoria da Agência para analisar o comportamento gerencial e a propensão ao risco, como diferenciais para se obter sucesso no desenvolvimento de softwares.
2003	BRUHL, R.H.	<i>A Possible Solution to the Principal-Agent Problem Posed by the Contemporary Corporate CEO.</i>	Analisa a eficácia da oferta de ações ao CEO como forma de reduzir os conflitos entre principal e agente.
2003	BURKART, M.; PANUNZI, F; SHLEIFER, A.	<i>Family Firms</i>	Apresenta um modelo de sucessão para empresas familiares, assumindo em sua análise o pressuposto que um administrador profissional pode apresentar desempenho superior que um herdeiro.
2003	CLARK, J.M.; FERREL, L.; FERREL, O.C.	<i>Conflicts of Interest Arising firm The Prudent Investor Rule: Ethical Implications for Over-the-Counter Derivative Securities</i>	Analisa a responsabilidade ética empregada para eliminar os potenciais conflitos de interesse, juntamente com o controle interno e a monitoração.
2003	GONG, Y.	<i>Subsidiary staffing in multinational enterprises: Agency, Resources, and Performance.</i>	Analisa como o desempenho dos <i>staffs</i> "nacionais" onde está instalada a filial afeta o desempenho da filial e como reduzir os conflitos de agência oriundos das diferenças culturais e políticas entre matriz e filial de empresas multinacionais.
2003	LEE, P.M.; O'NEILL, H.M.	<i>Ownership structures and R&amp;D investments of U.S. and Japanese firms: Agency and Stewardship perspectives</i>	Compara as estruturas de gestão e de investimento das empresas Americanas e Japonesas.
2003	SÁNCHEZ, A.V.; CAMACHO, E.G.S.	<i>La Teoría de la Agencia versus La Teoría del Servidor: Una aplicación a las Sociedades Cooperativas Agrarias del País de Gales (Reino Unido).</i>	Utiliza os princípios utilizados no estudo anterior (trabalho do mesmo autor no ano de 2001), aplicados em Huelva, para analisar quatro sociedades cooperativas do País de Gales.
2004	CASADESUS-MASANELL, R	<i>Trust in Agency</i>	Segundo o autor, existem modelos de relação principal-agente que assumem que o agente trabalha sob incentivos extrínsecos. Entretanto, muitos contratos adotam a forma de pagamentos fixos. Por esta forma de contratos, o principal deve confiar que o agente trabalha ainda que na ausência de incentivos. O autor procura demonstrar que a teoria da agência favorece a motivação intrínseca e o comportamento de mérito da confiança. Identifica e analisa três diferentes formas motivacionais: Padrão ( <i>norms</i> ), critério ético ( <i>ethical standards</i> ) e altruísmo ( <i>altruism</i> ). O autor identifica condições sob as quais estes mecanismos elevam e promovem a confiança.
2005	DEUMES, R.	<i>The Association Between Firm Risk, Managerial Ownership, Board Composition and Ownership concentration</i>	Utilizando como amostra empresas alemãs com ações negociadas na bolsa de Amsterdã no período de 1997 a 2000, compara gestão com diretores "de fora" e "dentro" da empresa, avaliando os reflexos na governança corporativa e eventual redução nos conflitos de agência.

Quadro 3 – Quadro resumo de alguns dos principais artigos sobre a Teoria da Agência.  
Fonte: Própria.

## 2.2 A FUGA DO RISCO

Para Giddens (1994), o mundo de hoje se caracteriza pelo risco e pela dúvida radical. Não se trata de se afirmar ou se entender que a vida de hoje seja mais arriscada do que “antigamente”. O risco sempre existiu, tanto para a vida social, para o grupo, quanto para a vida de cada um individualmente. O que muda nos “tempos modernos”, é a diferença de uma lógica que implica o questionamento incessante e a necessidade de reflexão constante sobre as ações e direcionamentos que se deve perseguir, face à diversidade e a multiplicidade de opções existente.

Como educar os filhos? Como encaminhar a carreira? Todas estas questões envolvem risco, diversidade e uma multiplicidade de escolhas, com respostas que podem se alterar repentinamente. O autor complementa que a reflexão é uma característica da modernidade, já que cada um de nós busca, incessantemente, responder a seguinte questão: “Como hei de viver?” Esta pergunta se coloca para as diferentes dimensões da vida, seja na intimidade da vida pessoal, seja no trabalho. (GIDDENS, 1994, p. 13).

O risco também é tema abordado no estudo de Jensen & Meckling (1976). Os autores destacam que além dos pontos de conflito de interesses entre principal e agente, citados no início deste trabalho, os agentes podem divergir ou reduzir seu desempenho em função do comportamento denominado pelos autores de “fuga do risco”.

Deumes (2005) compartilha da mesma visão, também se baseando nos fundamentos da Teoria da Agência. Para os proprietários o risco representa uma forma de diversificação e incremento no retorno sobre seu investimento. Em contra partida, a tendência natural é que os administradores adotem uma postura de maior aversão ao risco, quando comparado ao comportamento dos proprietários.

Para os administradores a redução do risco pode ser vantajosa por várias razões. Inicialmente porque o baixo risco implica segurança no trabalho. Outro motivo é que, uma das conseqüências do baixo risco, é que ele geralmente, representa uma maior certeza de recompensa. Finalmente, a continuidade da estratégia do baixo risco vai assegurar ao CEO que ele vai manter sua posição, uma vez que não haverá exposição de sua parte por eventuais perdas (DEUMES, 2005, p.4).

Como se observa, tal conceito está diretamente ligado ao comportamento do agente como representante do principal, pois uma vez que os benefícios obtidos na atividade serão divididos com os demais acionistas (no caso de administrador com participação acionária na empresa) ou repassados totalmente para o principal (no caso de administrador sem participação acionária), o gerente – agente - pode deixar de se dedicar a atuar ou a tentar ganhar mercado ou mercados onde exista algum risco ou que ele tenha que se arriscar mais. Como o conhecimento daquele mercado encontra-se, na maioria das vezes com o agente, a decisão entre atuar ou não fica limitado, fica restrito, ao “agir” ou “não agir” do mesmo.

Percebe-se, portanto, que se fazem presentes e que vêm à tona as três condições destacados por Slomsky (2001) *apud* Frega (2004, p. 7) como sendo frequentes nas relações econômicas - nas relações bilaterais - uma vez que:

1. Agente dispõe de vários comportamentos possíveis de serem adotados;
2. Sua ação afeta o bem-estar entre as partes;
3. As ações do agente dificilmente são observáveis pelo principal, havendo assimetria informacional.

Assim, a multiplicidade de opções é que cria, no gerente, a dúvida sobre a os “reais” benefícios oriundos de uma promoção e/ou transferência. Dito de outra forma, este enfoque indica que o gerente teria dúvidas em considerar uma promoção e/ou uma transferência apenas como benefício para sua carreira. Novamente as observações de Kayo e Fama (1996, p.3) tornam-se pertinentes para este enfoque, uma vez que o custo de agência é gerado por conflitos de interesse entre duas partes e os dois lados procuram maximizar as suas próprias utilidades.

Esta dúvida provocada no profissional se daria ao se considerar uma promoção e/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 agência para onde seria transferido, não adaptar-se à nova cidade – além dos prováveis problemas de adaptação dos demais membros da família e os eventuais conflitos daí decorrentes. Neste caso, exatamente pelo impacto que poderia causar em sua vida pessoal.

Entende-se, desta forma, que os gerentes analisados poderiam, sim, adotar tal postura – evitando ou recusando alguma promoção ou transferência sob a influência da

“fuga do risco”, já que “as ações do agente dificilmente são observáveis pelo principal, havendo assimetria informacional”.

Tal fuga do risco seria justificável na percepção do agente, uma vez que demandaria mais dedicação, mais empenho, mais esforço pessoal. Ele teria que estudar mais os mercados; teria que se empenhar mais na administração do negócio; provavelmente teria que aprender novas tecnologias, para melhor atuar, ou apenas para manter seu bom desempenho. Isto demandaria seu tempo e provavelmente seu dinheiro, além de “correr o risco” do empreendimento não obter o sucesso esperado. Com isto, sua posição anterior, mais confortável seria comprometida.

Pode-se questionar se os gerentes, por já contarem com uma posição hierárquica de destaque em relação aos demais funcionários, por já terem uma ascensão em sua carreira, já não teriam superado este tipo de dilema? Não estariam os gerentes “ímunos” a este tipo de comportamento? Não é o que a literatura nos sinaliza, conforme o trabalho de Fernandes *et al.* (2001, p. 51), pois admite que “levantando-se a hipótese de que quanto maior o nível hierárquico alcançado, maior o número de relacionamentos com empresas terceirizadas, verificou-se uma correlação estatisticamente significativa ( $p = 0,0149$ ). Assim sendo, quanto mais o profissional ascende na carreira, maior a necessidade de preparação para gestão de múltiplos vínculos”.

Esta série de variáveis a serem respondidas pelo gerente no momento de decidir sobre aceitar ou não uma promoção e/ou transferência é que trazem dúvidas e podem gerar conflitos para estes profissionais. Conduzir de forma coerente este processo, mantendo tais executivos alinhados e sem causar impacto negativo para a organização ou para a carreira dos mesmos, é o grande desafio que se apresenta para os administradores na hierarquia funcional. Esta importância do papel do administrador na condução de situações adversas e sua relação com desempenho da empresa, são confirmadas no trabalho de Fernandes *et al.* (2001).

### **2.3 OS CUSTOS DE AGÊNCIA**

Na prática, os agentes também se preocupam com a própria riqueza, com os benefícios indiretos e com a segurança no emprego. Preocupam-se com outros aspectos



extra-organização – para utilizarmos a terminologia de Morgan (1995) Preocupam-se, portanto, com seus interesses familiares.

Dito de outra forma, os agentes sofrem a influência da família em suas decisões profissionais. Estas decisões podem não estar de acordo com os interesses e necessidades do principal para o qual o gerente esteja trabalhando.

Numa tradução livre da posição de Gong, (2003, p. 729) encontramos que “agente e principal têm interesses divergentes”, e que “o centro da questão entre eles é o formato de um mecanismo de controle que faça o agente se comportar de acordo com os interesses do principal”. Jamison (1998, p.1) 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”.

Segatto-Mendes (2001) partilham da mesma forma de abordagem, afirmando que a Teoria da Agência trata da transferência de riqueza entre principal e agente, que ocorre quando “o primeiro delega poderes ao segundo para tomar decisões, momento em que surge a possibilidade de transferência de riqueza”. E complementam:

“O cerne da teoria consiste em o principal saber que irá perder parte de sua riqueza e em compensação, procurar conseguir do agente os melhores desempenhos; ou seja, o principal deixa de obter o máximo, para obter o possível dentro das condições colocadas, devido à participação de um administrador profissional. Deste modo, ele passa a procurar meios de entusiasmar o agente à tomada de decisões que impactam positivamente neste possível e, para isto, é fornecido um prêmio ao agente o que representa um custo de agência” (SEGATTO-MENDES, 2001, p. 32).

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 *monitoring costs*, *bonding costs* and *residual loss*.

- **Custos de controle ou de vigilância** (*monitoring costs*) - são as despesas suportadas pelo mandante/principal com o objetivo de verificar/acompanhar se o mandatário/agente atua para defender os seus interesses (do principal). Visam avaliar e restringir o comportamento dos administradores.

- **Custos de obrigação ou de justificação** (*bonding costs*) - são os encargos que o mandatário assume perante o mandante para justificar que suas decisões foram do interesse deste.
- **Custos residuais** (*residual loss*) - estes custos derivam dos dois tipos anteriores e correspondem à noção de custos de oportunidade. Este tipo de custos decorre do fato de o mandante não dever exagerar no controle, ou seja, o custo marginal de controle não deve ser superior ao rendimento marginal. O custo do controle não pode ser superior ao ganho gerado pelo controle, podendo ocorrer certo abandono do controle dando origem aos custos residuais. Os custos decorrentes dos custos de oportunidade, também são considerados como um *residual loss*. Segatto-Mendes (2001, p.43), entendem que “os custos de oportunidade são perdas que ocorrem devido à lentidão ou à demora para tomada de decisões sobre novas oportunidades”.

Como se observa, preliminarmente, a situação criada com a possibilidade dos gerentes recusarem uma promoção/transfêrencia, transcende a questão dos principais custos abordados pelos autores, demandando, para sua compreensão a inclusão de mais uma variável, que é a assimetria informacional. Se a informação fluísse a custo zero, se ela fosse uniforme para todos e sem distorções, não haveria problema de agência porque um indivíduo não dependeria do outro. “É interessante que se conheça o grau de assimetria informacional, uma vez que a capacidade de se observar o ambiente não é total, pois se o fosse, as informações seriam transparentes e nesse caso o agente poderia delinear o contexto perfeito, sem conflitos” (SEGATTO-MENDES, 2001, p. 35). Se as informações fossem simétricas, o principal não dependeria do agente. Analogamente, pode-se afirmar que todos os gerentes teriam a mesma capacidade de observar o ambiente, pois as informações seriam perfeitas para todos. Entretanto, não é o que ocorre na prática – as informações são assimétricas.

Assim, o agente, ao recusar uma promoção/transfêrencia baseado em informações desconhecidas pelo principal – em especial e mais especificamente se tal decisão estiver fundamentada em potenciais conflitos pessoais/familiares – passa a gerar um custo residual. Este *residual loss* - pela noção de custo de oportunidade que lhe é inerente - levaria o principal a abrir mão de uma melhor estrutura gerencial para a firma. A abrir mão de uma estrutura “ideal”, segundo a avaliação do principal, pois se presume que o gerente a quem foi ofertada, inicialmente, a promoção/transfêrencia seria o mais

qualificado a assumir tal função, e que traria melhor retorno aos acionistas com seu desempenho.

Ao se obrigar, pela recusa daquele primeiro agente, a promover/transferir outro agente, o principal estaria adotando uma solução aquém da ideal para a execução de sua atividade fim. Este seria o custo de agência provocado pela indecisão, pela hesitação e recusa do gerente.

Ou seja, o comportamento do agente passa a ser uma variável a ser considerada. O trabalho de Rabelo e Silveira (1999) já abordava esta faceta ao comentar que:

“Na medida em que uma grande corporação tem sua propriedade pulverizada e seu controle entregue a executivos não proprietários coloca-se o problema de como garantir que o comportamento destes executivos esteja afinado com a maximização do valor para os acionistas” (RABELO e SILVEIRA, 1999, p.6).

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. A escolha do agente também pode condicionar os resultados”. Conforme Coelho (1998), dentre os sistemas internos de controle, que podem reduzir os custos de agência nas grandes sociedades por ações, além da vigilância mútua e o Conselho de Administração, encontra-se a hierarquia.

Desta forma, o trabalho, a atuação dos superiores imediatos com os subordinados – gerentes ou não – é importante no desempenho dos subordinados, principalmente na compreensão de sua complexidade. Motta (1991) sinaliza nesta direção ao observar que os conhecimentos e informações importantes passam a pertencer a pessoal diretamente subordinado aos dirigentes, como também a pessoas fora do controle hierárquico. Com isto, a função gerencial adquire uma complexidade maior no que se refere aos relacionamentos administrativos. (MOTTA, 1991, p. 151). O trabalho de Bandeira-de-Mello, Silva e Lengert (2002) confirmam esta tendência, mesmo na pequena empresa, em especial com a citação de um dos dirigentes, que faz a seguinte afirmação:

“Agora vai muito deles de ter uma equipe, muito do gerente mesmo, depende única e exclusivamente deste cara, que é o gerente. Se ele não for um cara de jogo de cintura, ele vai ter problema com o funcionário sempre, sempre na rotatividade. se ele for um cara de jogo de cintura, ele vai ter esses funcionários sempre com ele (Dirigente C)” (BANDEIRA-DE-MELLO, SILVA e LENGERT, 2002, p.7).

Note-se que não apenas o gerente é um agente dos proprietários, mas nesta mesma seqüência, os demais funcionários passam a ser agentes daquele gerente. O próprio dirigente C, apresenta, ao que parece, uma forma ou pelo menos a “sua forma” de tratar os conflitos da relação de agência, quando sugere depender do gerente ter uma equipe, que precisa ter “jogo de cintura” .

Novamente torna-se pertinente a observação de Hesselbein & Cohen (1999, p. 32) quando afirmam que “gerenciar é uma tarefa da cabeça e do coração - caso contrário os sentimentos inevitáveis de tensão e ansiedade podem afetar muito suas atividades diárias” (HESELBEIN & COHEN, 1999, p. 302).

Questiona-se então, se o desempenho dos superiores hierárquicos em seu relacionamento com os gerentes – não apenas na função de fiscalizar e controlar, mas muito mais na função de entender e influenciar – bem como o desempenho dos gerentes com seus subordinados estaria cumprindo o papel de reduzir tais custos? Estariam tendo, “jogo de cintura” - adotando-se a terminologia do dirigente “C” – para reduzir os custos de agência?

Esta é uma outra variável que se pretende verificar com a pesquisa a ser realizada.

## **2.4 OS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS**

Montana e Charnov (2001) apontam que as raízes dos conflitos, aparentemente, são tão antigas quanto a humanidade e definem conflito como sendo “a divergência entre duas ou mais partes ou entre duas ou mais posições”. Estes autores indicam a forma mais recente de se entender os conflitos: como sendo uma força constante dentro da organização. Montana e Charnov (2001) cristalizam este pensamento da seguinte forma:

“Os conflitos – as divergências entre duas ou mais partes ou entre duas ou mais posições – não são necessariamente ruins para uma organização: eles podem liberar energias criativas para a solução de problemas e levar a verdadeiras inovações dentro da organização. A administração deveria considerar os conflitos como uma força constante dentro da organização moderna e gerenciá-los” (MONTANA e CHARNOV, 2001, p. 323).

A abordagem de Chanlat *et al.* (1996, p. 206), é de que “existe um conflito em uma organização quando uma parte (indivíduo ou um grupo) perceber um outro como um obstáculo à satisfação de suas preocupações, o que provocará nele um sentimento de frustração”. O autor aponta ser esta uma definição limitada do termo, mas que permite colocar em destaque algumas características importantes e geralmente associadas à existência do conflito que, entende-se, são oportunas apresentar: a interdependência; a incompatibilidade e a interação.

“A *interdependência* das partes coloca em relevo o conflito como fenômeno relacional que cada parte tem necessidade da outra e, ao mesmo tempo, exerce sobre o outro um certo poder, o que lhe permite impor ao outro certas limitações restringindo-lhe a ação. Este poder está na base de toda transação entre as partes.

A *incompatibilidade* percebida em seus objetivos respectivos remete à natureza subjetiva da frustração na origem do conflito. Além disso, é preciso notar que a incompatibilidade não é, necessariamente, percebida pelas duas partes. A evolução do conflito será, então fortemente associada à interpretação que cada parte desenvolve da situação.

Enfim, enquanto alguns autores consideram que existe conflito antes mesmo que ocorra uma reação de frustração por parte de um dos atores (Thomas, 1976; Van de Vliert, 1984), outros (Folger Poole, 1984) acreditam que é *na interação* social que se exprimem os conflitos, que é nas trocas subseqüentes à frustração inicial que os desacordos tomam realmente forma”.

(CHANLAT *et al.* 1996, p. 207)

Tais observações indicam a possibilidade da existência do conflito quando o gerente depara-se com a necessidade de aceitar uma promoção e/ou uma transferência, uma vez que poderíamos observar a presença de tais características apontadas pelo autor (CHANLAT *et al.* 1996, p.207), conforme abaixo:

- A interdependência – existe um fenômeno relacional entre a empresa e o gerente. Ambos dependem um do outro. O gerente depende da empresa para obter satisfação profissional, financeiro, dentre outros. A empresa tem necessidade do gerente, contando com sua atuação para buscar desempenho e resultados esperado pelos acionistas. Da mesma forma, tem a capacidade de exercer sobre o gerente, certas limitações, restringindo-lhes a ação. Neste

sentido, o gerente não estaria “totalmente livre” para aceitar ou não a promoção e/ou a transferência. Da mesma forma, tal fenômeno estaria ocorrendo entre o gerente e sua família. Ainda que se descarte a dependência financeira que os demais membros têm com o gerente, (como por exemplo, do outro cônjuge possuir renda superior), não se podem descartar os laços emocionais e de convivência familiar.

- A incompatibilidade – a empresa, ao ofertar uma promoção/transferência, busca, sob certo aspecto, “premiar” ou “valorizar” o profissional envolvido. Entretanto, a organização deve permanecer atenta para real expectativa do indivíduo, e Motta (1991, p. 149), alerta para este ponto ao citar como exemplo, anseios de jovens profissionais:

“Jovens profissionais recém-chegados às empresas, hoje em dia, dificilmente são atraídos por perspectivas de carreira ou progressão numa escala hierárquica. O desejo de comunicar-se e de compartilhar a decisão organizacional com os dirigentes é imediato, pois já foi adquirido, com pais ou professores, no processo de socialização anterior à vida profissional.” (MOTTA, 1991, p. 149).

Portanto, o que pode gerar ou criar a situação de conflito é a empresa desconhecer outros objetivos pessoais ou pretensões familiares do indivíduo. Com isto, da mesma forma, a interpretação dada pela família à decisão do gerente de aceitar tal promoção e/ou transferência, tem íntima ligação com a percepção do grupo familiar sobre a compatibilidade (ou a incompatibilidade) de tal decisão com os objetivos individuais dos membros da família. Foi levado em consideração as perspectivas profissionais do outro cônjuge? (No caso deste também trabalhar).

- A interação constante entre o gerente e a empresa, entre o gerente e família, com as “trocas subseqüentes à frustração inicial” bem como os arranjos adotados por cada um, é que vão determinar o formato final do conflito.

A visão da forma como tal situação pode influenciar no comportamento do gerente é mais bem compreendida observando-se como o tema é tratado pelos autores na compreensão dos conflitos.

### 2.4.1 A evolução dos Conflitos Organizacionais

Segundo Chanlat *et al.* (1996), os estudos sobre o modo de tratar os conflitos organizacionais, sob a ótica do pensamento administrativo, têm demonstrado a evolução da abordagem do tema. 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 potenciais como relação pura e simples de dominação-submissão” (CHANLAT *et al.* 1996, p.208). Nesta evolução, o conflito, que sob certa ótica seria considerado essencialmente mau e totalmente prejudicial, evoluiu passando a não mais ser entendido com necessariamente ruim para a organização.

Ao que se percebe, esta é a linha que hodiernamente norteia o pensamento sobre o que representa a noção de conflito no ambiente organizacional: não ser necessariamente mau. Motta (1991) também sinaliza na mesma direção

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. Estas 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. Sob esta ótica, a insegurança inicial criada pela possibilidade ou pela existência de um conflito, poderia levar o gerente a rever sua forma de atuação, procurando um maior empenho e dedicação na busca dos objetivos determinados pela empresa.

Corroborando a evolução do entendimento de Chanlat *et al.* (1996), para Shelton e Darling (2004), a noção de conflito movia-se inicialmente pelo “antigo paradigma”. O conflito era negativo, visto como uma disfunção, destrutivo, irracional devendo ser eliminado ou pelo menos suprimido. Pelo que Shelton e Darling (2004) denominaram de antigo paradigma, o conflito ocorria como resultado de um mau funcionamento individual ou organizacional e demandava um processo linear de solução: o problema devia ser identificado, as causas analisadas, e aquelas pessoas ou situações que contribuíram para o conflito devem ser "consertadas". Na década de 50 ocorre o início de uma nova visão: O conflito passa a ser um fenômeno natural, assim sendo, é inevitável e deve ser aceito pelos administradores. É introduzido o termo *administração do conflito*. O conflito passa a ser administrado.

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 importante opção de ação, tirando a organização da estática, da apatia, da inércia. Ao contrário do sistema fechado, o conflito cria uma abertura, uma "bifurcação". Os autores acompanham a opinião de Briggs & Peat (1989), segundo os quais, a existência desta "bifurcação" é vital para um sistema, "é um momento vital, quando algo pequeno, como um pequeno *fóton* de energia, uma pequena oscilação de temperatura, uma mudança na densidade, ou bater de asas de uma borboleta em *Hong Kong* com um aumento de interação muito maior, que força e conduz a uma nova direção" (BRIGGS e PEAT, 1989, p. 143).

Ou seja, o conflito passa a ser importante para a organização, criando "opções" ao *status quo*, quando utilizado para tirar ou "quebrar" a inércia organizacional. Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) demonstram adotar este mesmo entendimento com relação ao assunto em seu trabalho:

"Entretanto, não podemos esquecer que os conflitos estimulam a inovação na solução de problemas, e desse modo podem ser benéficos para a organização. 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" (SCHERMERHORN JR. HUNT e OSBORN, 1999, p.323)

Bacal (2004) contribui nesta análise, pois em seu artigo conclui que o principal motivo do crescimento do conflito destrutivo é a noção, equivocada, de que se deve evitar o conflito. O autor afirma que a visão de que o conflito é ruim, está associada com uma perspectiva da eficácia organizacional - "*we generally do not look at conflict as opportunity – we tend to think about conflict as unpleasant, counterproductive, and time consuming*". (BACAL, 2004, p. 1). O conflito pode ser dirigido e controlado de modo que faça com que tanto as pessoas quanto as organizações cresçam, inovem, e melhorem; entretanto, isto requer que o conflito não seja reprimido, porque as tentativas de repressão são capazes de gerar situações muito desagradáveis (*ugly situation*). Dito de outra forma, o que é desagradável ao relacionamento, para a empresa, para o ambiente organizacional, não é a existência ou a geração do conflito, mas sim a tentativa de ser reprimir tais conflitos, ao invés de analisá-los, compreendê-los e direcioná-los. Segundo este autor, as quatro estratégias mais comuns adotadas e que podem resultar e incrementar os "*ugly conflicts*" são:



- Não agir (*nonaction*) – é a estratégia mais comum, adotada pelos administradores, na expectativa de que “as coisas se resolvam”;
- Mantê-lo apenas na órbita administrativa (*administrative orbiting*) – o gerente adota a estratégia de “conhecer” e até discutir o assunto, mas somente em termos teóricos. Estereótipo desta estratégia pode incluir cancelamentos de reuniões ou ‘vamos coletar mais dados’;
- Manter em segredo (*secrecy*) – muitos empregados e gerentes podem adotar este comportamento, como forma de evitar o confronto ou a discussão das idéias. A noção de que ninguém sabe o que você está fazendo pode ser o indicio de um pequeno conflito.
- Argumento da lei e ordem (*law and order*) – alguns gerentes adotam esta estratégia, na crença de que podem “ordenar” às outras pessoas que elas não entrem em conflito umas com as outras. Há uma noção de que seja possível uma repressão do conflito (BACAL, 2004, p.22).

Ikeda, Campomar e Veludo-de-Oliveira (2004), ao escrever sobre o conflito e algumas estratégias para superá-lo entre os profissionais na área de marketing, apresentam a evolução do conflito que corroboram as perspectivas anteriormente destacadas.

Da mesma forma, Medina *et al.* (2004), analisaram dois tipos de conflitos em uma população de 169 empregados: conflito laboral (centrado em tarefas) *versus* o conflito relacional (centrado em relações pessoais) e quais os seus efeitos sobre o clima nas equipes de trabalho. Os autores nominam como conflito laboral (centrados em tarefa), aquele nos quais as partes possuem diferenças em seus pontos de vista, idéias e opiniões a cerca de uma decisão que é necessário tomar, ou uma tarefa concreta. Como exemplo deste tipo de conflito, os autores citam as discussões sobre a divisão de recursos disponíveis, os procedimentos que devem ser seguidos ou sobre a interpretação de feitos concretos. Por outro lado, chamam de conflito relacional (centrado em relações pessoais), aqueles que surgem quando as partes demonstram incompatibilidade pessoal em gostos, idéias e valores, surgindo assim, uma tensão pessoal, uma inimizade, e conseqüentemente, a hostilidade entre os sujeitos e os grupos envolvidos. Exemplos de um conflito relacional são os desacordos sobre valores, normas pessoais e familiares, ou acerca de gostos pessoais.

Suas conclusões indicam que um determinado nível de controvérsia entre os empregados quanto aos aspectos relacionados com a atividade laboral – conflito centrado em tarefas – emerge um clima de trabalho que se caracteriza pela criatividade e adoção de rotinas. Os autores chamam a atenção para o cuidado que se deve ter, pois com o passar do tempo esta situação poder causar desgaste no relacionamento entre os integrantes da equipe. Com este desgaste, num futuro próximo, o conflito laboral pode transformar-se em um conflito relacional.

A perspectiva de que o conflito pode ter conseqüências positivas para o grupo, também é observada no trabalho de Cisneros (2000), relatando a alteração do comportamento do grupo à medida que se alteram os meios de comunicação utilizados entre os integrantes. O quadro 4, ao final deste capítulo, tem como objetivo apresentar de forma sistemática e resumida, alguns trabalhos sobre conflitos e quais foram as abordagens dos autores com relação ao tema.

Apesar desta evolução sobre a noção de conflito, não se pode esquecer ou deixar de se atentar para a visão de Schermerhorn Jr. Hunt e Osborn (1999), que afirma que “os conflitos emocionais podem drenar as energias das pessoas”. Isto poderia reduzir o desempenho do agente. No entendimento de Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), ocorre conflito sempre que houver desacordos numa situação social com relação a questões importantes. Dentre uma de suas divisões de conflitos, a modalidade conflito emocional merece destaque:

“Conflito emocional envolve dificuldades interpessoais que surgem nos sentimentos de raiva, desconfiança, antipatia, medo, ressentimento, etc. Os conflitos emocionais podem drenar as energias das pessoas e distraí-las de outras prioridades importantes no trabalho. Podem surgir em vários tipos de cenários e são comuns entre colegas de trabalho, assim como na relação superior-subordinado. O conflito emocional superior-subordinado talvez seja o conflito organizacional mais preocupante que uma pessoa possa sentir” (SCHERMERHORN JR. HUNT e OSBORN, 1999, p.268).

Não se deve desta forma, desprezar a noção de que o conflito pode - se não for bem administrado, bem conduzido, bem utilizado - gerar situações de estresse, que reduzem o desempenho dos indivíduos, podendo “drenar suas energias e distraí-las de outras prioridades importantes no trabalho”.

Observa-se, da mesma maneira, que a noção de conflito não se limita apenas ao conflito existente, aparente, claro. Dentre os conflitos que afetam o comportamento das pessoas nas organizações, o texto de Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) destacam que estes geralmente envolvem pressões que são reais e pressões “percebidas”, ou seja, ainda que aparentemente a situação não seja de conflito. Há que levar-se em consideração a “percepção” do indivíduo.

#### **2.4.2 Reflexos extra-organização**

Note-se, que apesar de a maioria dos autores abordarem o assunto “dentro” do ambiente organizacional, a perspectiva apresentada nos trabalhos de Katz e Kahn (1987), Motta (1991), Morgan (1995) e ainda Pahl (1997), este último com um enfoque muito mais voltado à psicologia, nos oferecem uma visão sobre o assunto que apresentam evidências e sugerem que os conflitos ocorridos no ambiente familiar podem influenciar o ambiente organizacional. As decisões dos gerentes levam em consideração os interesses familiares, pois os conflitos e interesses familiares ou, conforme a terminologia adotada por Morgan (1995), extra-organização, pode influenciar nos interesses dos gerentes em fazer uma ou outra opção, comprometendo seu desempenho e conseqüentemente sua carreira.

Seria possível que uma decisão, voltada a transferência e/ou promoção, gerar um conflito familiar? Tal conflito – assim como o “bater das asas de uma borboleta em Hong Kong” - poderia influenciar a forma de decidir do agente? Em algum momento de sua carreira, este gerente foi influenciado de alguma forma pelos seus interesses pessoais? Ou, melhor dizendo, este gerente foi de alguma forma influenciado pelos seus familiares? A família, de alguma forma influencia ou influenciou a decisão ou a forma de decidir do gerente, gerando com isto custo de agência?

Para Katz e Kahn (1987) “em sua forma pura ou organizacional, os papéis são configurações padronizadas de comportamento requeridos de todas as pessoas que desempenham uma parte em determinado relacionamento funcional, sem que sejam levados em conta os desejos pessoais ou as obrigações interpessoais irrelevantes a tal relacionamento”. (KATZ e KAHN, 1987, p. 53). Neste sentido, não haveria espaço para se “misturar” assuntos de trabalho com assuntos pessoais.

Ocorre, porém, que estes interesses não estão isolados de tal forma que não se comunicam entre si. Pelo contrário, criam uma interface de interação – que podem ser

maiores ou menores – dependendo da forma com que o indivíduo trabalhe pessoalmente as áreas deste universo fronteiro. No mesmo trabalho, o autor deixa claro que o sistema organizacional não é totalmente “fechado” (KATZ e KAHN, 1987, p. 76), mas possui fronteiras “visto que a organização precisa manter intercâmbio com seu ambiente-suporte”. Finalmente, indicando que o ambiente organizacional influencia o ambiente externo e vice-versa, o autor afirma “que esses membros têm as vistas voltadas para o mundo e lidam com o público, estão sujeitos às pressões colidentes, tanto de sua própria organização como do ambiente social” (KATZ e KAHN, 1987, p. 78).

Motta (1991) expressa em sua obra, opinião que indica a mesma tendência ao afirmar que “a organização não existe num vácuo; ela sofre constantes transformações ambientais que exigem adaptações para garantir o equilíbrio, a sobrevivência e o crescimento. A solução dos conflitos exige, portanto, visão e interferência globalista em nível organizacional” (MOTTA, 1991, p. 153).

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

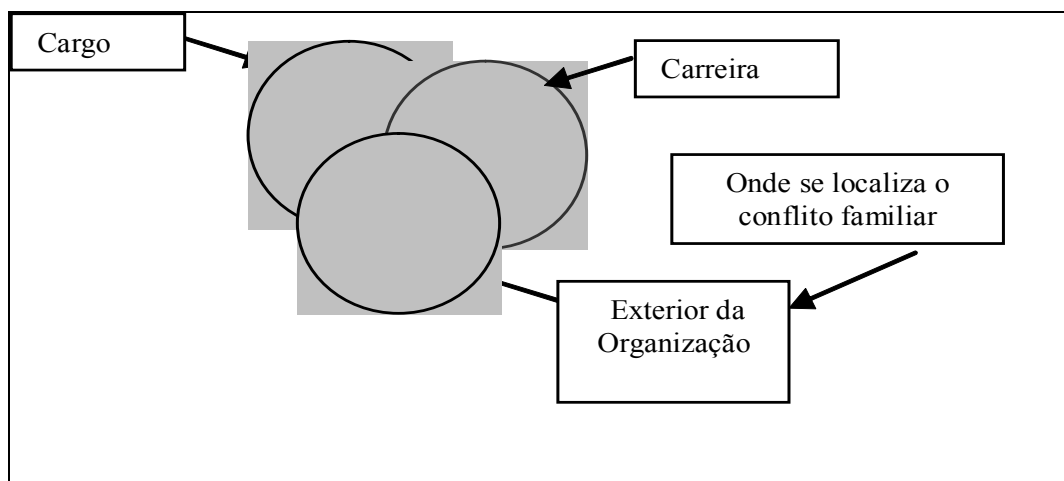


Figura 1 – Interesses Organizacionais: Cargo, carreira e exterior da organização.  
Fonte: Morgan (1995, p. 154), adaptado.

Na abordagem apresentada por este 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.

Fontes Filho e Balassiano (2004), em seu trabalho sobre os modelos de gestão corporativa e as conseqüências sobre a gestão de pessoas, exteriorizam opinião que corrobora esta linha de entendimento. Para os autores:

“É interessante cotejar essas idéias de compensação com idéias recentes sobre gestão de carreira, em especial da carreira proteana, que propõe a coexistência de três espaços de expressão do indivíduo, quais sejam, o pessoal, o familiar e o profissional. Cada um desses espaços representa as várias sub-identidades desempenhadas pelos indivíduos e seus respectivos papéis, entendida essa identidade como o autoconceito de um indivíduo, sua percepção e a avaliação que tem de si mesmo” (FONTES FILHO e BALASSIANO, 2004, p. 4).

Para Pahl (1997), a família esta dentre os principais pontos onde 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 encontra harmonia no conjunto 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 procura demonstrar na fig.2, o conflito que se tenta verificar, tem sua origem no ambiente organizacional, passa pelo ambiente familiar e “retorna” ao ambiente organizacional através do comportamento do agente – influenciando ou não sua forma de decidir.

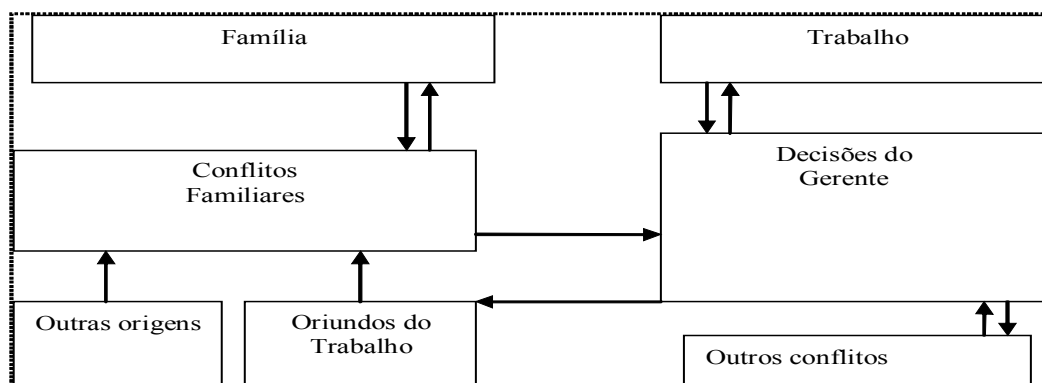


Figura 2 – Influência Trabalho x Família.  
Fonte: Própria.

Finalmente, outra observação de Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), 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” (SCHERMERHORN Jr., HUNT e OSBORN, 1999, p.323).

Desta forma, estariam os gerentes, como agentes, atuando e tornando-se criativos na “descoberta de solução satisfatória” que “concilie opiniões ou cursos de ação opostos”? Ou, estes prováveis conflitos, estariam influenciando positivamente, ou ainda conforme Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) estariam “drenando as energias”? Dito de outra forma, no caso da existência do conflito e deste estar influenciando os gerentes, estes estariam sendo influenciados “positivamente” – estariam mais criativos – ou estariam sendo influenciados “negativamente” – tendo suas energias drenadas, produzindo custos de agência?

Aceitar a existência e procurar entender este aspecto subjetivo da percepção do gerente, além de estar mais conectado com a recente perspectiva e forma de percepção dos conflitos, poderá fornecer um importante elemento para se compreender este fator de motivação do agente. Para McColgan (2001) o “*nexus of contracts*” é o ponto vital do conflito de agência que vai diferenciar uma empresa de outra e que vai, efetivamente, proporcionar um mecanismo que produzirá redução deste conflito. (McCOLGAN, 2001, p.58). Entende-se que, ao compreender este aspecto da relação contratual, pode-se também contribuir para a redução dos conflitos de agência.

A seguir, apresenta-se o quadro 4 que demonstra de forma resumida alguns títulos sobre Conflitos Organizacionais (ano, autor e o trabalho), com as respectivas abordagens sobre o tema.

Ano	Autor	Título	Assunto Abordado
2001	De Dreu, Carsten K W; Van Vianen, Annelies E M	<i>Managing relationship conflict and the effectiveness of organizational teams</i>	Afirma que a eficiência e a satisfação do grupo é abalada quando este experimenta uma relação de conflito-conflito interpessoal, de política de normas e de valores e gosto pessoal. Ao examinar uma amostra heterogênia de grupos, executando tarefas não rotineiras, o artigo examina como os grupos poderiam responder a estes conflitos. Três tipos de respostas foram estudadas: <i>Collaborating response</i> (colaboração, cooperação); <i>Contending responses</i> (combater, competir, afirmar) e <i>Avoiding responses</i> (evitar, esquivar-se).
2001	Jehn, Karen A. ; Mannix, Elizaabeth A.	<i>The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance</i>	Em um estudo longitudinal, constatou-se que o alto desempenho do grupo estava associado com um modelo padrão de conflito. A equipe com bom desempenho era caracterizada por um baixo mas crescente processo de conflito, baixo nível de conflitos de relacionamentos, com um aumento na medida em que se aproximava o prazo final dos projetos. Os membros da equipe com este perfil ideal de conflito tinham estabelecido antecipadamente sistemas de valores, alto nível de confiança e respeito, e iniciavam discussões sobre os conflitos durante os estágios intermediários de sua interação.
2002	Cecilio, Luiz Carlos de Oliveira; Moreira, Maria Elisa	Disputa de interesses, mecanismos de controle e conflitos: a trama do poder nas organizações de saúde.	Caracteriza o <i>poder</i> como força explicativa no estudo das organizações em geral. Utiliza o <i>poder</i> e suas correlações: conflitos, controles e interesses em sua disputa, para analisar as relações entre os profissionais da saúde, em especial na autonomia e controle na gestão dos serviços de saúde. Citando Cecilio (1997, 1999a, 1999b) aponta que mesmo nos modelos pensados como mais democráticos, os trabalhadores da saúde tem demonstrado resistência em sua efetivação, denunciando seu caráter controlador, destacando a dificuldade de distribuição do poder dentro daquelas organizações.
2004	Bacal, Robert.	<i>Organizational Conflict-The Good, the Bad, and the Ugly</i>	O principal motivo do crescimento do conflito destrutivo é a noção de que devemos evitar o conflito. A visão de que o conflito é mau, está associada com uma visão da eficácia organizacional. O conflito pode ser dirigido e controlado de modo que faça com que tanto as pessoas quanto as organizações cresçam, inovem, e melhorem; entretanto, isto requer que o conflito não reprimido, porque as tentativas de repressão são prováveis gerar situações muito feias ( <i>ugly situation</i> ). As estratégias comuns de repressão dos conflitos são: não agir, mantê-lo apenas na órbita administrativa, manter em segredo, e lei e ordem. (O conflito pode ser bom ou ruim, mas a repressão do conflito é que é o “feio” (horrrível, detestável), pois pode gerar situações "feias" (horrríveis; detestáveis....)
2004	Medina, Francisco J.; Munduate, Lourdes; Martínez, Inés; Dorado, Miguel-A., Mañas, Miguel-A.	<i>Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo</i>	O trabalho analisa as relações existentes entre dois tipos de conflitos: centrado nas tarefas x centrado nos relacionamentos, e o clima na equipes de trabalho. Foram analisados 169 empregados em diferentes organizações de serviços. Para se medir os tipos de conflitos utilizou-se a escala de Cox e o clima organizacional foi medido através da escala FOCUS. Os resultados confirmam que um determinado nível de controvérsia entre os trabalhadores quanto a execução das tarefas facilita a criação de um clima organizacional que se caracteriza pela criatividade e pela adoção de rotinas, ao passo que um a existência de conflitos que digam respeito às relações pessoais afeta negativamente o clima das equipes de trabalho. Da mesma forma se confirma que a satisfação dos empregados eleva-se quando estes atuam em um ambiente cujo clima organizacional permita controvérsias construtivas.
2004	Shelton, Charlotte D.; Darling, John R.	<i>From Chaos to Order: Exploring New Frontiers in Conflict Management</i>	O artigo examina os conflitos sob o foco do que os autores chamam de "novas ciências", especificamente a teoria do caos e física quântica. Estas teorias fornecem uma nova metáfora conceitual e quantifica habilidades aos gerentes que podem ser usadas nas organizações que adotam o conflito e o utilizam para uma transformação contínua.

Quadro 4 – Quadro resumo com alguns dos principais artigos sobre conflitos organizacionais.

Fonte: Própria

## **CAPÍTULO 3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Apresentam-se a seguir, detalhes da elaboração da pesquisa, em especial a amostra utilizada, os motivos que levaram à sua escolha e composição, o método e forma de organização do questionário aplicado.

### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

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

A amostragem, conforme Veludo-de-Oliveira (2001), é uma etapa importante no delineamento da pesquisa e capaz de determinar a validade dos dados obtidos. A pesquisa exploratória, na maioria das vezes pode assumir, conforme Gil (1991) o formato de pesquisa bibliográfica ou estudo de caso. Veludo-de-Oliveira, (2001, p. 4), considera que a pesquisa exploratória objetiva “prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o assunto”. Para Mattar (1996) a pesquisa exploratória também pode ser usada como um passo inicial de um processo contínuo de pesquisa.

Pela estrutura organizacional da instituição pesquisada, constatou-se que a mesma é dividida em regiões, cada uma delas sob a responsabilidade de um diretor, onde as promoções e/ou transferências, normalmente, ocorrem dentro de uma mesma região. Black, (1999, p. 48) sugere que o “pesquisador pode se utilizar de uma amostra à qual tenha maior facilidade de acesso”, atribuindo-lhe o nome de amostra por conveniência. Schiffman e Kanuk, (2000) definem amostra por conveniência como aquela em que o pesquisador seleciona os membros da população mais acessíveis; e como amostra intencional aquela em que o pesquisador usa o seu julgamento para selecionar os membros da população que são fontes de informação precisas.

Desta forma, pelo porte e dispersão geográfica da instituição, optou-se por uma amostra por conveniência e intencional, composta de gerentes de uma mesma região, onde a proximidade com os pesquisados permitisse o acompanhamento do retorno dos questionários. Para Kish (1965), ainda que a amostra intencional não seja a ideal, é aceita como forma de obter as informações para pesquisas, em especial quando se permite ao pesquisador assumir, implicitamente, “que tais itens selecionados são itens



típicos e que características importantes estão distribuídas uniformemente ou aleatoriamente na população” (KISH, 1965, p. 18). Entende-se ser esta a situação deste trabalho, uma vez que a amostra é composta, em sua totalidade, por profissionais que ocupam cargo de gerência, desempenhando suas funções como agentes do principal, com possibilidade de serem promovidos e/ou transferidos e, portanto, sujeitos à situação prevista pela pesquisa.

Mattar (1996, p.132), classifica a amostra intencional como sendo não probabilística, e Veludo-de-Oliveira (2001) ressalta que:

“(…) apesar da impossibilidade de generalização de resultados, uma amostra não probabilística pode ser útil e até mesmo preferível em relação à amostra probabilística em uma série de situações. O importante é que suas limitações estejam claras para que não haja erros na análise dos resultados” (VELUDO-DE-OLIVEIRA, 2001, p.4).

Procura-se avaliar a influência das variáveis transferência e promoção, e sua relação com a geração de conflitos familiares que possam influir na atuação profissional dos gerentes. Na busca deste objetivo, aplicou-se inicialmente, um pré-teste entre 26 gerentes gerais que já haviam passado, em sua totalidade, pelos processos de transferência e promoção. Além de sua utilidade para as validações de semântica e de juízo, a aplicação do pré-teste indicou a necessidade de se incluir na pesquisa, também outros cargos de gerência, como os gerentes de contas, que não houvessem ainda passado pelo processo de transferência, procurando com isto observar as expectativas daqueles profissionais sobre o assunto.

### **3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

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 escolhida.

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 (GAZETA MERCANTIL, edição de 18-12-2005, p. B1). A instituição é geograficamente dividida em regiões, denominadas de diretorias regionais e os gerentes objeto da amostra atuam em uma destas regiões geográficas,

cujas agências estão localizadas no Estado de Santa Catarina e no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

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.

Os gerentes que foram pesquisados encontram-se na relação “gerente não acionista” x “acionista”, uma vez que apresentam uma relação de emprego com os proprietários e a instituição pesquisada não adota política salarial que inclua participação acionária como forma de remuneração ou premiação aos empregados. Observe-se que nenhum dos entrevistados possuía ações da empresa. Segundo a abordagem de Coleman (1990) uma relação tipicamente *master-servant*, onde o principal tem autoridade sobre o agente, essencialmente em função da relação de emprego. “O principal é tipicamente o dono do lugar, da matéria-prima e das ferramentas usadas no trabalho” (MOSMA, 2000).

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 através de contatos iniciais com os empregados e durante a aplicação do pré-teste para validação do questionário e são descritos conforme se apresenta abaixo:

- Os gerentes gerais de agência possuem subordinados sob seu comando e são os responsáveis diretos pela gestão da unidade, reportando-se hierarquicamente ao diretor da região. Apenas um por agência.
- Os gerentes de atendimento, apesar de normalmente possuírem assistentes, não têm subordinados e são responsáveis pelo setor de atendimento e pela área administrativa, reportando-se hierarquicamente ao gerente geral. Apenas um por agência.
- Os gerentes de contas são responsáveis pela atuação comercial na geração de novos negócios, atendimento e relacionamento com os clientes de sua

carteira<sup>2</sup>. Apesar de eventualmente possuírem assistentes, não possuem subordinados e reportam-se hierarquicamente ao gerente geral. Podem existir mais de um em cada agência.

### 3.3 MÉTODO

Para formalizar a coleta dos dados com informações capazes de responder às perguntas de pesquisa, optou-se pela aplicação de um questionário, que segundo Chagas (2000), trata-se de um importante instrumento na pesquisa científica, especialmente nas ciências sociais.

Apesar de existirem vários tipos de formulários de resposta ou métodos de pontuação para questionários (que incluem o de Thurstone de intervalos equivalentes e a sistemática do escalograma de Guttman), neste trabalho optou-se pelo método de pontuação de Likert, uma vez que na visão de Hayes (2001, p.78), as escalas desenvolvidas com a aplicação deste método fornecem elevados coeficientes de confiabilidade.

Portanto, o instrumento adotado nesta pesquisa contém perguntas padronizadas do tipo Likert, com escala de concordância e freqüência, com os seguintes valores:

- 1 - Discordo Totalmente;
- 2 – Discordo Parcialmente;
- 3 – Não concordo nem discordo;
- 4 – Concordo Parcialmente; e,
- 5 - Concordo Totalmente.

Optou-se também pela escala de cinco pontos, uma vez que a confiabilidade tende a nivelar-se com esta quantidade, sugerindo a existência de um incremento mínimo da utilidade de usar mais de cinco pontos na escala. (HAYES, 2001, p. 83).

A construção do questionário aplicado<sup>3</sup> se deu com base no levantamento bibliográfico sobre o tema e foi organizado em partes, baseado nas seguintes questões:

---

<sup>2</sup> O termo “carteira” é utilizado pelos gerentes para designar todos os clientes que estão sob sua responsabilidade.

<sup>3</sup> Vide modelo do questionário no apêndice 1.

- **Perfil dos entrevistados** quanto ao cargo atual, estado civil, sexo, se possui filhos, idade, renda, tempo de empresa, tempo no cargo e quantidade de subordinados – procurando com isto, vincular-se a percepção que o gerente tem sobre as demais questões do questionário e sua experiência, tempo de atuação, dentre outros.
- **A influência da família em decisões gerais de trabalho e às decisões voltadas à promoção e às transferências** – Segundo Morgan (1995); Katz e Kahn (1987) e ainda Pahl (1997), este último com um enfoque muito mais voltado à psicologia, os gerentes levam em consideração os interesses familiares ao tomarem decisões. O conceito de “fuga do risco” apontado por Jensen e Meckling (1976), indica que os gerentes poderiam evitar aceitar uma transferência ou uma promoção para evitarem o risco de conflito, risco de adaptação.
- **A influência das transferências e/ou promoções nos conflitos familiares.** Busca verificar se as transferências e promoções gerando conflitos familiares, conflitos emocionais, pois Schermerhorn Jr. Hunt e Osborn (1999), afirmam que “os conflitos emocionais podem drenar as energias das pessoas”. Ainda neste sentido, conforme Morgan (1995) e Katz e Kahn (1987), o ambiente profissional influencia o ambiente familiar e vice-versa.
- **A influência dos conflitos oriundos das transferências e/ou promoções na atuação dos gerentes.** Onde se procura verificar se os conflitos familiares poderiam influenciar o comportamento dos gerentes, gerando ou aumentando algum custo de agência, conforme Jensen e Meckling (1976) e se, conforme alertado por Jamison (1998) “afetaram as habilidades dos administradores em fazer mudanças, mesmo as que eles deveriam fazer”. Segundo Morgan (1995), o universo extra-organização, pode influenciar nos interesses dos gerentes em fazer uma ou outra opção, comprometendo sua atuação, gerando custos de agência.
- **Importância do superior hierárquico na forma de condução de uma promoção e/ou transferência.** Onde se procura verificar se, na opinião dos gerentes, a atuação do superior hierárquico tem contribuído para reduzir os eventuais custos de agência, uma vez que, segundo Jensen e Meckling (1976), dentre os custos de agência encontram-se os custos de controle ou de vigilância (*monitoring costs*). Tais custos são as despesas suportadas pelo

mandante/principal com o objetivo de verificar/acompanhar se o mandatário/agente atua para defender os seus interesses (do principal), e que visam avaliar e restringir o comportamento dos administradores. Também Coelho (1998), indica que dentre os sistemas internos de controle, responsáveis pela redução dos custos de agência nas grandes sociedades por ações, além da vigilância mútua e o Conselho de Administração, encontra-se a hierarquia.

No questionário foram incluídas ainda questões dicotômicas e/ou com opção de múltipla escolha coerentes com a informação a ser obtida (HAYES, 2001; MALHOTRA, 2001), que facilitassem e padronizassem o preenchimento pelos entrevistados. Finalmente em sua elaboração, conforme Malhotra (2001) procurou-se incluir “questões não relacionadas com o problema imediato, para motivar o apoio...” ao projeto. São questões inseridas no questionário e “são formuladas mesmo que não estejam relacionadas com o problema da pesquisa e suas respostas não serão analisadas”, mas que “são cruciais para ganhar a confiança e a cooperação dos entrevistados”, e a repetição de certas perguntas, feitas com o objetivo de “avaliar a confiabilidade ou a validade” do instrumento (MALHOTRA, 2001).

Posteriormente, 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. Esta amostra inicial de gerentes gerais já havia passado, em sua totalidade, pelos processos de transferência e promoção. Desta forma, além de sua utilidade para as validações de semântica e de juízo<sup>4</sup>, a aplicação do pré-teste indicou a necessidade de se incluir na pesquisa, outros cargos de gerência, como os gerentes de contas, que não houvessem ainda passado pelo processo de transferência, procurando com isto observar as expectativas daqueles profissionais sobre o assunto.

De posse dos questionários respondidos, procurou-se verificar a confiabilidade do instrumento, uma necessidade apontada por Hayes (2001) quando afirma que “a confiabilidade reflete o quanto os valores observados estão relacionados com os valores verdadeiros” (HAYES, 2001, p. 53), e segundo Braga (2004), elimina diversos

---

<sup>4</sup> 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 <http://www.universal.pt>

problemas do teste-reteste. Para Gosling e Gonçalves (2003) a confiabilidade é grande quando a medida está próxima do valor verdadeiro, pois o erro aleatório está minimizado.

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), “o alfa estima o limite do coeficiente inferior do coeficiente de confiabilidade, em função de dois componentes do teste: o número de itens e a proporção de variância total da amostra.” (LEDESMA, 2004, p.32). O alfa se expressa como:

$$\alpha = \left( \frac{\kappa}{\kappa - 1} \right) \cdot \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

Figura 3 - Fórmula do Alfa de Cronbach.  
Fonte: Ledesma, 2004, p. 32.

Onde  $k$  é o número de itens,  $S^2$  a variância dos itens e  $S_{sum}^2$  a variância total da amostra.

Para análise dos dados foi utilizado o software estatístico SPSS, versão 10.0.1. O Alfa de Cronbach inicialmente encontrado foi de 0,6608. Sabe-se, entretanto, que as questões de número 109, 110, 116, 209, 210, 303, 307 e 309 foram propositadamente elaboradas de forma negativa, visando confirmar outras questões anteriormente ou posteriormente incluídas no questionário. Considerando este aspecto foi realizado novo cálculo do alfa, porém, desta vez, excluindo-se do cálculo as questões negativas<sup>5</sup>. Com este procedimento, o alfa encontrado foi de 0,8073. Este procedimento foi adotado por Lino (1999) durante sua pesquisa.

Tipicamente, um teste é considerado confiável se o alfa de Cronbach for superior a 0,80, embora outras fontes utilizem valores superiores a 0,6 (BRAGA, 2004, p. 8). Hair *et al.* (1998), apontam que uma confiabilidade aceitável se dá a partir de um valor de pelo menos 0,70, embora se reconheça que esse valor não seja um padrão absoluto e que valores Alfa de Cronbach inferiores a 0,70 são aceitos se a pesquisa for de natureza

---

<sup>5</sup> 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.

exploratória. Já Malhotra (2001) ressalta que valores do “coeficiente Alfa abaixo de 0,6 indicam confiabilidade insatisfatória”.

Desta 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.

### **3.4 HIPÓTESE**

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:

#### **3.4.1 Hipótese Principal**

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

Além da promoção e/ou transferência e suas naturais conseqüências, a inclusão dos conflitos familiares nesta relação de agência, acrescenta uma variável que poderá influenciar no comportamento do agente, em especial observando-se as condições apontadas por Slomsky (2001), qual seja:

A. Agente dispõe de vários comportamentos possíveis de serem adotados: Ocorrendo a promoção e/ou transferência, o gerente pode ou não ser influenciado pelos possíveis conflitos familiares. Dependendo da influência exercida – se positiva ou negativamente – seu comportamento será diferente em cada situação. Quanto mais próximo for seu comportamento do comportamento esperado pelo principal, menores serão os custos decorrentes desta situação;

B. Sua ação afeta o bem-estar entre as partes: Entende-se que a promoção e/ou transferência, seria ofertada aos executivos que detêm a melhor condição de executar o que deles se espera. Dito de outra forma, são ofertadas aos executivos mais qualificados. Se a ação dos gerentes, se o seu comportamento, estiver muito próximo do que era esperado pelo principal, presume-se que não haveria custo de agência, ou haveria um

menor custo de agência. Por outro lado, se a ação, se o comportamento dos gerentes estiver distante do esperado pelo principal, haveria um maior custo de agência;

C. As ações do agente dificilmente são observáveis pelo principal, havendo assimetria informacional: em especial se estas ações forem motivadas, influenciadas, determinadas por conflitos familiares, que ocorram “fora” do ambiente de trabalho.

Assim, a maior ou menor existência dos custos de agência, depende diretamente do comportamento adotado pelo agente, da seguinte forma:

- A) Se o comportamento é próximo do esperado pelo principal: Menor é o custo de agência;
- B) Se comportamento é distante do esperado pelo principal: Maior é o custo de agência.

De forma hipotética, a figura 4 abaixo, procura demonstrar graficamente, o comportamento esperado do agente, numa linha de tempo “t”, após a promoção e/ou transferência, sem a ocorrência de conflito e como poderia ser seu comportamento, nesta mesma linha de tempo “t”, com a existência de um eventual conflito familiar decorrente daquela promoção e/ou transferência. A diferença entre as duas situações seria decorrente do eventual conflito familiar naquele período específico.

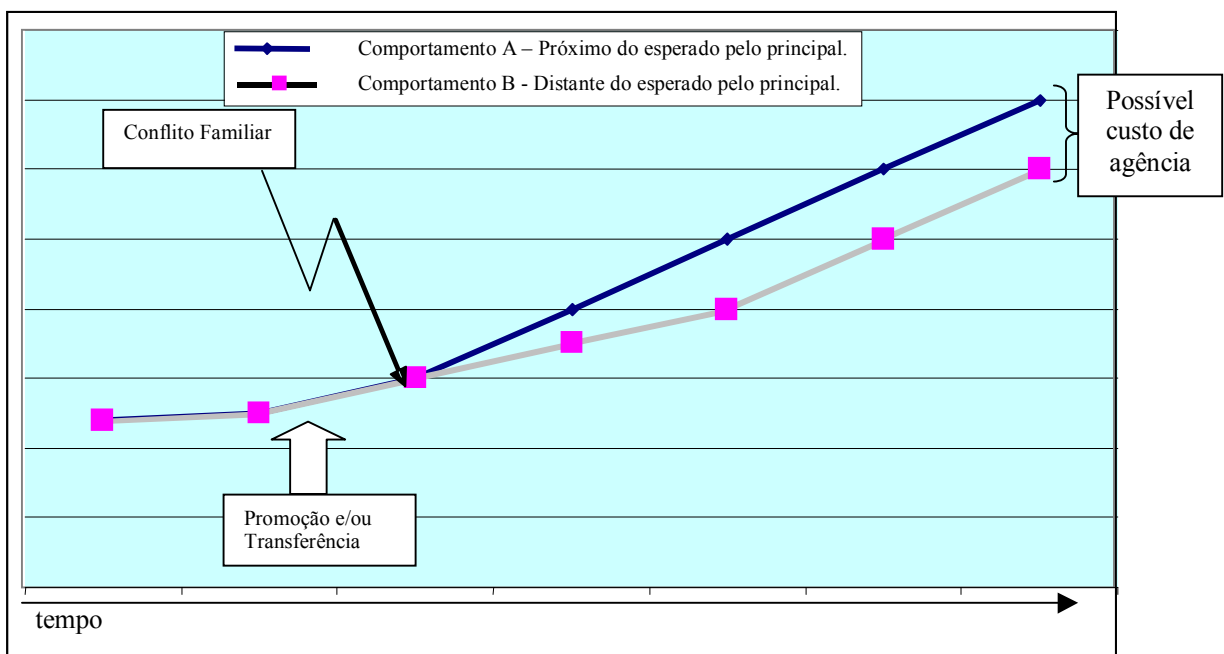


Figura 4 - Comportamento do Agente.  
Fonte: Própria.



### 3.4.2 Hipóteses Secundárias

Com o objetivo de verificar a hipótese principal, elaboraram-se hipóteses secundárias, apresentadas a seguir. Quanto à importância das promoções e transferências, na elaboração das hipóteses secundárias, considera-se que a mesmas podem ser percebidas pelos gerentes, como sendo “importantes para a empresa” e também “importantes para o próprio gerente”.

#### Hipótese

- A1 - Os gerentes entendem que as promoções são importantes para a empresa
- A2 - Os gerentes entendem que as transferências são importantes para a empresa;
- B1 - Os gerentes entendem que as promoções são importantes para os gerentes;
- B2 - Os gerentes entendem que as transferências são importantes para os gerentes;
- C1 - Os gerentes consultam a família, em caso de promoção;
- C2 - Os gerentes consultam a família, em caso de transferência;
- C3 - Gerentes consultam a família em todas as decisões do trabalho;
- D1 - Os gerentes entendem que suas decisões, ligadas à promoção, podem gerar conflitos familiares;
- D2 - Os gerentes entendem que suas decisões, ligadas a transferências, podem gerar conflitos familiares;
- E1 - Os gerentes entendem que um conflito familiar pode reduzir seu desempenho profissional;
- F1 - 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.
- F2 - 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.

### 3.4.3 Estrutura do instrumento e sua relação com o problema de pesquisa

A figura 5 a seguir, apresenta um diagrama de caminho entre as hipóteses secundárias apresentadas no item 3.4.2, como estas hipóteses se relacionam entre si e com o problema de pesquisa, procurando demonstrar como a estrutura do instrumento de pesquisa foi elaborada.

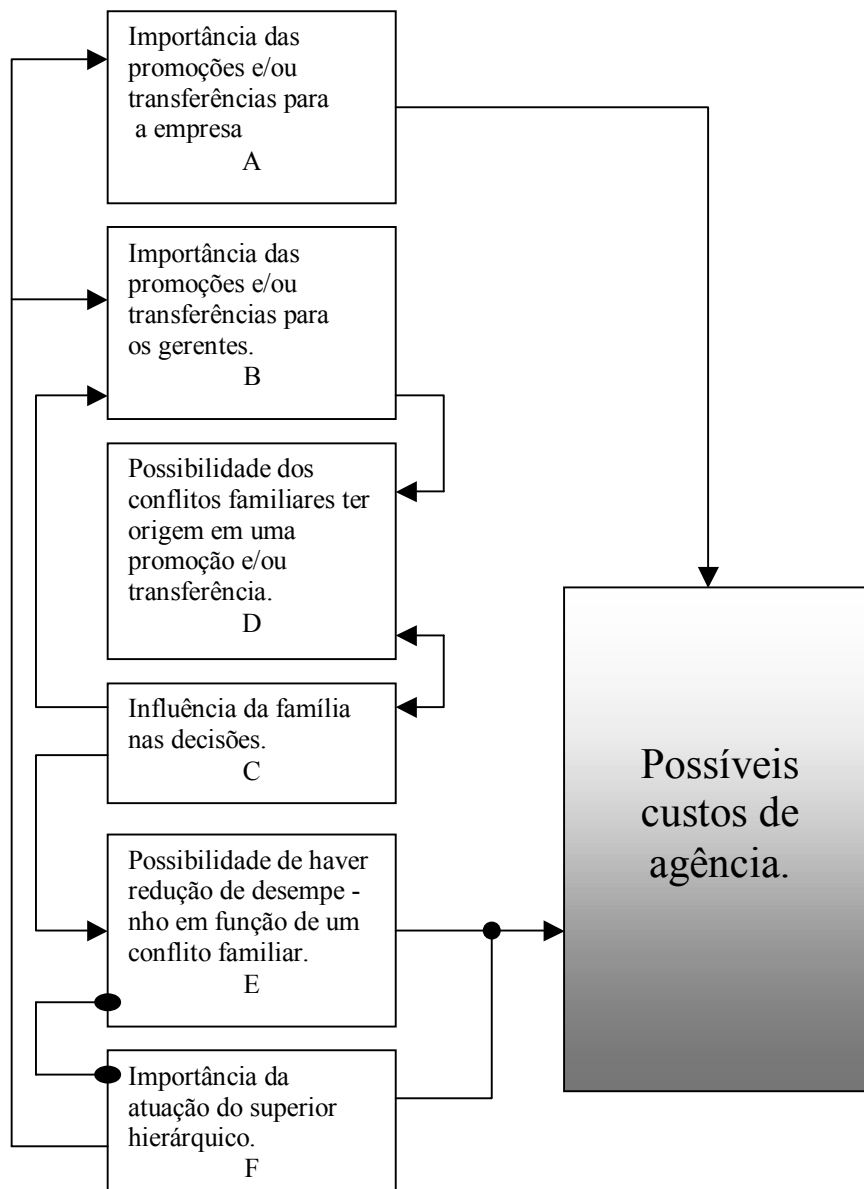


Figura 5 – Relação entre as hipóteses secundárias e o problema de pesquisa.

Fonte: Própria.

Sendo importante para a empresa, as promoções/transferências devem acontecer. Acontecendo, podem gerar custos de agência, pela própria essência da teoria quando ocorre a separação da propriedade e da gestão, uma vez que estes gerentes irão adotar

determinado comportamento, que pode estar ou não alinhado com as expectativas do principal.

Sendo importantes para os gerentes, antes de se apresentar possíveis custos de agência, entende-se necessário verificar se – apesar da importância atribuída – as promoções/transferências poderiam gerar conflitos familiares e se estes eventuais conflitos poderiam influenciar nas decisões dos gerentes. Se, na opinião dos gerentes, não exista esta influência, quebra-se a seqüência que poderia ocasionar custos de agência daí decorrentes. Caso ocorra influência da família, cabe-se então verificar a possibilidade de haver redução de desempenho decorrente daquela influência e daquele conflito.

Como “moderador” ou “catalisador”, encontra-se a importância que os gerentes atribuem ao superior hierárquico, com atuação e influência nos diversos estágios do processo. A forma de atuação do superior poderia influenciar na importância que o gerente atribui à uma promoção/transferência tanto para a empresa quanto para o gerente; percebendo o conflito e sua conseqüência e também atuando na redução dos possíveis custos de agência.

Finalmente, apresenta-se o quadro 5, com a distribuição das questões integrantes do questionário, agrupadas de acordo com sua função na estrutura do instrumento e como serão utilizadas para responder às hipóteses secundárias e como estas serão agrupadas para se atingir os objetivos da pesquisa, mencionados no item 3.4.2.

Objetivos Específicos	Hipóteses Secundárias	Pergunta do Questionário
A - Verificar a importância das promoções e/ou transferências para a empresa.	Os gerentes entendem que as promoções são importantes para a empresa.	101, 110, 111, 117, 118
	Os gerentes entendem que as transferências são importantes para a empresa.	201 210, 211, 217, 218
B - Verificar a importância das promoções e/ou transferências para os gerentes e familiares.	Os gerentes entendem que as promoções são importantes para os gerentes.	102, 103, 106
	Os gerentes entendem que as transferências são importantes para os gerentes.	202, 203, 204, 205

C - Verificar se os gerentes sofrem influência da família em decisões do trabalho	Os gerentes consultam a família, em caso de promoção;	107, 108, 109, 114
	Os gerentes consultam a família, em caso de transferência;	207, 208, 209, 214
	Gerentes consultam a família em todas as decisões do trabalho;	113, 213, 303, 304
D - Verificar se as decisões dos gerentes, relacionadas à promoção e/ou transferências, geram conflitos familiares;	Os gerentes entendem que suas decisões ligadas à promoção podem gerar conflitos familiares.	115, 116
	Os gerentes entendem que suas decisões ligadas às transferências podem gerar conflitos familiares.	215, 216
E - Verificar a existência de conflitos familiares que podem reduzir o desempenho do gerente.	Os gerentes entendem que um conflito familiar pode reduzir seu desempenho.	305, 303, 307, 308, 309
F - Verificar se a estrutura hierárquica da organização estudada tem contribuído para reduzir os custos de agência.	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.	112
	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.	212

Quadro 5 - Relação entre as perguntas do questionário, as hipóteses secundárias e os objetivos específicos.

Fonte própria.

### 3.5 LIMITAÇÕES

A pesquisa foi realizada entre gerentes de uma instituição financeira e as conclusões obtidas através dos resultados encontrados referem-se exclusivamente a este segmento. Sua replicação para outro setor pode apresentar resultados diversos dos aqui apresentados. Além deste ponto, nas conclusões deste trabalho, considerou-se apenas a percepção dos gerentes, o que deve ser observado ao se analisarem 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.

Outro aspecto que se entende prudente destacar é que a Teoria da Agência permite identificar problemas e a contradição central nas relações entre principal e agente, ajudando com isto a entender por que certas soluções são eficazes para melhorar o desempenho e aprimorar contratos que permitam uma melhor relação entre ambos.

Entretanto, não é suficiente para explicar o porquê de se escolher uma solução, um tipo de arranjo e não outro que se constata na prática. Ou seja, apesar desta explicação “inicial” encontrada através da Teoria da Agência, para se entender as soluções específicas de cada caso, é fundamental que se entenda e se leve em consideração a história e cultura de cada contexto. Sob estes aspectos, entender tais atitudes é o grande desafio para o administrador ou pesquisador.

Assim sendo, para identificar quais os elementos motivadores que levam as partes a adotar uma solução ou outra, o administrador ou pesquisador precisaria muito mais compreender qual o significado daquela atitude - qual o significado daquele sinal emitido (ALONSO, 1998). É a compreensão do significado e de sua complexidade. A história, a cultura, o contexto de cada arranjo deve ser considerado neste entendimento. A história e cultura de cada gerente têm influência direta em sua forma de decidir. Este é um grau de complexidade que a teoria não tenta e não consegue abarcar. O mesmo pode-se dizer deste trabalho

Além disto, a teoria aborda, essencialmente, os desvios ou “*gaps*” produzidos pelo comportamento do *agente* trazendo com isto prejuízos ou gerando custos para o principal. Entretanto, não aborda os possíveis e prováveis custos ou prejuízos que possam ser causados ao agente decorrentes de desvios ou “*gaps*” oriundos do comportamento do principal. Pode-se citar, por exemplo, promessas de promoções ou aumentos salariais não cumpridos; exigência de relatórios e planilhas relatando/demonstrando a atuação do agente – com isto tirando ou tomando um tempo que poderia estar sendo utilizado pelo gerente para efetivamente estar “produzindo”. Estas outras atividades, obviamente, poderiam reduzir o desempenho do agente e conseqüentemente seu crescimento profissional.

Finalmente, conforme detalhado na metodologia, a amostra foi escolhida por conveniência e de forma intencional, e para manter-se a perspectiva de Mattar (1996) ressalta-se também como limitação o fato de que a amostra intencional deve ser entendida como sendo não probabilística. Mesmo com a ressalva de Veludo-de-Oliveira (2001) destacando a utilidade da amostra não probabilística, deve-se ter ciência da limitação existente nas generalizações dos resultados.

## CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS

Neste capítulo apresenta-se, além dos dados descritivos da amostra pesquisada, cada um dos grupos de questões, de acordo com as hipóteses secundárias e os objetivos específicos de cada grupo.

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 percentual 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 esta 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.

### 4.1 Perfil dos entrevistados

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

Cargo	Frequência			Percentual	
	Fem	Masc	Total	Fem	Mas
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%

Tabela 1 - Cargo e sexo da Amostra

Fonte: Dados da pesquisa

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, onde ocupam quase 64% dos cargos. O cargo de Gerente de Atendimento é a função que apresenta melhor equilíbrio percentual, quando considerada a variável sexo da amostra, onde o sexo feminino representa 52% daquele cargo.

Também a renda dos entrevistados foi verificada, e conforme demonstrado na figura 6, constatou-se que o maior percentual de renda, 56%, encontra-se na faixa entre R\$ 2.000,00 e R\$ 3.999,00.

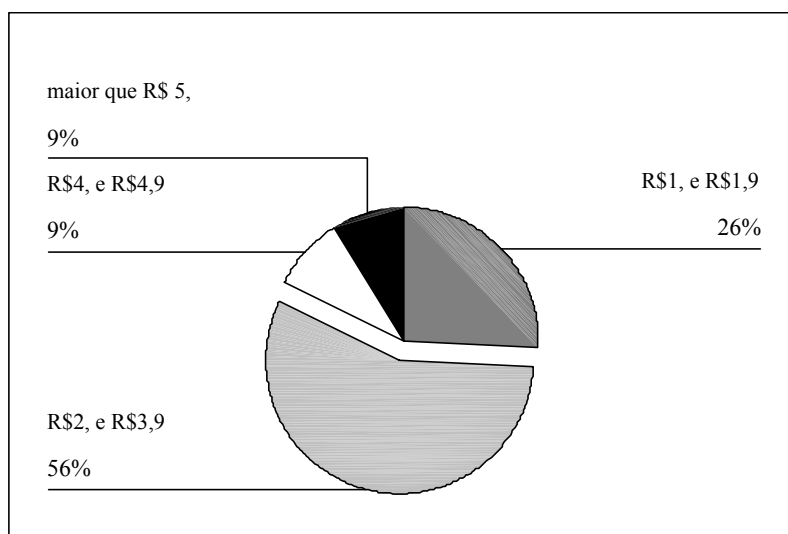


Figura 6 - Renda Mensal da amostra (milhares)  
Fonte: Resultado da análise dos dados através do SPSS

Novamente, comparou-se o sexo com a renda da amostra, conforme demonstrado na figuras 7 a seguir:

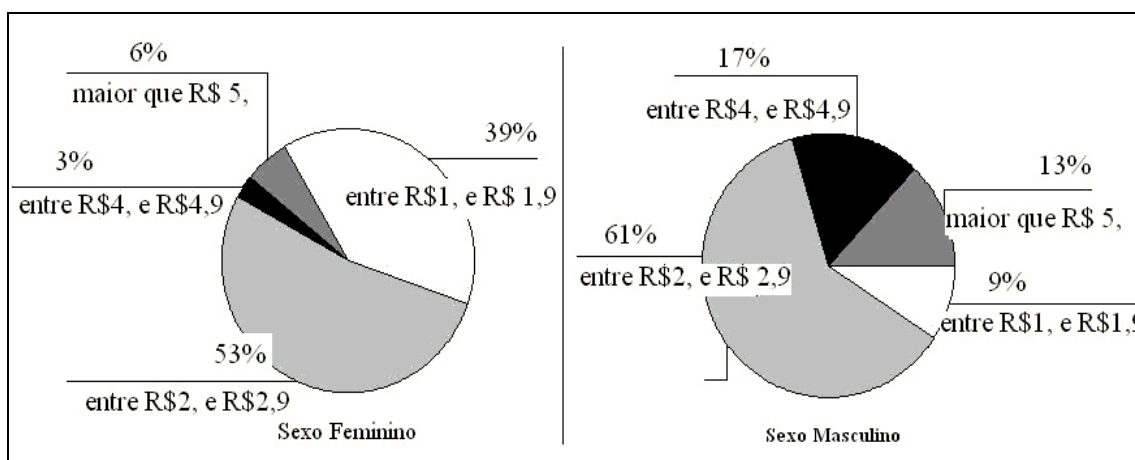


Figura 7 – Comparativo de Sexo x Renda Mensal da amostra (milhares)  
Fonte: Resultado da análise dos dados através do SPSS

Apesar de se constatar quase um equilíbrio na renda entre R\$ 2.000 e R\$ 3.999, observa-se uma maior concentração da renda acima de R\$ 3.999 entre os homens, representando 30% dos salários, enquanto entre as mulheres, esta 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 esta constatação é que os cargos de gerentes de contas, que, conforme demonstrado nas tabelas 2 e 3 a seguir, em sua maioria são ocupados por gerentes mais jovens e em início de carreira. Estes cargos, conforme se observa na tabela 1 apresentada anteriormente, são ocupados, em sua maioria (64%), por executivos do sexo feminino. Acredita-se que com a evolução da carreira destas profissionais, passe a existir um maior equilíbrio entre os sexos nas maiores faixas de renda.

O tempo de empresa também auxilia no entendimento desta variação. Numa comparação entre o tempo médio de trabalho na empresa e o sexo da amostra, enquanto o tempo médio total é de 8 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 abaixo demonstra resumidamente esta constatação.

Sexo	Tempo Médio	Quantidade	Desvio Padrão
Masculino	10,06	54	8,1721
Feminino	6,56	70	5,0010
Total	8,08	124	6,7713

Tabela 2 - Tempo médio de atuação x Sexo da Amostra

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 de idade, 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 a seguir demonstra a quantidade de gerentes em cada uma das faixas de idade.

Faixa de idade	Frequência	Percentual do total	Percentual acumulado
20 a 25	29	23,4%	23,4%
26 a 29	33	26,6%	50,0%
30 a 27	32	25,8%	75,8%
38 a 49	40	24,2%	100,0%
Total	124	100,0%	

Tabela 3 - Média de idade distribuída por faixa

Fonte: Dados da pesquisa



Quando cruzadas as características de cargo com a faixa de idade, conforme demonstrado na tabela 4 a seguir, observa-se que na distribuição dos cargos, 72% dos gerentes gerais concentram-se na faixa 38 a 49 anos, e nenhum deles se enquadra 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 gerentes geral os executivos ocuparam, primeiramente, a função de gerente de contas ou gerente de atendimento. Por outro lado, os gerentes de contas apresentam, em sua maioria, faixa de idade entre 20-25 (32%) e 26-29 (30%). Novamente entende-se coerente os profissionais em início de carreira serem mais jovens.

Faixa Etária	Cargo					
	Gerente Geral		Gerente de Contas		Gerente de Atendimento	
	Frequência	Percentual do Cargo	Frequência	Percentual do Cargo	Frequência	Percentual do Cargo
38 a 49	16	72,7%	8	10,1%	6	26,0%
30 a 27	5	22,7%	21	26,6%	6	26,1%
26 a 29	1	4,5%	24	30,7%	8	34,8%
20 a 25			26	32,9%	3	13,0%
Total	22	100,0%	79	100,0%	23	100,0%

Tabela 4 - Faixa de idade comparada com o cargo ocupado

Fonte : Dados da pesquisa

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

Sexo	Média	N	Desvio Padrão
Masculino	34,50	54	8,58
Feminino	29,13	70	5,30
Total	31,47	124	7,39

Tabela 5 – Média de idade x sexo da amostra

Fonte: Dados da pesquisa

De maneira geral, conforme demonstrado na tabela 6, a seguir, os dados apurados indicam ter se atingido a recomendação identificada quando da aplicação do

pré-teste, de se aplicar os questionários para gerente 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.

Transferência	Cargo					
	Gerente Geral		Gerente de Contas		Gerente de Atendimento	
	Frequência	Percentual do Cargo	Frequência	Percentual do Cargo	Frequência	Percentual 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%

Tabela 6 – Cargo e transferência do gerente

Fonte : Dados da pesquisa

Observa-se também que, 95% dos ocupantes do cargo de gerente geral haviam sido transferidos, enquanto para os gerentes de contas, 40% deles 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.

#### 4.2 A influência da família em decisões de trabalho e os conflitos familiares

Confirmando a fundamentação teórica sobre o tema, especialmente as observações de Morgan (1995), Katz e Kahn (1987) e ainda Pahl (1997), a análise dos dados indica que pode existir influência do ambiente familiar no ambiente organizacional e vice-versa.

Na tentativa de encontrar evidências neste sentido, foi elaborada uma série de questões buscando-se inicialmente, verificar 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 estes eventuais conflitos poderiam influenciar na 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 estes eventuais conflitos.

#### 4.2.1 A importância das promoções e/ou transferências para a empresa

Para verificar a importância das promoções e/ou transferências para os gerentes e seus familiares, foram formuladas duas hipóteses secundárias, onde 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 os 89% dos gerentes concordam totalmente que estas 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 este entendimento conforme demonstrado na tabela 7, a seguir:

Questões		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	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%	<b>4,90</b>	0,33
105	As promoções dos gerentes trazem benefícios para a empresa.	0,0%	0,0%	3,2%	14,5%	79,8%	<b>4,79</b>	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%	<b>1,99</b>	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%	<b>4,11</b>	0,76
117	Ao promover um gerente, a empresa <b>deve conceder</b> benefícios ao gerente.	0,8%	1,6%	0,8%	15,3%	79,8%	<b>4,75</b>	0,64
118	Ao promover um gerente, a empresa <b>concede</b> benefícios ao gerente.	0,8%	8,1%	10,5%	38,7%	41,1%	<b>4,12</b>	0,95

Tabela 7 – Hipótese A1: Importância das promoções para a empresa.

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 esta afirmação. Da mesma forma, as demais questões (205; 210; 211; 217 e 218) relacionadas ao assunto inseridas visando confirmar a resposta inicial confirmam este entendimento conforme demonstrado na tabela 8.

Questões		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente	média	Desvio padrão
201	É importante para a empresa que ocorram transferências de gerentes entre agências.	0,0%	3,2%	15,3%	39,5%	41,1%	<b>4,20</b>	0,82
205	As transferências trazem benefícios para a empresa.	0,0%	0,8%	11,3%	44,4%	41,9%	<b>4,30</b>	0,70
210	Os gerentes transferidos, dificilmente conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.	36,3%	30,6%	15,3%	12,9%	2,4%	<b>2,12</b>	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%	<b>4,06</b>	0,79
217	Ao transferir um gerente, a empresa <b>deve conceder</b> benefícios ao gerente.	0,0%	0,0%	2,4%	12,1%	83,1%	<b>4,83</b>	0,44
218	Ao transferir um gerente, a empresa <b>concede</b> benefícios ao gerente.	0,8%	8,1%	7,3%	37,1%	43,5%	<b>4,18</b>	0,95

Tabela 8 – Hipótese A2: Importância das transferências para a empresa.

Fonte: Dados da pesquisa

#### 4.2.2 A importância das promoções e/ou transferências para os gerentes e familiares

Procurou-se também verificar, qual a importância das promoções para os gerentes e seus familiares. As questões relacionadas a esta 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 neste aspecto, as demais questões incluídas com o objetivo de validar as afirmações iniciais confirmam a mesma tendência conforme demonstrado na tabela 8 a seguir:

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%	<b>4,94</b>	0,23
103	As promoções motivam os gerentes.	0,0%	0,0%	2,4%	7,3%	89,5%	<b>4,88</b>	0,40
106	Uma promoção permite que o gerente sinta-se valorizado junto aos seus familiares.	0,0%	0,0%	3,2%	14,5%	81,5%	<b>4,79</b>	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%	<b>4,02</b>	0,94
203	As transferências motivam os gerentes.	1,6%	4,8%	13,7%	36,3%	41,9%	<b>4,14</b>	0,95
204	As transferências trazem benefícios para os gerentes.	0,0%	2,4%	12,9%	33,9%	49,2%	<b>4,16</b>	0,74

Tabela 9 – Hipótese B1 e B2: Importância das promoções e das transferências para os gerentes.

Fonte: Dados da pesquisa

Observe-se também que algumas afirmativas deste bloco de hipótese demonstram que nem as promoções e nem as transferências são incompatíveis com os objetivos pessoais dos gerentes conforme a tabela 8 acima: 96% dos entrevistados afirmam que uma promoção permite que o gerente sinta-se valorizado junto aos seus

familiares (questão 106); 75 concordam ser importante para os gerentes que eles sejam transferidos (questão 202); 77% acreditam que as transferências motivam os gerentes (questão 203) e 83% dos gerentes concordam que as transferências trazem benefícios para os gerentes.

Na opinião dos gerentes, confirma-se a ressalva apresentada na fundamentação teórica de que não existe incompatibilidade entre uma promoção/transferência, com a realização pessoal dos gerentes. Como forma de melhor visualizar esta tendência, agrupou-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” em “concordo” e as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” em “discordo”, e as figuras 8 e 9 a seguir demonstram graficamente estas respostas.

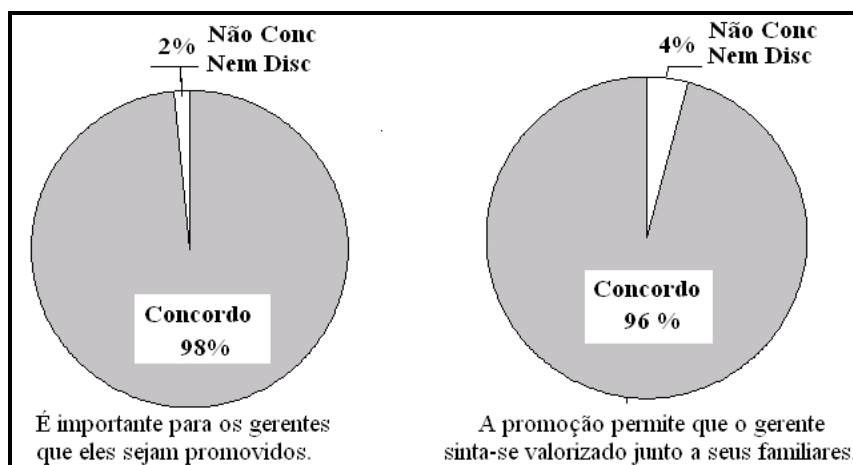


Figura 8 – Promoção: Importância para os gerentes  
Fonte: Dados da pesquisa

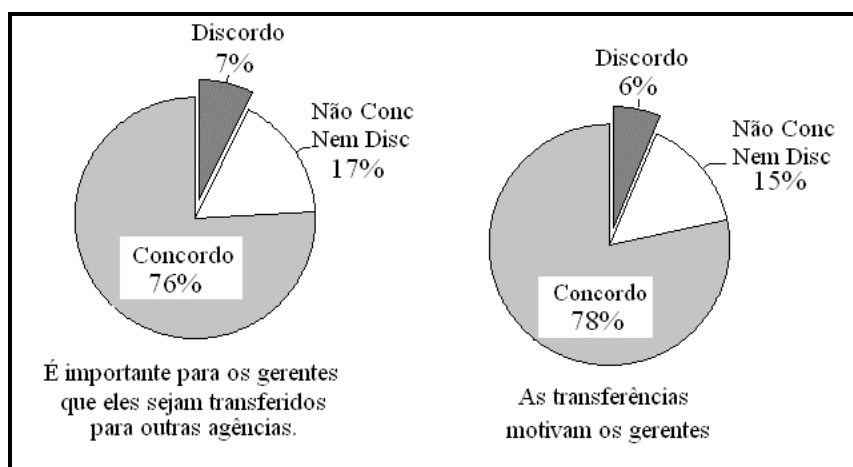


Figura 9 – Transferências: Importância para os gerentes  
Fonte: Dados da pesquisa

### 4.2.3 A influência da família nas decisões de trabalho

Na tentativa de se avaliar de forma mais detalhada a opinião dos gerentes sobre a influência da família nas decisões de trabalho, foram elaboradas as hipóteses C1, C2 e C3, que apresentaram os seguintes resultados:

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 9 a seguir:

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%	<b>2,67</b>	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%	<b>2,77</b>	1,38
303	Não se deve discutir problemas de trabalho com o cônjuge/companheiro (a).	15,3%	17,7%	26,0%	21,0%	16,9%	<b>3,07</b>	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%	<b>2,84</b>	1,26

Tabela 10 – Hipótese C3 - Influência da família nas decisões de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

Observe-se que mesmo havendo a repetição da afirmação nas questões de número 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.

Entretanto, não é o que se constata, quando se apresentam questões menos amplas, ou seja, quando se direciona as perguntas para o aspecto promoção e/ou transferência. A análise dos dados apresentados nas tabelas 10 e 11 a seguir indicam 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 este 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. Esta diferença nos dados desaparece quando se computa

na mesma coluna as opiniões de “concordo totalmente” e “concordo parcialmente”, Assim, em ambos os casos, 84% dos gerentes têm a mesma opinião.

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%	<b>4,33</b>	0,83
108	Ao analisar uma proposta de promoção, um gerente <b>deve</b> consultar sua família.	0,8%	4,8%	8,1%	30,6%	54,0%	<b>4,30</b>	1,01
109	Ao analisar uma proposta de promoção, um gerente <b>não deve</b> consultar sua família.	54,0%	20,2%	13,7%	9,7%	1,6%	<b>1,84</b>	1,10
114	O cônjuge/companheiro (a) deve participar nas decisões do gerente quando estiver relacionado à promoção do gerente.	10,5%	18,5%	19,4%	20,2%	30,6%	<b>3,31</b>	1,29

Tabela 11 – Hipótese C1: Influência da família nas decisões de promoção.

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se que as afirmações negativas, inseridas no questionário com o objetivo de validar as demais afirmações, indicam a mesma tendência. 74% 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, conforme demonstrado na tabela 11:

Hipótese do Questionário		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%	<b>4,35</b>	0,86
208	Ao analisar uma proposta de transferência, um gerente <b>deve</b> consultar sua família.	0,0%	3,2%	11,3%	27,4%	56,5%	<b>4,39</b>	0,82
209	Ao analisar uma proposta de transferência, um gerente <b>não deve</b> consultar sua família.	60,5%	20,2%	12,9%	4,8%	0,0%	<b>1,61</b>	0,89
214	O cônjuge/companheiro (a) deve participar nas decisões do gerente quando estiver relacionado à transferência do gerente.	4,0%	8,1%	11,3%	35,5%	37,9%	<b>3,96</b>	1,10

Tabela 12 – Hipótese C2: Influência da família nas decisões de transferência.

Fonte: Dados da pesquisa

Observe-se que 83% respondem que o gerente deve consultar o cônjuge/companheiro quando o assunto relaciona-se com transferência do gerente (questão 208). Novamente neste 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 esta opinião.

Desta 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), onde ambos sobrepõem-se em determinados momentos, e, pode-se afirmar que isto também ocorre quando se trata dos dois assuntos analisados, tanto de uma promoção quanto uma transferência.

#### 4.2.4 Possibilidade de uma promoção ou transferência causarem um conflito familiar

Os dados apresentados na tabela 12, a seguir demonstram a opinião dos entrevistados ao serem questionados sobre a hipótese D, possibilidade de uma promoção ou uma transferência causar conflito entre o gerente e sua família.

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%	<b>3,38</b>	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%	<b>2,59</b>	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%	<b>3,69</b>	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%	<b>2,38</b>	1,16

Tabela 13 – Hipótese D1 e D2: Conflitos familiares oriundos de promoção ou transferência.

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se a distribuição das respostas, indicando 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. Isto fica melhor demonstrado nas figuras 10, a seguir, com uma visualização gráfica das questões de número 115 e 215. Novamente, agruparam-se as respostas “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” em “concordo” e as respostas “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” em “discordo”.



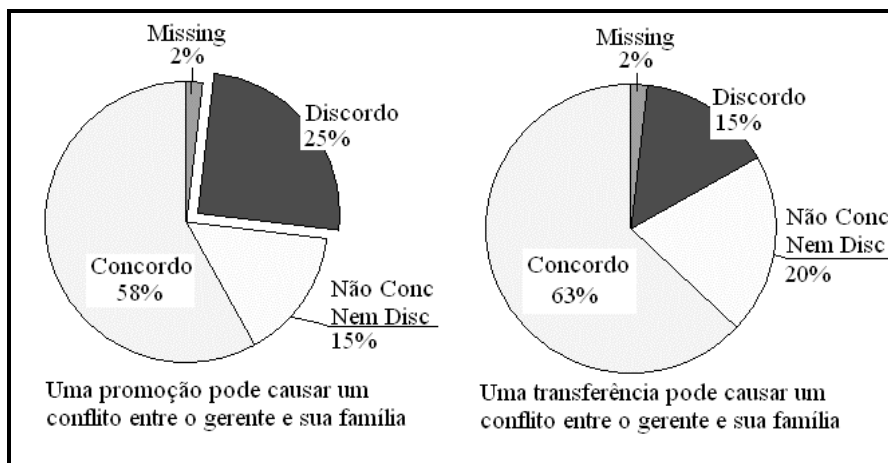


Figura 10 – Promoção x Transferência: Possibilidade de conflito familiar  
 Fonte: Análise dos dados através do SPSS

Neste 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.

Nota-se também que as afirmativas negativas obtiveram um percentual de respostas muito semelhante das respostas oriundas das afirmativas positivas, conforme demonstram as questões de número 116 e 216 descritas na tabela 12 e representadas graficamente na figura 11 a seguir:

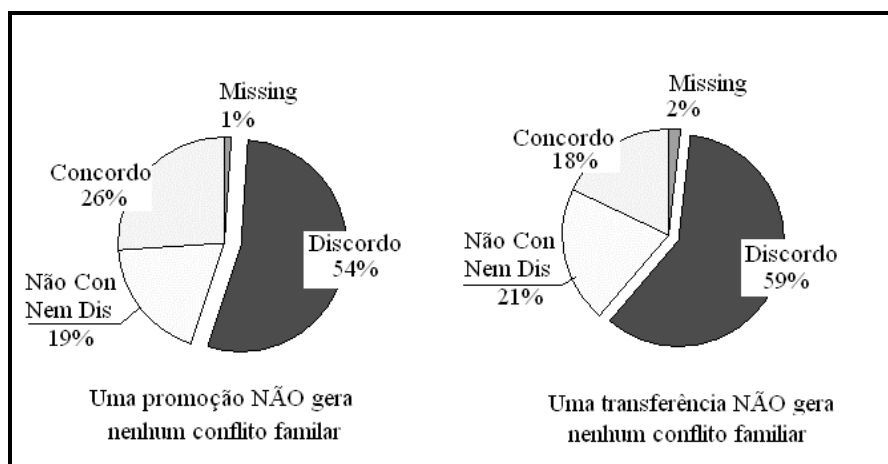


Figura 11 – Promoção x Transferência: Não geram conflito familiar  
 Fonte: Análise dos dados através do SPSS

Constata-se que apenas 18% concordam que uma transferência não gera nenhum conflito entre o gerente e sua família e 26% concordam que uma promoção não produza a mesma consequência. Novamente, confirma-se tendência de que na opinião dos gerentes, a transferência tem maior possibilidade de causar um conflito familiar, se

comparada com uma promoção, entretanto, as duas situações, promoção ou transferência podem causar um conflito.

Procurando-se reafirmar a constatação anterior, os dados das questões 115 e 215 foram novamente tabulados, separando-se as opiniões entre casados e solteiros, e são apresentados na tabela 13 a seguir. Para facilidade de visualização, agruparam-se as opiniões de “discordo totalmente” e “discordo parcialmente” em uma única coluna, bem com as de “concordo parcialmente” e “concordo totalmente” em uma única outra coluna.

Questão			Discordo	NC ND	Concordo
115	Uma promoção pode causar um conflito entre o gerente e sua família.	Casados	33%	11%	54%
		Solteiros	14%	11%	67%
215	Uma transferência pode causar um conflito entre o gerente e sua família.	Casados	21%	19%	58%
		Solteiros	10%	17%	71%

Tabela 14 – Conflito familiar oriundo de promoção e transferência  
Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se que em ambas as situações, o percentual de casados que concordam com as afirmações é inferior quando comparado com o percentual de solteiros que concordam com as afirmações. Assim, 54% dos casados concordam que uma promoção (questão 115) pode causar um conflito entre o gerente e sua família, enquanto que entre os solteiros este número se eleva para 67%. Ao serem questionados sobre a transferência (questão 215) a tendência se mantém: 58% dos casados concordam com a hipótese levantada, enquanto entre os solteiros este percentual se eleva para 71%.

Tais resultados não alteram as conclusões até o momento obtidas, indicando que tanto uma promoção quanto uma transferência poderiam causar um conflito entre o gerente e sua família.

#### 4.3 A influência dos conflitos familiares na atuação dos gerentes

As respostas obtidas para as questões derivadas da hipótese E indicam que os gerentes entendem que um conflito familiar pode reduzir seu desempenho. A tabulação dos dados dos questionários 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 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.

Diante da afirmativa de que um conflito familiar pode prejudicar profissionalmente um gerente, 6,5% discordaram parcialmente e apenas 1,6% dos gerentes discordaram 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 totalmente, num total de 79% 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, <b>se não estiver</b> 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, <b>se estiver</b> com algum conflito familiar.	83,1%	8,9%	1,6%	1,6%	2,4%	1,27	0,80

Tabela 15 – Hipótese E: Influência do conflito familiar no desempenho dos gerentes.

Fonte: Dados da pesquisa

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

#### 4.4 A importância da estrutura hierárquica da organização

Pela estrutura da organização, conforme mencionado no item 6.1 da metodologia, os gerentes de conta e os gerentes de atendimento reportam-se diretamente aos gerentes gerais de agência e estes, 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.

Ao se apresentar aos gerentes as questões relacionadas à hipótese F, de que a forma de atuação do superior hierárquico pode facilitar a aceitação de uma proposta – seja ela de promoção ou de transferência – em ambos os casos, a maioria dos entrevistados concordam com as afirmações, conforme demonstrados na tabela 15, a seguir.

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

Tabela 16 – Hipótese F - Importância da estrutura hierárquica

Fonte: Dados da pesquisa

A figura 12 a seguir, com a demonstração gráfica destes dados permite a confirmação da opinião dos gerentes:

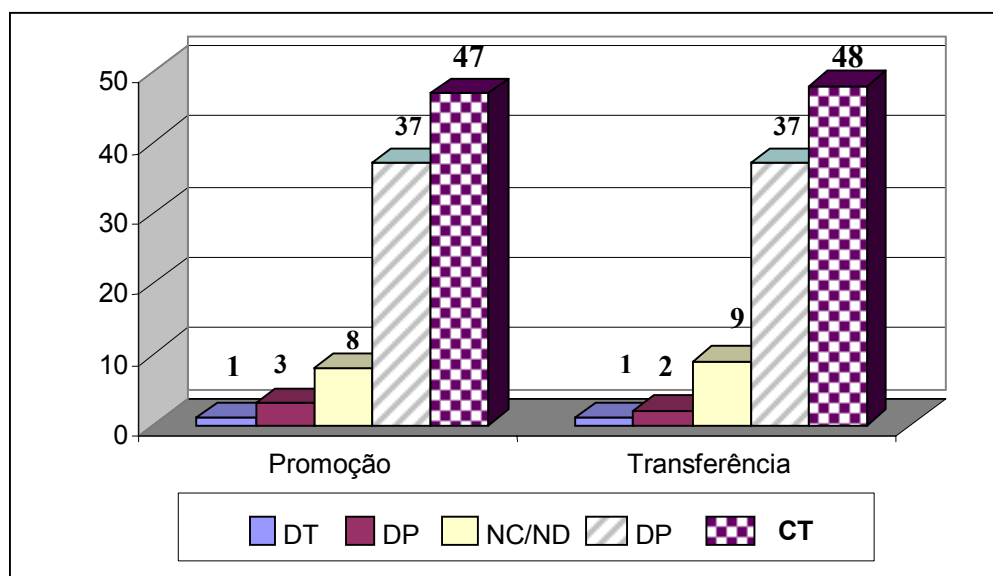


Figura 12 – Importância da forma de condução do superior hierárquico

Fonte: Resultado da análise dos dados

Em caso de promoções, 84% dos gerentes concordam que a forma de atuação do superior pode facilitar sua aceitação, enquanto apenas 4% discordam desta opinião. Praticamente a mesma proporção é encontrada, quando se analisa as opiniões sobre as transferências, já que 85% concordam ser importante para a aceitação de uma transferência, a forma com que o superior hierárquico conduz aquele processo, e apenas 3% discordam daquela afirmação.

Os dados confirmam a importância da estrutura hierárquica como “ferramenta” na redução das diferenças entre o comportamento esperado pelo agente, conforme apontado por 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 os mesmos partilham a mesma opinião sobre o assunto.

#### **4.5 Resumo dos resultados encontrados**

O quadro 5 demonstrado a seguir, apresenta separadamente e de forma resumida com o objetivo de facilitar a visualização, cada uma das hipóteses formuladas, os resultados obtidos para as variáveis promoções e transferências com as conclusões decorrentes. Formula-se também, algumas considerações sobre o resumo dos resultados encontrados. Assim, a análise dos dados indica que, de acordo com a opinião dos gerentes:

	Hipótese	Resultados obtidos		Conclusão
		Promoções	Transferências	
A	Os gerentes entendem que as promoções/transferências são importantes para a empresa.	A1 - 97% concordam que as promoções são importantes para a empresa	A2- 80% concordam que as transferências são importantes para a empresa.	Tanto as promoções quanto as transferências são importantes para a empresa.
B	Os gerentes entendem que as promoções/transferências são importantes para os gerentes.	B1 - 97% concordam que é importante que os gerentes sejam promovidos;	B2- 75% concordam que é importante que os gerentes sejam transferidos.	Tanto as promoções quanto as transferências são importantes para os gerentes.
C	Os gerentes consultam a família em caso de promoção/transferência	C1- 84% concordam que em caso de promoção, os gerentes consultam a família;	C2- 84 % têm a mesma opinião quanto às transferências;	Em caso de promoção e/ou transferência, os gerentes consultam as famílias, mas isto não ocorre para todas as decisões de trabalho.
		C3- 35% concordam com a afirmativa de que o cônjuge/companheiro (a) deve participar em todas as decisões do gerente que sejam relacionadas ao trabalho.		
D	Os gerentes entendem que as suas decisões, ligadas à promoção/transferência podem gerar conflitos familiares.	D1- 59% concordam que uma promoção pode causar conflito entre o gerente e sua família;	D2- 65 % têm a mesma opinião quanto às transferências;	As promoções e/ou transferências podem gerar conflitos familiares.
E	Os gerentes entendem que um conflito familiar pode reduzir seu desempenho profissional.	72% concordam que um conflito familiar pode reduzir o desempenho do gerente, ficando abaixo do esperado pela empresa.		Um conflito familiar pode reduzir o desempenho profissional do gerente.
F	A atuação do superior hierárquico - diretor ou gerente geral - durante o processo de promoção / transferência pode contribuir para reduzir os custos de agência.	F1- 84% concordam com a importância da atuação do superior hierárquico em caso de promoção;	F2- 85% concordam com a importância da atuação do superior hierárquico em caso de transferência.	A estrutura hierárquica é importante num processo de promoção e/ou transferência.

Quadro 6 – Resumo dos resultados encontrados

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 do gerente decidir, com maior possibilidade de causar conflito entre o gerente e sua família. 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. Este percentual se reduz para 80% e 75% respectivamente, quando questionados sobre a variável transferência. Entende-se coerente esta 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.

Apesar de se observar uma redução percentual nas opiniões de concordância, a hipótese “D” confirma tal tendência, 59% dos gerentes concordam que uma promoção pode causar um conflito familiar, sendo que este percentual se eleva para 65% quando trata-se de uma transferência.

## **CAPÍTULO 5 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

Apresenta-se a seguir, as principais conclusões decorrentes deste trabalho, bem como algumas recomendações para trabalhos futuros decorrentes do tema e do assunto abordado.

### **5.1 CONCLUSÕES**

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 destas 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, e ao mesmo tempo 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 análise dos dados da pesquisa empírica indicam que a Teoria da Agência apresenta fundamentos necessários e básicos para realização deste trabalho, quando combinada com os princípios dos Conflitos Organizacionais, permitindo-se desta 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 estas deixem de ocorrer. A opinião dos gerentes corrobora a ressalva apresentada na introdução de que, neste trabalho, 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 sintasse valorizado junto aos seus familiares”, e 83% entendem que “as transferências trazem benefícios para os gerentes”. Além disto, 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 estática, da apatia, da inércia. Ao contrário do sistema fechado, o conflito cria uma abertura, uma "bifurcação". A existência desta “bifurcação” é vital para um sistema, “é um momento vital, quando algo pequeno, como um pequeno *fóton* de energia, uma pequena oscilação de temperatura, uma mudança na densidade, ou bater de asas de uma borboleta em *Hong Kong* com um aumento de interação muito maior, que força e conduz a uma nova direção”. (BRIGGS e PEAT, 1989, p. 143).

Percebe-se assim, 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 este 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. Esta 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. Confirma-se assim, a visão apontada no trabalho de Rabelo e Silveira (1999), apontado na fundamentação do tema:

“Na medida em que uma grande corporação tem sua propriedade pulverizada e seu controle entregue a executivos não proprietários coloca-se o problema de como garantir que o comportamento destes executivos esteja afinado com a maximização do valor para os acionistas.” (RABELO e SILVEIRA, 1999, p.6)

Confirmada a existência e a influência do conflito familiar no comportamento e, conseqüentemente no desempenho dos gerentes, questiona-se então como reduzir tal influência para que o comportamento deste 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 desta 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. Situação esta, que não é desejável para os profissionais envolvidos e nem para a instituição, que poderia ter seu desempenho comprometido com um todo.

Não apenas porque esta é uma atitude esperada destes administradores, como agentes do principal no acompanhamento para reduzir a assimetria informacional, que ocasionam os *monitoring costs*. Mas também porque a compreensão deste elemento da

relação contratual, além de estar mais conectado com as recentes perspectivas e formas de percepção dos conflitos, poderá também contribuir para a redução de eventuais conflitos e custos de agência. Permitirá melhor compreender o “*nexus of contracts*”, que é o ponto vital do conflito de agência que vai diferenciar uma empresa de outra e que vai, efetivamente, proporcionar um mecanismo que produzirá redução deste conflito.

Ressalta-se a importância em se compreender a motivação com que os agentes estão atuando, inclusive destacando-se que este tema tem sido tratado no ambiente empresarial segundo uma perspectiva predominantemente econômica. Confirma-se também a tendência indicando a necessidade de se ampliar este enfoque, pelas próprias limitações da Teoria da Agência. “O contrato psicológico não é mais realizado com a organização, mas pelo indivíduo consigo mesmo, uma vez que o critério de sucesso torna-se algo interno, em sintonia com as teorias sobre motivação. Essa discussão em torno de motivação e gestão de carreiras visou apontar a tendência por uma visão cada vez mais completa do indivíduo, ciente de seus interesses e expectativas”. (FONTES FILHO e BALASSIANO, 2004, p. 4). Amplia-se assim, os desafios e o grau de complexidade do administrador, em sua tarefa de atuar de forma a melhor desempenhar sua função de agente do principal.

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 deste caso, esta 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.”.

## **5.2 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

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 isto a população da amostra, o que permitiria uma maior generalização dos resultados encontrados.

Outro aspecto diz respeito ao segmento da indústria que foi pesquisada. Sabendo-se que a pesquisa foi realizada entre gerentes de uma instituição financeira e as conclusões obtidas através dos resultados encontrados referem-se exclusivamente a este 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 esta limitação com os possíveis vieses daí decorrente.

Nas observações que permitiram as conclusões deste trabalho, avaliou-se apenas a opinião dos gerentes, 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 uma transferência, mas sim, determinar, ou não, a sua existência.

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

Finalmente, apesar da solução apresentada pela fundamentação teórica, dos mecanismos de governança corporativa e do resultado desta pesquisa indicar 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

ALONSO, L.E. **El análisis sociológico de los discursos. La Mirada Cualitativa en Sociología**. Madrid: Fundamentos, 1998.

AL-NAJJAR, N.; CASADESUS-MASANELL, R. Trust and Discretion in Agency Contracts, **Social Science Research Network Electronic Library**, HBS Working Paper n. 02-015, June 2001, This version: April 10, 2002.

ANG, J.S., COLE, R. A., LIN, J. W. Agency costs and ownership structure. **The Journal of Finance**. v. 55, pg 81-107, Cambridge, February, 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, Summer, 2004.

BARBETTA, P.A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5.a Edição. Florianópolis: Editora da UFSC, 2003.

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. **Anais...** Porto Alegre, 2002.

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**, January, 2003.

BLACK, T. R. **Doing Quantitative research in social sciences**. London: Sage Publication, 1999.

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**, September, 1999.

BRAGA , W. Avaliando as avaliações: Algumas considerações sobre testes e demais avaliações de alunos. COBENGE, **Anais...** Brasília, 2004.

BRICKLEY, J.A., KINCK, J.S., SMITH JR., C.W. Boundaries of the firm: evidence from the banking industry. **Journal of Financial Economics**, v.70, p. 351-383, June, 2002.

BRIGGS, J., e PEAT, F. **Turbulent mirror: An illustrated guide to chaos theory and the science of wholeness**. New 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. 1027-1051, January, 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, 2.o Trim./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**, v. 10, n. 2, p.17-38, São Paulo, Abril/Junho, 2003.

CASADESUS-MASANELL, R, Trust in Agency. **Journal of Economics & Management Strategy**, v.13, n.3, p. 375-404, 2004.

CISNEROS, I.F.J. El grupo e sus conflictos. Book review. **International Journal of Conflict Management**, v. 11, p. 95-100, Bowling Green, 2000

CHAGAS, A.T.R. O questionário na pesquisa científica. **Administração On Line**, v.1, n.1, p. 1-1, São Paulo, 2000.

CHANLAT, J.F., RONDEAU, A., BORZEIX, A., LINHART, D., KAMDEM, E., GASPARINI, G., GIRIN, J., DUPUIS, J.P, DÉRY, R., BOUCHARD, S., VINCENT, S. PAUCHANT, T.C. **O Indivíduo na Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

COELHO, M.H. A Teoria da Agência e o Funcionamento das Sociedades por Ações. **Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, ISCAC**. Nov/1998.

[http://www.iscac.pt/eventos/7jornadas/RESUMOS/maria\\_helder\\_coelho.html](http://www.iscac.pt/eventos/7jornadas/RESUMOS/maria_helder_coelho.html).

COLEMAN, J. Foundation of social theory. Cambridge, Mass. **Harvard University Press**, 1990, *apud*. 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.

COSTAMARQUES, M. C.C. CONDE, M. F.. Teoria da sinalização e da agência. **CROC – Revisores & Empresas** Jul/Set/2000.

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. EnANPAD. **Anais...** Curitiba, 2004.

DALMÁCIO, F.Z., NOSSA, V. Teoria de Agência Aplicada aos Fundos de Investimento. EnANPAD. **Anais...** Atibaia, 2003.

DEUMES, R. **The Association Between Firm Risk, Managerial Ownership, Board Composition and Ownership concentration**. Unpublished working paper, Maastricht University, Revised: June 30, 2005.

EISENHARDT, K. M. Agency Theory: An Assessment and Review. **The Academy of Management Review**; v-14, n-1, p. 57-74, January, 1989.

ELSTON, J. A., GOLDEBERG, L.G. Executive compensation and agency costs in Germany. **Journal of Banking & Finance**, v. 27, p.1391-1410, November, 2003.

Evangelho Segundo São Mateus, Capítulo 25: Versículos 14 a 26. **A Bíblia Sagrada**. Tradução de João Ferreira de Almeida. 2ª ed. São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 1993.

FAMÁ, R., GRAVA J. W. Teoria da estrutura de capital - As discussões persistem. **Caderno de Pesquisa em Administração**. v. 1, n. 11, 1º Trim/ 2000.

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.

FERNANDES, M. E. R., SARSUR, A.M., STEUER, R. S. e CANÇADO, V. L. Relatório de Pesquisa: Gestão de pessoas em ambientes com diversos tipos de vínculos de trabalho. EnANPAD, **Anais...** Campinas, 2001.

FONTES Filho, J. R. Governança organizacional aplicada ao setor público. VIII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. **Anais...** Panamá, 28-31 Oct, 2003.

FONTES Filho, J. R., BALASSIANO, M. A Importação dos modelos de Governança Corporativas e Conseqüências sobre a Gestão de Pessoas. EnANPAD, **Anais...** Curitiba, 2004.

FREGA, J.R. Teoria da Agência: Uma visão crítica de sua aplicabilidade ao setor público. Congresso da SLADE, **Anais...** Itapema, SC, 2004.

COTIAS, A. **Jornal Gazeta Mercantil**. Finanças & Mercados, p. B-1, São Paulo, 18 de fevereiro de 2005.

GIDDENS, A. **Modernidade e identidade pessoal**. Oieras: Celta Editora, 1994.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 7ª edição. São Paulo: Harbra, 1997.

GONG, Y., Subsidiary staffing in multinational enterprises: Agency, Resources, and Performance. **Academy of Management Journal**, v.46, p. 728-739, December, 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.

HAIR, J. F.; TATHAM, R. L. ; ANDERSON, R. E. ; BLACK, W. **Multivariate data analysis**. 5.ª edição. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HAYES, B. E. **Medindo a Satisfação do Cliente. Desenvolvimento e uso de questionários.** Rio de Janeiro: Qualymark Ed., 2001.

HESSELBEIN, 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. EnANPAD. **Anais...** Curitiba, 2004.

JAMISON, M.A. Agency Problems in Industries Undergoing Fundamental Change: Applications to Telecommunications. **Warrington College of Business Administration**, University of Florida, December, 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.305-360, October, 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 Concordata. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, vol.1, n. 3, 2º Sem, 1996.

KAYO, E. K, FAMÁ R. Teoria de Agência e Crescimento: Evidências Empíricas dos Efeitos Positivos e Negativos do Endividamento. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v.2, n. 5, 2º Sem, 1997.

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, Nº 6, 1º Trim./1998

KIMURA, H. Evidências empíricas de aspectos determinantes do tipo de debêntures em emissões no mercado brasileiro. VI SEMEAD, **Anais...** São Paulo, 2003.

KISH, L. Survey sampling, **John Wiley & Sons**, 1965.

LEDESMA, R. AlphaCI: un programa de cálculo de intervalos de confianza 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). Universidade de São Paulo, **USP**, 1999.

LIU, K., SUN, L., DIX, A., NARASIPURAM, M. Norm-Based agency for designing collaborative information systems. **Information Systems Journal**, p. 229-247, Blackwell Science Ltd, 2001.

LIPPERT, R.L., Agency conflicts, managerial compensation, and firm variance. **Journal of Financial and Strategic Decision**, v.9, n.3, p. 39-47, 1996.



- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. Editora Atlas. 1996.
- MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- McCOLGAN, P. Agency Theory and Corporate Governance: A review of the literature from a UK perspective. Department of Accounting & Finance, **University of Strathclyde**, Glasgow, May, 2001.
- MARTINEZ, A. L., *Agency Theory* na Pesquisa Contábil. EnANPAD. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1998.
- MIYA, F. Bancos disputam 15 milhões de novos correntistas. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 23 jan. 2001. *Finanças*, p. B-1, *apud*, PIRES, M. G.; MARCONDES, R. C. O conhecimento, a inovação e as competências essenciais como fundamentos da competitividade no setor bancário. 3ES – I Encontro de Estudos em Estratégia – ANPAD. **Anais...** Curitiba, 2003.
- MEDINA, F-J.; MUNDUATE, L.; MARTÍNEZ, I.; DORADO, M-A.; MAÑAS, M-A. Efectos positivos de la activación del conflicto de tarea sobre el clima de los equipos de trabajo. **Revista de Psicología Social**, v.19, p.3-15, Sevilla, 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 Sócio-Econômicos na Avaliação Financeira de Cooperativas Agropecuárias**. 2000. Dissertação de Mestrado. USP – Piracicaba, Set. 2000.
- MONTANA, P.J.; CHARNOV, B.H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**, São Paulo: Atlas, 1995.
- 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.
- NIELSON, D.L.; TIERNEY, M. J. Principal and Interests: Agency Theory and Multilateral Development Bank Lending. **Midwest Political Science Association**, Chicago, April, 2002.
- NOSSA, V.; KASSAI, S.; KASSAI, J. R. A teoria do agenciamento e a contabilidade. 24º EnANPAD. **Anais...** Florianópolis, 2000.
- PAHL, R., **Depois do Sucesso: Ansiedade e Identidade Fin-de-Siècle**. São Paulo: Fundação 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 Conseqüências sobre a Gestão de Pessoas. . EnANPAD. **Anais...** Curitiba, 2004.

PINTO Jr, H. Q.; PIRES, M. C. Assimetria de informações e problemas regulatórios. **Agência Nacional do Petróleo - ANP**. Brasília, 2000.  
[www.anp.gov.br/doc/notas\\_tecnicas/Nota\\_Tecnica\\_ANP\\_010\\_2000.pdf](http://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. 3ES – I Encontro de Estudos em Estratégia – ANPAD. **Anais...** Curitiba, 2003.

PREECE, D. C., MILLINEAUX, D. J., FILBECK, G., DENNIS, S. A. Agency theory and House bank affair. **Review of Financial Economics**, v.13, p.259-267, December, 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, IE/UNICAMP, Campinas, 1999.

RIVERA, J.R. **Teoria de La Agencia**. Dpto. Ciencias Empresariales. Universidad de Alcalá, 1999.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira – Corporate Finance**. Trad. Sanvicente, A. Z. 2ª 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. II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, PENSA/FAE/USP, **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. e SILVA, R. A.R. Empregabilidade Estratégica: Como as organizações transformam guerreiros em sujeitos fragmentados. XXXVII CLADEA, **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: CLADEA, 2002. 1 CD-ROM.

SCHERMERHORN Jr, J.R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHIFFMAN, L. & KANUK, L. **Comportamento do consumidor**. LTC Editora. 6ª ed. 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 de Doutorado – Departamento de Administração, FEA/USP, 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, Fall, 2004.

SILVA, C. A. T.; CUPERTINO, C. M., OGLIARI, P. R. Avaliando a queda de um gigante: o caso Enron. CLADEA, XXXVII., 2002, Porto Alegre. **Anais eletrônicos...** Porto Alegre: CLADEA, 2002. 1 CD-ROM.

SLOMSKY, V. Manual de contabilidade pública: um enfoque na contabilidade municipal, de acordo com a lei da responsabilidade fiscal. São Paulo: Atlas, 2001, *apud*, FREGA, J.R. Teoria da Agência: Uma visão crítica de sua aplicabilidade ao setor público. Slade. **Anais...** Itapema, SC, 2004.

STEINBERG, H. **A dimensão Humana da Governança Corporativa:** Pessoas criam as melhores e as piores práticas. São Paulo: Editora Gente, 2003.

SOUZA, A. M. S. P. Comprometimento Organizacional em contexto de Fusões e Aquisições: Estudo de caso em trajetória de organização bancária. **UFB-BA.** 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, July, 2003.

VELUDO-DE-OLIVEIRA, T.M. Amostragem não probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras pro Conveniência, Julgamento e Quotas. FECAP, **Administração On Line**, v. 2, n. 3, 2001.

VIBERT, C. Agency Theory for Online Analysts. Presented to The Academy of Competitive Intelligence Conference. **Drexel University**, December, 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.

## APÊNDICE 1:

### Questionário

Esta é uma pesquisa acadêmica, que tem como objetivo analisar a influência da família na forma do gerente decidir. Responda cada afirmativa marcando com um "x" ou simplesmente "circulando" o número adequado com a resposta que expresse sua opinião, ou a que mais se aproxime do que você tem observado durante sua experiência profissional.
Algumas afirmações são semelhantes entre si, apenas para assegurar que se possa determinar com precisão a sua opinião a respeito daquele item.
A Univali, através do Programa de Mestrado Acadêmico, assegura o anonimato desta pesquisa. Você não precisa se identificar.
Antecipadamente agradecemos sua especial colaboração. Muito Obrigado.

#### I - Perfil do Entrevistado

a	Cargo Atual	<input type="checkbox"/> Gerente Geral	<input type="checkbox"/> Gerente de Contas	<input type="checkbox"/> Gerente de Atend	
b	Estado Civil	<input type="checkbox"/> Solteiro	<input type="checkbox"/> Casado	<input type="checkbox"/> Outros	<input type="checkbox"/> Possui companheiro(a)
c	Sexo	<input type="checkbox"/> Masc	<input type="checkbox"/> Fem		
d	Possui filhos?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim		
e	Informe a idade dos filhos, se possuir: _____ / _____ / _____ / _____				

f	Idade (informe a sua idade)	_____ anos				
g	Tempo de atuação na empresa ( nesta empresa )	_____ anos				
h	Tempo de atuação no cargo atual	_____ anos				
i	Possui ações da empresa em que trabalha?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim			
j	Renda mensal (assinale sua renda mensal aproximada)	<input type="checkbox"/> Menor que R\$1.000	<input type="checkbox"/> Entre R\$1.000 e R\$1.999	<input type="checkbox"/> Entre R\$2.000 e R\$3.999	<input type="checkbox"/> Entre R\$4.000 e R\$4.999	<input type="checkbox"/> Maior que R\$5.000
k	Quantidade de subordinados (em caso de Gerente Geral ou Gerente Atendimento)	<input type="checkbox"/> 0 a 5	<input type="checkbox"/> 6 a 10	<input type="checkbox"/> 11 a 15	<input type="checkbox"/> mais de 15	
l	Já foi transferido alguma vez?	<input type="checkbox"/> Não	<input type="checkbox"/> Sim	Quantas vezes? _____		

Questionário aplicado.

Fonte: Própria.

II - Gerente - Família - Promoção - Transferência.						
AFIRMATIVA		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
101	É importante para a empresa que ocorra a promoção de gerentes.	1	2	3	4	5
102	É importante para os gerentes que eles sejam promovidos.	1	2	3	4	5
103	As promoções motivam os gerentes.	1	2	3	4	5
105	As promoções dos gerentes trazem benefícios para a empresa.	1	2	3	4	5
106	Uma promoção permite que o gerente sintá-se valorizado junto aos seus familiares.	1	2	3	4	5
107	Ao analisar uma proposta de promoção, um gerente consulta sua família.	1	2	3	4	5
108	Ao analisar uma proposta de promoção, um gerente <b>deve</b> consultar sua família.	1	2	3	4	5
109	Ao analisar uma proposta de promoção, um gerente <b>não deve</b> consultar sua família.	1	2	3	4	5
110	Os gerentes promovidos, dificilmente, conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.	1	2	3	4	5
111	Os gerentes promovidos, na maioria das vezes, conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.	1	2	3	4	5
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.	1	2	3	4	5
113	O cônjuge/companheiro (a) deve participar em todas as decisões do gerente que sejam relacionadas ao trabalho.	1	2	3	4	5
114	O cônjuge/companheiro (a) deve participar nas decisões do gerente quando estiver relacionado à promoção do gerente.	1	2	3	4	5
115	Uma promoção pode causar um conflito entre o gerente e sua família.	1	2	3	4	5
116	Uma promoção não gera nenhum conflito entre o gerente e sua família.	1	2	3	4	5
117	Ao promover um gerente, a empresa <b>deve conceder</b> benefícios ao gerente.	1	2	3	4	5
118	Ao promover um gerente, a empresa <b>concede</b> benefícios ao gerente.	1	2	3	4	5
201	É importante para a empresa que ocorram transferências de gerentes entre agências.	1	2	3	4	5
202	É importante para os gerentes que eles sejam transferidos para outras agências.	1	2	3	4	5
203	As transferências motivam os gerentes.	1	2	3	4	5

Questionário aplicado.

Fonte: Própria.

II - Gerente - Família - Promoção - Transferência.						
AFIRMATIVA		Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Não discordo nem concordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
204	As transferências trazem benefícios para os gerentes.	1	2	3	4	5
205	As transferências trazem benefícios para a empresa.	1	2	3	4	5
207	Ao analisar uma proposta de transferência, um gerente consulta sua família.	1	2	3	4	5
208	Ao analisar uma proposta de transferência, um gerente <b>deve</b> consultar sua família.	1	2	3	4	5
209	Ao analisar uma proposta de transferência, um gerente <b>não deve</b> consultar sua família.	1	2	3	4	5
210	Os gerentes transferidos, dificilmente conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.	1	2	3	4	5
211	Os gerentes transferidos, na maioria das vezes, conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.	1	2	3	4	5
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.	1	2	3	4	5
213	O cônjuge/companheiro (a) deve participar em todas as decisões do gerente que sejam relacionadas ao trabalho.	1	2	3	4	5
214	O cônjuge/companheiro (a) deve participar nas decisões do gerente quando estiver relacionado à transferência do gerente.	1	2	3	4	5
215	Uma transferência pode causar um conflito entre o gerente e sua família.	1	2	3	4	5
216	Uma transferência não gera nenhum conflito entre o gerente e sua família.	1	2	3	4	5
217	Ao transferir um gerente, a empresa <b>deve conceder</b> benefícios ao gerente.	1	2	3	4	5
218	Ao transferir um gerente, a empresa <b>concede</b> benefícios ao gerente.	1	2	3	4	5
303	Não se deve discutir problemas de trabalho com o cônjuge/companheiro (a).	1	2	3	4	5
304	Os problemas de trabalho, normalmente, são discutidos com o cônjuge/companheiro (a).	1	2	3	4	5
305	Um conflito familiar pode reduzir o desempenho do gerente, ficando abaixo do esperado pela empresa.	1	2	3	4	5
306	Um conflito familiar pode prejudicar profissionalmente um gerente.	1	2	3	4	5
307	Os conflitos familiares <b>não são</b> importantes.	1	2	3	4	5
308	Um gerente trabalha melhor, com maior produtividade, <b>se não estiver</b> em conflito com a família.	1	2	3	4	5
309	Um gerente trabalha melhor, com maior produtividade, <b>se estiver</b> com algum conflito familiar.	1	2	3	4	5

Questionário aplicado.

Fonte: Própria.

## APÊNDICE 2

### RESULTADOS DA ANÁLISE DOS DADOS TABULADOS

#### 101 É importante para a empresa que ocorra a promoção de gerentes.

##### Statistics

É importante para a empresa que ocorra a promoção de gerentes.

N	Valid	122
	Missing	2
Mean		4,90
Std. Deviation		,33

#### É importante para a empresa que ocorra a promoção de gerentes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	1	,8	,8	,8
	Concordo parcialmente	10	8,1	8,2	9,0
	Concordo Totalmente	111	89,5	91,0	100,0
	Total	122	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
	Total	124	100,0		

#### 201 É importante para a empresa que ocorram transferências de gerentes entre agências.

##### Statistics

É importante para a empresa que ocorram transferências de gerentes entre agências.

N	Valid	123
	Missing	1
Mean		4,20
Std. Deviation		,82

#### É importante para a empresa que ocorram transferências de gerentes entre agências.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Parcialmente	4	3,2	3,3	3,3
	Não concordo nem discordo	19	15,3	15,4	18,7
	Concordo parcialmente	49	39,5	39,8	58,5
	Concordo Totalmente	51	41,1	41,5	100,0
	Total	123	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
	Total	124	100,0		

**117 Ao promover um gerente, a empresa deve conceder benefícios ao gerente.**

**Statistics**

Ao promover um gerente, a empresa deve conceder benefícios ao gerente.

N	Valid	122
	Missing	2
Mean		4,75
Std. Deviation		,64

**Ao promover um gerente, a empresa deve conceder benefícios ao gerente.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	,8	,8	,8
	Não concordo nem discordo	1	,8	,8	1,6
	Discordo Parcialmente	2	1,6	1,6	3,3
	Concordo parcialmente	19	15,3	15,6	18,9
	Concordo Totalmente	99	79,8	81,1	100,0
	Total	122	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		124	100,0		

**217 Ao transferir um gerente, a empresa deve conceder benefícios ao gerente.**

**Statistics**

Ao transferir um gerente, a empresa deve conceder benefícios ao gerente.

N	Valid	121
	Missing	3
Mean		4,83
Std. Deviation		,44

**Ao transferir um gerente, a empresa deve conceder benefícios ao gerente.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	3	2,4	2,5	2,5
	Concordo parcialmente	15	12,1	12,4	14,9
	Concordo Totalmente	103	83,1	85,1	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		



**118 Ao promover um gerente, a empresa concede benefícios ao gerente.**

**Statistics**

Ao promover um gerente, a empresa concede benefícios ao gerente.

N	Valid	123
	Missing	1
Mean		4,12
Std. Deviation		,95

**Ao promover um gerente, a empresa concede benefícios ao gerente.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	,8	,8	,8
	Discordo Parcialmente	10	8,1	8,1	8,9
	Não concordo nem discordo	13	10,5	10,6	19,5
	Concordo parcialmente	48	38,7	39,0	58,5
	Concordo Totalmente	51	41,1	41,5	100,0
	Total	123	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		124	100,0		

**218 Ao transferir um gerente, a empresa concede benefícios ao gerente.**

**Statistics**

Ao transferir um gerente, a empresa concede benefícios ao gerente.

N	Valid	120
	Missing	4
Mean		4,18
Std. Deviation		,95

**Ao transferir um gerente, a empresa concede benefícios ao gerente.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	,8	,8	,8
	Não concordo nem discordo	9	7,3	7,5	8,3
	Discordo Parcialmente	10	8,1	8,3	16,7
	Concordo parcialmente	46	37,1	38,3	55,0
	Concordo Totalmente	54	43,5	45,0	100,0
	Total	120	96,8	100,0	
Missing	System	4	3,2		
Total		124	100,0		

**111 Os gerentes promovidos, na maioria das vezes, conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.**

**Statistics**

Os gerentes promovidos, na maioria das vezes, conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.

N	Valid	123
	Missing	1
Mean		4,11
Std. Deviation		,76

**Os gerentes promovidos, na maioria das vezes, conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	,8	,8	,8
	Discordo Parcialmente	3	2,4	2,4	3,3
	Não concordo nem discordo	14	11,3	11,4	14,6
	Concordo Totalmente	37	29,8	30,1	44,7
	Concordo parcialmente	68	54,8	55,3	100,0
	Total	123	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		124	100,0		

**211 Os gerentes transferidos, na maioria das vezes, conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.**

**Statistics**

Os gerentes transferidos, na maioria das vezes, conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.

N	Valid	121
	Missing	3
Mean		4,06
Std. Deviation		,79

**Os gerentes transferidos, na maioria das vezes, conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	,8	,8	,8
	Discordo Parcialmente	4	3,2	3,3	4,1
	Não concordo nem discordo	16	12,9	13,2	17,4
	Concordo Totalmente	34	27,4	28,1	45,5
	Concordo parcialmente	66	53,2	54,5	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

**110 - Os gerentes promovidos, dificilmente, conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.**

**Statistics**

Os gerentes promovidos, dificilmente, conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.

N	Valid	122
	Missing	2
Mean		1,99
Std. Deviation		1,15

**Os gerentes promovidos, dificilmente, conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	3	2,4	2,5	2,5
	Não concordo nem discordo	11	8,9	9,0	11,5
	Concordo parcialmente	17	13,7	13,9	25,4
	Discordo Parcialmente	36	29,0	29,5	54,9
	Discordo Totalmente	55	44,4	45,1	100,0
	Total	122	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		124	100,0		

**210 - Os gerentes transferidos, dificilmente conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.**

**Statistics**

Os gerentes transferidos, dificilmente conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.

N	Valid	121
	Missing	3
Mean		2,12
Std. Deviation		1,13

**Os gerentes transferidos, dificilmente conseguem melhorar a rentabilidade das carteiras que assumem.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	3	2,4	2,5	2,5
	Concordo parcialmente	16	12,9	13,2	15,7
	Não concordo nem discordo	19	15,3	15,7	31,4
	Discordo Parcialmente	38	30,6	31,4	62,8
	Discordo Totalmente	45	36,3	37,2	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

## 205 - As transferências trazem benefícios para a Empresa

### Statistics

As transferências trazem benefícios para a empresa.

N	Valid	122
	Missing	2
Mean		4,30
Std. Deviation		,70

### As transferências trazem benefícios para a empresa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Parcialmente	1	,8	,8	,8
	Não concordo nem discordo	14	11,3	11,5	12,3
	Concordo Totalmente	52	41,9	42,6	54,9
	Concordo parcialmente	55	44,4	45,1	100,0
Total		122	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		124	100,0		

## Frequencies

### Statistics

As promoções dos gerentes trazem benefícios para a empresa

N	Valid	121
	Missing	3

### As promoções dos gerentes trazem benefícios para a empresa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	4	3,2	3,3	3,3
	Concordo parcialmente	18	14,5	14,9	18,2
	Concordo Totalmente	99	79,8	81,8	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

## Frequencies

### 102 - É importante para os gerentes que eles sejam promovidos.

#### Statistics

É importante para os gerentes que eles sejam promovidos.

N	Valid	122
	Missing	2
Mean		4,94
Std. Deviation		,23

#### É importante para os gerentes que eles sejam promovidos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo parcialmente	7	5,6	5,7	5,7
	Concordo Totalmente	115	92,7	94,3	100,0
	Total	122	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		124	100,0		

### 103 - As promoções motivam os gerentes.

#### Statistics

As promoções motivam os gerentes.

N	Valid	123
	Missing	1
Mean		4,88
Std. Deviation		,40

#### As promoções motivam os gerentes.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	3	2,4	2,4	2,4
	Concordo parcialmente	9	7,3	7,3	9,8
	Concordo Totalmente	111	89,5	90,2	100,0
	Total	123	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		124	100,0		

**106 - Uma promoção permite que o gerente sinta-se valorizado junto aos seus familiares.**

**Statistics**

Uma promoção permite que o gerente sinta-se valorizado junto aos seus familiares.

N	Valid	123
	Missing	1
Mean		4,79
Std. Deviation		,48

**Uma promoção permite que o gerente sinta-se valorizado junto aos seus familiares.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	4	3,2	3,3	3,3
	Concordo parcialmente	18	14,5	14,6	17,9
	Concordo Totalmente	101	81,5	82,1	100,0
	Total	123	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		124	100,0		

**202 - É importante para os gerentes que eles sejam transferidos para outras agências.**

**Statistics**

É importante para os gerentes que eles sejam transferidos para outras agências.

N	Valid	123
	Missing	1
Mean		4,02
Std. Deviation		,94

**É importante para os gerentes que eles sejam transferidos para outras agências.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	1,6	1,6	1,6
	Discordo Parcialmente	7	5,6	5,7	7,3
	Não concordo nem discordo	20	16,1	16,3	23,6
	Concordo Totalmente	43	34,7	35,0	58,5
	Concordo parcialmente	51	41,1	41,5	100,0
	Total	123	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		124	100,0		

**203 - As transferências motivam os gerentes.**

**Statistics**

As transferências motivam os gerentes.

N	Valid	122
	Missing	2
Mean		4,14
Std. Deviation		,95

**As transferências motivam os gerentes.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	1,6	1,6	1,6
	Discordo Parcialmente	6	4,8	4,9	6,6
	Não concordo nem discordo	17	13,7	13,9	20,5
	Concordo parcialmente	45	36,3	36,9	57,4
	Concordo Totalmente	52	41,9	42,6	100,0
	Total	122	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		124	100,0		

**204 - As transferências trazem benefícios para os gerentes.**

**Statistics**

As transferências trazem benefícios para os gerentes.

N	Valid	122
	Missing	2
Mean		4,16
Std. Deviation		,74

**As transferências trazem benefícios para os gerentes.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Parcialmente	3	2,4	2,5	2,5
	Não concordo nem discordo	16	12,9	13,1	15,6
	Concordo Totalmente	42	33,9	34,4	50,0
	Concordo parcialmente	61	49,2	50,0	100,0
	Total	122	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		124	100,0		

## Frequencies

**107 - Ao analisar uma proposta de promoção, um gerente consulta sua família.**

**Ao analisar uma proposta de promoção, um gerente consulta sua família.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	,8	,8	,8
	Discordo Parcialmente	3	2,4	2,5	3,3
	Não concordo nem discordo	13	10,5	10,7	13,9
	Concordo parcialmente	43	34,7	35,2	49,2
	Concordo Totalmente	62	50,0	50,8	100,0
	Total	122	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		124	100,0		

**108 - Ao analisar uma proposta de promoção, um gerente deve consultar sua família.**

**Ao analisar uma proposta de promoção, um gerente deve consultar sua família.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Parcialmente	1	,8	,8	,8
	Discordo Totalmente	6	4,8	4,9	5,7
	Não concordo nem discordo	10	8,1	8,2	13,9
	Concordo parcialmente	38	30,6	31,1	45,1
	Concordo Totalmente	67	54,0	54,9	100,0
	Total	122	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		124	100,0		

**109 - Ao analisar uma proposta de promoção, um gerente não deve consultar sua família.**

### Statistics

**Ao analisar uma proposta de promoção, um gerente não deve consultar sua família.**

N	Valid	123
	Missing	1
Mean		1,84
Std. Deviation		1,10



**Ao analisar uma proposta de promoção, um gerente não deve consultar sua família.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	2	1,6	1,6	1,6
	Concordo parcialmente	12	9,7	9,8	11,4
	Não concordo nem discordo	17	13,7	13,8	25,2
	Discordo Parcialmente	25	20,2	20,3	45,5
	Discordo Totalmente	67	54,0	54,5	100,0
	Total	123	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		124	100,0		

**114 - O cônjuge/companheiro(a) deve participar nas decisões do gerente quando estiver relacionado à promoção do gerente.**

**Statistics**

O conjugê/companheiro(a) deve participar nas decisões do gerente quando estiver relacionado à promoção do gerente.

N	Valid	123
	Missing	1
Mean		3,31
Std. Deviation		1,29

**O conjugê/companheiro(a) deve participar nas decisões do gerente quando estiver relacionado à promoção do gerente.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	13	10,5	10,6	10,6
	Não concordo nem discordo	23	18,5	18,7	29,3
	Discordo Parcialmente	24	19,4	19,5	48,8
	Concordo Totalmente	25	20,2	20,3	69,1
	Concordo parcialmente	38	30,6	30,9	100,0
	Total	123	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		124	100,0		

**207 - Ao analisar uma proposta de transferência, um gerente consulta sua família.**

**Statistics**

Ao analisar uma proposta de transferência,  
um gerente consulta sua família.

N	Valid	122
	Missing	2
Mean		4,35
Std. Deviation		,86

**Ao analisar uma proposta de transferência, um gerente consulta sua família.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	,8	,8	,8
	Discordo Parcialmente	5	4,0	4,1	4,9
	Não concordo nem discordo	10	8,1	8,2	13,1
	Concordo parcialmente	40	32,3	32,8	45,9
	Concordo Totalmente	66	53,2	54,1	100,0
	Total	122	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		124	100,0		

**208 - Ao analisar uma proposta de transferência, um gerente deve consultar sua família.**

**Statistics**

Ao analisar uma proposta de transferência,  
um gerente deve consultar sua família.

N	Valid	122
	Missing	2
Mean		4,39
Std. Deviation		,82

**Ao analisar uma proposta de transferência, um gerente deve consultar sua família.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Parcialmente	4	3,2	3,3	3,3
	Não concordo nem discordo	14	11,3	11,5	14,8
	Concordo parcialmente	34	27,4	27,9	42,6
	Concordo Totalmente	70	56,5	57,4	100,0
	Total	122	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		124	100,0		

**209 - Ao analisar uma proposta de transferência, um gerente não deve consultar sua família.**

**Statistics**

Ao analisar uma proposta de transferência, um gerente não deve consultar sua família.

N	Valid	122
	Missing	2
Mean		1,61
Std. Deviation		,89

**Ao analisar uma proposta de transferência, um gerente não deve consultar sua família.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo parcialmente	6	4,8	4,9	4,9
	Não concordo nem discordo	16	12,9	13,1	18,0
	Discordo Parcialmente	25	20,2	20,5	38,5
	Discordo Totalmente	75	60,5	61,5	100,0
	Total	122	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		124	100,0		

**214 - O cônjuge/companheiro(a) deve participar nas decisões do gerente quando estiver relacionado à transferência do gerente.**

**Statistics**

O conjuguê/companheiro(a) deve participar nas decisões do gerente quando estiver relacionado à transferência do gerente.

N	Valid	120
	Missing	4
Mean		3,96
Std. Deviation		1,10

**O conjuguê/companheiro(a) deve participar nas decisões do gerente quando estiver relacionado à transferência do gerente.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	5	4,0	4,2	4,2
	Discordo Parcialmente	10	8,1	8,3	12,5
	Não concordo nem discordo	14	11,3	11,7	24,2
	Concordo Totalmente	44	35,5	36,7	60,8
	Concordo parcialmente	47	37,9	39,2	100,0
	Total	120	96,8	100,0	
Missing	System	4	3,2		
Total		124	100,0		

**113 - O cônjuge/companheiro(a) deve participar em todas as decisões do gerente que sejam relacionadas ao trabalho.**

**Statistics**

O conjugê/companheiro(a) deve participar em todas as decisões do gerente que sejam relacionadas ao trabalho.

N	Valid	122
	Missing	2
Mean		2,67
Std. Deviation		1,39

**O conjugê/companheiro(a) deve participar em todas as decisões do gerente que sejam relacionadas ao trabalho.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	13	10,5	10,7	10,7
	Não concordo nem discordo	14	11,3	11,5	22,1
	Discordo Parcialmente	31	25,0	25,4	47,5
	Concordo parcialmente	31	25,0	25,4	73,0
	Discordo Totalmente	33	26,6	27,0	100,0
	Total	122	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		124	100,0		

**213 - O cônjuge/companheiro(a) deve participar em todas as decisões do gerente que sejam relacionadas ao trabalho.**

**Statistics**

O conjugê/companheiro(a) deve participar em todas as decisões do gerente que sejam relacionadas ao trabalho.

N	Valid	120
	Missing	4
Mean		2,77
Std. Deviation		1,38

**O conjugê/companheiro(a) deve participar em todas as decisões do gerente que sejam relacionadas ao trabalho.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	11	8,9	9,2	9,2
	Não concordo nem discordo	17	13,7	14,2	23,3
	Discordo Parcialmente	23	18,5	19,2	42,5
	Discordo Totalmente	32	25,8	26,7	69,2
	Concordo parcialmente	37	29,8	30,8	100,0
	Total	120	96,8	100,0	
Missing	System	4	3,2		
Total		124	100,0		

**303 - Não se deve discutir problemas de trabalho com o cônjuge/companheiro(a).**

**Statistics**

Não se deve discutir problemas de trabalho com o cônjuge/companheiro(a).

N	Valid	121
	Missing	3
Mean		3,07
Std. Deviation		1,31

**Não se deve discutir problemas de trabalho com o cônjuge/companheiro(a).**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	19	15,3	15,7	15,7
	Concordo Totalmente	21	16,9	17,4	33,1
	Discordo Parcialmente	22	17,7	18,2	51,2
	Concordo parcialmente	26	21,0	21,5	72,7
	Não concordo nem discordo	33	26,6	27,3	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

**304 - Os problemas de trabalho, normalmente, são discutidos com o cônjuge/companheiro(a).**

**Statistics**

Os problemas de trabalho, normalmente, são discutidos com o cônjuge/companheiro(a).

N	Valid	119
	Missing	5
Mean		2,84
Std. Deviation		1,26

**Os problemas de trabalho, normalmente, são discutidos com o cônjuge/companheiro(a).**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	11	8,9	9,2	9,2
	Discordo Totalmente	23	18,5	19,3	28,6
	Discordo Parcialmente	24	19,4	20,2	48,7
	Concordo parcialmente	29	23,4	24,4	73,1
	Não concordo nem discordo	32	25,8	26,9	100,0
	Total	119	96,0	100,0	
Missing	System	5	4,0		
Total		124	100,0		

**115 - Uma promoção pode causar um conflito entre o gerente e sua família.**

**Statistics**

Uma promoção pode causar um conflito entre o gerente e sua família.

N	Valid	122
	Missing	2
Mean		3,38
Std. Deviation		1,26

**Uma promoção pode causar um conflito entre o gerente e sua família.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	15	12,1	12,3	12,3
	Discordo Parcialmente	16	12,9	13,1	25,4
	Não concordo nem discordo	19	15,3	15,6	41,0
	Concordo Totalmente	20	16,1	16,4	57,4
	Concordo parcialmente	52	41,9	42,6	100,0
	Total	122	98,4	100,0	
Missing	System	2	1,6		
Total		124	100,0		

**116 - Uma promoção não gera nenhum conflito entre o gerente e sua família.**

**Statistics**

Uma promoção não gera nenhum conflito entre o gerente e sua família.

N	Valid	123
	Missing	1
Mean		2,59
Std. Deviation		1,23

**Uma promoção não gera nenhum conflito entre o gerente e sua família.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	10	8,1	8,1	8,1
	Concordo parcialmente	22	17,7	17,9	26,0
	Não concordo nem discordo	24	19,4	19,5	45,5
	Discordo Totalmente	26	21,0	21,1	66,7
	Discordo Parcialmente	41	33,1	33,3	100,0
	Total	123	99,2	100,0	
Missing	System	1	,8		
Total		124	100,0		

**215 - Uma transferência pode causar um conflito entre o gerente e sua família.**

**Statistics**

Uma transferência pode causar um conflito entre o gerente e sua família.

N	Valid	121
	Missing	3
Mean		3,69
Std. Deviation		1,13

**Uma transferência pode causar um conflito entre o gerente e sua família.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	7	5,6	5,8	5,8
	Discordo Parcialmente	12	9,7	9,9	15,7
	Não concordo nem discordo	24	19,4	19,8	35,5
	Concordo Totalmente	31	25,0	25,6	61,2
	Concordo parcialmente	47	37,9	38,8	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

**216 - Uma transferência não gera nenhum conflito entre o gerente e sua família.**

**Statistics**

Uma transferência não gera nenhum conflito entre o gerente e sua família.

N	Valid	121
	Missing	3
Mean		2,38
Std. Deviation		1,16

**Uma transferência não gera nenhum conflito entre o gerente e sua família.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	7	5,6	5,8	5,8
	Concordo parcialmente	15	12,1	12,4	18,2
	Não concordo nem discordo	26	21,0	21,5	39,7
	Discordo Totalmente	31	25,0	25,6	65,3
	Discordo Parcialmente	42	33,9	34,7	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

**305 - Um conflito familiar pode reduzir o desempenho do gerente, ficando abaixo do esperado pela empresa.**

**Statistics**

Um conflito familiar pode reduzir o desempenho do gerente, ficando abaixo do esperado pela empresa.

N	Valid	121
	Missing	3
Mean		3,95
Std. Deviation		,95

**Um conflito familiar pode reduzir o desempenho do gerente, ficando abaixo do esperado pela empresa.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	1,6	1,7	1,7
	Discordo Parcialmente	8	6,5	6,6	8,3
	Não concordo nem discordo	21	16,9	17,4	25,6
	Concordo Totalmente	37	29,8	30,6	56,2
	Concordo parcialmente	53	42,7	43,8	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

**306 - Um conflito familiar pode prejudicar profissionalmente um gerente.**

**Statistics**

Um conflito familiar pode prejudicar profissionalmente um gerente.

N	Valid	121
	Missing	3
Mean		3,98
Std. Deviation		,94

**Um conflito familiar pode prejudicar profissionalmente um gerente.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	1,6	1,7	1,7
	Discordo Parcialmente	8	6,5	6,6	8,3
	Não concordo nem discordo	18	14,5	14,9	23,1
	Concordo Totalmente	37	29,8	30,6	53,7
	Concordo parcialmente	56	45,2	46,3	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		



**305 - Um conflito familiar pode reduzir o desempenho do gerente, ficando abaixo do esperado pela empresa.**

**Statistics**

Um conflito familiar pode reduzir o desempenho do gerente, ficando abaixo do esperado pela empresa.

N	Valid	121
	Missing	3
Mean		3,95
Std. Deviation		,95

**Um conflito familiar pode reduzir o desempenho do gerente, ficando abaixo do esperado pela empresa.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	1,6	1,7	1,7
	Discordo Parcialmente	8	6,5	6,6	8,3
	Não concordo nem discordo	21	16,9	17,4	25,6
	Concordo Totalmente	37	29,8	30,6	56,2
	Concordo parcialmente	53	42,7	43,8	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

**306 - Um conflito familiar pode prejudicar profissionalmente um gerente.**

**Statistics**

Um conflito familiar pode prejudicar profissionalmente um gerente.

N	Valid	121
	Missing	3
Mean		3,98
Std. Deviation		,94

**Um conflito familiar pode prejudicar profissionalmente um gerente.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	1,6	1,7	1,7
	Discordo Parcialmente	8	6,5	6,6	8,3
	Não concordo nem discordo	18	14,5	14,9	23,1
	Concordo Totalmente	37	29,8	30,6	53,7
	Concordo parcialmente	56	45,2	46,3	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

**307 - Os conflitos familiares não são importantes.**

**Statistics**

Os conflitos familiares não são importantes.

N	Valid	121
	Missing	3
Mean		1,74
Std. Deviation		1,09

**Os conflitos familiares não são importantes.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	4	3,2	3,3	3,3
	Não concordo nem discordo	9	7,3	7,4	10,7
	Concordo parcialmente	9	7,3	7,4	18,2
	Discordo Parcialmente	28	22,6	23,1	41,3
	Discordo Totalmente	71	57,3	58,7	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

**308 - Um gerente trabalha melhor, com maior produtividade, se não estiver em conflito com a família.**

**Statistics**

Um gerente trabalha melhor, com maior produtividade, se não estiver em conflito com a família.

N	Valid	121
	Missing	3
Mean		4,66
Std. Deviation		,65

**Um gerente trabalha melhor, com maior produtividade, se não estiver em conflito com a família.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	,8	,8	,8
	Discordo Parcialmente	1	,8	,8	1,7
	Não concordo nem discordo	3	2,4	2,5	4,1
	Concordo parcialmente	28	22,6	23,1	27,3
	Concordo Totalmente	88	71,0	72,7	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

**309 - Um gerente trabalha melhor, com maior produtividade, se estiver com algum conflito familiar.**

**Statistics**

Um gerente trabalha melhor, com maior produtividade, se estiver com algum conflito familiar.

N	Valid	121
	Missing	3
Mean		1,27
Std. Deviation		,80

**Um gerente trabalha melhor, com maior produtividade, se estiver com algum conflito familiar.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	2	1,6	1,7	1,7
	Concordo parcialmente	2	1,6	1,7	3,3
	Concordo Totalmente	3	2,4	2,5	5,8
	Discordo Parcialmente	11	8,9	9,1	14,9
	Discordo Totalmente	103	83,1	85,1	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

**305 - Um conflito familiar pode reduzir o desempenho do gerente, ficando abaixo do esperado pela empresa.**

**Statistics**

Um conflito familiar pode reduzir o desempenho do gerente, ficando abaixo do esperado pela empresa.

N	Valid	121
	Missing	3
Mean		3,95
Std. Deviation		,95

**Um conflito familiar pode reduzir o desempenho do gerente, ficando abaixo do esperado pela empresa.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	1,6	1,7	1,7
	Discordo Parcialmente	8	6,5	6,6	8,3
	Não concordo nem discordo	21	16,9	17,4	25,6
	Concordo Totalmente	37	29,8	30,6	56,2
	Concordo parcialmente	53	42,7	43,8	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

**306 - Um conflito familiar pode prejudicar profissionalmente um gerente.**

**Statistics**

Um conflito familiar pode prejudicar profissionalmente um gerente.

N	Valid	121
	Missing	3
Mean		3,98
Std. Deviation		,94

**Um conflito familiar pode prejudicar profissionalmente um gerente.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	2	1,6	1,7	1,7
	Discordo Parcialmente	8	6,5	6,6	8,3
	Não concordo nem discordo	18	14,5	14,9	23,1
	Concordo Totalmente	37	29,8	30,6	53,7
	Concordo parcialmente	56	45,2	46,3	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

**307 - Os conflitos familiares não são importantes.**

**Statistics**

Os conflitos familiares não são importantes.

N	Valid	121
	Missing	3
Mean		1,74
Std. Deviation		1,09

**Os conflitos familiares não são importantes.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Concordo Totalmente	4	3,2	3,3	3,3
	Não concordo nem discordo	9	7,3	7,4	10,7
	Concordo parcialmente	9	7,3	7,4	18,2
	Discordo Parcialmente	28	22,6	23,1	41,3
	Discordo Totalmente	71	57,3	58,7	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

**308 - Um gerente trabalha melhor, com maior produtividade, se não estiver em conflito com a família.**

**Statistics**

Um gerente trabalha melhor, com maior produtividade, se não estiver em conflito com a família.

N	Valid	121
	Missing	3
Mean		4,66
Std. Deviation		,65

**Um gerente trabalha melhor, com maior produtividade, se não estiver em conflito com a família.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	,8	,8	,8
	Discordo Parcialmente	1	,8	,8	1,7
	Não concordo nem discordo	3	2,4	2,5	4,1
	Concordo parcialmente	28	22,6	23,1	27,3
	Concordo Totalmente	88	71,0	72,7	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

**309 - Um gerente trabalha melhor, com maior produtividade, se estiver com algum conflito familiar.**

**Statistics**

Um gerente trabalha melhor, com maior produtividade, se estiver com algum conflito familiar.

N	Valid	121
	Missing	3
Mean		1,27
Std. Deviation		,80

**Um gerente trabalha melhor, com maior produtividade, se estiver com algum conflito familiar.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo	2	1,6	1,7	1,7
	Concordo parcialmente	2	1,6	1,7	3,3
	Concordo Totalmente	3	2,4	2,5	5,8
	Discordo Parcialmente	11	8,9	9,1	14,9
	Discordo Totalmente	103	83,1	85,1	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

**Statistics**

		No que se refere à promoção, a forma como o superior hierarquico (Gerente Geral ou Diretor) conduz a negociação pode facilitar a aceitação da promoção por parte do gerente.	A forma como o superior hierarquico (Gerente Geral ou Diretor) conduz a negociação durante um processo de transferência, pode facilitar ao gerente a aceitação de uma transferência.
N	Valid	120	121
	Missing	4	3

**Frequency Table**

**No que se refere à promoção, a forma como o superior hierarquico (Gerente Geral ou Diretor) conduz a negociação pode facilitar a aceitação da promoção por parte do gerente.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	,8	,8	,8
	Discordo Parcialmente	4	3,2	3,3	4,2
	Não concordo nem discordo	10	8,1	8,3	12,5
	Concordo parcialmente	46	37,1	38,3	50,8
	Concordo Totalmente	59	47,6	49,2	100,0
	Total	120	96,8	100,0	
Missing	System	4	3,2		
Total		124	100,0		

**A forma como o superior hierarquico (Gerente Geral ou Diretor) conduz a negociação durante um processo de transferência, pode facilitar ao gerente a aceitação de uma transferência.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	,8	,8	,8
	Discordo Parcialmente	2	1,6	1,7	2,5
	Não concordo nem discordo	12	9,7	9,9	12,4
	Concordo parcialmente	46	37,1	38,0	50,4
	Concordo Totalmente	60	48,4	49,6	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

**Frequencies**

**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.**

**Statistics**

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.

N	Valid	120
	Missing	4
Mean		4,32
Std. Deviation		,83

**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.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	,8	,8	,8
	Discordo Parcialmente	4	3,2	3,3	4,2
	Não concordo nem discordo	10	8,1	8,3	12,5
	Concordo parcialmente	46	37,1	38,3	50,8
	Concordo Totalmente	59	47,6	49,2	100,0
	Total	120	96,8	100,0	
Missing	System	4	3,2		
Total		124	100,0		

**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.**

**Statistics**

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.

N	Valid	121
	Missing	3
Mean		4,34
Std. Deviation		,79

**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.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo Totalmente	1	,8	,8	,8
	Discordo Parcialmente	2	1,6	1,7	2,5
	Não concordo nem discordo	12	9,7	9,9	12,4
	Concordo parcialmente	46	37,1	38,0	50,4
	Concordo Totalmente	60	48,4	49,6	100,0
	Total	121	97,6	100,0	
Missing	System	3	2,4		
Total		124	100,0		

### APÊNDICE 3

#### ALFA DE CRONBACH

##### Reliability Dados

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Reliability Coefficients

N of Cases =     112,0

N of Items = 41

Alpha = ,6608

##### Reliability Dados com exclusão das afirmativas "negativas"

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Reliability Coefficients

N of Cases =     114,0

N of Items = 33

Alpha = ,8073

##### Reliability - Dados com "inversão" do sinal

\*\*\*\*\* Method 1 (space saver) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

R E L I A B I L I T Y   A N A L Y S I S   -   S C A L E   ( A L P H A )

Reliability Coefficients

N of Cases =     112,0

N of Items = 41

Alpha = ,8286



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)