

João Dallamuta
Luiz César de Oliveira
Henrique Ajuz Holzmann
(Organizadores)



Administração, Empreendedorismo e Inovação 6

João Dallamuta
Luiz César de Oliveira
Henrique Ajuz Holzmann
(Organizadores)



Administração, Empreendedorismo e Inovação 6

2019 by Atena Editora
Copyright © Atena Editora
Copyright do Texto © 2019 Os Autores
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora
Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Diagramação: Lorena Prestes
Edição de Arte: Lorena Prestes
Revisão: Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Conselho Editorial

Ciências Humanas e Sociais Aplicadas

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Faria – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobom – Universidade Estadual do Centro-Oeste
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Ciências Agrárias e Multidisciplinar

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

Ciências Biológicas e da Saúde

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Ciências Exatas e da Terra e Engenharias

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
A238	Administração, empreendedorismo e inovação 6 [recurso eletrônico] / Organizadores João Dallamuta, Luiz César de Oliveira, Henrique Ajuz Holzmann. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. – (Administração, Empreendedorismo e Inovação; v. 6) Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-775-8 DOI 10.22533/at.ed.758191111 1. Administração. 2. Empreendedorismo. 3. Inovações tecnológicas. I. Dallamuta, João. II. Oliveira, Luiz César de. III. Holzmann, Henrique Ajuz. IV. Série. CDD 658.421
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná - Brasil
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

Esta obra é composta por pesquisas realizadas por professores de cursos de gestão. Optamos por uma abordagem multidisciplinar por acreditarmos que esta é a realidade da pesquisa em nossos dias.

Optamos pela separação em áreas amplas de conhecimento. No volume 1, trabalhos com uma abordagem empreendedora. No volume 2, trabalhos com vertentes em comportamento do consumidor e mercados. E no volume 3 uma abordagem gerencial ampla.

A realidade é que não se consegue mais compartimentar áreas do conhecimento dentro de fronteiras rígidas, com a mesma facilidade do passado recente. Se isto é um desafio para trabalhos de natureza mais burocrática como métricas de produtividade e indexação de pesquisa, para os profissionais modernos está mescla é bem-vinda, porque os desafios da multidisciplinariedade estão presentes no mercado e começam a ecoar no ambiente mais ortodoxo da academia.

Aos autores e editores, nosso agradecimento pela oportunidade de organização da obra, críticas e sugestões são sempre bem-vindas.

Boa leitura

João Dallamuta
Luiz César de Oliveira
Henrique Ajuz Holzmann

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
REGIME DIFERENCIADO DE CONTRATAÇÕES: AVALIAÇÃO DO GANHO DE EFICIÊNCIA EM OBRAS DE INFRAESTRUTURA	
Pedro Henrique Pena Pereira	
DOI 10.22533/at.ed.7581911111	
CAPÍTULO 2	15
CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO	
Ana Paula Klein	
Caciane Tainara Bloch	
Fabiane Luísa Zwick	
Diego Leonardo Wietholter	
DOI 10.22533/at.ed.7581911112	
CAPÍTULO 3	25
O FEEDBACK COMO FERRAMENTA NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
Marcelo Nunes da Silva	
Maria Aparecida Canale Balduino	
DOI 10.22533/at.ed.7581911113	
CAPÍTULO 4	36
ASPECTOS RELEVANTES PARA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	
Roberto Medeiros da Fonsêca Cavalcante	
DOI 10.22533/at.ed.7581911114	
CAPÍTULO 5	47
BENEFÍCIOS RELACIONADOS COM SERVIÇOS TERCEIRIZADOS	
Wagner Igarashi	
Flávia Mayara Segate	
Deisy Cristina Corrêa Igarashi	
Lilian Moreira de Alvarenga Assolari	
Solange Pimentel	
DOI 10.22533/at.ed.7581911115	
CAPÍTULO 6	60
GERENCIAMENTO DA QUALIDADE TOTAL COMO FERRAMENTA DE COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES	
Hevelynn Franco Martins	
Dirson Leite Lima Júnior	
Sérgio Henrique Ferreira Martins	
DOI 10.22533/at.ed.7581911116	
CAPÍTULO 7	72
GESTÃO & GOVERNANÇA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE LEAN INFORMATION TECHNOLOGY PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	
Jefferson Soares dos Santos	
DOI 10.22533/at.ed.7581911117	

CAPÍTULO 8	90
IMPLEMENTATION OF SCENARIO PROSPECTING METHODS IN ECOLOGICAL FOOTPRINT INDICATORS FOR THE IDENTIFICATION OF AN ENVIRONMENTAL BALANCE IN THE PRODUCTION AND GLOBAL CONSUMPTION OF BEEF	
Regina da Silva de Camargo Barros	
DOI 10.22533/at.ed.7581911118	
CAPÍTULO 9	106
LOGÍSTICA DE TUBOS DE REVESTIMENTO E COMPLETAÇÃO NO MERCADO OFFSHORE UTILIZANDO A METODOLOGIA DMAIC PARA AUMENTO DA PRODUTIVIDADE E REDUÇÃO DE DESPERDÍCIOS: UM ESTUDO DE CASO	
Junnia Fidalgo Barbosa Otacílio José Moreira	
DOI 10.22533/at.ed.7581911119	
CAPÍTULO 10	119
O IMPACTO DO REGISTRO CONTÁBIL NA PROMOÇÃO DA REPUTAÇÃO E RECIPROCIDADE	
Anderson José Freitas de Cerqueira	
DOI 10.22533/at.ed.75819111110	
CAPÍTULO 11	132
INTEGRAÇÃO INTERNA E EXTERNA E A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO COMO DETERMINANTES DO DESEMPENHO OPERACIONAL	
Adriana dos Santos Litvay	
DOI 10.22533/at.ed.75819111111	
CAPÍTULO 12	146
PERDENDO ALTITUDE: ASCENSÃO E DECLÍNIO DA INFRAERO	
Elaine Arantes Omar Daniel Martins Netto Jorge Miguel dos Reis Silva	
DOI 10.22533/at.ed.75819111112	
CAPÍTULO 13	166
ANÁLISE ENVOLTÓRIA DE DADOS: UMA APLICAÇÃO NO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS (PIM)	
Afonso Fonseca Fernandes Américo Matsuo Minori Raimundo Nonato de Souza Morais	
DOI 10.22533/at.ed.75819111113	
CAPÍTULO 14	179
GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE CONTRATOS ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DO INSTITUTO FEDERAL DO MARANHÃO (IFMA) CAMPUS PRESIDENTE DUTRA	
Deivid Pereira Ribeiro Francisco Kenedy Quinderé Aquino Ítalo Anderson dos Santos Araújo	
DOI 10.22533/at.ed.75819111114	

CAPÍTULO 15	194
AVALIAÇÃO DA EFICIÊNCIA DOS GASTOS DO INSTITUTO FEDERAL DE DO NORTE DE MINAS GERAIS – IFNMG	
Gabriela Matos Miranda de Figueiredo Adriano Leal Bruni	
DOI 10.22533/at.ed.75819111115	
CAPÍTULO 16	206
GOVERNANÇA EM REDES DE POLÍTICAS PÚBLICAS: RIGIDEZ E CONTROLE, OU FLEXIBILIDADE E COESÃO?	
Anne Carolina Tonon Seneme Casarin Miguel Eugenio Minuzzi Vilanova Ernesto Michelangelo Giglio	
DOI 10.22533/at.ed.75819111116	
CAPÍTULO 17	225
“TIPO SOCIETÁRIO COOPERATIVA”	
Aramis Moutinho Junior	
DOI 10.22533/at.ed.75819111117	
CAPÍTULO 18	238
PROPOSTA DE MODELO DE AUDITORIA OPERACIONAL PARTICIPATIVA PARA O TCE/SC	
Thais Schmitz Serpa	
DOI 10.22533/at.ed.75819111118	
CAPÍTULO 19	258
POLÍTICAS PÚBLICAS E PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR DO SERVIDOR PÚBLICO FEDERAL	
Elvis de Assis Amaral	
DOI 10.22533/at.ed.75819111119	
CAPÍTULO 20	275
A PERCEPÇÃO ENTRE O REAL E O IDEAL DOS FATORES DA CULTURA E O CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DAS TRÊS DELEGACIAS DA POLÍCIA FEDERAL NA REGIÃO DE FRONTEIRA DO BRASIL	
Eliane Rodrigues do Carmo Sandra Maria Coltre	
DOI 10.22533/at.ed.75819111120	
CAPÍTULO 21	289
CONTROLE INTERNO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: UM ESTUDO NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO DO NORTE DE MINAS GERAIS (IFNMG)	
Rui Martins da Rocha Sônia Maria da Silva Gomes	
DOI 10.22533/at.ed.75819111121	

CAPÍTULO 22 302

TEORIA DA AGÊNCIA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRA BRASILEIRAS

Valdir Recalde de Oliveira

Juliano Lima Soares

DOI 10.22533/at.ed.75819111122

CAPÍTULO 23 324

POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E FATORES DE PRESSÃO NO TRABALHO:
ESTUDO DE CASO EM UM HOSPITAL PRIVADO

Pedro Eduardo da Silva Castelsoni

Zélia Miranda Kilimnik

Kelly de Moraes

DOI 10.22533/at.ed.75819111123

CAPÍTULO 24 336

ESTUDO SOBRE A GESTÃO DE RESÍDUO: UMA PROPOSTA DE APLICAÇÃO DAS
FERRAMENTAS 5S E FLUXOGRAMA NO AMBIENTE HOSPITALAR

Mariangela Catelani Souza

Elizângela Cristina Begido Caldeira

Bruna Grassetti Fonseca

Carlos Alípio Caldeira

Lygia Aparecida das Graças Gonçalves Corrêa

Anderson G. Penachiotti

Fausto Rangel Castilho Padilha

Patricia Cristina de Oliveira Brito Cecconi

Humberto Cecconi

Ana Paula Garrido de Queiroga

Tulio do Amaral Pessoa

Felipe Fonseca dos Santos Marques

DOI 10.22533/at.ed.75819111124

CAPÍTULO 25 347

DETERMINANTES DO *RATING* DE CRÉDITO DE INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS
EM PAÍSES EMERGENTES E NÃO-EMERGENTES

Joao Tupinambá Gomes Neto

José Alves Dantas

Jorge Katsumi Niyama

DOI 10.22533/at.ed.75819111125

CAPÍTULO 26 368

COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DO SUPORTE COMO
ANTECEDENTE E DA CIDADANIA COMO CONSEQUENTE

Márcia Baima Taleires de Vasconcelos

Ana Paula Moreno Pinho

DOI 10.22533/at.ed.75819111126

CAPÍTULO 27 381

PERCEPÇÕES DE MICRO E PEQUENOS EMPRESÁRIOS QUANTO À UTILIDADE
DE INFORMAÇÕES FINANCEIRAS

Deisy Cristina Corrêa Igarashi

Solange Pimentel
Wagner Igarashi
Flávia Mayara Segate

DOI 10.22533/at.ed.75819111127

CAPÍTULO 28 395

O COMPORTAMENTO DO INVESTIDOR NO MERCADO FINANCEIRO

Luiz Valdeci Primolan
Gildo de Souza Biserra
Larissa Santos Gomes Silva
Jéssica Carolina dos Santos
Harley Viana Nascimento

DOI 10.22533/at.ed.75819111128

CAPÍTULO 29 407

OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DA PISCICULTURA NA REGIÃO METROPOLITANA DE MANAUS

Simone Cristina Silva Moraes

DOI 10.22533/at.ed.75819111129

CAPÍTULO 30 420

OS CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DO PORTE DE EMPRESAS PREJUDICAM AS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Jean Gleyson Farias Martins
Jizabely De Araujo Atanasio Martins
Rodrigo José Guerra Leone
César Ricardo Maia De Vasconcelos
Rossana Medeiros Ataíde Sampaio
Ricardo Vitor Fernandes Da Silva

DOI 10.22533/at.ed.75819111130

SOBRE OS ORGANIZADORES..... 439

ÍNDICE REMISSIVO 440

TEORIA DA AGÊNCIA E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRA BRASILEIRAS

Valdir Recalde de Oliveira

Mestre em Administração de Empresas

Universidade Positivo

Email: valdirrecalde@bb.com.br

Juliano Lima Soares

Doutor em Administração de Empresas

Universidade Federal de Goiás

Email: julianoolda@hotmail.com

RESUMO: O objetivo da pesquisa foi mensurar a intensidade com que ocorre o conflito de agência nas unidades de negócios de atacado em instituições financeiras brasileiras (IFBs), e correlacionar o conflito de agência com o desempenho do executivo responsável pela respectiva unidade de negócio. A pesquisa utilizou dois construtos, sendo que o primeiro investigou os problemas de agências, baseado nos argumentos de Jensen e Meckling (1976), e o segundo, explorou o desempenho organizacional, mensurados através dos indicadores a) Retorno sobre o Investimento - ROI, b) Valor Econômico Adicionado ou Agregado - EVA e c) Retorno sobre os Ativos - ROA. Como metodologia de pesquisa, foi utilizado um estudo quantitativo mediante o envio de questionário aos participantes, utilizando dados primários e secundários. A amostra foi formada por 69 executivos, de um universo de 82 possíveis participantes, a

nível nacional. Para a análise de dados, foram utilizados a estatística descritiva, o Teste de Correlação, e a Regressão Linear Múltipla. Mesmo não havendo a comprovação com significância cientificamente aceitável para a principal hipótese da pesquisa, com o estudo, foi possível dimensionar o relacionamento entre o conflito de agência no resultado das instituições financeiras participantes. Destacou-se como contribuição o indicativo da correlação positiva e moderada ($r = 0,278$, valor $p=0,021$) existente entre a intensidade do conflito de agência e a medida de desempenho *ROI*. Outra contribuição refere-se à constatação de que o Fator: Executivos X Empregados foi capaz de explicar em 17,2% a variância da variável *ROI* (Valor p do modelo = 0,000).

PALAVRAS-CHAVE: Teoria da Agência, Desempenho Organizacional; Instituições Financeiras Brasileiras.

1 | INTRODUÇÃO

As Instituições Financeiras Brasileiras (IFBs) atuam em um competitivo e regulado mercado, em que um conjunto de estratégias é essencial para a manutenção da competitividade, perenidade e sustentabilidade dos negócios. Em 2017, conforme dados da Federação Brasileira de Bancos – FEBRABAN, as IFBs empregam um contingente de 502.359

colaboradores e, seguramente, há um universo de interesses divergentes entre os mais de meio milhão de trabalhadores desse segmento e os acionistas que representam tais organizações.

Ao tratar da relação conflituosa entre o acionista e o trabalhador, emerge uma série de trabalhos científicos que visam a aprofundar conhecimentos acerca desses conflitos. Coase (1937), em seu artigo *The Nature of the Firm*, indicou que os trabalhadores concordam em receber e obedecer as ordens dentro de certos limites, mediante uma remuneração. E, para controlar o comportamento dos colaboradores, a Teoria da Burocracia de Weber sustenta a necessidade de prescrever as atividades da estrutura organizacional, de tal forma a padronizar o comportamento do trabalhador, evitando, assim, desvios, dados os interesses difusos (Carvalho & Vieira, 2007).

A base teórica utilizada nessa pesquisa refere-se à Teoria de Agência (TA) – abordagem essa que foi relatada pelos economistas americanos Michael Jensen e William Meckling, em outubro de 1976, no periódico *Journal of Financial Economics*, intitulado *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*. Na pesquisa, os autores destacaram a existência de um problema de agência (Teoria de Agência) quando ocorrem divergências de interesses que geram conflitos entre o acionista, conhecido como principal, e o executivo, detentor de poderes outorgado pelo principal para o representa-lo, conhecido como agente.

O problema de pesquisa é oriundo do desconhecimento da relação entre a intensidade de ocorrência do conflito de agência em organizações bancárias brasileiras e sua relação com o desempenho das unidades de negócio. Assim, surge a pergunta de pesquisa: *Com que intensidade ocorre o conflito de agência, e qual é a sua relação com o desempenho do executivo da unidade de negócio?*

O objetivo geral desta pesquisa, desse modo, é mensurar a intensidade com que ocorre o conflito de agência nas unidades de negócios de atacado em instituições financeiras brasileiras (IFBs), e correlacionar o conflito de agência com o desempenho do executivo responsável pela respectiva unidade de negócio

Destaca-se como justificativa teórica, um aprofundamento nas relações entre os construto TA, Desempenho Organizacional, Instituições Financeiras Brasileiras em especial em unidades de negócios de atacado. Ao tratar das justificativas práticas, destacam-se a) um aprofundamento dos conhecimentos acerca da intensidade com que ocorre o problema de agência nas IFB participantes; b) contribuição com os programas de educação corporativa dos executivos e c) aperfeiçoamento do sistema de governança corporativa de forma a considerar a intensidade do problema de agência no comportamento dos executivos da organização.

Quanto à estrutura da pesquisa, na sequência serão apresentados a) Referencial Teórico da pesquisa, subdivido em dois tópicos sobre Teoria da Agência e Desempenho Organizacional, b) Metodologia da Pesquisa, c) Apresentação e Análise dos Dados, d) Considerações Finais e, por fim, as e) Referências Bibliográficas.

2 | REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria da Agência

Coase, em seu artigo *The Nature of the Firme*, de 1937, já abordava que o trabalhador concorda em receber e obedecer as ordens do empreendedor, dentro de certos limites, e mediante uma remuneração prevista em contrato. Para assegurar que o trabalhador execute as ordens na forma requerida, faz-se necessária a contratação de supervisores, o que gera custos adicionais à empresa. O fato relevante abordado por Coase (1937) é de que o comportamento do trabalhador, inclusive do administrador, dependerá da natureza do contrato estabelecido entre esse e o principal (proprietário da firma).

Jensen e Meckling (1976) destacam que os problemas de agência nascem das divergências de interesses entre o acionista e o agente. De forma complementar, os autores trazem que a relação de agência nasce de um contrato no qual o principal solicita um agente, que o represente, delegando, assim, alguma capacidade de decisão ao agente. Entretanto, em muitos momentos, os interesses do principal e do agente são divergentes; o agente, em diversos momentos, tomará decisões sem necessariamente estar pautado nos interesses do principal.

Cosenza, Alegría e Laurencel (2011) destacam que, a Teoria da Agência deriva de pesquisas que buscavam compreender e conhecer a realidade organizacional, especificamente, as divergências oriunda da delegação de autoridade e a efetiva tomada de decisão. Martinez (1998, p. 3) complementa, apresentando que o problema central da Teoria de Agência é “a possibilidade do agente assumir comportamento oportunista” – que poderá se dar por ações inadequadas ou omissão, pois o agente visa a maximizar o seu próprio bem estar.

Um item importante na Teoria de Agência, refere-se que ela considera uma organização como um **conjunto de contratos**. Cada contrato é oriundo das relações entre o principal e o agente, ou seja, as atribuições, honorários e condutas esperadas pelo principal, por parte do agente, caracterizam um vínculo contratual entre as partes (Cosenza, Alegría & Laurencel, 2011).

Para minimizar as divergências de interesses, o principal concederá incentivos ao agente para que ele aja na defesa dos interesses do principal. Outra forma de minimizar as divergências e assegurar que os interesses do principal sejam priorizados é por meio do despendimento de recursos do principal para o agente – o que é denominado como custos de concessão de garantias contratuais (Jensen & Meckling, 2008). Naturalmente, os custos de concessão de garantias contratuais incorrem em gastos adicionais.

Jensen e Meckling (2008) definiram como sendo custos de agência a soma dos seguintes itens: 1. Despesas de monitoramento por parte do principal; 2. Despesas com a concessão de garantias contratuais por parte do agente; 3. Custo residual; 4. Mensuração e avaliação de desempenho do administrador; 5. Elaboração e

implementação de indicadores que compõem a remuneração dos administradores; e 6. Elaboração e aplicação de normativos e/ou políticas comportamentais.

Destaca-se que os custos de agência tendenciosamente não são uniformes, e oscilam de uma firma para outra. As preferências de seus respectivos administradores em oposição à maximização de valor para a companhia impactarão diretamente nos custos contratuais envolvidos, ou seja, quanto maior for a perspectiva de oposição aos interesses do acionista, maiores serão os custos gerados pelo monitoramento e garantias contratuais. (Jensen & Meckling, 2008).

É importante refletir que variáveis exógenas e endógenas influenciam no comportamento dos custos de agência. Em um mercado de trabalho de elevada concorrência, o custo de agência tende a ser menor do que naqueles mercados de trabalho em que há baixa procura por colocações. A especificidade e conhecimento técnico são outros fatores que irão interferir nos custos de agência, sendo que quanto maior for a especificidade técnica, maior tenderão a ser os custos de agência (Jensen & Meckling, 2008).

Os autores acima citados também avaliaram os custos de agência de mercados monopolizados, e concluíram que nesses mercados, ainda, os proprietários têm os mesmos interesses em restringir as divergências entre agente e principal. Avaliou-se, além disso, que os custos de agência não sofrem elevação estritamente por estarem em um mercado de monopólio, no entanto, o problema de agência e, portanto, os seus custos, também se apresentam em mercados monopolizados.

Ao tratar do problema de agência, é necessário compreender que ele não reside apenas nas relações entre o proprietário e os altos administradores, mas em todas as relações corporativas. Na sequência, apresenta-se a Figura 1, na qual estão evidenciadas, de forma resumida, algumas relações em que poderá haver conflito de agência em unidades de negócios de uma instituição financeira brasileira.

Relação Principal – Agente	O que o Principal espera do Agente?
Acionista – Gerentes	Gerentes maximizem a riqueza do Acionista (ou o valor das ações)
Debenturistas – Gerentes	Gerentes maximizem o retorno do Debenturista
Credores – Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento dos contratos de financiamento
Clientes – Gerentes	Gerentes assegurem a entrega de produtos de valor para o Cliente. Qualidade (maior), Tempo (menor), Serviço (maior) e Custo (menor)
Governo – Gerentes	Gerentes assegurem o cumprimento das obrigações fiscais, trabalhistas e previdenciárias da Empresa
Comunidade – Gerentes	Gerentes assegurem a preservação dos interesses comunitários, culturais, de valores, de meio ambiente, etc.
Acionistas – Auditores Externos	Auditores Externos atestem a validade das demonstrações financeiras (foco na rentabilidade e na eficiência)
Credores – Auditores Externos	Auditores Externos atestem a validade das demonstrações financeiras (foco na liquidez e no endividamento)

Gerentes – Auditores Internos	Auditores Internos avaliem as operações na ótica de sua eficiência e eficácia, gerando recomendações que agreguem valor
Gerentes - Empregados	Empregados trabalhem para os gerentes com o melhor de seus esforços, atendendo as expectativas dos mesmos
Gerentes - Fornecedores	Fornecedores supram as necessidades de materiais dos Gerentes no momento necessário, nas quantidades requisitadas

Figura 1: Situações em que há uma relação do tipo agente-principal

Fonte: Adaptado de Martinez (1998).

De forma conclusiva, o custo de agência dependerá da intensidade do monitoramento direto/indireto dos interesses dos administradores por “benefícios não pecuniários” e, inclusive, da oferta de mercado dos administradores capacitados. E, o problema de agência reside em toda relação que envolva esforço cooperativo, isto é, quando há a delegação a outro para agir em seu nome. Assim, a necessidade de monitoramento é o fator preponderante para a definição de custos de agência. Cabe destacar que em empresas em que não há custos de monitoramento, não haverá custos de agência – essa prática foi observada em empresas em que os proprietários são “integrais-administradores suficientes”, os quais controlam totalmente a companhia. (JENSEN MECKLING, 2008)

Para compreender se o comportamento e o resultados dos esforços entregues dos agentes estão alinhados com o interesse e com a expectativa do principal, os indicadores de desempenho organizacional ganham profunda relevância. A seguir, serão apresentados alguns conceitos essenciais sobre a temática em questão.

2.2 Desempenho Organizacional

Para Fernandes, Fleury e Mills (2006), desempenho é o resultado que uma organização afere em um determinado período de tempo. Em essência, os resultados estão relacionados à expectativa do principal e à entrega realizada pelos agentes. Nesse sentido, para compreender o quão síncrono os resultados entregues pelos agentes estão em relação às expectativas dos principais, a mensuração do desempenho organizacional deve receber uma atenção especial em qualquer modelo de gestão empresarial. As organizações investigadas possuem um sofisticado modelo de gestão, que utiliza uma série de indicadores de desempenho, em especial os que avaliam o desempenho financeiro. Desta forma, foram escolhidos três indicadores comuns às organizações estudadas, sendo eles:

Indicador	Fórmula	Conceito
ROI <i>Return on Investment</i>	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Investimento}}$	O resultado evidencia o retorno dos valores investidos na unidade
ROA <i>Return on Assets</i>	$\frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Ativos}}$	O resultado evidencia o retorno proporcionado pelos ativos da unidade
EVA <i>Economic Value Added</i>	EVA= NOPAT – C%(TC) NOPAT= Lucro Líquido após Impostos C%= Custo percentual do Capital TC= Capital Total	Há realmente valor adicionado à empresa, caso o Lucro Líquido após o imposto seja superior ao custo de oportunidade

Figura 2: Índices de Avaliação de Desempenho

Fonte: Adaptado de Padoveze (2006).

2.3 Considerações Finais sobre o Referencial Teórico e Hipóteses de Pesquisa

O Referencial Teórico da pesquisa foi estruturado com dois construtos, os quais são a Teoria da Agencia (TA) e o Desempenho Organizacional. Na sequência, será apresentada, de forma sintética, a arquitetura utilizada para suportar a hipótese de pesquisa.

No que se refere à TA, Jensen e Meckling (1976) abordam que essa é uma teoria que investiga as divergências de interesses, as quais geram conflitos entre o acionista (principal) e o executivo contratado (agente). Quando a isso, é necessário compreender os contratos sob os quais uma ou mais pessoas (o principal) emprega(m) uma outra pessoa (agente) para executar, em seu nome, um serviço que implique a delegação de algum poder de decisão ao agente – chamado de relação de agência. Assim, divergências de interesses entre o principal e o agente caracterizam o Conflito de Agência (Jensen & Meckling, 2008).

Ao tratar do desempenho organizacional, pode ser entendido como o resultado que uma organização afere em um determinado período de tempo (Fernandes *et al*, 2006). Os resultados podem ser medidos por meio de diversos indicadores, em diferentes perspectivas, como, por exemplo, a financeira. Para avaliar o desempenho organizacional na perspectiva financeira, essa pesquisa utilizará três variáveis, sendo elas: a) ROI (*Return on Investment*), Retorno sobre o Investimento, b) EVA (*Economic Value Added*), Valor Econômico Adicionado ou Agregado, e c) ROA (*Return on Assets*), Retorno sobre os Ativos (Padoveze, 2006).

A principal hipótese de pesquisa busca provar que ***haverá um relacionamento negativo (moderado e significativo) entre a intensidade do conflito de agência e o desempenho do executivo.*** Isto é, quanto maior for a intensidade do conflito de agência, simbolizando um distanciamento entre o interesse do principal e o comportamento do agente, menor será o desempenho do executivo e da unidade administrada por esse executivo. Buscando representar visualmente a hipótese, tem-se a figura abaixo:

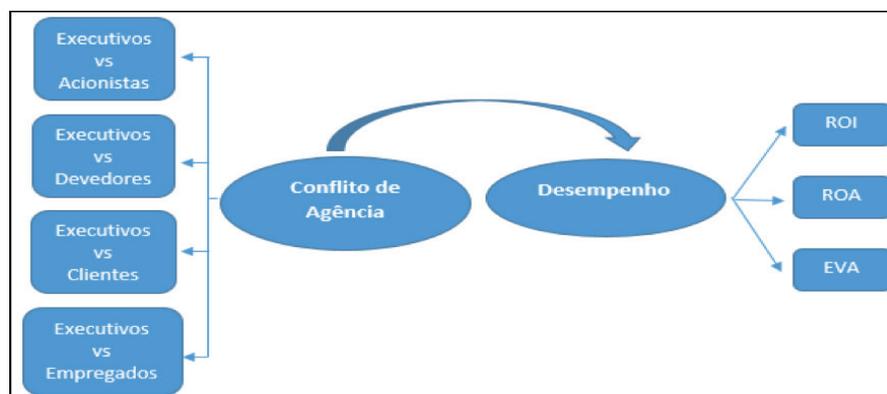


Figura 3: Hipótese de Pesquisa

Fonte: Os Autores (2018).

3 | METODOLOGIA DA PESQUISA

A ciência tem como objetivo trazer à luz fatos que possam, de alguma forma, contribuir para a evolução humana. E para tal, é indispensável uma preocupação com o método científico utilizado. A fim de apresentar o método utilizado nesta pesquisa, será utilizado o quadro de Descritores do Planejamento da Pesquisa, elaborado por Cooper e Schindler (2003). Neste quadro, o planejamento metodológico de pesquisa é estratificado de forma resumida, em que são apresentados, do lado esquerdo, os pontos fundamentais da pesquisa (descritores), e do lado direito, as respostas para cada descritor.

CATEGORIA	ETAPA QUANTITATIVA
O grau em que as questões de pesquisa foram cristalizadas (Nível de elaboração da questão de pesquisa)	Estudo Exploratório
O método de coleta de dados	Interrogação/Comunicação
O poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis que estão sendo estudadas (Controle das variáveis pelo pesquisador)	<i>Ex post facto</i>
O objetivo do estudo	Descritivo
A dimensão de tempo	Transversal
O escopo do tópico – amplitude e profundidade – do estudo	Estudo Estatístico
O ambiente de pesquisa	Ambiente de campo
As percepções das pessoas sobre a atividade de pesquisa (Percepção dos Sujeitos)	Rotina Real
Sujeito da Pesquisa	Executivos detentores da função de Gerente Geral nas unidades de negócios de atacado pertencentes a uma organização de economia mista.
Período de Coleta de Dados (Dados Primários)	Agosto e Setembro de 2017
Período de Coleta de Dados (Dados Secundários)	Janeiro à Junho de 2017

População e Amostra	A amostragem foi censitária por adesão, dessa forma, foi enviado o instrumento de coleta de dados por e-mail a 82 executivos (população) e, desses, 69 (amostra) responderam o questionário.
---------------------	--

Figura 4: Descritores do Planejamento da Pesquisa

Fonte: Os autores, adaptado de Cooper e Schindler (2003, p. 129).

Sobre o instrumento de coleta de dados, esse foi construído exclusivamente para esta pesquisa, com base nas teorias investigadas e utilizadas no referencial teórico. O instrumento de coleta de dados foi dividido em cinco blocos, sendo 1) de identificar e qualificar o executivo da unidade, 2) mensurar a intensidade do conflito de agência na relação do executivo com os acionistas, 3) mensurar a intensidade do conflito de agência na relação entre os executivos e os devedores, 4) identificar a intensidade do conflito de agência na relação existente entre os executivos da unidade de negócio e os clientes e 5) mensurar a intensidade de conflitos de agência na relação entre os executivos das unidades de negócios e os demais colaboradores.

Antes de encaminhar o questionário à população, foi realizado um pré-teste com três colaboradores graduados da instituição financeira pesquisada. O primeiro a avaliar o questionário foi um executivo atuante na Superintendência de Atacado, com ampla experiência na função de Gerente Geral das Unidades de Negócios de Atacado da respectiva instituição financeira. Suas contribuições se deram no sentido de clarificar algumas questões quanto ao formulário de coleta de dados, a fim de facilitar o entendimento a quem for responder. O segundo a avaliar o questionário foi um colaborador com mais de 33 anos de experiência na instituição financeira pesquisada, o qual está há 14 anos atuando como executivo. Suas contribuições se deram no sentido de reforçar a preservação do sigilo do executivo que responder o formulário de coleta de dados, além de sugerir a ampliação da submissão do pré-teste a algum executivo que atualmente ocupe a função de gerente geral nas unidades de negócios da instituição pesquisada. O colaborador também concluiu que as perguntas são claras e não possuem caráter ofensivo. O terceiro a avaliar o questionário, por fim, foi um colaborador com mais de 17 anos de experiência na instituição financeira pesquisada, o qual atua há mais de 7 anos como administrador, sendo integrante do quadro de educador corporativo para cursos voltados à formação de profissionais das unidades de atacado da instituição financeira pesquisada. Suas contribuições se deram no sentido de alterar a redação de algumas perguntas do questionário para deixá-las mais claras ao respondente.

Sobre o procedimento de análise de dados, foi utilizado o software Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS), versão 18, desenvolvido pela empresa IBM. A análise de dados deu-se mediante a utilização de técnicas de estatística, especialmente a estatística descritiva (média, mediana, moda e desvio

padrão), a análise de correlação e a regressão linear múltipla.

4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização dos Executivos Participantes da Pesquisa

No que tange à caracterização dos executivos participantes da pesquisa, ao analisar o **tempo de atuação na instituição financeira**, percebeu-se que, em média, esses executivos atuam na empresa há 297,54 meses – o que equivale a 24 anos, 9 meses e 16 dias. A mediana é de exatos 300 meses, ou seja, 25 anos. Já a moda é de 360 meses, equivalente a 30 anos, aparecendo em 10,14% do público pesquisado. O desvio padrão foi de 82,6 meses, equivalendo a 6 anos e 10 meses.

Ao observar os dados relativos ao **tempo exercendo a função de gerente geral na instituição financeira**, foi encontrada uma média de 38,86 meses – o que equivale a 3 anos, 2 meses e 25 dias. A mediana é de exatos 25 meses, ou seja, 2 anos e 1 mês. Já a moda é de 6 meses, aparecendo em 11,59% do público pesquisado (8 executivos), sendo que ainda houve outros 7 executivos com 7 meses de função – isto é, 21,74% do público pesquisado têm de 6 a 7 meses de função. O desvio padrão foi de 35,52 meses, equivalendo a quase 3 anos (2 anos, 11 meses e 15 dias).

Já quanto à **idade** do público pesquisado, indentificou-se que, em média, esses executivos possuem 44 anos e 10 meses. A mediana é de 46 anos. Já a moda é de 47 anos, aparecendo em 15,94% do público pesquisado (11 executivos), sendo que a faixa etária de 45 a 48 anos compreende 46,38% da amostra (32 executivos). O desvio padrão foi de 4,69 anos, isto é, 4 anos e 8 meses.

Em relação ao **gênero** da amostra, há acentuada preponderância de homens, compreendendo 86,96% dos respondentes do questionário (60 executivos), enquanto mulheres correspondem a 13,04% dos respondentes (9 executivas).

No que se refere à **formação** do público que respondeu ao questionário, 1 executivo possui formação em nível de Graduação, correspondendo a 1,45% da amostra; 63 executivos possuem formação em nível Lato Sensu, correspondendo a 91,30% da amostra; e, por fim, 5 executivos possuem formação em nível Mestrado, o que corresponde a 7,25% da amostra.

Ao tratar da **região geográfica** de atuação, os executivos da amostra estão distribuídos da seguinte forma: 2 executivos (2,90%) atuam na região Norte, 5 executivos (7,25%) atuam na região Nordeste, 6 executivos (8,70%) atuam na região Centro Oeste, 21 executivos (30,43%) atuam na região Sul, e 35 executivos (50,72%) atuam na região Sudeste.

4.2 Avaliação da Intensidade do Conflito de Agência

Esta seção tem a finalidade de apresentar a frequência com a qual o conflito de agência ocorre nas relações entre os executivos a) Acionistas, b) Devedores, c)

Clientes e d) Colaboradores. Para tanto, foram mensuradas 28 variáveis, sendo que cada variável narrava um possível conflito, e o respondente possuía 5 alternativas para apresentar com qual frequência ocorre tal fenômeno. As alternativas foram: a) Nunca – peso de 1 ponto; b) Quase Nunca – peso de 2 pontos; c) Às Vezes – peso de 3 pontos; d) Quase Sempre – peso de 4 pontos; e e) Sempre – peso de 5 pontos.

As 28 variáveis acima citadas foram subdividas em quatro fatores, distribuídas da seguinte forma: a) **Fator Executivo X Acionistas** (13 variáveis); b) **Fator Executivo X Devedores** (5 variáveis); c) **Fator Executivo X Clientes** (5 variáveis); d) **Fator Executivo X Colaboradores** – (5 variáveis). Abaixo, a Tabela 1 apresenta a média geral de cada variável e seu desvio padrão.

Fator	Variáveis	Média	DP
-------	-----------	-------	----

FATOR EXECUTIVO X ACIONISTA	V8: Posterga Reajuste Tarifa <i>Questão: Para não perder outro negócio com o cliente, concordo em postergar ou deixar de reajustar tarifas de demais contratos de prestação de serviços.</i>	2,75	,628
	V9: Redução Margem Venda Casada <i>Questão: Para viabilizar a venda de um produto importante para o atingimento do orçamento, promovo a redução do preço de um produto demandado pelo cliente, condicionado ao consumo de ambos.</i>	2,46	,759
	V10: Encurtar a Negociação Medo de Perder <i>Questão: Para evitar a perda de um determinado negócio, concordo em encurtar o processo de negociação, evitando que a negociação caminhe a exaustão.</i>	2,64	,857
	V11: Encurtar a Negociação Outro Foco <i>Questão: Encurtou alguma negociação ou orientou neste sentido, a fim de dedicar tempo em outras atividades, ainda que não contribua diretamente para a geração de novos negócios.</i>	1,83	,727
	V12: Flexibilizou por Share/Orçamento <i>Questão: Deparou-se com a situação em que houve a percepção ser o preço fator determinante para o fechamento da negociação, e objetivando o share ou o atingimento do orçamento, flexibilizou a precificação.</i>	3,07	,602
	V13: Deixou de Praticar Preço Maior <i>Questão: Após o fechamento do negócio, percebeu que poderia ter praticado preços maiores que aqueles com que fechou o negócio, mas não o fez pois precisava cumprir o orçamento.</i>	2,26	,700
	V14: Negocia com Base no Orçamento <i>Questão: Com que frequência pauta as negociações as negociações com base no orçamento/meta que tem a cumprir.</i>	3,51	,994
	V15: Orçamento Impede Melhor Precificação <i>Questão: Com que frequência o orçamento/meta impedem que haja uma precificação/negociação que proporcione margem maior.</i>	2,75	,775
	V16: Vender um Produto em Detrimento de Outro mais Rentável <i>Questão: Com que frequência teve que abandonar negociações rentáveis em curso devido à necessidade de se observar o orçamento/metabol, ainda que envolvam menos rentáveis.</i>	2,26	,869
	V17: Flexibilizou Preço <i>Questão: Com que frequência reduz ou flexibilizar o patamar de precificação objetivando estabelecer laço de parceria com o cliente.</i>	2,65	,783
	V18: Horas não Relacionada ao Trabalho <i>Questão: Com que frequência parte do seu horário de trabalho é consumido com atividades não necessariamente relacionada à atividade profissional.</i>	1,99	,696
	V19: Protela Negociação por Ter Atingido o Orçamento <i>Questão: Com que frequência protela a realização de um determinado negócio devido a já ter atingido o orçamento daquele produto.</i>	1,71	,788
	V20: Protela Negócio Pois o Orçado Esta Muito Distante <i>Questão: Com que frequência protela a realização de um determinado negócio devido ao orçamento estar muito distante para o seu atingimento.</i>	1,81	,974

FATOR EXECUTIVO X DEVEDORES	V21: Tolera Pequenos Atrasos <i>Com que frequência tolera pequenos atrasos na pontualidade de clientes devido à reciprocidade estabelecida com o mesmo.</i>	1,28	,662
	V22: Deixou de Notificar Eventuais Descumprimentos <i>Questão: Deixo de notificar eventuais descumprimentos contratuais para evitar prejudicar a relação com o cliente.</i>	1,13	,339
	V23: Dispensou Tarifa Waiver <i>Questão: Dispensou tarifas a Waiver fee (flexibiliza alguma cláusula contratual sem a cobrança de tarifa) para não prejudicar demais negócios com o cliente.</i>	1,35	,538
	V24: Delegou Controle da Inadimplência <i>Questão: Delego a atividade de controle da inadimplência a outro colaborador, pois tenho outras pautas para conduzir.</i>	1,49	,740
	V25: Deixou de Observar a Capag na Renegociação <i>Questão: Deixo de observar a capacidade de pagamento do cliente quando há necessidade de renegociar/reperfilar a dívida, para acelerar o processo de negociação.</i>	1,52	,759
FATOR EXECUTIVO X CLIENTES	V26: Agrega outros Produtos <i>Questão: Agrego outros produtos em uma determinada venda, os quais o cliente não consumiria naturalmente.</i>	2,94	,856
	V27: Deixou de Atender Demanda do Cliente por Ausência de Tempo <i>Questão: Deixo de atender alguma demanda do cliente por determinado produto/serviço devido à ausência de tempo para me dedicar à demanda.</i>	1,74	,760
	V28: Deixou de Agregar Valor por Não Entender a Demanda <i>Questão: Deixei de agregar valor na relação com o cliente por não ter aprofundado e/ou entendido adequadamente a sua demanda.</i>	1,94	,705
	V29: Deixou de Atender Pois o Produto Não era Orçado <i>Questão: Deixei de atender alguma demanda do cliente devido ao produto/serviço demandado não compor aqueles pendentes de atingimento no orçamento da agência.</i>	1,59	,773
	V30: Deixou de Atender Demanda por Falta de Tempo para Entrega do Produto <i>Questão: Deixei de atender alguma demanda do cliente devido não dispor de tempo necessário para a entrega do produto/serviço.</i>	1,99	,866
FATOR EXECUTIVO X EMPREGADOS	V31: Deixou de Apontar Falta de Colaborador <i>Questão: Por entender que não era pertinente, deixei de apontar a falta/ausência de algum colaborador.</i>	1,25	,604
	V32: Deixou de Refletir na GDP Percepções <i>Questão: Deixei de refletir na avaliação periódica do colaborador sua real percepção.</i>	1,71	,806
	V33: Abonei Atrasos e Ausências <i>Questão: Abonei atrasos/ausências de colaborador, sem que o mesmo tenha apresentado motivos adequados.</i>	1,09	,332
	V34: Deixou de Fornecer Feedback <i>Questão: Deixei de fornecer feedbacks para os colaboradores.</i>	1,94	,784
	V35: Conduta Inadequada sem Medidas de Correção <i>Questão: Soube de alguma conduta inadequada do colaborador e não adotei medidas necessárias de correção</i>	1,19	,430

Tabela 1: Média do Conflito de Agência

DP: Desvio Padrão

a) Fator Executivo X Acionista: Ao analisar o primeiro fator, notou-se que a maior média apareceu na variável *“14 Com que frequência pauta as negociações com base no orçamento/metras que tem a cumprir”*, acumulando a média de 3,51 pontos, com desvio padrão de 0,994. A variável com a menor média se deu na questão 19, com o enunciado de *“Com que frequência protela a realização de um determinado negócio devido a já ter atingido o orçamento daquele produto”*, que auferiu a média de 1,71 pontos, com desvio padrão de 0,788.

b) Fator Executivo X Devedores: Ao analisar as médias, nota-se que os conflitos de agência envolvendo clientes devedores apresentam reduzidos índices de intensidades, quando comparados a outros tipos de conflitos de agência investigados nesta pesquisa. A variável com maior média foi *“24 Delegou a atividade de controle da inandimplência a outro colaborador, pois tenho outras pautas para conduzir”*, acumulando uma média de 1,49 pontos e um desvio padrão de 0,740. A variável com a melhor média no fator e da pesquisa foi a *“22 Deixo de notificareventuais descumprimentos contratuais para evitar prejudicar a relação com o cliente”*, com valor de 1,13 e desvio padrão de 0,339.

c) Fator Executivo X Clientes: Neste fator, a maior média ocorreu na variável *“26 Agrego outros produtos em uma determinada venda, os quais o cliente não consumiria naturalmente”*, cujo valor soma-se 2,94, com desvio padrão de 0,856. Ao tratar da menor média, tem-se a variável *“29 Deixei de atender alguma demanda do cliente devido ao produto/serviço demandado não compor aqueles pendentes de atingimento no orçamento da agência”*, acumulando 1,59 pontos e desvio padrão de 0,773.

d) Fator Executivo X Empregado: A variável com maior média é a *“34 Deixei de fornecer feedbacks para os colaboradores”*, acumulando uma média de 1,94 e desvio padrão de 0,784. A variável com o menor desvio padrão é a *“33 Abonei atrasos/ausências de colaborador, sem que o mesmo tenha apresentado motivos adequados”*, somando 1,09 pontos e desvio padrão de 0,332.

Buscando verificar a consistência interna dos itens, foi realizado o teste Alfa de Cronbach. Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) destacam que o Alfa de Cronbach é a medida que avalia a consistência da escala mais amplamente utilizada. Para os autores (2009, p. 126), “[...] o limite inferior para o alfa de Cronbach geralmente aceito é de 0,70, apesar de poder diminuir para 0,60 em pesquisa exploratória.” O valor do teste referente ao construto foi de 0,857, ou seja, superior ao limite crítico, sinalizando uma ótima consistência interna dos itens.

É importante destacar que com os dados acima apresentados, foi criado um fator de segunda ordem, chamado de **Intensidade do Conflito de Agência**, o qual se originou da somatória das médias dos fatores Fator Executivo X Acionista, Fator Executivo X Devedores, Fator Executivo X Cliente, Fator Executivo X Empregado.

4.3 Desempenho das Organizações Investigadas

Para a avaliação de desempenho, foram utilizados os conceitos de EVA – *Economic Value Added*, ROI – *Return on Investment* e ROA – *Return on Assets*, a partir dos dados secundários disponibilizados pelas instituições financeiras pesquisadas. Destaca-se que as variáveis e suas respectivas fórmulas são comumente adotadas pelas IFBs investigadas. A seguir, serão detalhadas a composição das variáveis.

Para o cálculo do EVA – *Economic Value Added*, utilizou-se o resultado líquido do primeiro semestre de 2017 das unidades de negócios dos executivos os quais responderam o formulário de coleta de dados. Como esse dado secundário já contempla um custo de oportunidade, consideramos que o valor econômico adicionado é o mesmo valor apresentado.

Já para o cálculo do ROI – *Return on Investment*, utilizou-se como numerador o resultado líquido do primeiro semestre de 2017 das unidades de negócios dos executivos os quais responderam o formulário de coleta de dados, e utilizou-se como denominador e, portanto, como medida de investimento, a quantidade de carteiras de clientes que cada uma das respectivas unidades possui.

Para obtenção do ROA – *Return on Assets*, utilizou-se como numerador o resultado líquido do primeiro semestre de 2017 das unidades de negócios dos executivos os quais responderam o formulário de coleta de dados, e utilizou-se como denominador e, portanto, como Ativos, o volume de créditos concedidos pelas respectivas unidades de negócios.

Com o intuito de simplificar a apresentação, os dados serão apresentados em *cluster* por mesorregiões, compreendo: Norte, Nordeste, Centro Oeste, Sul e Sudeste. No que se refere aos valores, o Centro Oeste auferiu os maiores índices EVA - *Economic Value Added*, com R\$ 36,4 milhões, seguido pela mesorregião Sul, com R\$ 30,2 milhões, e mesorregião Sudeste, com R\$ 23,2 milhões. Já as mesorregiões com menores índices EVA foram Norte, com R\$ 14,7 milhões, e Nordeste, com R\$ 17,4 milhões.

Ao tratar do índice ROI - *Return on Investment*, a mesorregião com melhor performance foi a Centro Oeste, com R\$ 6,3 milhões, seguida pela mesorregião Sul, com R\$ 5,1 milhões, e mesorregião Norte, com R\$ 4,2 milhões. Já as mesorregiões com os menores índices ROI foram Nordeste, com R\$ 3,5 milhões, e mesorregião Sudeste, com R\$ 3,7 milhões.

Por fim, quanto ao índice ROA - *Return on Assets*, a mesorregião com melhor retorno foi a Sudeste, com 5,02%, seguida pela mesorregião Norte, com 4,66%, e a mesorregião Sul, com 3,59%. Já as mesorregiões com menores índices ROA foram Nordeste, com 2,98%, e a mesorregião Centro Oeste, com 3,02%. A tabela abaixo, apresenta os resultados de forma detalhada.

A Tabela 2 abaixo apresenta as medidas de desempenho por mesorregião.

Região Geográfica		EVA - Economic Value Added	ROI - Return on Investment	ROA - Return on Assets
Norte	Qtde	2	2	2
	Média	R\$ 14,7 Milhões	R\$ 4,2 Milhões	4,66%
Nordeste	Qtde	5	5	5
	Média	R\$ 17,4 Milhões	R\$ 3,5 Milhões	2,98%
Centro Oeste	Qtde	6	6	6
	Média	R\$ 36,5 Milhões	R\$ 6,4 Milhões	3,02%
Sul	Qtde	21	21	21
	Média	R\$ 30,3 Milhões	R\$ 5,1 Milhões	3,59%
Sudeste	Qtde	35	35	35
	Média	R\$ 23,2 Milhões	R\$ 3,7 Milhões	5,02%
Total	Qtde	69	69	69
	Total	R\$ 1.783,7 Milhões	R\$ 303,1 Milhões	3,39%
	Média	R\$ 25,8 Milhões	R\$ 4,4 Milhões	4,25%

Tabela 2: Medidas de Desempenho por Mesorregião

Fonte: Os Autores (2018).

Após conhecer o perfil dos investigados, a intensidade do conflito de agência e os índices de avaliação de desempenho por mesorregião, a seguir serão apresentados os testes de hipóteses.

4.4 Testes de Hipótese

A principal hipótese de pesquisa buscava provar que há uma correlação negativa (moderada e significativa) entre a intensidade de conflito de agência e o desempenho do executivo. Ou seja, quanto maior for a intensidade do conflito de agência, menor será o desempenho do executivo/da unidade administrada por esse executivo.

Para a avaliação da hipótese foram utilizados testes de correlação, e mais especificamente o *r* de **Pearson**. Cabe destacar que esse teste não tem o objetivo de evidenciar a causalidade entre as variáveis, mas sim a intensidade da sua correlação, sendo classificada em cinco categorias (**Correlação Perfeita** (+1 ou -1); **Correlação Forte** (0,9 a 0,7 ou - 0,9 a - 0,7); **Correlação Moderada** (0,6 a 0,4 ou -0,6 a -0,4); **Correlação Fraca** (0,3 a 0,1 ou -0,3 a -0,1), e **Correlação Nula** (0).

A avaliação do teste de correlação deve ser precedida de uma análise da significância. Conforme apresentado por Field (2009), significância é o índice que mensura a probabilidade de que o resultado auferido não tenha sido obtido ao acaso. Para tanto, Field (2009, p. 51) remete aos trabalhos desenvolvidos por Fischer, em 1929, quando parametrizou que “[...] somente quando estamos 95% certos de que um resultado é genuíno (isto é, não resultante do acaso) devemos aceitá-lo como verdadeiro.” Diante disso, no presente estudo, quando as avaliações das hipóteses

auferirem significância superior à 0,05, a hipótese será considerada como **resultado não significativo**, e terá seus resultados de correlação rejeitados. Os resultados obtidos estão retratados na Tabela 3, disposta a seguir.

		ROI - Return on Investment	EVA - Economic Value Added	ROA - Return on Assets
Intensidade do Conflito de Agência	r de Pearson	,278	,242	,119
	Significância	,021	,045	,329
	N	69	69	69

Tabela 3: Correlação da Intensidade do Conflito de Agência com Medidas de Desempenho

Fonte: Os Autores (2018).

Ao analisar a Tabela 3, identifica-se que a correlação da intensidade do conflito de agência com a medida de desempenho ROI – *Return on Investment* é positiva, em 0,278, sendo, logo, considerada de intensidade fraca. A significância dessa correlação é de 0,021, logo, a probabilidade deste resultado ter sido auferido ao acaso é de 2,1%, sendo classificado como significativo. Assim, a correlação entre a intensidade do conflito de agência com a medida de desempenho ROI – *Return on Investment* é considerada como válida, positiva em 0,278, e de intensidade fraca.

A correlação da intensidade do conflito de agência com a medida de desempenho EVA – *Economic Value Added* é positiva em 0,242, sendo, portanto, considerada de intensidade fraca. A significância dessa correlação é de 0,045, logo, a probabilidade desse resultado ter sido auferido ao acaso é de 4,5%. Dessa forma, a correlação entre a intensidade do conflito de agência com a medida de desempenho EVA – *Economic Value Added* é considerada como significativa, positiva em 0,242, e de intensidade fraca.

Por fim, a correlação da intensidade do conflito de agência com a medida de desempenho ROA – *Return on Assets* é positiva em 0,119, sendo, assim, considerada de intensidade fraca. A significância dessa correlação é de 0,329, logo, a probabilidade desse resultado ter sido auferido ao acaso é de 32,9%. Embora a correlação entre a intensidade do conflito de agência com a medida de desempenho ROA – *Return on Assets* seja positiva e fraca, sua significância é elevada, de 32,9%, logo, a análise dessa correlação não pode ser considerada estatisticamente significativa para fins científicos.

Diante do resultado das análises relatadas, a **Primeira Hipótese – Intensidade do conflito de agência e o desempenho das unidades** não se confirma da forma como é proposta, uma vez que prevê uma correlação negativa e moderada entre a intensidade do conflito de agência e os resultados da unidade de negócios. O que se observa é uma correlação positiva e fraca, exceto para o indicador de resultado *ROA – Return on Assets*, cuja significância de 0,329. Portanto, conclui-se que a **hipótese deve ser rejeitada**.

4.5 Além da Hipótese

Extrapolando a hipótese inicialmente indicada, ao observar o comportamento da correlação apresentado pelo indicador ROI – *Return on Investment* no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa, entendeu-se a pertinência de aprofundar as análises quanto a esse indicador.

Nos testes de correlação r de *Pearson*, foi identificado que a correlação da intensidade do conflito de agência com a medida de desempenho ROI – *Return on Investment* é positiva em 0,278, ou seja, quando há uma elevação na intensidade do conflito de agência, há uma elevação do ROI – *Return on Investment*. Isso chamou muito a atenção, pois, inicialmente, o conflito de agência configura um comportamento reprovado pelos acionistas.

Buscando compreender o quanto da variância do ROI – *Return on Investment* pode ser explicada pelo construto investigado, foi utilizada a regressão linear múltipla. Conforme *Dancey e Reidy* (2007, p. 381) indicam, a regressão linear é empregada “[...] para descobrir o efeito de uma variável (que designamos de x) em outra variável (que designamos de y).”. Os autores (2007, p. 406) completam, ainda, que a regressão linear múltipla “[...] é capaz de fornecer informações sobre os modos de relacionamento das variáveis explicativas combinadas com a variável de critério e como cada uma das variáveis separadamente está relacionada com a variável de critério.”. Como resultado do teste de regressão, foram obtidos os dados demonstrados na Tabela 4, disposta a seguir.

		ROI - Return on Investment	Fator Executivos X Acionista	Fator Executivos X Devedores	Fator Executivos X Clientes	Fator Executivos X Empregados
Pearson Correlation	ROI - Return on Investment	1,000	,184	,080	,236*	,414*
	Fator Executivos X Acionista	,184	1,000	,453*	,478*	,379*
	Fator Executivos X Devedores	,080	,453*	1,000	,186	,354*
	Fator Executivos X Clientes	,236*	,478*	,186	1,000	,509*
	Fator Executivos X Empregados	,414*	,379*	,354*	,509*	1,000
Sig. (1-tailed)	ROI - Return on Investment	.	,065	,258	,026	,000
	Fator Executivos X Acionista	,065	.	,000	,000	,001
	Fator Executivos X Devedores	,258	,000	.	,063	,001
	Fator Executivos X Clientes	,026	,000	,063	.	,000
	Fator Executivos X Empregados	,000	,001	,001	,000	.

Tabela 4 Correlação entre os Fatores de Intensidade de Conflito de Agência e *ROI Return on Investment*

Fonte: Os Autores (2018).

Os fatores “Executivos x Clientes” e “Executivos x Empregados” são correlacionados com o *ROI – Return on Investimento* apresentam nível de significância inferior a 0,05, (0,026 e 0,000 respectivamente), portanto, podem ser considerados válidos para fins científicos, com destaque para o fator “Executivos x Empregados”, cuja significância indica que a probabilidade do resultado da correlação com o ROI ter sido auferida ao acaso é inferior a 0,001%.

Analisando, então, o grau de correlação entre os fatores “Executivos x Clientes” e “Executivos x Empregados” correlacionados com o *ROI – Return on Investimento*, encontra-se no fator “Executivos x Clientes” o índice de 0,236, indicando que essa correlação é positiva, entretanto, fraca. Já quanto ao fator “Executivos x Empregados”, o índice de correlação encontrado foi de 0,414, apontando que essa correlação é positiva e moderada.

No passo seguinte, tem-se a Tabela 5, que apresenta o modelo de regressão. De acordo com Field (2009, p. 193), essa tabela “[...] informa se o modelo é eficaz em prever” aquilo que se propõe.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,425 ^a	,181	,129	\$3.016.006,54	,181	3,525	4	64	,012

a. a. Predictors: (Constant), Fator Executivos X Empregados, Fator Executivos X Devedores, Fator Executivos X Clientes, Fator Executivos X Acionista

b. b. Dependent Variable: ROI - Return on Investment

Tabela 5: Regressão Linear do Fatores de Intensidade de Conflito de Agência e *ROI Return on Investment*

Fonte: Os Autores (2018).

Conforme Field (2009, p. 194) explica, a coluna R Square é definida “[...] como uma medida de quanto variabilidade da saída pode ser debitada dos previsores.”. Logo, analisando os dados da Tabela 5, é possível concluir que o **R Square** apresentado, de 0,181, indica que 18,1% do *ROI – Return on Investment* é explicado pelos fatores de intensidade do conflito de agência, com uma significância de 0,012, ou seja, 1,2% de probabilidade de que o resultado seja fruto do acaso. Já o **Adjuste R Square**, conforme Field (2009, p. 194) esclarece, compreende o **R Quadrado** ajustado a toda população. Para o modelo apresentado, e ajustando a toda a população, pode-se concluir que 12,9% do *ROI – Return on Investment* é explicado pelos fatores de intensidade do conflito de agência.

É importante frisar que utilizando os quatro fatores investigados foi possível explicar em 12,9% a variância da variável *ROI – Return on Investment*, o que merece uma atenção especial, pois explicar qualquer variância dessa variável dependente é

algo desejado para qualquer gestor.

Na sequência, verificou-se que o fator “Executivos x Empregados” apresentou o maior índice de correlação com o ROI (de 0,414), indicando que essa correlação é positiva e moderada (com um valor p menor que 0,000). Assim, realizou-se a regressão novamente, utilizando apenas esse Fator “Executivos x Empregados”. Os valores encontrados estão reproduzidos na Tabela 6, apresentada a seguir.

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,414 ^a	,172	,159	\$2.963.479,14	,172	13,895	1	67	,000

a. Predictors: (Constant), Fator Executivos X Empregados,

b. Dependent Variable: ROI - Return on Investment

Tabela 6: Regressão Linear do Fator Executivos x Empregados e *ROI Return on Investment*

Fonte: Os Autores (2018).

Analisando os dados da Tabela 6, é possível concluir que o **R Square** apresentado, de 0,172, indica que 17,2% do *ROI – Return on Investment* é explicado exclusivamente pelo fator “Executivos x Empregados”, com uma significância de 0,000 – ou seja, a probabilidade de que o resultado seja fruto do acaso é inferior a 0,001%. Já o modelo estendido para toda a população auferiu um indicador **R Quadrado Ajustado** de 0,159, isto é, 15,9% do comportamento do ROI de toda a população pode ser explicado pelo fator “Executivos x Empregados”.

Considerando as questões que visam a mensurar a intensidade de conflito de agência entre os executivos e os colaboradores, é possível inferir que a complacência dos executivos para com os colaboradores figura como fator que pode influenciar em um posicionamento mais aguerrido desses colaboradores, resultando em uma elevação do *ROI – Return on Investment*

Por fim, a Figura 4 apresenta a fórmula utilizada para explicar a variação da variável dependente, o *ROI – Return on Investment*.

$$\text{ROI} = -788704,851 \text{ constante} + 722273,412 \text{ Fator Executivos x Empregados} + \text{Erro}$$

Figura 4: Fórmula de Regressão ROI e o Fator Executivos x Empregados

Fonte: Os Autores (2018).

Neste momento, conclui-se a seção 4, de Apresentação e Análise dos Dados. A próxima seção, então, apresentará as considerações finais do trabalho, detalhando os objetivos atingidos, limitações da pesquisa e indicações de pesquisas futuras.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O ESTUDO

5.1 Considerações sobre o Objetivo e Hipótese de Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa foi mensurar a intensidade com que ocorre o conflito de agência nas unidades de negócios de uma instituição financeira brasileira, e correlacionar o conflito de agência com o desempenho do executivo responsável pela respectiva unidade de negócio.

Quanto à hipótese de pesquisa, esperava-se existir ***um relacionamento negativo (moderado e significativo) entre a intensidade do conflito de agência e o desempenho do executivo***, e a realidade mostrou uma correlação positiva e fraca, exceto para o indicador de resultado ROA – Return on Assets, cuja significância de 0,329. Desta forma, rejeita-se a hipótese da pesquisa.

5.2 Contribuições do Estudo

Como contribuição da pesquisa, ela buscou aprofundar os conceitos de conflitos de agência aplicados em instituições financeiras. É possível, a partir desta investigação, dimensionar de forma segura os impactos que os conflitos de agência podem provocar no resultado de uma instituição financeira.

A ferramenta de coleta de dados também poderá vir a ser aplicada em outras instituições financeiras, de forma a mensurar a intensidade do conflito de agência. Eventualmente, a ferramenta necessita de adaptações para que reflita o ambiente interno da instituição, bem como o ambiente externo, uma vez que conjunturas de mercado podem imputar novas zonas de conflitos na gestão e em uma unidade de negócio.

Por fim, as conclusões deste estudo podem ensejar um aprimoramento na formação dos executivos, visando um dimensionamento na intensidade com que ocorrem os conflitos de agência, para que o desempenho da unidade de negócio seja diretamente impactado, de forma a otimizar seu resultado.

5.3 Limitações da Pesquisa

Comumente, as pesquisas científicas possuem limitações – notadamente aquelas voltadas às ciências sociais. Assim sendo, o presente estudo também possui algumas limitações, as quais se julga relevante apresentar, a fim de que essas limitações sejam consideradas em futuras análises deste estudo. Apresentam-se abaixo as limitações identificadas na pesquisa.

a) Esta pesquisa foi aplicada dentro de uma instituição financeira de economia mista, cujo controle de capital pertence ao ente público. Dessa forma, há uma relação muito peculiar no que diz respeito aos conflitos existentes entre os executivos e os acionistas. Logo, os achados do estudo não podem ser generalizados indistintamente;

b) O público que respondeu aos formulários de coleta de dados é composto

por executivos de unidades de negócios de atacado, logo, o formulário de coleta de dados considerava este público, a cultura organizacional, o mercado de atuação, o portfólio de produtos, dentre outros fatores. Assim, a capacidade de generalização do formulário de coleta de dados é limitada, devendo ser promovidos ajustes na existência de interesse de replicação da presente pesquisa;

c) A pesquisa foi aplicada a uma determinada instituição financeira que atua no mercado brasileiro, dentro de um horizonte temporal limitado. O resultado auferido, portanto, refere-se exclusivamente a esse momento, podendo a tempestividade resultar em outras conclusões. Ao aplicar o estudo em uma outra instituição ou tempo, há a possibilidade de que o resultado alcançado seja diferente dos obtidos nesta pesquisa.

5.4 Sugestões para Pesquisas Futuras

Há, portanto, uma série de possibilidades para que sejam desenvolvidas pesquisas futuras a partir do resultado do presente estudo. Estudos envolvendo as relações contratuais corporativas e a teoria da firma são relevantes e atuais, proporcionando, inclusive, reconhecimento – como, por exemplo, o Premio Nobel de Economia de 2016 para britânico Oliver Hart e para o finlandês Bengt Holmstrom. Então, apresentam-se abaixo três sugestões de pesquisas a serem desenvolvidas a partir do que foi estudado nesta dissertação:

a) Sugere-se a realização de uma pesquisa qualitativa que aprofunde nos achados relativos aos testes de regressão linear envolvendo os fatores “Relação dos Executivos com o Empregados” e a medida de desempenho ROI – Return on Investment. Uma hipótese para esse comportamento seria a complacência dos executivos para com os colaboradores como fator que possa influenciar em um posicionamento mais aguerrido desses colaboradores, resultando em uma elevação do ROI – Return on Investment;

b) Sugere-se a realização de pesquisas envolvendo outras instituições financeiras e, ainda, de uma avaliação regionalizada. Ao observar o comportamento individualizado por mesorregião, identificou-se que em algumas regiões a intensidade do conflito de agência é mais acentuada. Pode-se admitir que as regiões Norte e Nordeste apresentam as maiores médias de intensidade de conflito de agência quando comparadas as demais mesorregiões. Porém, não foram alcançados, na presente pesquisa, os motivos dessa divergência de comportamento – configurando essa, portanto, uma opção de pesquisa futura, expandindo as análises para outras instituições financeiras.

c) Sugere-se a ampliação da pesquisa para instituições financeiras localizadas em outros países, estendendo as análises ao nível global.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, C. A. & VIEIRA, M. M. F. (2007). *Poder nas Organizações*. São Paulo: Thonpson.
- COASE, R. H. (1937, novembro). **The Nature of the Firm**. *Economica, New Series*, 4(16), 386-405.
- COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. (2003). **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre, Bookman, 2003.
- COSENZA, J. P.; ALEGRÍA, A. I. Z.; LAURENCEL, L. C. (2011) *Implicações da Caracterização Principal-Agente nas Abordagens de Preços de Transferência*. Revista Contabilidade Vista & Revista, v.22, n.3, p. 127-162.
- DANCEY, C. P. & REIDY, J. (2007). *Estatística sem matemática para psicologia usando SPSS para Windows*. Porto Alegre: Artmed.
- FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS – FEBRABAN. (2015). *Relatório Anual 2015*. [online]. Recuperado em 27 de junho, 2017, de <https://relatorioanual2015.febraban.org.br/pt/index.htm#apresentacao>.
- FERNANDES, B. H. R.; FLEURY, M. T. L. & MILLS, J. (2006, outubro-dezembro). **Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional**. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 48-65.
- HAIR Jr., J.F.; BLACK, W.C.; BABIN, B.J.; ANDERSON, R.E. & TATHAM, R.L. (2009). *Análise multivariada de dados*. (6a ed.) Porto Alegre: Bookman.
- JENSEN, M. C. (2008, abril-junho). **Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos e estrutura de propriedade**. *Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 87-125.
- JENSEN, M. C. & MECKLING, W. H. (1976). **Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure**. *Journal of Financial Economics*, 3(2), 305-360.
- KAPLAN, R. S. & NORTON, D. P. (1996). **Using the balanced scorecard as a strategic management system**. *Havard Business Review*.
- MARTINEZ, A. L. Agency Theory na Pesquisa Contábil. (1998) In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE**, 1998, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD.
- PADOVEZE, C. L. (2006). *Controladoria estratégica e operacional*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Administração pública 1, 4, 6, 7, 12, 71, 147, 164, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 187, 188, 189, 192, 205, 210, 215, 222, 223, 224, 250, 253, 254, 255, 262, 289, 290, 291, 300, 301

Avaliação de desempenho 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 136, 169, 178, 219, 304, 307, 315, 316

B

BCC 166, 167, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 198

C

Capacidade de absorção 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143

CCR 166, 167, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 198

Competitividade 4, 36, 37, 46, 50, 60, 62, 64, 68, 69, 70, 86, 134, 135, 141, 181, 302, 324, 337, 338, 407, 408, 428, 429, 431, 438

Contabilidade 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 50, 51, 53, 58, 119, 120, 121, 122, 124, 125, 126, 127, 129, 254, 301, 323, 335, 363, 365, 366, 379, 380, 392, 393, 436

Contratações públicas 1, 3, 4, 12, 13, 14

Contratos administrativos 179, 180, 183, 187, 188, 192, 193, 263

Cooperativa 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236

Cooperativismo 122, 225, 226, 228, 229, 230, 231, 233, 234, 235, 236, 237, 416, 417

D

DEA 166, 167, 168, 169, 170, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 194, 196, 197, 198

Desempenho operacional 132, 133, 134, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142

Direito cooperativo 225

E

Eficiência 1, 3, 4, 6, 7, 12, 13, 16, 28, 32, 34, 38, 39, 43, 50, 61, 78, 85, 90, 133, 137, 149, 152, 158, 159, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 183, 187, 188, 192, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 216, 233, 235, 239, 240, 265, 271, 290, 301, 305, 306, 338, 378, 385, 417

Estratégias em cooperativas 225

Ética 15, 16, 18, 24, 131, 215, 288, 292, 346, 419

Experimento 119, 121, 123, 124, 129, 266, 271

F

Feedback 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 61, 244, 285, 287, 313, 332

Ferramenta de gestão 25, 32, 33

Fiscalização 4, 13, 161, 179, 180, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 238, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 252, 257, 263, 387

G

Gastos públicos 194, 195, 197, 204, 238, 242, 291, 301

Gerenciamento da qualidade 60, 62, 63

Gestão 15, 18, 19, 25, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 40, 45, 46, 47, 49, 51, 53, 55, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 106, 107, 109, 111, 114, 116, 117, 118, 133, 135, 136, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 156, 157, 158, 159, 160, 162, 163, 179, 180, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 202, 204, 205, 207, 208, 209, 210, 211, 214, 215, 216, 223, 224, 225, 227, 228, 230, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 248, 249, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 259, 263, 264, 275, 278, 279, 288, 292, 297, 298, 299, 300, 301, 306, 321, 324, 326, 327, 328, 329, 330, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 344, 345, 346, 355, 366, 368, 370, 371, 378, 379, 381, 382, 383, 384, 385, 391, 392, 419, 424, 426, 432, 433, 435, 436, 437, 438, 439

Gestão aeroportuária 146

Gestão de cooperativas 225

Governança 70, 71, 72, 73, 75, 76, 77, 78, 79, 81, 83, 84, 86, 87, 88, 89, 160, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 254, 264, 271, 292, 300, 303, 366, 407, 417, 419

Governança de tecnologia da informação 72, 73, 75, 76, 86, 87

I

Infraero 7, 146, 147, 148, 149, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164

Institutos federais de educação 194, 290

Integração com cliente 132, 135, 141, 142

Integração com fornecedor 132, 134, 135, 140, 141

Integração interna 132, 134, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 278, 279

L

Lean Information Technology 72, 73

Lei 8.666/93 1, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 181, 183, 191, 192

M

Manutenção de registros históricos 119

O

Obras de infraestrutura 1, 2, 3, 4, 7, 12

Organização empregadora profissional 47, 48

Organizações 25, 26, 28, 31, 36, 37, 40, 41, 43, 44, 45, 49, 58, 60, 61, 64, 67, 68, 69, 70, 73, 131, 132, 133, 135, 136, 137, 150, 151, 164, 179, 217, 224, 225, 227, 229, 238, 240, 245, 247, 248, 251, 275, 276, 277, 278, 279, 282, 287, 288, 292, 294, 303, 306, 315, 323, 332, 335, 346, 371, 378, 379, 383, 421, 425

P

Patrimônio 15, 17, 18, 22, 23, 24, 149, 262, 290, 351, 352, 353, 355, 399, 400, 423

Pequenas e Médias Empresas (PMES) 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 436

Perfil do colaborador 47

Políticas públicas 196, 198, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 214, 215, 216, 217, 219, 220, 221, 222, 223, 241, 245, 251, 255, 258, 419, 421, 431, 433, 434, 435

Produtividade 4, 13, 36, 37, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 50, 68, 70, 74, 106, 107, 116, 137, 170, 171, 188, 195, 196, 203, 228, 280, 326, 408, 418, 428

Profissional contabilista 15, 24

Q

Qualidade de vida no trabalho 33, 36, 37, 39, 41, 43, 44, 45, 46

R

Reciprocidade 119, 120, 121, 122, 123, 124, 129, 130, 213, 313, 371

Recursos humanos 36, 41, 43, 44, 50, 53, 61, 136, 194, 231, 264, 326, 334, 335

Redes 169, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 220, 221, 222, 223, 224

Regime diferenciado de contratações – rdc 1, 4, 12

Relações público-privadas 146

Reputação 119, 120, 121, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129

S

Sociedade 7, 15, 16, 17, 23, 24, 39, 40, 45, 48, 73, 120, 121, 122, 149, 151, 153, 156, 159, 160, 161, 162, 167, 180, 188, 195, 209, 210, 211, 212, 213, 216, 217, 219, 220, 223, 225, 227, 228, 230, 233, 234, 235, 236, 238, 239, 241, 242, 244, 245, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 260, 262, 267, 271, 277, 278, 280, 281, 282, 286, 287, 290, 291, 337, 340, 345, 378, 396, 398, 418

Sociedades mercantis 225

Sociedades por ações 225

T

Terceirização 47, 48, 51, 52, 54, 58, 150, 179, 180, 182

Transparência 4, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 123, 210, 211, 215, 216, 217, 219, 221, 241, 247, 249, 252, 254

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-775-8



9 788572 477758