



RGC, São Paulo, v. 2, n.1, art. esp, pp. 1-36, abr 2015.
ISSN 2359-313X

Teoria da Agência: Uma Avaliação e Revisão

Kathleen M. Eisenhardt
Universidade de Stanford

Republicação de artigo originalmente publicado no *Academy of Management Review*; Janeiro 1989; 14, 1. Tradução e publicação com autorização de direitos autorais cedidos pela *Academy of Management*.

Publicado em: 06-05-2015

RESUMO

A teoria da agência é uma importante teoria, ainda que seja controversa. Este artigo traz uma revisão sobre a teoria da agência, suas contribuições para a teoria das organizações e do trabalho empírico existente bem como desenvolve proposições testáveis. As conclusões são de que a teoria da agência oferece uma visão única sobre sistemas de informação, incerteza dos resultados, incentivos risco e é uma perspectiva empírica válida, principalmente quando combinada com perspectivas complementares. A recomendação principal é incorporar uma perspectiva agência em estudos sobre os muitos problemas que têm uma estrutura cooperativa.

Um dia, Deng Xiaoping decidiu levar seu neto para visitar Mao. "Me chame de tio-avô," Mao ofereceu calorosamente. "Oh, eu certamente não poderia fazer isso, Venerável Mao," a criança respondeu horrorizada. "Por que você não dá-lhe uma maçã?" sugeriu Deng. Nem bem Mao fez isso, o menino respondeu feliz "Oh, obrigado, tio-avô." "Você vê", disse Deng, "o que incentivos podem alcançar." ("Capitalismo", 1984, p. 62)

A teoria da agência tem sido utilizada por estudiosos em contabilidade (Demski & Feltham, 1978), em economia (Spence & Zeckhauser, 1971), finanças (Fama, 1980), marketing (Basu, Lai, Srinivasan, & Staelin, 1985), ciências políticas (Mitnick, 1986), comportamento organizacional (Eisenhardt, 1985, 1988; Kosnik, 1987), e sociologia (Eccles, 1985; Branco, 1985). No entanto, ainda é cercada de controvérsias. Seus proponentes argumentaram que uma revolução estava acontecendo e que as bases para uma poderosa teoria das organizações estão sendo posta em prática" (Jensen, 1983, p. 324). Seus críticos a chamam de trivial, desumanizada, e até mesmo "perigosa" (Perrow, 1986, p. 235.)

O que será ela: uma grande teoria ou grande fraude? Os objetivos deste artigo são descrever a teoria da agência e indicar caminhos em que os pesquisadores organizacionais podem usar seus insights. O artigo foi organizado em torno de quatro perguntas que são pertinentes para a pesquisa organizacional. A primeira é uma pergunta aparentemente simples: o que é a teoria da agência? Muitas vezes, o estilo técnico, matemático e raciocínio tautológico da literatura neste tema pode obscurecer a teoria da agência. Além disso, a literatura está dividida em dois campos (Jensen, 1983), levando a diferenças de interpretação. Por exemplo, Barney e Ouchi (1986) argumentaram que a teoria da agência enfatiza como os mercados de capitais podem afetar a empresa, ao passo que outros autores não fizeram quaisquer referências aos mercados de capitais (Anderson, 1985; Demski & Feltham, 1978; Eccles, 1985; Eisenhardt, 1985).

A segunda pergunta é: Em que a teoria da agência contribui para a teoria organizacional? Proponentes como Ross (1973, p. 134) argumentaram que "exemplos de agência são universais." No entanto, outros estudiosos como Perrow (1986) afirmaram que a teoria da agência não aborda nenhum problema claro, e

Hirsch e Friedman (1986) a chamaram de excessivamente limitada, focando somente em valor das ações. Para os economistas, muito acostumados a tratar a organização como uma "caixa preta" na teoria da firma, a teoria da agência pode ser revolucionária. No entanto, para os estudiosos organizacionais o valor da teoria da agência não é tão óbvio.

A terceira pergunta é: a teoria da agência é empiricamente válida? O poder da pesquisa empírica sobre a teoria da agência para explicar fenômenos organizacionais e é importante de ser avaliado, particularmente à luz das críticas de que a teoria da agência é "quase nunca sujeita a testes empíricos, uma vez que raramente tenta explicar acontecimentos reais" (Perrow, 1986, p. 224). Perrow (1986) também criticou a teoria por ser exageradamente unilateral por causa de sua negligência do potencial de exploração dos trabalhadores.

A última pergunta é: que temas e contextos são frutíferos para os pesquisadores organizacionais que usam a teoria da agência? Identificar a quão útil teoria da agência pode ser para os estudiosos organizacionais requer compreender as situações em que a perspectiva da agência pode fornecer alavancagem teórica.

As principais contribuições do trabalho são de apresentar proposições testáveis, identificar contribuições da teoria do pensamento organizacional e avaliar a extensão da literatura empírica existente. A conclusão geral é que a teoria da agência é uma útil adição às teorias organizacionais. As ideias que ela traz sobre risco, incerteza dos resultados, e sistemas de informação são contribuições inovadoras para o pensamento organizacional, e as evidências empíricas dão suporte à teoria, particularmente quando complementadas por outras perspectivas teóricas.

ORIGENS DA TEORIA DA AGÊNCIA

Durante as décadas de 60 e de 70, os economistas exploraram o compartilhamento de risco entre indivíduos ou grupos (por exemplo, Arrow, 1971; Wilson, 1968). Esta literatura descreveu o problema do compartilhamento de riscos que surge quando partes cooperantes têm diferentes atitudes em relação ao risco. A

teoria da agência ampliou essa literatura de compartilhamento de riscos para incluir o chamado problema da agência que ocorre quando partes cooperantes têm objetivos diferentes e divisão do trabalho (Jensen & Meckling, 1976; Ross, 1973). Especificamente, a teoria da agência é direcionada pela relação de agência ambígua, em que uma parte (o principal) delega trabalhos para outro (o agente), que realiza esse trabalho. A teoria da agência tenta descrever esta relação usando a metáfora de um contrato (Jensen & Meckling, 1976).

A teoria da agência está preocupada em resolver dois problemas que podem ocorrer nesses relacionamentos. O primeiro é o problema de agência que surge quando os desejos ou objetivos do principal e agente se conflitam e é difícil ou caro para o principal verificar o que o agente está realmente fazendo. O problema aqui é que o principal não pode verificar se o agente tem se comportado de forma adequada. A segunda é o problema de compartilhamento do risco que surge quando principal e agente tem diferentes atitudes em relação ao risco. O problema aqui é que o principal e o agente podem preferir ações diferentes por causa das preferências de risco diferentes.

Porque a unidade de análise é o contrato que rege a relação entre o principal e o agente, o foco da teoria está em determinar o contrato mais eficiente para reger a relação agente-principal dado suposições sobre as pessoas (por exemplo, — interesse próprio, racionalidade limitada, a aversão ao risco), organizações (por exemplo, o conflito entre as metas dos membros) e informações (por exemplo, a informação é uma mercadoria que pode ser comprada). Especificamente, a questão é: um contrato orientado para o comportamento (por exemplo, salários fixos, hierarquia na empresa) é mais eficiente do que um contrato orientado para os resultados (por exemplo, comissões, participação acionária, direitos de propriedade, governança de mercado)? Uma visão geral da teoria da agência é dada na Tabela 1.

A estrutura da agência é aplicável em uma variedade de configurações, que vão desde questões de nível macro, como a política regulatória até fenômenos de nível micro, tais como culpa, impressão gerencial, mentira e outras expressões de interesse próprio. Na maioria das vezes, a teoria da agência tem sido aplicada a fenômenos organizacionais.

Tabela1 - Visão geral da teoria da Agência

Idéia chave	Relacionamento entre principal e agente deve refletir a eficiência da organização e da informação e os custos que implicam riscos
Unidade de Análise	Contrato entre principal e agente
Suposições humanas	Interesse pessoal Racionalidade limitada Aversão ao risco
Suposições da organização	Conflito de metas entre as partes Eficiência como critério de eficácia Assimetria de informação entre principal e agente
Suposição de informação	Informações como uma mercadoria comprável.
Problemas de contrato	Agência (risco moral e seleção adversa) Compartilhamento de riscos
Domínio do Problema	Relacionamentos em que o principal e agente tem, em parte, diferentes objetivos e preferências de risco (por exemplo, a compensação, a regulação, liderança, gestão de impressão, a denúncia, a integração vertical, preços de transferência)

Teoria da Agência

Desde suas raízes na economia da informação, teoria da agência tem se desenvolvido ao longo de duas linhas: positivista e principal-agente (Jensen, 1983). As duas correntes compartilham uma unidade comum de análise: o contrato entre o principal e o agente.

Eles também compartilham pressupostos comuns sobre pessoas, organizações e informações. No entanto, eles diferem em seu rigor matemático, variável dependente, e estilo.

Teoria da Agência Positivista

Pesquisadores positivistas têm-se centrado em identificar situações em que o principal e agente são susceptíveis de ter objetivos conflitantes e, em seguida descrever os mecanismos de governança que limitam o comportamento de agir em benefício próprio do agente. A pesquisa positivista é menos matemática do que a pesquisa do agente-principal. Além disso, os pesquisadores positivistas têm-se centrado quase exclusivamente no caso especial da relação principal-agente entre proprietários e gestores de grandes corporações públicas (Berle & Means, 1932).

Três artigos têm sido particularmente influentes. Jensen e Meckling (1976) exploraram a estrutura de propriedade da corporação, incluindo como a participação acionária por parte dos gestores alinha os interesses dos administradores e dos proprietários. Fama (1980) discutiu o papel dos mercados de capital e trabalho eficientes como mecanismos de informação que são usados para controlar o comportamento de benefício próprio dos altos executivos. Fama e Jensen (1983) descreveram o papel do conselho de administração como um sistema de informação que os acionistas em grandes corporações podem usar para monitorar o oportunismo dos altos executivos. Jensen e seus colegas (Jensen, 1984; Jensen & Roebuck de 1983) estenderam essas ideias para práticas controversas, tais como paraquedas dourados e aquisições hostis.

Do ponto de vista teórico, a corrente positivista tem sido mais preocupada em descrever os mecanismos de governança que resolvem o problema de agência. Jensen (1983, p. 326) descreveu este interesse como "por que certas relações contratuais surgem." Duas proposições capturam os mecanismos de governança que são identificados na corrente positivista. Uma proposição é de que os contratos baseados em resultados são eficazes no combate ao oportunismo do agente. O argumento é que esses contratos coligam as preferências dos agentes com as do principal porque as recompensas para ambos dependem as mesmas ações, e, portanto, os conflitos de interesses próprios entre principal e agente são reduzidos.

Por exemplo, Jensen e Meckling (1976) descreveram como o aumento da participação acionária diminuiu oportunismo gerencial. Em termos formais,

Proposição 1: Quando o contrato entre o principal e agente é baseado em resultados, é mais provável que o agente se comporte de acordo com os interesses do principal.

A segunda proposição é que sistemas de informação também podem conter agentes oportunistas. O argumento aqui é que, uma vez que os sistemas de informação informam o principal sobre o que o agente está realmente fazendo, nesse caso, é provável que eles inibam agentes oportunistas porque o agente vai perceber que ele não pode enganar o principal. Por exemplo, Fama (1980) descreveu os efeitos de informação dos mercados de capitais e de trabalho eficientes no oportunismo gerencial e Fama e Jensen (1983) descreveram o papel da informação que os conselhos de administração utilizam no controle do comportamento gerencial. Em termos formais,

Proposição 2: Quando o principal tem informações para verificar o comportamento do agente, é mais provável que o agente se comporte de acordo com os interesses do principal.

A teoria da agência positivista pode ser creditada por ter enriquecido o estudo da economia oferecendo uma visão mais complexa das organizações (Jensen, 1983). No entanto, tem sido criticada por teóricos organizacionais como minimalista (Hirsch, Michaels, & Friedman, 1987; Perrow, 1986) e por microeconomistas como tautológica e com falta de rigor (Jensen, 1983). No entanto, a teoria da agência positivista inflamou consideravelmente a pesquisa (Barney & Ouchi, 1986) e interesse popular ("Meet Mike", 1988).

Pesquisa Agente Principal

Pesquisadores principal-agente estão preocupados com uma teoria geral do relacionamento agente-principal, uma teoria que pode ser aplicada a empregador-

empregado, advogado-cliente, o comprador-fornecedor, e outras relações de agência (Harris & Raviv, 1978). Característica da teoria formal, o paradigma principal-agente envolve especificação cuidadosa de pressupostos, que são seguidos por dedução lógica e prova matemática.

Em comparação com a corrente positivista, a teoria principal-agente é abstrata e matemática e, portanto, menos acessível aos estudiosos organizacionais. Na verdade, os maiores críticos da teoria (Perrow, 1986; Hirsch et al., 1987) concentraram seus ataques principalmente na corrente positivista mais conhecida. Além disso, a corrente teórica principal agente tem um enfoque mais amplo e de maior interesse em implicações teóricas mais genéricas. Em contraste, os escritores positivistas têm focado quase exclusivamente sobre o caso especial da relação proprietário / CEO na grande corporação. Finalmente, as pesquisas, principais agentes incluem muito mais implicações testáveis.

Para os estudiosos organizacionais, essas diferenças fornecem um pano de fundo para entender a crítica à teoria. No entanto, as diferenças não são cruciais. Pelo contrário, o ponto importante é que as duas correntes são complementares: a teoria positivista identifica várias alternativas de contrato, e teoria principal-agente indica que contrato é o mais eficiente sob diferentes níveis de incerteza de resultados, a aversão ao risco, informação e outras variáveis descritas a seguir.

O foco da literatura principal-agente está em determinar o contrato ótimo, comportamental versus de resultados, entre o principal e o agente. O modelo básico assume conflito de objetivos entre principal e agente, um resultado facilmente mensurado, e um agente que é mais avesso ao risco do que o principal. (Nota: O argumento por trás de um agente mais avesso ao risco é que os agentes, por serem incapazes de diversificar o seu emprego, deve ser avessos ao risco e diretores, que são capazes de diversificar seus investimentos, devem ser neutros ao risco). A abordagem do modelo simples pode ser descrita em termos de casos (por exemplo, Demski & Feltham, 1978). O primeiro caso, um simples caso de informações completas, é quando o diretor sabe o que o agente fez. Dado que o principal está comprando o comportamento do agente, então um contrato que se baseia em comportamento é mais eficiente. Um contrato baseado em resultados iria transferir

desnecessariamente o risco para o agente, que se presume ser mais avesso ao risco do que o principal.

O segundo caso é quando o diretor não sabe exatamente o que o agente fez. Dado o interesse próprio do agente, o agente pode ou não ter se comportado como acordado. O problema de agência surge porque (a) o principal e o agente têm objetivos diferentes e (b) o principal não pode determinar se o agente se comportou adequadamente. Na literatura formal, dois aspectos do problema de agência são citados. O risco moral refere-se à falta de esforço por parte do agente. O argumento aqui é que o agente simplesmente pode não ter se esforçado como foi acordado. Isto é, o agente está fugindo de suas responsabilidades.

Por exemplo, o risco moral ocorre quando um cientista trabalha em um projeto de pesquisa pessoal durante seu tempo na empresa, mas a pesquisa é tão complexa que a gestão empresarial não consegue detectar o que o cientista está realmente fazendo. A seleção adversa se refere à pouca capacidade do agente. O argumento aqui é que o agente pode afirmar ter certas habilidades ou competências quando ele é contratado. A seleção adversa surge porque não é possível que o principal verifique completamente essas competências ou habilidades ou no momento da contratação ou quando o agente está trabalhando. Por exemplo, a seleção adversa ocorre quando um cientista pesquisador afirma ter experiência em uma especialidade científica e o empregador não pode julgar se este for o caso.

No caso de comportamento não observável (devido ao risco moral ou seleção adversa), o principal tem duas opções. Uma é descobrir o comportamento do agente por meio do investimento em sistemas de informação, tais como sistemas de orçamento, relatórios de processos, conselhos de administração, e camadas adicionais de gestão. Tais investimentos revelam o comportamento do agente para o principal, e a situação reverte para o caso da informação completa. Em termos formais,

Proposição 3: Os sistemas de informação são positivamente relacionados a contratos baseados em comportamento e negativamente relacionados a contratos baseados em resultados.

A outra opção é contratar com base nos resultados do comportamento do agente. Tal contrato baseado em resultados motiva o comportamento por meio do alinhamento das preferências do agente com as do principal, mas ao preço de transferência de risco para o agente. A questão do risco surge porque os resultados são apenas em parte uma função de comportamentos. Políticas governamentais, clima econômico, ações concorrentes, a evolução tecnológica, e assim por diante, podem causar variações incontroláveis nos resultados. A incerteza sobre os resultados que decorre daí traz não somente a incapacidade de planejar com antecedência, mas também o risco que alguém tem que arcar. Quando a incerteza do resultado é baixa, os custos de se transferir o risco para o agente são baixos e contratos baseados em resultados são atraentes. No entanto, conforme a incerteza aumenta, torna-se cada vez mais caro para transferir os riscos apesar dos benefícios motivacionais de contratos baseados em resultados. Em termos formais,

Proposição 4: A incerteza do resultado está positivamente relacionada com contratos baseados em comportamento e negativamente relacionados com contratos baseados em resultados.

Este modelo básico de agência tem sido descrito de diferentes formas por diversos autores (por exemplo, Demski & Feltham, 1978; Harris & Raviv, 1979; Holmstrom, 1979; Shavell, 1979). No entanto, o coração da teoria do agente principal é o trade-off entre (a) o custo de se mensurar comportamento e (b) o custo de mensuração de resultados e transferência de risco para o agente.

Uma série de extensões para este modelo básico são possíveis. Uma delas é relaxar a premissa de que o agente é avesso ao risco (por exemplo, Harris & Raviv, 1979). As pesquisas (MacCrimmon & Wehrung, 1986) indicam que os indivíduos variam muito quanto a sua atitude perante o risco. Na medida em que o agente se torna cada vez menos avesso ao risco (por exemplo, um agente rico), torna-se mais atraente passar o risco para o agente usando um contrato baseado em resultados. Por outro lado, se o agente é mais avesso ao risco, fica cada vez mais caro transferir o risco para o agente. Em termos formais,

Proposição 5: A aversão ao risco do agente está positivamente relacionada com contratos baseados em comportamento e negativamente com a contratos baseados em resultados.

Da mesma forma, como o principal torna-se mais avesso ao risco, é cada vez mais atraente para passar o risco para o agente. Em termos formais,

Proposição 6: A aversão ao risco do capital está negativamente relacionada com contratos baseados em comportamento e positivamente relacionada com contratos baseados em resultados.

Outra extensão é flexibilizar a hipótese de conflito de interesses entre o principal e o agente (por exemplo, Demski, 1980). Isso pode ocorrer tanto em empresas mais ou menos estruturadas (Ouchi, 1979) ou em situações em que o interesse próprio dá lugar a um comportamento altruísta (Perrow, 1986). Se não houver um conflito de interesses, o agente vai se comportar como o principal gostaria, independentemente de o seu comportamento ser monitorado. Na medida em que o conflito de interesses diminui, há um apelo motivacional decrescente para contratação baseada em resultados e a questão se reduz a partilha de riscos. Sob a hipótese de um agente avesso ao risco, os contratos com base no comportamento tornam-se mais atrativos. Em termos formais,

Proposição 7: O conflito de interesses entre o principal e o agente é negativamente relacionado aos contratos com base no comportamento e positivamente relacionado com os contratos baseados em resultados.

Outro conjunto de extensões da teoria refere-se à tarefa realizada pelo agente. Por exemplo, o quanto a tarefa é programável pode influenciar a facilidade de se medir o comportamento (Eisenhardt, 1985, 1988). A programabilidade é definida como o grau em que o comportamento apropriado para o agente pode ser detalhado com antecedência. Por exemplo, o trabalho de um caixa de vendas de varejo é muito mais programado do que o de um empreendedor de alta tecnologia. O argumento é que o comportamento dos agentes engajados em empregos mais programados é mais fácil de observar e avaliar.

Portanto, quanto mais programada a tarefa, mais atraentes são os contratos baseados em comportamento porque informações sobre o comportamento do agente são mais facilmente obtidas. Tarefas muito programadas revelam prontamente o comportamento do agente, e a situação é revertida para o caso da informação completa. Assim, os funcionários das vendas de varejo são mais propensos a serem pagos através de contratação baseada em comportamento (por exemplo, os salários por hora), enquanto os empresários são mais propensos a ser compensados com contratos baseados em resultados (por exemplo, de compra de ações). Em termos formais,

Proposição 8: A programabilidade de tarefas é positivamente relacionada com contratos baseados em comportamento e negativamente relacionada com contratos baseados em resultados.

Outra característica das tarefas é a mensurabilidade do resultado (Anderson, 1985; Eisenhardt, 1985). O modelo básico assume que os resultados são facilmente mensuráveis. No entanto, algumas tarefas requerem um longo tempo para serem concluídas, e envolvem esforço conjunto ou de equipe, ou a produção de resultados transversais. Nestas circunstâncias, os resultados são ou difícil de medir ou difícil de medir dentro de um período prático de tempo. Quando os resultados são mensurados com dificuldade, os contratos baseados em resultados são menos atraentes. Em contraste, quando os resultados são facilmente medidos, os contratos baseados em resultados são mais atraentes. Em termos formais,

Proposição 9: A mensurabilidade do resultado é negativamente relacionada com contratos baseados em comportamento e positivamente relacionada com contratos baseados em resultados.

Finalmente, parece razoável que, quando principais e agentes se envolvem em um relacionamento de longo prazo, é provável que o principal vá aprender algo sobre o agente (por exemplo, Lambert, 1983) e assim será capaz de avaliar o comportamento mais facilmente. Reciprocamente, em relacionamentos de agência de curto prazo, a assimetria de informação entre principal e agente é possivelmente maior, tornando assim os contratos baseados em resultados mais atraentes. Em termos formais,

Proposição 10: A duração do relacionamento de agência está positivamente relacionada com contratos baseados em comportamento e negativamente relacionada com contratos baseados em resultados.

Teoria da Agência e a literatura organizacional

Apesar da afirmação de Perrow (1986) de que a teoria da agência é muito diferente da teoria das organizações, ela tem vários pontos em comum para as perspectivas de organizações (ver Tabela 2). Em suas raízes, teoria da agência é consistente com as obras clássicas de Barnard (1938) sobre a natureza do comportamento cooperativo e March e Simon (1958), sobre os incentivos e contribuições da relação de trabalho. Como trabalhado anteriormente, o coração da teoria da agência é o conflito inerente à meta quando os indivíduos com diferentes preferências envolvem-se em um esforço cooperativo, e a metáfora essencial é a do contrato.

A teoria da agência também é semelhante aos modelos políticos de organizações. Ambos agência e perspectivas políticas assumem a busca do auto interesse a nível individual e de conflito de metas no nível organizacional (por exemplo, de March de 1962; Pfeffer, 1981). Além disso, em ambas as perspectivas, a assimetria de informação está ligada ao poder de participantes de menor ordem (por exemplo, Pettigrew, 1973). A diferença é que em modelos políticos os conflitos de meta são resolvidos através da barganha, negociação e coligações - o mecanismo de poder da ciência política. Na teoria da agência eles são resolvidos através do alinhamento de incentivos - o mecanismo de preços da economia.

A teoria da agência também é semelhante às abordagens de processamento de informação para a teoria da contingência (Chandler, 1962; Galbraith, 1973; Lawrence e Lorsch, 1967). Ambas as perspectivas são teorias de informação. Eles assumem que os indivíduos possuem racionalidade limitada e que a informação é distribuída assimetricamente pela organização. Elas também são teorias de

eficiência; ou seja, elas usam o processamento eficiente de informações como um critério para a escolha entre várias formas de organização (Galbraith, 1973).

A diferença entre os dois é o seu foco: na teoria da contingência os pesquisadores estão preocupados com a estrutura ideal para reportar relacionamentos e responsabilidades de tomada de decisão (por exemplo, Galbraith, 1973; Lawrence e Lorsch, 1967), enquanto que na teoria da agência eles estão preocupados com a estruturação ideal de relações de controle resultantes destes relatórios e padrões de tomada de decisão. Por exemplo, usando a teoria da contingência, estaríamos preocupados com o fato de uma empresa ser organizada em uma estrutura divisional ou matriz. Usando a teoria da agência, estaríamos nos preocupando com o fato de os gestores escolhidos serem compensados por incentivos de desempenho.

Tabela 2 – Comparação entre as suposições da Teoria da agência e perspectivas organizacionais.

Suposições	Perspectivas				
	Políticas	Contingenciais	Controle Organizacional	Custos de Transação	Agência
Interesse-próprio	X			X	X
Conflito de interesses	X			X	X
Racionalidade Limitada		X	X	X	X
Assimetria de informação		X		X	X
Predominância da eficiência		X	X	X	X
Aversão ao risco					X

Parte comum mais evidente é com a literatura de controle organizacional (por exemplo, Dombusch & Scott, 1974). Por exemplo, os estudos de Thompson (1967) e Ou-chi (1979), que trataram da associação de relações com fins/meios conhecidos e objetivos claros para o controle de comportamento versus de resultados, são muito similares à associação entre programabilidade da tarefa e mensuração dos resultados do contrato que é encontrada na teoria da agência (Eisenhardt, 1985).

Ou seja, relacionamentos com fins/meios conhecidos (programabilidade da tarefa) levam a controle de comportamento e metas cristalizadas (resultados mensuráveis) levando ao controle de resultados. De forma similar, a extensão feita por Ouchi (1979) do modelo de Thompson (1967) para incluir o controle por clãs é similar a assumir baixos níveis de conflitos de interesses (Proposição 7) na teoria da agência. O controle por Clãs implica em objetivos congruentes entre as pessoas e, portanto, a necessidade reduzida em se monitorar o comportamento ou de resultados. Problemas motivacionais desaparecem. As principais diferenças entre a teoria da agência e a literatura de controle organizacional são as implicações de risco decorrentes da aversão ao risco do principal e agente, e incerteza de resultados (Proposições 4, 5, 6).

Não surpreendentemente, a teoria da agência tem similaridades com a perspectiva de custos de transação (Williamson, 1975). Como observado por Barney e Ou-chi (1986), as teorias compartilham hipóteses de auto interesse e racionalidade limitada. Eles também têm variáveis dependentes semelhantes; ou seja, hierarquias correspondem aproximadamente a contratos baseados em comportamento, e os mercados correspondem a contratos baseados em resultados. No entanto, as duas teorias surgem de diferentes tradições em economia (Spence, 1975): Em teoria dos custos de transação, estamos preocupados com as fronteiras organizacionais, enquanto que na agência de teorizar o contrato entre partes cooperantes, independentemente de limites, é destacada. No entanto, a diferença mais importante é que cada uma inclui variáveis independentes exclusivas. Na teoria dos custos de transação são especificidade de ativos e pequenos números de barganha. Na teoria da agência, há as atitudes de risco de principal e agente, a incerteza resultado, e sistemas de informação. Assim, as duas teorias compartilham um parentesco em

economia, mas cada uma tem seu próprio foco e diversas variáveis independentes únicas.

Contribuições da Teoria da Agência

A teoria da agência restabelece a importância de incentivos e auto interesse no pensamento organizacional (Perrow, 1986). A teoria da agência nos lembra que grande parte da vida organizacional, quer queiramos ou não, é baseado em interesse próprio. A teoria da agência também enfatiza a importância de um problema de estrutura comum em todos os tópicos de pesquisa. Como Barney e Ouchi (1986) descreveram, pesquisa organizacional tem se tornado cada vez mais tópico, em vez de teoria, centrada. A Teoria da Agência nos lembra os problemas de estrutura comum que existem entre domínios de investigação. Portanto, resultados de uma área de pesquisa (por exemplo, integração vertical) pode ser pertinente a outros com um problema comum de estrutura (por exemplo, a compensação).

A teoria da agência também faz duas contribuições específicas para o pensamento organizacional. O primeiro é o tratamento de informações. Na teoria da agência, informação é considerada como uma mercadoria: Tem um custo, e pode ser comprada. Isto dá um papel importante a sistemas formais de informação, tais como orçamentos, MBO, e os conselhos de administração, e as informais, tais como supervisão gerencial, que é único na pesquisa organizacional. A implicação é que as empresas podem investir em sistemas de informação, a fim de controlar o agente oportunista.

Uma ilustração disso é a compensação do executivo. Uma série de autores nessa literatura expressaram surpresa com a falta de remuneração de executivos baseada em desempenho (por exemplo, Pearce, Stevenson, e Perry, 1985; Ungson & Steers, 1984). No entanto, a partir de uma perspectiva de agência, não é surpreendente uma vez que essa compensação deveria ser depende de uma variedade de fatores, incluindo sistemas de informação. Especificamente, sistemas

de informação mais ricos controlam oportunismo gerencial e, portanto, levar a menor remuneração por desempenho.

Um sistema de informação particularmente relevante para monitorar comportamentos executivo é o conselho de administração. De uma perspectiva de agência, os conselhos podem ser usados como dispositivos de monitoramento para os interesses de shareholders (Fama & Jensen, 1983). Quando os conselhos fornecem informações mais ricas, é menos provável de a remuneração ser baseada no desempenho da firma. Em vez disso, porque os comportamentos dos melhores executivos são mais conhecidos, a compensação com base no conhecimento de comportamentos executivos é mais provável. Executivos, então, são recompensados por tomarem ações bem concebidas (por exemplo, de alto risco / alto potencial de I & D), cujos resultados podem ser bem sucedidos. Além disso, quando os conselhos fornecem informações mais ricas, os altos executivos são mais propensos a se envolver em comportamentos que são consistentes com os interesses dos acionistas. Por exemplo, do ponto de vista agência, comportamentos como o uso de greenmail e paraquedas dourados, que tendem a beneficiar o gerente mais do que os stockholders, é menos provável quando os conselhos são melhores monitoradores de interesses dos acionistas. Operacionalmente, a riqueza de informações do conselho pode ser mensurada em termos de características, tais como frequência das reuniões do conselho, o número de subcomissões, número de membros do conselho com longo mandato, número de conselheiros com experiência gerencial e da indústria, e número de conselheiros que representam os grupos de participação específica.

A segunda contribuição da teoria da agência é suas implicações de risco. Organizações que assumem futuros incertos. O futuro pode trazer prosperidade, falência ou algum resultado intermediário, e o futuro é apenas parcialmente controlado pelos membros da organização. Efeitos ambientais, como a regulamentação do governo, surgimento de novos concorrentes, e inovação tecnológica pode afetar os resultados. A teoria da agência estende o pensamento organizacional, empurrando as ramificações de incerteza resultado de suas implicações para a criação de risco. Incerteza é vista em termos de trade-offs risco/recompensa, e não apenas em termos de incapacidade de planejar

antecipadamente. A implicação é que a incerteza resultado juntamente com diferenças na disposição de aceitar riscos deve influenciar contratos entre principal e agente.

A integração vertical fornece uma ilustração. Por exemplo, Walker e Weber (1984) constataram que a incerteza tecnológica e a demanda incerta não afetaram a decisão de "fazer ou comprar" para componentes em um grande fabricante de automóveis (principal neste caso). Os autores não foram capazes de explicar os seus resultados usando uma estrutura de custos de transação. No entanto, os seus resultados são consistentes com a agência, pois, se pensar se os gestores da empresa automotiva são neutros risco (a suposição razoável dado o tamanho da empresa automóvel em relação à importância de um único componente). De acordo com a teoria da agência, poderíamos prever que tal princípio neutralizador do risco é relativamente não influenciado pela incerteza resultado, que foi resultado de Walker e Weber.

Autores	Linha de Pesquisa	Amostra	Variáveis de Agencia	Teoria que acompanha	Variáveis dependentes	Resultados
Amihud & Lev (1981)	Positivista	309 <i>Fortune</i> 500 empresas	Gerente vs. proprietário controlador	Nenhuma	Conglomerado fusões e diversificação	Suportada
Walking & Long (1984)	Positivista	105 U.S. empresas	Administração de ações e opções	Shareholder bem-estar & outros controles	Resistência Gerencial para oferta pública de aquisição	Suportada
Anderson (1985)	Principal-Agente	159 distritos de vendas em 13 empresas de eletrônicos	Importância das atividades que não só de vendas, tempo de ciclo de venda, e dificuldade de avaliar a atuação das vendas	Custos de transação	Representante vs. força de vendas	Mista
Eisenhardt (1985)	Principal-Agente	54 lojas de varejo	Sistemas de informação, custo de medição de resultados, e incerteza do resultado	Controle organizacional	Salario vs. comição	Suportada
Eccles (1985)	Principal-Agente	150 entrevistados em 13 empresas de químicos, eletrônicos, empresas de máquinas pesadas, e componentes da máquina.	Decentralização	Equidade	Tipo de preço de transferência	Modelo Indutivo
Wolfson (1985)	Positivista	39 sociedades limitadas de óleo e gás	Histórico do parceiro em geral	Efeitos de impostos	Preço das ações	Suportada
Argawal & Mandelker (1987)	Positivista	209 grandes corporações	Controle de ações executivas	Nenhuma	Razões de aquisições, desinvestimentos e relação débito capital próprio	Suportada

Cont...

Kosnik(1987)	Positivista	110 grandes corporações direcionadas para greenmail	Proporção de diretores externos, capital detido externo, diretores de fora e com experiência executiva	Hegemonia	Pagamento de Greenmail (sim/não)	Mista
Eisenhardt (1988)	Principal-Agente	54 lojas de varejo	Trabalho programado amplitude de controle, e incerteza resultado	Institucional	Salario vs. comição	Suportada
Conlon & Parks (1988)	Principal-Agente	40 díades -1988	Monitoração	Institucional	Comnpensação por desempenho	Suportada
Barney (1988)	Positivista	32 empresas japonesas de eletrônicos	Aquisição de ações por empregados	Tamanho & controle de crescimento	Custo do capital próprio	Suportada
Singh & Harianto Positivist (in press)	Positivista	84 Fortune 500 empresas	Propriedade de ações gerenciais e ameaça takeover	Gerencialista	Contratos de pára- quedas dourado	Suportada

Por outro lado, de acordo com a teoria da agência, o inverso é verdadeiro para um novo empreendimento. Neste caso, a empresa é pequena e nova, e tem recursos disponíveis limitados para resistir a incerteza: A probabilidade de fracasso é grande. Neste caso, os gestores do empreendimento podem ser diretores avessos ao risco. Em caso afirmativo, de acordo com a teoria da agência poderíamos prever que tais gestores serão muito sensíveis à incerteza do resultado. Em particular, os gestores seriam mais propensos a escolher a opção "comprar", transferindo assim o risco para a empresa fornecedora. No geral, a teoria da agência prevê que gestores que são neutros ao risco são propensos a escolher a opção "fazer" (contrato baseado em comportamento), enquanto executivos avessos ao risco são propensos a escolher "comprar" (contrato baseado em resultados).

Resultados empíricos

Pesquisadores de várias disciplinas têm empreendido estudos empíricos da teoria da agência. Esses estudos, que espelham as duas correntes teóricas de pesquisa da agência, estão na Tabela 3.

Tabela 3 – Resumo dos estudos da teoria da agencia

Nota: Este conjunto de estudos foi desenvolvido através de contato com outros pesquisadores de agências, jornais de digitalização, e seguindo-se artigos referenciados. Embora a lista não é exaustiva, inclui muitos dos estudos relevantes.

Resultados da Corrente Positivista

Na corrente positivista, a abordagem comum é identificar uma política ou comportamento em que os interesses dos stockholders e gestão diverjam e, em seguida, para demonstrar que os sistemas de informação ou incentivos baseados

em resultados resolvem o problema de agência. Ou seja, esses mecanismos aninham comportamentos gerenciais com as preferências do proprietário. Consistente com a tradição positivista, a maioria desses estudos dizem respeito a separação de propriedade e gestão em grandes corporações, e eles usam dados de fontes secundárias que estão disponíveis para as grandes empresas.

Um dos primeiros estudos deste tipo foi realizada por Amihud e Lev (1981). Estes pesquisadores exploram por que as empresas se envolvem em fusões e conglomerados. Em geral, as concentrações de conglomerados não são do interesse do stockholders porque, normalmente, os acionistas podem diversificar diretamente através de seu portfólio de ações. Em contraste, fusões de conglomerados podem ser atraentes para os gestores que têm menos opções disponíveis para diversificar a seu próprio risco. Assim, as fusões de conglomerados são uma arena em que proprietários e gestores tem interesses diversos. Especificamente, estes autores ligados a comportamento de fusão e de diversificação para saber se a empresa foi controlada pelo proprietário (ou seja, teve um grande acionista) ou controlada pelo gerente (ou seja, não tinha grande acionista). Consistente com os argumentos da teoria da agência (Jensen e Meckling, 1976), as empresas controladas pelo gerente são significativamente mais envolvidas em conglomerados (mas não mais relacionado) aquisições e eram mais diversificada.

Nas mesmas linhas, Andar e Long (1984) estudaram a resistência dos gerentes a ofertas públicas de aquisição. Sua amostra incluiu 105 grandes corporações dos EUA que foram alvos de tentativas de aquisição entre 1972 e 1977. Em geral, a resistência a ofertas públicas de aquisição não é do interesse dos acionistas, mas pode ser do interesse dos gestores porque eles podem perder seus empregos durante uma aquisição. Consistente com a teoria da agência (Jensen & Meckling, 1976), os autores encontraram que os gestores que têm posições de capital substanciais dentro de suas empresas (contratos baseados em resultados) eram menos propensos a resistir a ofertas públicas de aquisição.

Os efeitos da disciplina de mercado sobre relacionamento de agência foram examinados no estudo de Wolfson (1985) da relação entre os limitados (diretores) e (agente) sócios em geral em programas fiscais de abrigo de petróleo e gás. Neste estudo, ambos os efeitos fiscais e agência foram combinados a fim de avaliar por que a forma de parceria de governança limitada sobreviveu neste cenário, apesar vantagens de informação extensivas e incentivos divergentes para o sócio comanditário. Consistente com a teoria da agência (Fama, 1980), Wolfson descobriram que os efeitos da reputação de longo prazo do alinhamento de mercado os comportamentos de curto prazo do parceiro em geral com bem-estar dos sócios comanditários.

Kosnik (1987) examinaram outro mecanismo de informação para o oportunismo gerencial, o conselho de administração. Kosnik estudou 110 grandes empresas americanas que eram alvos greenmail entre 1979 e 1983. Usando teorias tanto hegemonia e da agência, ela relata características do conselho relacionada com o facto greenmail que foram efetivamente pagos (pagamento de greenmail é considerado não em interesses dos stockholders) . Como previsto pela teoria da agência (Fama & Jensen, 1983), conselhos de administração das empresas que resistiram greenmail tiveram uma maior proporção de diretores externos e uma maior proporção de executivos externos.

Na mesma linha, Argawal e Mandelker (1987) examinou se participações de executivos acionistas nas empresas de títulos reduziria problemas de agência entre acionistas e gestores. Especificamente, eles estudaram a relação entre ações e opções de ações participações de executivos e se a decisão de aquisição e financiamento foram feitas de acordo com os interesses dos acionistas. Em geral, os gestores preferem aquisições de menor risco e financiamento da dívida inferior (ver Argawal & Mandelker, 1987, para uma revisão). Sua amostra incluiu 209 empresas que participaram aquisições e desinvestimentos entre 1974 e 1982. De acordo com as ideias de agência (por exemplo, Jensen e Meckling, 1976), executivos acionistas de empresas de títulos (contrato baseado em resultados) foram relacionados a decisões de aquisição e financiamento que eram mais consistentes com o interesse dos acionistas. Ou seja, participações de executivos acionistas/sócios alinham preferências gerenciais com os de stockholders.

Singh e Harianto (no prelo) estudaram paraquedas dourados em uma amostra combinada de 84 Fortune 500 empresas. Seu estudo incluiu variáveis de ambos agência e perspectivas gerencialistas. Consistente com a teoria da agência (Jensen & Meek-ling, 1976; Fama & Jensen, 1983), os autores descobriram que paraquedas dourados são usados para alinhar os interesses dos executivos com os dos acionistas em situações públicas de aquisição, e eles são vistos como uma alternativa ao contrato baseado em resultados das ações de propriedade do executivo. Especificamente, os autores descobriram que paraquedas dourados foram associados positivamente com uma maior probabilidade de uma aquisição e, negativamente, com participações de executivos.

Finalmente, Barney (1988) explorou se a propriedade de ações por empregados reduz o custo de uma empresa de capital próprio. Consistente com a teoria da agência (Jensen e Meckling, 1976), Barney argumentou que a posse de ações por empregados (baseado em contrato por resultados) alinharia os interesses dos trabalhadores com os acionistas. Usando pressupostos eficientes do mercado de capitais, ele argumentou ainda que este alinhamento seria refletido no mercado através de um menor custo de capital próprio. Embora Barney não teste diretamente o argumento da agência, os resultados são consistentes com a visão de agência.

Em resumo, não há suporte para a existência de problemas de agência entre acionistas e altos executivos em situações em que os seus interesses são divergentes, ou seja, tentativas de aquisição, financiamento de dívida de capital, aquisições e alienações, e para a mitigação dos problemas de agência (a) através de contratos baseados em resultados, tais como paraquedas dourados (Singh & Harianto, no prelo) e controle de ações executivas (Argawal & Mandelker, 1987; a pé e longas, 1984) e (b) por meio de sistemas de informação, tais como conselhos de administração (Kosnik, 1987) e mercados eficientes (Barney, 1988; Wolfson, 1985). No geral, esses estudos suportam as proposições positivistas descritas anteriormente. Da mesma forma, estudos de laboratório por Dejong e colegas (1985), que não são aqui analisados, também são favoráveis.

Resultados da corrente do Principal Agente

A corrente principal-agente é mais diretamente focada no contrato entre o principal e o agente. Considerando que o fluxo positivista estabelece a base (ou seja, a existência de problemas de agência e que várias alternativas contratuais são avaliáveis), o fluxo de principal-agente indica a alternativa de contrato mais eficiente numa determinada situação. A abordagem comum nesses estudos é a utilização de um subconjunto de variáveis, tais como agências de programação de tarefas, sistemas de informação e incerteza resultado para prever se o contrato é baseado em comportamento ou baseado em resultados. O pressuposto é que diretores e agentes subordinados irão escolher o contrato mais eficiente, embora a eficiência não seja diretamente testada.

Em um estudo, Anderson (1985) testando integração vertical, utilizando uma perspectiva de custos de transação com variáveis agência. Especificamente, ela examinou a escolha entre a representatividade de um fabricante (com base em resultados) e uma força de vendas corporativas (baseada em comportamento) em uma amostra de empresas de produtos eletrônicos. A variável explanatória mais poderosa foi a partir da teoria da agência: a dificuldade de mensuração de resultados (medidos em quantidade de tarefas vendas não realizadas e equipe de vendas). Consistente com as previsões da agência, esta variável foi positivamente relacionada ao uso de uma força de vendas das empresas (contrato baseado em comportamento).

Em outros estudos, Eisenhardt (1985, 1988) examinou a escolha entre a comissão (baseado em resultados) e salário (baseada em comportamento) de vendedores no varejo. O estudo original (1985) incluiu apenas as variáveis da agência, enquanto um estudo mais tarde (1988), acrescentou variáveis agência adicionais e previsões da teoria institucional. Os resultados apoiaram previsões da teoria da agência que programação de tarefas, sistemas de informação (medidos

pelo grau de controle), e variáveis de incerteza de resultado (medida pelo número de concorrentes e as taxas de falha) significativamente previam o salário contra escolha de comissão. Variáveis institucionais foram significativos também.

Conlon e Parks (1988) replicou e estendeu o trabalho de Eisenhardt em um laboratório de ferramentas. Eles usaram um projeto multi período para testar ambos agência e previsões institucionais. Consistente com a teoria da agência (Harris & Raviv, 1978), eles descobriram que os sistemas de informação (manipulado ou não pelo principal poderia monitorar o comportamento do agente) foram negativamente relacionada com o pagamento pelo desempenho (baseado em resultados). Eles também encontraram apoio para as previsões institucionais.

Finalmente, Eccles (1985) usou a teoria da agência para desenvolver um quadro para a compreensão dos preços de transferência. Por meio de entrevistas com 150 executivos de 13 grandes empresas, ele desenvolveu um quadro com base em noções de agência e de equidade para prescrever as condições em que várias alternativas de abastecimento e preços de transferência são ao mesmo tempo eficiente e equitativa. Proeminente em seu quadro é o elo entre a descentralização (discutivelmente uma medida da capacidade de programação de tarefas) e a escolha entre o custo (contrato baseado em comportamento) e mercado gerência (contrato baseados nos resultados) mecanismos de transferência de preços.

Em resumo, não há suporte para hipótese agente-principal relacionando a forma contrato com (a) sistemas de informação (Conlon & Parks, 1988; Eccles, 1985; Eisenhardt, 1985), (b) incerteza de resultado (Eisenhardt, 1985), (c) Mensurabilidade de Resultados (Anderson, 1985; Eisenhardt, 1985), (d) tempo (Conlon e Parks, 1988), e (e) programação de tarefas (Eccles, 1985; Eisenhardt, 1985). Além disso, esse apoio se baseia em pesquisa usando uma variedade de métodos, incluindo questionários, fontes secundárias, experimentos de laboratório e entrevistas.

RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS DA TEORIA DE AGÊNCIA

Como discutido acima, a teoria da agência faz contribuições a teoria da organização, é testável, e 70 tem suporte empírico. Em geral, parece razoável a adoção de uma perspectiva da teoria da agência durante a investigação dos muitos problemas que têm uma estrutura principal-agente. Cinco recomendações específicas são descritas a seguir para usar a teoria da agência em pesquisa organizacional.

Foco em sistemas de informação, incerteza de resultados e riscos

McGrath, Martin, e Kukla (1981) argumentaram que a pesquisa é um processo de acumulação de conhecimento. Usando este critério de competência, os próximos passos para a investigação teoria da agência são claras: Os investigadores devem se concentrar em sistemas de informação, a incerteza resultado e risco. Essas variáveis agência fazem a contribuição ser mais original a pesquisa organizacional, mas eles têm recebido pouca atenção empírica (Tabela 3). É importante que pesquisadores enfatizem essas variáveis, a fim de avançar a teoria da agência e fornece novos conceitos no estudo de temas familiares, tais como impressão dos gerentes, inovação, integração vertical, remuneração, alianças estratégicas, e relacionamento de conselho.

Estudar o risco e incerteza de resultado é particularmente oportuno por causa de recentes avanços na medição de preferências de risco. Ao contar com os trabalhos de Kahneman e Tversky (1979), Mac-Crimmon e Wehrung (1986), e March e Shapira (1987), o pesquisador organizacional pode medir a preferência de risco mais facilmente e de forma realista. Essas técnicas incluem medidas diretas de preferência de risco, tais como loterias e medidas indiretas usando características

demográficas, como idade e características de riqueza e de recompensa, como o ganho de contra perda. (Veja março e Shapira, 1987, para uma revisão).

Contexto chave da Teoria Relevante

Teoria das organizações geralmente é explorada em ambientes em que a teoria parece ter maior relevância. Por exemplo, as teorias dependência institucional e de recursos foram desenvolvidas principalmente em grandes burocracias públicas, em que a eficiência não pode ter sido uma preocupação premente. A recomendação aqui é tomar a mesma abordagem com a teoria da agência: Chave em contextos teórico-relevante.

A teoria da agência é mais relevante em situações em que os problemas de contratação são difíceis. Estes incluem situações em que não existe (a) conflito substancial de meta entre diretores e agentes, de tal forma que agente oportunista é provável (por exemplo, donos e gestores, gerentes e profissionais, fornecedores e compradores); (b) incerteza resultado suficiente para desencadear as implicações de risco da teoria (por exemplo, inovação de novos produtos, as jovens e as pequenas empresas, indústrias recentemente desregulamentados); e (c) os trabalhos não programados ou equipe orientada em que a avaliação de comportamentos é difícil. Ao enfatizar esses contextos, os pesquisadores podem usar a teoria da agência onde ela possa fornecer a mais alavancagem e onde ela possa ser mais rigorosamente testada. Temas como inovação e configurações, tais como empresas de base tecnológica são particularmente atraentes porque combinam conflito meta entre os profissionais e gestores, de risco, e os trabalhos em que a avaliação de desempenho é difícil.

Expandir a contextos mais ricos

Perrow (1986) e outros autores tem criticado a teoria da agência por ser excessivamente estreita e com poucas implicações testáveis. Embora estes críticos possam ser extremos, eles sugerem que a pesquisa deve ser realizada em novas áreas. Assim, a recomendação é de se expandir para uma gama mais rica e complexa de contextos.

Duas áreas são particularmente apropriadas. Uma delas é para aplicar a estrutura da agência para temas de comportamento organizacional que se relacionam com a assimetria de informação (ou engano) em situações cooperativas. Exemplos de tais temas são a impressão de gerentes (Gardner & Martinko, 1988), mentiras e outras formas de sigilo (SITKIN, 1987), e culpa (Leatherwood & Conlon, 1987). A teoria da agência pode contribuir um quadro global no qual coloque essas várias formas de auto interesse, levando a uma melhor compreensão de quando tais comportamentos será provável e quando eles vão ser eficazes.

A segunda área é a expansão para além das formas puras de contratos de comportamento e resultados, conforme descrito neste artigo para uma ampla gama de alternativas de contrato. A maioria das pesquisas (por exemplo, Anderson, 1985; Eisenhardt, 1985, 1988) trata de um contrato de uma dicotomia: comportamento contra resultado. No entanto, os contratos podem variar em um continuum entre contratos baseados em comportamento e resultado. Além disso, a pesquisa atual se concentra em uma única recompensa, negligenciando muitas situações em que há múltiplas recompensas, diferindo por período de tempo e base contrato. Por exemplo, os gerentes de nível superior geralmente são compensados por meio de vários prêmios, tais como promoções, opções de ações, e salário. Ambas múltiplas e mistas recompensas (comportamento e os resultados) apresentam dificuldades empíricas, mas eles também refletem a vida real. A riqueza e complexidade da

teoria da agência poderia ser aumentado se pesquisadores considerarem este espectro mais amplo de possíveis contratos.

Uso das múltiplas teorias

Um artigo recente de Hirsch et al. (1987) faz uma eloquente comparação de economia com sociologia. Eles argumentaram que a economia é dominada por um único paradigma, teoria dos preços, e uma vista única da natureza humana, a auto interesse. Em contraste, os autores sustentaram que a força da pesquisa organizacional é a sua teoria poliglota que produz uma visão mais realista das organizações.

Consistente com os argumentos de Hirsch et al. a recomendação é usar a teoria da agência com teorias complementares. A Teoria da Agência apresenta uma visão parcial do mundo que, embora seja válido, também ignora um bom bocado da complexidade das organizações. Perspectivas adicionais podem ajudar a capturar a maior complexidade.

Este ponto é demonstrado por muitos dos estudos empíricos acima revisados. Por exemplo, a Singh e Harianto (no prelo) e Kosnik (1987) estudam hipóteses que apoiam a teoria da agência, mas eles também usam as perspectivas complementares de hegemonia e gerencialismo. Estas perspectivas enfatizam o poder e os aspectos políticos de paraquedas dourados e greenmail, respectivamente. Da mesma forma, os estudos de Eisenhardt (1988) e Conlon e Parks (1988) combinam teorias institucionais e de agências. A ênfase na tradição institucional complementa que a ênfase eficiência da teoria da agência, e o resultado é uma melhor compreensão da compensação. Outros exemplos incluem Anderson (1985), que juntamente custo de agência e transação, e Eccles (1985), que combinou agência com a teoria da equivalência patrimonial.

Olhe além da economia

A recomendação final é (pesquisadores organizacionais devem olhar para além da literatura econômica. As vantagens da economia são cuidadoso desenvolvimento de hipóteses e proposições lógicas (Hirsch et al., 1987). No entanto, grande parte desse desenvolvimento teórico cuidadoso já foi realizado para a teoria da agência. Para os pesquisadores organizacionais, o pagamento agora está em pesquisa empírica, onde o pesquisador organizacional tem vantagem comparativa (Hirsch et al., 1987). Para confiar demais na economia com as suas suposições restritivas, tais como mercados eficientes e seu estilo de uma única perspectiva é arriscar-se a fazer economia de segunda classe sem estar contribuindo com a pesquisa organizacional de primeira linha. Portanto, embora seja apropriado para acompanhar a evolução da economia, é mais útil para o tratamento de economia como um complemento ao trabalho empírico mais ministrado por estudiosos organizacionais.

CONCLUSÃO

Este trabalho começou com duas posições extremas na teoria da agência - um argumentando que a teoria da agência é uma fundação revolucionária e uma poderosa (Jensen, 1983) e os outros argumentando que a teoria não traz nenhum problema claro, é estreita, não tem implicações testáveis, e é perigosa (Perrow, 1986). A perspectiva mais válida fica no meio. A teoria da agência fornece uma perspectiva única, realista e empiricamente testável sobre problemas de esforço cooperativo. A intenção deste artigo é esclarecer algumas das confusões que rondam a teoria da agência e levar estudiosos organizacionais a usarem a teoria da agência em seu estudo sobre a ampla gama de assuntos de principal-agente voltado para empresas.

REFERÊNCIAS

- Anderson, E. (1985) The salesperson as outside agent of employee: A transaction cost analysis. *Marketing Science*, 4, 234-254.
- Amihud, Y., & Lev, B. (1981) Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers. *Bell Journal of Economics*, 12, 605-616.
- Argawal, A., & Mandelker, G. (1987) Managerial incentives and corporate investment and financing decisions. *Journal of Finance*, 42, 823-837.
- Arrow, K. (1971) *Essays in the theory of risk bearing*. Chicago: Markham.
- Barnard, C. (1938) *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J. (1988) *Agency theory, employee stock ownership and a firm's cost of equity capital*. Unpublished working paper, Texas A&M University, College Station.
- Barney, J., & Ouchi, W. (Eds.) (1986) *Organizational economics*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Basu, A., Lai, R., Srinivasan, V., & Staelin, R. (1985) Sales-force compensation plans: An agency theoretic perspective. *Marketing Science*, 4, 267-291.
- Berle, A., & Means, G. (1932) *The modern corporation and private property*. New York: Macmillan.
- Bolton, M. (1988) *Organizational miming: When do late adopters of organizational innovations outperform pioneers?* Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.
- Burt, R. (1979) A structural theory of interlocking corporate directorates. *Social Networks*, 1, 415-435. Capitalism in the making. (1984, April 30) *Time*, p. 62.
- Chandler, A. (1962) *Strategy and structure*. New York: Doubleday.
- Conlon, E., & Parks, J. (1988) The effects of monitoring and tradition on compensation arrangements: An experiment on principal/agent dyads. In F. Hoy (Ed.), *Best papers proceedings* (pp. 191-195). Anaheim, CA: Academy of Management.
- Cyert, R., & March, J. (1963) *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dejong, D., Forsythe, R., & Uecker, W. (1985) Ripoffs, lemons and reputation formation in agency relationships: A laboratory market study. *Journal of Finance*, 50, 809-820.
- Demski, J. (1980) *A simple case of indeterminate financial reporting*. Working paper, Stanford University.
- Demski, J., & Feltham, G. (1978) Economic incentives in budgetary control systems. *Accounting Review*, 53, 336-359.
- Dornbusch, S., & Scott, W. R. (1974) *Evaluation and the exercise of authority*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eccles, R. (1985) Transfer pricing as a problem of agency. In J. Pratt & R. Zeckhauser (Eds.), *Principals and agents: The structure of business* (pp. 151-186). Boston: Harvard Business School Press.
- Eisenhardt, K. (1985) Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31, 134-149.
- Eisenhardt, K. (1988) Agency and institutional explanations of compensation in retail sales. *Academy of Management Journal*, 31, 488-511.
- Fama, E. (1980) Agency problems and the theory of the firm.

- Journal of Political Economy*, 88, 288-307. Fama, E., & Jensen, M. (1983) Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Galbraith, J. (1973) *Designing complex organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gardner, W., & Martinko, M. (1988) Impression management: An observational study linking audience characteristics with verbal self-presentations. *Academy of Management Journal*, 31, 42-65.
- Gausch, J., & Weiss, A. (1981) Self-selection in the labor market. *American Economic Review*, 71, 275-284.
- Harris, M., & Raviv, A. (1978) Some results on incentive contracts with application to education and employment, health insurance, and law enforcement. *American Economic Review*, 68, 20-30.
- Harris, M., & Raviv, A. (1979) Optimal incentive contracts with imperfect information. *Journal of Economic Theory*, 20, 231-259.
- Hirsch, P., & Friedman, R. (1986) Collaboration or paradigm shift? Economic vs. behavioral thinking about policy? In J. Pearce & R. Robinson (Eds.), *Best papers proceedings* (pp. 31-35). Chicago: Academy of Management.
- Hirsch, P., Michaels, S., & Friedman, R. (1987) "Dirty hands" versus "clean models": Is sociology in danger of being seduced by economics? *Theory and Society*, 317-336.
- Holmstrom, B. (1979) Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics*, 10, 74-91.
- Jensen, M. (1983) Organization theory and methodology. *Accounting Review*, 56, 319-338.
- Jensen, M. (1984) Takeovers: Folklore and science. *Harvard Business Review*, 62(6), 109-121.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Jensen, M., & Roeback, R. (1983) The market for corporate control: Empirical evidence. *Journal of Financial Economics*, 11, 5-50.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979) Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- Kosnik, R. (1987) Greenmail: A study in board performance in corporate governance. *Administrative Science Quarterly*, 32, 163-185.
- Lambert, R. (1983) Long-term contracts and moral hazard. *Bell Journal of Economics*, 14, 441-452.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967) *Organization and environment*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Leatherwood, M., & Conlon, E. (1987) Diffusibility of blame: Effects on persistence in a project. *Academy of Management Journal*, 30, 836-848.
- MacCrimmon, K., & Wehrung, D. (1986) *Taking risks: The management of uncertainty*. New York: Free Press.
- March, J. (1962) The business firm as a political coalition. *Journal of Politics*, 24, 662-678.
- March, J., & Shapira, Z. (1987) Managerial perspectives on risk and risk taking. *Management Science*, 33, 1404-1418.
- March, J., & Simon, H. (1958) *Organizations*. New York: Wiley.
- McGrath, J., Martin, J., & Kukla, R. (1982) *Judgment calls in research*. Beverly Hills, CA: Sage.

- Meet Mike Jensen, the professor of merger mania. (1988, February 8) *Business Week*, pp. 66-67.
- Mitnick, B. (1986) *The theory of agency and organizational analysis*. Unpublished working paper, University of Pittsburgh.
- Ouchi, W. (1979) A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25, 833-848.
- Pearce, J., Stevenson, W., & Perry, J. (1985) Managerial compensation based on organizational performance: A time series analysis of the effects of merit pay. *Academy of Management Journal*, 28, 261-278.
- Perrow, C. (1986) *Complex organizations*. New York: Random House.
- Pettigrew, A. (1973) *The politics of organizational decision making*. London: Tavistock.
- Pfeffer, J. (1981) *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitt-man.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (1974) Organizational decision making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 19, 135-151.
- Ross, S. (1973) The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63, 134-139.
- Shavell, S. (1979) Risk sharing and incentives in the principal and agent relationship. *Bell Journal of Economics*, 10, 537-573.
- Singh, H., & Harianto, F. (in press) Management-board relationships, takeover risk and the adoption of golden parachutes: An empirical investigation. *Academy of Management Journal*.
- Sitkin, S. (1987) *Secrecy in organizations: The limits of legitimate information control*. Working paper, University of Texas, Austin.
- Spence, A. M. (1975) The economics of internal organization: An introduction. *Bell Journal of Economics*, 6, 163-172.
- Spence, A. M., & Zeckhauser, R. (1971) Insurance, information, and individual action. *American Economic Review*, 61, 380-387.
- Thompson, J. (1967) *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Ungson, G., & Steers, R. (1984) Motivation and politics in executive compensation. *Academy of Management Review*, 9, 313-323.
- Walker, G., & Weber, D. (1984) A transaction cost approach to make-or-buy decisions. *Administrative Science Quarterly*, 29, 373-391.
- Walking, R., & Long, M. (1984) Agency theory, managerial welfare, and takeover bid resistance. *The Rand Journal of Economics*, 15, 54-68.
- White, H. (1985) Agency as control. In J. Pratt & R. Zeckhauser (Eds.), *Principals and agents: The structure of business* (pp. 187-214). Boston: Harvard Business School Press.
- Williamson, O. (1975) *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
- Wilson, R. (1968) On the theory of syndicates. *Econometrica*, 36, 119-132.
- Wolfson, M. (1985) Empirical evidence of incentive problems and their mitigation in oil and gas shelter programs. In J. Pratt & R. Zeckhauser (Eds.), *Principals and agents: The structure of business* (pp. 101-126). Boston: Harvard Business School Press.
- Zenger, T. (1988) Agency sorting, agent solutions and diseconomies of scale: An empirical investigation of employment contracts in high technology R&D. Paper presented at the meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA.