



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## A GESTÃO UNIVERSITÁRIA E OS CONFLITOS ENTRE A ALTA GESTÃO E GESTÃO NO CAMPUS: UM OLHAR DA TEORIA DA AGÊNCIA

**Edson Andrade dos Reis**  
Univali/Anhanguera  
[edson.reis@anhanguera.com](mailto:edson.reis@anhanguera.com)

### RESUMO

A Teoria da Agência oferece meios para o estudo dos problemas advindos da separação entre propriedade e controle, focando as relações entre aquele que detém a propriedade, e o agente a quem realiza a gestão. O objetivo desta pesquisa é verificar em Instituições de Ensino Superior do Sul do Brasil, como se apresenta a Teoria da Agência e se há evidências da existência de Custos de Agência. Esse estudo caracteriza-se como qualitativo, pois se pretendeu compreender um fenômeno em contato direto com as informações da organização estudada. Na pesquisa, fez-se uso de técnica análise de conteúdo, pois se pesquisou com 8 gestores em uma entrevista semi-estruturada com o Diretor de Unidade que representa o agente nesta organização. Constatou-se há conflitos de interesses como também que os custos de agência estão presentes, devido a empresa ter em sua cultura, a gestão por resultados e o monitoramento constante de indicadores de performance operacional e financeiros, porém visualizou-se que os contratos de resultados dão suporte a governança corporativa minimizam maiores conflitos entre agente e principal.

**Palavras-Chave:** Instituição de Ensino Superior. Teoria da Agência. Custo de Agência.

### INTRODUÇÃO

A Teoria da Agência oferece meios para o estudo dos problemas advindos da separação entre propriedade e controle, focando as relações entre o principal – aquele que detém a propriedade, e o agente a quem o Principal delega o direito de decisão sobre os seus direitos de propriedade.

De acordo com Jensen e Meckling (1976), a Teoria da Agência trata do relacionamento entre agentes nas trocas econômicas, onde um ator (o principal) tem poder sobre o comportamento de um outro ator (o agente) em seu favor, e o bem-estar do principal sofre influência das decisões do agente.

O problema de agência, segundo Hatch (1997), envolve o risco do principal de que o agente possa agir de acordo com seus interesses em vez dos da empresa. Para evitar os problemas de divergência de interesses, são realizados contratos, cujo objetivo é alinhar os interesses dos agentes com os de seus principais.

Para Eisenhardt (1985), a habilidade dos principais em saberem se os agentes estão ou não agindo de acordo com seus interesses, depende das informações disponíveis aos

principais. O Problema da Agência são que as informações são assimétricas, e que os interesses do agente e do principal podem divergir, e desta forma surgem os Custos de Agência, representados pelo custo de monitoramento por parte do principal, onde estas podem ser obtidas diretamente pelo monitoramento direto das ações dos agentes, ou, indiretamente, pelo acompanhamento dos resultados produzidos pelos agentes.

Entretanto, como os resultados não dependem apenas dos agentes, eles nesses casos passam a assumir certa parcela do risco, somados aos dispêndios do agente e as perdas individuais (JENSEN & MECKLING, 1976).

No entorno destas prerrogativas visualiza-se uma pergunta: como uma Instituição de Ensino Superior (IES) caracteriza-se e percebe problemas de Custo de Agência. Uma IES é detentora da totalidade da gestão, de forma a ter o seu controle acadêmico e administrativo, e de outro lado a matriz da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas.

Assim o objetivo desta pesquisa é verificar em uma IES, que representa uma Rede Educacional de grande, como se apresenta a Teoria da Agência, se há conflitos de Agência por parte do Principal, VicePresidências (VPs) e Superintendência, e do Agente (Diretor de Campus).

Assim o artigo esta estruturado em uma revisão de literatura envolvendo Teoria da Agência e Custos de Agência. Apresentam-se em seguida os aspectos metodológicos e apresenta-se os resultados gerados, por fim fazem-se as considerações finais da pesquisa.

## **1. GESTÃO EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

No Brasil, as instituições de ensino superior passam por um período que exige mudanças capazes de torná-las mais ágeis e flexíveis para cumprir sua função social com eficiência. Para tanto, é necessário que elas estejam ajustadas às novas formas de gestão, que atendam à necessidade de informações e conhecimento que é criada pelas transformações, econômicas, políticas, sociais e tecnológicas (PESSOA, 2000).

Segundo Pessoa (2000), a gestão nas Universidades brasileiras:

“...passam por um período que exige mudanças capazes de torná-las mais ágeis e flexíveis para cumprir sua função social com eficiência. Para tanto, é necessário que elas estejam ajustadas às novas formas de gestão e práticas administrativas, que atendam à necessidade de informações e conhecimento que é criada pelas transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas.”

Considerando tais aspectos, uma instituição de ensino superior pode ser vista como um conjunto de processos. Processo pode ser definido como uma série de atividades e tarefas sequencialmente interrelacionadas e organizadas com a finalidade de produzir resultados específicos para realização de uma meta, caracterizando-se por entradas mensuráveis, valor agregado e saídas mensuráveis.

Um enfoque sistemático de instituição do ensino superior pode ser visto a partir da compreensão da instituição como sendo um conjunto de processos que são alimentados por entradas (recursos materiais, informações e conhecimento, entre outras) e resultam em saídas

(formação profissional, produção científica e tecnológica, entre outras) em um constante círculo de realimentação, tornando esses processos mutáveis e contínuos. Esses processos são influenciados e dependentes do ambiente organizacional (infraestrutura, cultura, valores, crenças, visão, missão, entre outros), o qual é afetado constantemente pelo ambiente externo (entorno local, regional, nacional e mundial).

## 2. TEORIA DA AGÊNCIA: ABORDAGEM CLÁSSICA

A empresa pode ser entendida como uma “caixa preta” manipulada de forma a atender às condições marginais relevantes no que diz respeito a *inputs e outputs, maximizando, desta forma, os lucros, ou*, mais precisamente, o valor presente. A partir desta premissa Jensen e Mecklin (1976) desenvolvem uma Teoria denominada Teoria da Estrutura de Propriedade, onde os autores, recorrem à conceitos da Teoria dos Direitos de Propriedade, da Teoria da Agência e das Finanças para desenvolvê-la.

Através deste pensamento a Teoria da Estrutura de Propriedade tenta explicar como os objetivos conflitantes dos participantes individuais atingem o equilíbrio nas firmas pela separação entre posse e controle.

Neste sentido a Teoria de Agência se apropria de alguns conceitos da Estrutura de propriedade para analisar os conflitos e custos resultantes da separação entre a propriedade e o controle do capital.

Essa possibilidade de não-participação do acionista no gerenciamento da empresa é bem representada pela sociedade por ações, que limita a responsabilidade do acionista para com a organização à parcela de capital que ele investiu. Isso permite ao investidor criar uma carteira de investimentos em diferentes segmentos, diversificando e minimizando seus riscos.

Entretanto, ao manter valores mobiliários de diversas firmas, o mantenedor individual geralmente não tenciona supervisionar as atividades detalhadas de qualquer das firmas (FAMA, 1988).

De acordo com Eisenhardt (1989) a Teoria da Agência está preocupada com a resolução de dois problemas que podem ocorrer em relações de agência. O primeiro é o organismo *problema* que surge quando:

- a) os desejos ou objetivos do principal e do conflito agente;
- b) é difícil ou caro para o principal verificar o que o agente está realmente fazendo.

A segunda é o problema da partilha de riscos que surge quando o principal e agente têm atitudes diferentes em relação ao risco. O problema de agência ocorre quando as partes cooperativas possuem diferentes objetivos e divisão de tarefas, ou seja, o problema é que o principal não pode verificar se o agente se comportou adequadamente e o principal e o agente pode preferir ações diferentes por causa das preferências de risco diferentes devido que o principal e o agente possuem diferentes atitudes frente ao risco.

O Principal delega o trabalho para outro agente e o problema de agência se verifica quando há conflito entre os desejos do principal e agente, pois é difícil para o principal verificar o que o agente está fazendo.

Para o compartilhamento de risco cria-se uma unidade de análise entre o principal e o agente que é o contrato que tem por objetivo criar mecanismos para resolver os problemas de agência, ou seja, os conflitos entre proprietário e gente.

Os contratos baseados em resultados, os sistemas de informação para verificar o comportamento do agente, buscam atender os interesses do principal na garantia de que a

maximização dos lucros da empresa, afim de que o relacionamento entre principal e agente seja abstrata e matemática, menos acessível incluindo implicações testáveis como a determinação de um contrato ótimo: comportamento versus resultado.

Os conflitos de objetivos entre o principal e o agente nem sempre são de fácil mensuração, devido que agente com mais aversão a risco do que o principal e este último pode encontrar dificuldades na verificação das ações de gestão e comportamento do agente.

A teoria da agência também é semelhante a modelos políticos das organizações. Ambos agência e perspectivas políticas assumem a busca do auto-interesse a nível individual e de conflito meta no nível organizacional (Pfeffer, 1981).

A teoria da agência tem semelhanças com a perspectiva de custos de transação (Williamson, 1975). Em teoria da agência não são as atitudes de risco de principal e agente, a incerteza resultado, e sistemas de informação. Assim, as duas teorias compartilham uma ascendência na economia, mas cada um tem seu próprio foco e vários únicas variáveis independentes.

Assim, a teoria de agência apresenta-se como um arcabouço teórico voltado para análise das relações entre participantes de sistemas em que a propriedade e o controle do capital são destinados a figuras distintas, dando espaço à formação de conflitos resultantes da existência de interesses diferenciados entre os indivíduos.

Um contrato entre o principal que contratam o agente para desempenhar funções de gestão e tomada de decisão em seu interesse o qual envolve delegação de alguma autoridade para tomada de decisão para o agente. “Se ambas as partes da relação são maximizadoras de utilidade, existe uma boa razão para acreditar que o agente não atuará sempre nos melhores interesses do principal” (JENSEN e MECKLING, 1976).

### **3. TEORIA DA AGÊNCIA: PESQUISAS RECENTES**

A teoria da agência de acordo com Fontes Filho (2003) está associada à fragmentação da propriedade, pois para o autor agente se refere a todo administrador que não seja o proprietário. Assim, podem existir interesses distintos entre principal e agente. A separação entre propriedade e gestão, gera um conflito de relacionamento entre proprietários e gestores.

O gestor ou agente, dotado de interesses individuais, pode não perseguir os objetivos dispostos pelos proprietários, o principal, ou não empregar todo o esforço necessário para a condução do negócio.

A figura 1 demonstra as variáveis de conflito e congruência entre o principal e o agente e

restabelece a importância do interesse próprio existente nas organizações, a existência de problema de estrutura comum entre pesquisas organizacionais, bem como perfaz duas contribuições específicas:

- quanto ao tratamento das informações – é um bem, tem seu custo e pode ser negociável;
- implicações do risco – devido a incerteza existente.

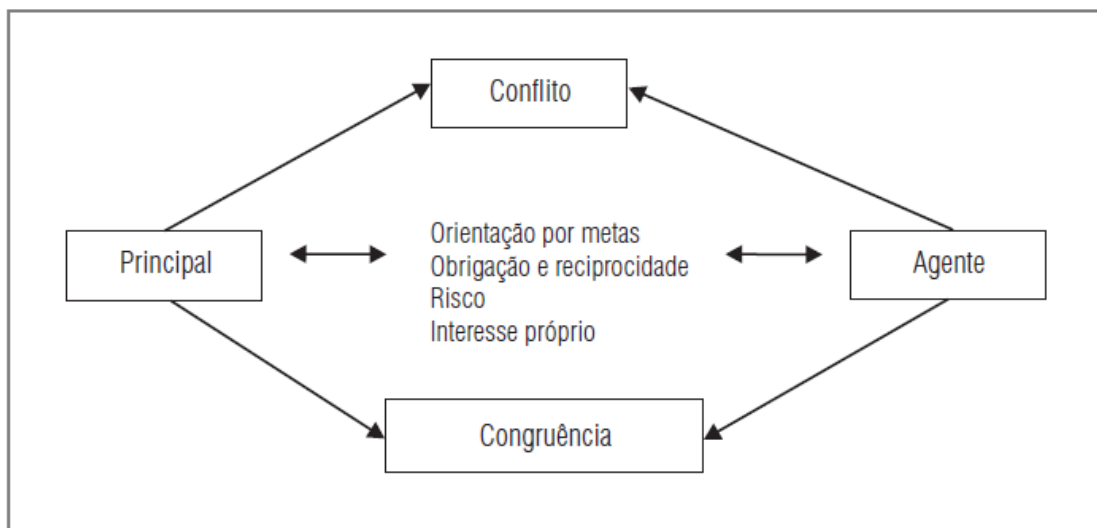


Figura 1: Esquema da Teoria da Agência  
 Fonte: Sato (2007).

Existem problemas entre acionistas e executivos de topo em situações nas quais seus interesses divergem como, por exemplo, decisões de compra e aquisições. As hipóteses do link entre o principal e agente e contratos são suportadas através de sistemas de informação, impacto da incerteza de resultado, mensuração de resultados mensuração de tempo de resultados e programação das tarefas.

De acordo com Nascimento e Reginato (2008), quando uma empresa é pequena, ou seja, de pequeno porte, o proprietário consegue administrá-la sozinho, pois todas as ações e decisões concentram-se apenas no proprietário, que tem a função de gestor ou agente, considerado o único acionista da empresa.

À medida que a empresa vai expandindo e desenvolvendo, a gestão se torna mais complexa, o que faz com que o proprietário contrate gestores profissionais, que serão remunerados e terão os controles específicos sobre funções de gestão de sua empresa. As decisões que antes eram concentradas no proprietário, agora são divididas pelo gestor e podem iniciar conflitos de interesse.

Conflitos de agência podem ser denominados conflito de interesses entre vários interessados nas atividades da firma. Conforme Lopes e Martins (2007), “os interesses dos acionistas são bastante diferentes dos interesses dos administradores da empresa e das outras classes de participantes. Cada grupo de interessados na empresa possui uma classe distinta de aspirações”.

Segundo Pinto Júnior e Pires (2009), a teoria da agência complementa a teoria dos contratos, identificando a assimetria de informação como promotora de conflito entre principal e agente:

[...] esta vertente da teoria dos contratos se interessa pelo relacionamento entre dois atores econômicos (um é o principal e o outro é o agente), no qual o agente dispõe de um conjunto de possíveis comportamentos a adotar, suas ações afetam o bem-estar entre as partes e dificilmente são observáveis pelo

principal. Este tipo de relação coloca em tela o problema de assimetria de informações entre o agente e o principal.

Para Andrade e Rossetti (2007), podem existir problema de agência pela a não existência de contratos perfeitos e completos, principalmente por ocorrer, contingências que podem comprometer os resultados se ocorrem com crescente frequência. A esta existência deste fator é denominado pelos autores como a existência do axioma de Klein.

Por fim, Ross, Westerfield e Jordan (2009), descrevem que também pode existir conflito entre os detentores de uma dívida e os acionistas porque estratégias que acionistas usam para ferir a titulares dívida da empresa. Estas estratégias são contemplam expropriação de títulos para os credores, apresentar projetos de valor negativo, dividendos em excesso em momentos de dificuldade financeira, deixando menos dinheiro para os credores.

#### **4. O CUSTO DE AGÊNCIA**

A relação de agência é um contrato sob o qual uma ou mais pessoas (principal) emprega outra (agente) para executar em seu nome um serviço que implique a delegação de poder de decisão ao agente. O problema é que o agente nem sempre agirá de acordo com os interesses do principal e haverá algum nível de divergência entre as decisões do agente e as decisões que maximizariam o bem-estar do principal.

Desta forma o principal necessitará criar monitoramentos que incorrem em custos para limitar as atividades irregulares do agente, com o objetivo de proteger os interesses dos principais. Esta atividade é necessária e o principal faz uso de mecanismos que reduzam a possibilidade de os agentes agirem em desacordo. Nessa tarefa, custos são incorridos e denominados, segundo Clegg, Hardy e Nordy (1996), custos de agência. Os custos totais de agência são o montante gasto no monitoramento pelos principais, os custos da dependência dos agentes e a perda residual do principal. Assumindo que os custos de agência existem, tanto os principais quanto os agentes atuam de forma a minimizar esse custo e, portanto, ficar numa situação de equilíbrio entre ambas as partes.

Segundo Jensen e Mecklin (1976), os Custos de Agência são a soma das despesas de monitoramento por parte do principal, mais as despesas com a concessão de garantias contratuais por parte do agente e do custo residual, a redução monetária sofrida pelo principal mesmo com as despesas anteriores.

O papel das atividades de monitoramento na redução dos custos de agência faz com que o principal podem reduzir as oportunidades do agente favorecer-se através de recursos da organização através de gastos com auditorias, sistemas formais de controle, restrições orçamentárias, estabelecimento de sistemas de incentivo e remuneração.

Existem fatores que afetam a extensão da divergência da maximização ideal como as preferências dos administradores, facilidade com que ele consegue exercitar suas próprias preferências em oposição à maximização de valor na tomada de decisões, custos de mensurar e avaliar o desempenho do administrador, custo de elaborar um a remuneração do administrador que se correlacione com o bem-estar do proprietário.

Percebe-se, dessa forma, que os conflitos de interesse conduzem à existência de custos, que envolvem tanto custos de oportunidade que podem ser compreendidos aos custos oriundos das perdas devido à aplicação de recursos em determinado fim e não em outro que geraria maiores rendimentos, quanto gastos para monitoramento do comportamento dos

administradores, com a finalidade de incentivá-los a buscar a maximização da riqueza do acionista e protegê-lo de ações inadequadas dos administradores.

A assimetria informacional apresenta-se também pela discussão sobre ação oculta e informação oculta, dois problemas evidenciados por Arrow (1985) na relação entre agente e principal, pois os agentes podem realizar observações com a informação oculta, fato de que o principal não pode. Embora essas observações devam ser usadas pelo agente para a tomada de decisões, o principal não tem instrumentos para conferir se o agente utilizou realmente essas informações da melhor forma possível em relação aos seus interesses. As informações do principal são geralmente os resultados alcançados pelo agente ao fim de cada processo ou tomada de decisão e, talvez, pelo pouco que ele consegue obter por meio do monitoramento, determinando um sistema caro e difícil.

Arrow (1985) corrobora com o exposto, pois afirma:

“Nos problemas de informação oculta, o agente tem feito algumas observações que o principal não tem feito. O agente usa (e deve usar) esta informação na tomada de decisões; entretanto, o principal não pode checar se o agente tem usado sua informação de modo que sirva da melhor forma possível ao interesse do principal”.

Como modo de evitar os problemas de divergência de interesses, são realizados contratos, cujo objetivo é alinhar os interesses dos agentes com os de seus principais. Para Eisenhardt (1985), a habilidade dos principais em saberem se os agentes estão ou não agindo de acordo com seus interesses, depende das informações disponíveis aos principais.

Essas informações podem ser obtidas diretamente pelo monitoramento direto das ações dos agentes, ou, indiretamente, pelo acompanhamento dos resultados produzidos pelos agentes, contemplado assim nos contratos firmados para minimizar potenciais conflitos já expostos.

## 5. METODOLOGIA

Esse estudo caracteriza-se como qualitativo, pois se pretendeu compreender um fenômeno em contato direto com as informações da organização estudada. Godoy (1995) afirma que a pesquisa qualitativa envolve o alcance dos dados descritos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com o estudo em questão, buscando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos atores envolvidos, ou seja, os participantes da situação em estudo.

Na pesquisa, fez-se uso de fontes primárias e secundárias de dados de forma a dar subsídios para um estudo descritivo e exploratório, pois se estudaram os contratos entre a empresa e os gestores bem como uma entrevista semi-estruturada com oito Diretores de Campus de Instituições de Ensino Superior privadas do Estado do Sul do Brasil, compreendidos Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul de uma mesma rede Educacional.

As entrevistas foram gravadas para que se aproveitasse todas as informações obtidas. Após a gravação, foram transcritas e analisadas e tiveram uma duração de quarenta e cinco minutos (em média) com cada entrevistado, aproximadamente.

Para Colauto e Beuren (2006), a análise deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas, no intuito de confirmar ou rejeitar hipóteses ou pressupostos da pesquisa. Devem-se ouvir repetidas vezes as falas registradas e agrupar os fragmentos dos discursos de acordo com as categorias identificadas. A análise



deve extrair tudo que for relevante e associada com o tema ou com a categoria. (TANAKA & MELO, 2001).

A presente pesquisa caracteriza-se como natureza descritiva, com uma lógica indutiva, com abordagem qualitativa, como forma de obter compreensão do referido estudo, para, posteriormente apresentar os resultados obtidos de acordo com os objetivos propostos.

Segundo Cervo et al. (2007, p. 63), a pesquisa exploratória é o passo inicial de uma pesquisa empírica que permite o estabelecimento de hipóteses significativas para posteriores estudos. Esse tipo de pesquisa busca a familiarização com o fenômeno ou a obtenção de uma nova percepção do fenômeno e descoberta de novas idéias.

Os dados coletados foram avaliados de modo predominantemente qualitativo, com o emprego de análise documental e técnicas preliminares de análise de conteúdo com auxílio do software atlas.ti.

## **6. RESULTADOS**

Os resultados das entrevistas realizadas com os gestores, as quais descrevem o processo da interação do principal e do agente dentro da IES, seguem uma formação de dimensões a serem avaliadas.

Desta forma se caracterizou quatro dimensões para se analisar as relações entre principal e agente:

- a posição do Diretor e seus impactos na relação de tomada de decisão;
- a implementação da Estratégia Competitiva e o Contrato de Resultados
- conflitos entre os agente (Diretores de Campus) e o principal (VPs/Superintendente);
- assimetria de informação entre principal e agente.

### **6.1 A posição do Diretor e seus impactos na relação de tomada de decisão**

O grande problema está na falta de uma comunicação objetiva. Quanto menos informação em relação aos processos da empresa, maiores são as chances de incertezas e acertos, muitas vezes, inconsistentes, mas acabam prejudicando nos resultados, já que as pessoas podem imaginar situações que podem nem existir.

O diretor deve seguir as diretrizes da matriz para a tomada de decisão, mas ao mesmo tempo precisa atender aos acionistas que estão preocupados com o resultado financeiro da empresa. Ele é o principal ator nas tomadas de decisões na sua unidade de negócio. Por ter posição de comando e autoridade gera impacto direto em tudo àquilo que decide.

Uma prestação de contas se apresenta em ações e relações a desvios do contrato de resultados de forma a monitorando resultados futuros como também cobrando determinadas metas que também são estabelecidas através de planejamento estratégico ao longo prazo.

Esse planejamento estratégico ele é normalmente realizado em quatro mãos entre Conselho de Administração (CA) e Diretoria muito mais validada pelo CA. Representando uma proposição de planejamento longo prazo o CA valida e ajusta a partir desse planejamento estabelece as metas mensais, anuais e são monitoradas mensalmente.

### **6.2 A implementação da Estratégia Competitiva e o Contrato de Resultados**



A empresa adota a mais de cinco anos um modelo de gestão descentralizador de modo a implementar a estratégia para a empresa. Utiliza-se o modelo de gestão de indicadores comerciais e acadêmicos como modelo, adaptado para a empresa através de uma metodologia, que serve como desdobramento do planejamento estratégico para diferentes áreas.

O gestor da IES tem um contrato de resultados, que são metas desdobradas das metas do planejamento estratégico. Isso faz com que o haja alinhamento entre as áreas operacionais e estratégicas da empresa.

Então uma vez definida as metas objetivos das empresas revisa-se o planejamento estratégico se desdobra essas metas para cada unidade de negócio da empresa. Depois Superintendentes respondem por um contrato a matricial e ele se desdobra metas (contratos) para seus subordinados onde cada elo responde por estas metas ou contratos de performance. Todos possuem sua meta, além disso, este contrato serve como mecanismo de remuneração variável através do programa de avaliação de resultados que a empresa possui. Esta remuneração em forma de bônus leva ao comprometimento dos gestores de Campus e da Matriz da empresa.

### 6.3 O relacionamento entre o agente (Diretores de Campus) e o principal (VPs/Superintendente)

Existe uma posição de cobrança mas também existe autonomia para que o Diretor de Unidade possa tomar decisão. “Eu tenho autonomia para tomar decisão se eu errar vou responder por isso e se eu acertar vou talvez ser reconhecido por isso. Esse cuidado, apesar de que a alta direção (Vps e Superintendencia) por mais que ele não participe da gestão, tem uma posição muito forte de cobrança e as vezes acaba direcionando principalmente planejamento estratégico”.

Normalmente quanto maior o nível dentro da organização maior a decisão mais ligado a estratégia ela está. “Acontece alguns deslizes que o Superintendente em interferir na operação, na qual é uma tendência pequena que a gente tem que combater sempre e saber cobrar este limite, pois isso certamente vai trazer para prejuízo total autonomia de ambas as partes principalmente e confundi a opção de governança”.

É uma relação extremamente política. A essência do principal é de sucesso é a busca de novos negócios e oportunidades e a preocupação sempre presente com a melhoria do produto. Enquanto a maior parte das pessoas tende a enxergar apenas dificuldades e insucessos, os agentes devem ser otimistas e buscar o sucesso, apesar das dificuldades.

Podem existir conflitos porque podem existir interesses distintos. A visão de curto prazo não só as metas do momento interessam os Diretores de Unidade (agentes) pela sua remuneração variável, mas as metas do de longo prazo alta direção (principal) tem opiniões distintas: endividamento de longo prazo, meta de resultado de liquidez, lucratividade, são indicadores antagônicos entre si que regula uma gestão conflitante”

### 6.4 Assimetria de informação entre principal e agente

A informação dentro da IES é gerida pelo gestor e normalmente se ele quiser levar um relatório para a alta direção pode ser que seja manipulado. Podem existir formas como auditoria externa e relatórios mais detalhados, pra que isso não aconteça. Mas por outro lado sempre tem acesso pleno do principal as informações da empresa sempre de uma forma indireta sanando qualquer dúvida, apesar de que não deve ter uma gerência direta em algumas áreas.

“O que acontece na nossa IES é que as vezes por haver pouco contato do VPs nas questões do dia a dia da organização , ou seja ter uma visão mais operacional ele caba tendo uma visão diferente do que o gestor tem. Os interesses são pouco diferentes cabe vamos

exemplificar o acionista ta preocupado onde ele investiu seu dinheiro e quanto ele vai ter de retorno não interessa pra ele se a operação foi feita de uma forma através de uma forma ou outra do dia-a-dia da organização. Já o agente ele se preocupa com isso por que sele não se preocupa de uma forma coerente ele pode perder colaboradores, pode desmotivar a equipe, pode perder alunos, que vão afetar naquele resultado de remuneração variável”.

O contrato de resultados é por formado por vários indicadores estratégicos e um pouco de indicadores operacionais, onde de certa forma valida algumas ações ou preocupações do agente e também atende as necessidades mais estratégicas nas áreas financeiras, preocupação do principal. “Na visão do proprietário seu interesse seria apenas o campo financeiro, só resultado.

Todavia os Contratos podem ser melhorados, pois a empresa trabalha um contrato com pouco indicadores, indicadores mais relevantes de nível da alta direção em torno de 8 a 10 indicadores, a partir daí vai se desdobrando para demais áreas para existir o alinhamento entre as visões estratégicas, táticas e operacionais.

“Nosso contrato é desafiador, pois passamos por uma mudança macro econômicas que interferiu um pouco no crescimento e quando você tem isso você acaba usando a inércia do crescimento projetado pra frente. Você pega o passado cresceu numa determinada média e se desperta nos proprietários o anseio de crescer com este ritmo, fazendo com que as metas do contrato de resultados ficassem muito desafiadores”.

## **7. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Teoria da Agência fornece uma perspectiva única, realista e empiricamente testáveis sobre os problemas de esforço sobre conflitos de interesse entre principal e agente.

Os custos de agência são tão reais quantos quaisquer outros custos. O seu nível depende de regulamentações de contratos, no caso deste estudo contratos de resultados, originados da engenhosidade humana na elaboração dos mesmos.

Verificou-se que as IES existes conflitos de interesses e assimetria de informações e os contratos de resultados servem para minimizar os conflitos inerentes a Teoria da Agência e consequentes Custos de Agência.

Estes dois pontos corroboram com o referencial teórico, evidenciado pelas afirmações de por Arrow (1985) que cita que a assimetria informacional apresenta-se também pela discussão sobre ação oculta e informação oculta, dois problemas evidenciados na relação entre agente e principal, pois os agentes podem realizar observações com a informação oculta, fato de que o principal não pode.

Também o conceito de Eisenhardt (1985), de que os contratos são criados de modo a evitar os problemas de divergência de interesses, cujo objetivo é alinhar os interesses dos agentes com os de seus principais. Os contratos visualizados na pesquisa, porém não são suficientes para a inexistência de conflitos, pois a habilidade dos principais em saberem se os agentes estão ou não agindo de acordo com seus interesses, depende das informações disponíveis aos principais. Essas informações podem ser obtidas diretamente pelo monitoramento direto das ações dos agentes, ou, indiretamente, pelo acompanhamento dos resultados produzidos pelos agentes, contemplado assim nos contratos firmados para minimizar potenciais conflitos já expostos (EISENHARDT, 1985).

Constatou-se também que os custos de agencia estão presentes, devido a empresa ter em sua cultura, a gestão por resultados e o monitoramento constante de indicadores de performance operacional e financeiros, porém visualizou-se que os contratos de resultados dão suporte a governança corporativa e minimizam maiores conflitos entre agente e principal.

Desta forma os conflitos de interesse entre agente e principal são representados nas metas e desafios que originam os contratos de resultados desafiadores e a consequente visão de que a Teoria da Agência também se aplica em IES.

A assimetria de informações bem como o julgamento de questões de curto e longo prazo forma evidencia empíricas de que mesmo com contratos definidos, os custos de agência e os conflitos resultantes entre principal e agente estão estabelecidos e os contratos servem de instrumento de monitoramento e governança corporativa para esta organização.

Este tema de Teoria de Agência aplicado em IES deve ser mais bem explorado em pesquisas futuras devido ao farto campo de pesquisas e contribuições a teoria nela aplicadas e desta forma sugere-se o aprofundamento nestes temas abordados na presente pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. *Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ARROW, K.J. The economics of agency. In: PRATT, J.W.; ZECKHAUSER, R.J. *Principals and agents: the structure of business*. Boston: Harvard Business School Press, 1985. p.37-51.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. *Metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHANDLER, A. *Strategy and structure*. New York: Doubleday, 1962.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook of organization studies*. London: Sage Publications, 1996.

COLAUTO, R. D., & BEUREN, I. M. *Coleta, análise e interpretação dos dados*. In: *Beuren, I. M. Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade*. São Paulo: Atlas, 2006.

DESLAURIE, J. P.; & KÉRISIT, M. *O delineamento da pesquisa qualitativa*. In: *Poupart, J. et al. A Pesquisa Qualitativa: enfoque epistemológicos e metodológicos*. (pp.127-152). Petrópolis: Vozes, 2008.

EISENHARDT, K. M. *Building Theories from Case Study Research*. The Academy of Management Review, USA, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EISENHARDT, K. M. *Control: organizational and economic approaches*. *Management Science*, v. 31, n. 2, p. 134-149, 1985.

FAMA, F.E. *Agency problems and the theory of the firm*. *Journal of Political Economy*, Chicago, v.88, n.2, p. 228, Apr. 1988.

FONTES Filho, J. R. *Governança organizacional aplicada ao setor público*. In: Congreso Internacional del Clad sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 8., 2003, Panamá. *Anais...* Panamá, 28-31 out. 2003.

GIL, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5 ed.) São Paulo: Atlas.

GODOI, C. K., & MATTOS, P. L. C. L. (2010). *Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico*. In: Godoi, C. K., Bandeira de Melo, R., & Silva, A. *A pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*.(Cap.10), (2. ed.) São Paulo: Saraiva.

GODOY, A. S. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo: 35 (2), 57-63, mar/abr, 1995.

HATCH, M. J. *Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press, 1997.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W. *Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure*. *Journal of Financial Economics*, North-Holland, v.3, n.4, p.305-360, Oct. 1976.

LOPES, A. B.; MARTINS, E. *Teoria da contabilidade: uma nova abordagem*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

NASCIMENTO, A. M.; REGINATO, L. *Divulgação da Informação Contábil, Governança Corporativa e Controle Organizacional: uma relação necessária*. *Revista Universo Contábil*, v. 4, n. 3, p. 25-47, 2008.

PFEFFER, J., & DAVIS-BLAKE, A. 1986. *Administrative succession and organizational performance: How administrator experience mediates the succession effect*. *Academy of Management Journal*, 26: 72–83.

ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W., & JORDAN, B. D. (2009). *Finanzas Corporativas*. México: McGraw Hill.

RUMELT, R. P., SCHENDEL, D. E., & TEECE, D. J. *Fundamental issues in strategy: A research agenda*. Boston, A: Harvard Press School Press. 1994.

SATO, Fábio Ricardo Loureiro. *A teoria da agência no setor da saúde: o caso do relacionamento da Agência Nacional de Saúde Suplementar com as operadoras de planos de assistência supletiva no Brasil*. *Rap*. v. 41. Rio de Janeiro, jan-fev de 2007. p. 49-62.

TANAKA, O. Y., & MELO, C. *Avaliação de Programas de Saúde do Adolescente: um modo de fazer*. São Paulo: Edusp, 2001.

WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies*. New York: Free Press. 1975.