

Artigo – Administração Brasileira.

Santos e oportunistas: o principal e o agente sob a ótica da teoria da agência

Nome: *Marcio Cezarini Borges*¹
Universidade Federal de São Carlos
e-mail: *marciocb@estudante.ufscar.br*

RESUMO

Este ensaio teórico teve por objetivo refletir sobre a condição do principal (proprietário dos meios de produção) e do agente (funcionário) sob a ótica da teoria da agência, destacando as limitações que esse modelo impõe aos estudos organizacionais. Para tal, foi realizada uma análise sobre a origem e os paradigmas que fundamentam a teoria da agência, além de uma avaliação sobre a influência de um modelo econômico-social capitalista na percepção ética sobre funcionários e donos dos meios de produção. Dessa reflexão, observou-se que o viés funcionalista da teoria, e sua constituição em um ambiente econômico-financeiro de modelo capitalista, leva à demonização do funcionário e a santificação do proprietário, sendo conveniente apresentá-lo como indivíduo sob risco de ser lesado enquanto o funcionário é apresentado como indivíduo que age de má fé. Este estudo contribui com o campo das teorias organizacionais ao explorar um importante paradigma que pode influenciar as pesquisas na área e merece atenção dos pesquisadores.

Palavras-chave: Teoria da agência; Principal-agente; Paradigma social; Capitalismo; Teoria crítica.

ABSTRACT

This theoretical essay aims to reflect on the condition of the principal (owner of the means of production) and the agent (employee) from the perspective of agency theory, highlighting the limitations that this model imposes on organizational studies. To achieve this, an analysis was conducted on the origins and paradigms underpinning agency theory, along with an evaluation of the influence of a capitalist socio-economic model on ethical perceptions of workers and owners of the means of production. From this reflection, it was observed that the functionalist bias of the theory, coupled with its constitution within a capitalist economic-financial model, leads to the demonization of the employee and the sanctification of the owner. The owner is conveniently portrayed as an individual at risk of being harmed, while the employee is depicted as one who acts in bad faith. This study contributes to the field of organizational theories by exploring a significant paradigm that can influence research in this area and deserves the attention of scholars.

Keywords: Agency theory; Principal-agent; Social paradigm; Capitalism; Critical theory.

[Submetido em 19-10-2024 – Aceito em: 29-05-2025 – Publicado em: 28-06-2025]

¹ Graduado em Engenharia de Produção pela Fundação Hermínio Ometto (2012); Especialista em Administração de Empresas pela FGV - Fundação Getúlio Vargas (2013); Especialista em Gerenciamento de Projetos pela FGV - Fundação Getúlio Vargas (2015); Mestre em Administração pela USP - Universidade de São Paulo (2023); e aluno do Doutorado em Engenharia de Produção pela UFSCar - Universidade Federal de São Carlos (conclusão prevista para 2027).

Introdução

Rousseau, em seu discurso sobre a origem da desigualdade entre os homens, afirma:

O primeiro homem que inventou de cercar uma parcela de terra e dizer, “isto é meu”, e encontrou gente suficientemente ingênua para acreditar nisso, foi o autêntico fundador da sociedade civil. De quantos crimes, guerras, assassinios, desgraças e horrores teria livrado a humanidade se aquele, arrancando as cercas, tivesse gritado: não, impostor. ” (Rousseau, 2017, p. 48)

Com a supremacia do sistema capitalista, regendo as relações sociais, muitos problemas até então não existentes passaram a preocupar os indivíduos. A aceitação da propriedade privada como direito levou à concentração dos meios de produção, como terras e, após a revolução industrial, fábricas e máquinas, na mão de uma minoria denominada por Marx como “capitalistas”. Aos demais, denominados “proletários”, com necessidade de alimento, abrigo e desejo pelo consumo de bens materiais, restou a venda de sua força de trabalho, seu único bem aceito como moeda de troca nesse sistema. Esse proletário, definido como “a classe trabalhadora moderna” (Marx & Engels, 1969, p. 18), é um trabalhador que “dispõe de sua força de trabalho como sua mercadoria”, uma vez que “não tem outra mercadoria para vender” (Marx, 2013, p. 314).

O próximo passo, no período pós-revolução industrial, se deu com a separação da posse e do controle, ou seja, o capitalista, que detém a posse dos meios de produção, passou a delegar a gestão desses meios a um funcionário que, em nome do dono, passa a controlar seus bens. Um problema óbvio dessa gestão terceirizada é garantir que o funcionário aja de acordo com os objetivos do proprietário (Berle & Means, 1932). Da análise dessa relação de potencial conflito de interesses nasce a teoria da agência, buscando explorar os processos pelos quais se dão eventuais problemas nesse relacionamento e evidenciar as potenciais soluções para mitigação. Dentre suas abordagens, a teoria da agência trata da relação entre o funcionário, denominado como

“agente”, e o proprietário de uma organização, o “principal”, com foco no conflito de interesses gerado por potencial comportamento oportunista do agente contra o bem-estar do principal (problema de agência) (Panda & Leepsa, 2017).

A utilização da teoria no campo acadêmico tem sido extensa desde seu desenvolvimento na década de 70 (Jensen & Meckling, 1976; Ross, 1973). Em busca realizada em 07 de abril de 2024 na base de dados eletrônica Scopus (Elsevier) foram identificados 33.502 artigos que contém o termo “agency theory” publicados desde 1980, sendo mais de 3 mil apenas no ano de 2024. Os dados indicam que entre 2014 e 2024 houve um crescimento de 143% no número de publicações, das quais 70% abrangem temas relacionados a administração de empresas, economia ou ciências sociais.

A teoria se desenvolveu identificando os esforços e custos associados à mitigação desse problema de agência relacionado ao comportamento oportunista do agente que prejudica o principal, contudo, apesar de se basear em pressupostos neutros, como racionalidade limitada, auto interesse, oportunismo e aversão ao trabalho, os estudos na área desconsideram as preocupações dos agentes, como se tais pressupostos não fossem aplicáveis ao principal, de tal maneira, o objetivo deste ensaio é refletir sobre a condição do principal e do agente sob a ótica da teoria da agência, destacando as limitações que esse modelo mental impõe aos estudos na área. O ensaio está estruturado, além desta introdução, de um tópico que explora a origem e os paradigmas relacionados à teoria da agência, posteriormente é apresentada a literatura crítica no que diz respeito à imparcialidade no tratamento do agente, demonizado nesta relação, e do principal, santificado, para enfim apresentar algumas reflexões acerca desta situação.

Teoria da agência: origem e pressupostos

No período pré-revolução industrial era comum a figura do “proprietário-trabalhador”, responsável pelas diferentes funções de uma empresa, bem como a realidade de pequenos produtores rurais no dias atuais, contudo, ao longo do

século XIV as estruturas organizacionais passaram a promover uma divisão nas funções do proprietário, interessado na prosperidade da empresa, e do gerente, contratado para agir em nome do proprietário com intuito de atingir os objetivos organizacionais (Berle & Means, 1932).

Ainda de acordo com os autores, sob o sistema corporativo a posição do dono da empresa tem sido reduzida ao conjunto de interesses jurídicos e financeiros incorridos pela operação da companhia, cuja gestão foi delegada a um profissional que toma suas decisões, presumivelmente, em linha com os interesses dos proprietários.

Berle e Means (1932) defendem que quando o dono estava na posição de ação e controle de seu empreendimento ele poderia operá-lo em consonância com seus interesses. Essa premissa ainda é considerada válida e se espera que, mesmo com a delegação das atividades de gestão, a empresa seja operada de forma alinhada aos interesses de seus acionistas. Contudo, o que justifica assumir que aqueles com controle, ou seja, funcionários que possuem autonomia para agir em nome dos donos, escolherão operar a organização com base nos desejos dos acionistas? Os autores defendem que a resposta para essa pergunta dependerá do grau em que diferem os interesses daqueles que controlam a empresa em comparação com os interesses dos proprietários.

Os acionistas, em geral, almejam que suas companhias maximizem os resultados financeiros de forma compatível a um grau de risco razoável (em seu critério); esperam também que uma parcela desse lucro seja distribuída ou reinvestida adequadamente, além de desejarem que a empresa seja avaliada por um preço justo (Berle & Means, 1932). Quanto ao gerente da empresa, seus interesses não são facilmente identificáveis. Muito se presume que seu maior objetivo está relacionado aos ganhos financeiros pessoais, mas podemos também esperar que busque prestígio, poder, crescimento profissional, dentre outros resultados, mas fato é que possivelmente exista uma relação de interesses conflitantes (Berle & Means, 1932). As organizações modernas passaram a ter maior separação entre posse e controle, fundamentando as bases da teoria da agência que foi profundamente explorada a partir da década de 70 (Panda & Leepsa, 2017). Neste exemplo, o acionista, denominado pela teoria como “principal”, delega autoridade a um funcionário (geralmente ocupando o cargo de diretor executivo ou gerente), denominado “agente”, para gerenciar a empresa em seu nome, contudo, a grande preocupação é se esses gerentes agirão em benefício próprio ou preservando os interesses dos acionistas (Jensen & Meckling, 1976).

São explorados na teoria da agência problemas relacionados a separação de posse e controle, assimetria de informações, diferentes perfis de risco e conflitos de interesse,

em que, de um lado há o principal, detentor do capital, e do outro o agente, que faz a gestão desse capital em nome do principal (Panda & Leepsa, 2017). Uma das premissas da teoria da agência é a existência e aceitação do capital privado e do controle dos meios de produção, o que Marx denominaria como o sistema capitalista, em que de um lado há o capitalista, dono da terra ou dos equipamentos produtivos, e de outro o proletário, que vende sua mão de obra em troca de dinheiro (que posteriormente será utilizado para aquisição de bens comercializados pelos capitalistas, tais como alimento e roupas).

Eisenhardt (1989) defende que empiricamente a teoria da agência é considerada uma perspectiva válida, cuja aplicação é principalmente recomendada em estudos que envolvam estruturas de cooperação entre diferentes partes. Exemplos de relação de agência são universais, contudo, “são mais interessantes quando envolvem escolhas sob condições de incerteza” (Ross, 1973, p. 134). Ainda segundo Ross, problemas de agência ocorrem quando essas partes em cooperação possuem diferentes objetivos e divisão de funções. Jensen e Meckling (1976) resumem como uma relação na qual uma parte (principal) delega atividades a outra (agente), de tal maneira, o foco da teoria é resolver dois problemas que podem derivar dessa relação, sendo eles: i) o problema de agência, quando os interesses das partes são conflitantes e é custoso ou difícil monitorar a ação do agente; e ii) o problema de compartilhamento de riscos, que “ocorre quando o principal e o agente possuem atitudes diferentes em relação a riscos” (Eisenhardt, 1989, p. 58), ou seja, cada um pode ter predileção por ações diferentes em uma mesma situação, uma vez que possuem tolerância a risco diferente. Observe que, sob a luz da teoria, o problema se dá especificamente do lado do principal, que é apresentado como prejudicado na relação, tendo que monitorar o agente para assegurar que este aja de forma alinhada com seus interesses.

A teoria da agência tenta descrever essa relação entre as partes utilizando o contrato como metáfora (Jensen & Meckling, 1976). “A relação de agência é o contrato, já os incentivos, mecanismos de monitoramento, conexão, e outras formas de controle social realizadas para minimizar custos de agência constituem os elementos do contrato” (Shapiro, 2005, p. 266). Pode-se afirmar que a unidade de análise é o contrato que rege a relação entre agente e principal, portanto, a teoria tem como foco determinar o modelo contratual mais eficiente para governar essa relação, levando em consideração a

aceitação de premissas relacionadas a racionalidade limitada, aversão a riscos, auto interesse e assimetria de informações, sendo essa última – informação – considerada um produto que tem custo para ser obtido, mas pode ser “comprado” (Eisenhardt, 1989).

A teoria da agência toma como premissa que as pessoas têm racionalidade limitada e propensão ao oportunismo (Eisenhardt, 1989). Por racionalidade limitada podemos compreender que os envolvidos nas transações econômicas são intencionalmente racionais, contudo, com cognição limitada (Simon, 1947), ou seja, buscam agir com base em decisões racionais, mas existem limites cognitivos que os impedem de “prever todos os resultados possíveis numa relação de troca ou formular respostas contratuais ou outras respostas diante das imprevisíveis eventualidades” (Barney & Hesterly, 2004, p. 135). Quanto ao oportunismo, para Williamson (1985, p. 47) geralmente está relacionado a uma “revelação incompleta ou distorcida de informações, especificamente voltada a esforços para enganar, alterar, disfarçar, ofuscar, ou, de outra maneira confundir” parceiros em uma transação. O problema de agência é tipicamente definido como a possibilidade de comportamento oportunista pelo agente que age contra o bem-estar do principal (Barney & Hesterly, 2004). Ora, tanto a racionalidade limitada, conforme definida por Simon, quanto o oportunismo apresentado por Williamson, são pressupostos neutros que se aplicam muito bem ao principal e ao agente, contudo, na teoria da agência, conforme apresentada nos textos que são referência no tema (como em Jensen & Meckling, 1976), nada se aborda em relação ao oportunismo do principal em relação ao agente.

O esforço para minimizar a possibilidade de comportamento oportunista gera custos, denominados como custos de agência, definidos na literatura (Jensen & Meckling, 1976) como um agregado de: i) custos de monitoramento: dispendidos pelo principal para monitorar as ações e o desempenho do agente, bem como despesas de recrutamento e treinamento de agentes; ii) custos de conexão: definidos na literatura como “bonding costs”, referem-se a despesas incorridas pelo agente para demonstrar confiabilidade ao principal, ou seja, através de mecanismos adotados pelos agentes para tranquilizar os proprietários, como autoimposição de metas atreladas ao atingimento de determinados objetivos, prevendo gratificações ou penalizações, além da implantação de mecanismos de transparência que possibilitem a redução da assimetria de informações entre as partes; e

iii) perdas residuais: quando o agente não age de forma a maximizar o resultado do principal podem ocorrer prejuízos ao principal, denominado como perda residual (Barney & Hesterly, 2004). A existência de tais custos sugere que o principal tem incentivos para monitorar o agente, e esse, por sua vez, para assegurar ao principal que age de forma alinhada aos interesses estabelecidos na relação, de tal maneira, ambos findam absorvendo custos de agência relacionados à delegação de autoridade. Importante reforçar que os contratos são centrais na teoria da agência, especificando os acordos de monitoramento e de vinculação entre as partes (Barney & Hesterly, 2004). Mais uma vez fica evidente o posicionamento do principal como prejudicado na relação, incorrendo em custos de monitoramento e perdas residuais. Quanto ao agente, este ainda incorre em despesas para se provar confiável, o que jamais ocorrerá do lado do principal, ou seja, uma via de mão única.

As fontes dos problemas de agência são o risco moral, amplamente difundido na literatura como “moral hazard”, e a seleção adversa (Arrow, 1985). Quanto ao primeiro, está relacionado a situações nas quais as ações dos agentes são realizadas de forma escondida do proprietário ou quando possuem alto custo de monitoramento. Na prática é muito difícil observar todas as ações do agente, além de ser oneroso e praticamente impossível observar o esforço e habilidade, atributos muitas vezes qualitativos, de um profissional (Barney & Hesterly, 2004). Quanto à seleção adversa, está relacionada a posse de informações pelo agente que não estão disponíveis ao principal, ou seja, possibilitando um comportamento oportunista ao disponibilizar as informações de forma seletiva, escondendo aquelas que não vão de encontro aos interesses do agente (Barney & Hesterly, 2004). As duas fontes de problema de agência apresentada na literatura clássica dizem respeito a atuação oportunista do agente, contudo, na prática é bem possível (e esperado) que o principal aja de forma escondida do agente e apresente informações previamente selecionadas com base em seu interesse. É possível também, conforme será exposto adiante, que o principal induza o agente a agir de forma que vá contra os valores e missão da organização que ele representa, colocando-o em situação moralmente conflituosa.

O incentivo via remuneração é a forma mais comum de promover comprometimento do agente, de forma que seus ganhos estejam atrelados ao desempenho

com relação ao interesse do principal. Contudo, outras recompensas, além da financeira, podem ser utilizadas para alcançar o bem-estar de ambos, tais como formas de reconhecimento que possibilitem maior reputação ao agente. Ademais, “os gestores em firmas de maior sucesso podem não receber qualquer ganho imediato em salário, mas o sucesso de sua firma pode aumentar seu valor no mercado de trabalho” (Barney & Hesterly, 2004, p. 151). Cabe ressaltar que uma das críticas à teoria da agência está justamente no fato de pressupor que as pessoas são, a priori, motivadas por aspectos financeiros, ignorando outras ciências comportamentais (Barney & Hesterly, 2004).

Os precursores da teoria deram bastante ênfase na relação contratual e de remuneração entre principal e agente. Jensen e Meckling (1976) defendem que a relação de agência é uma forma de contrato entre as duas partes, na qual ambos agem em benefício próprio, o que leva ao conflito de agência. Nesse contexto, além de um monitoramento eficiente por parte do principal em relação às atividades desempenhadas pelo agente, é fundamental a implementação de um arranjo de remuneração apropriado nesse contrato. Nesse sentido, Eisenhardt (1989) apresenta em seu trabalho uma extensa revisão bibliográfica sobre teoria da agência que culmina em duas proposições: i) o agente agirá em favor do principal caso a relação contratual contenha uma estrutura de recompensa financeira baseada em resultados; e ii) se o principal tiver acesso contínuo a informações sobre as ações dos agentes, eles tenderão a representar adequadamente seu contratante.

Além das propostas apresentadas por Eisenhardt (1989), a literatura da área aponta outras soluções para mitigar os problemas de agência, tais como revisão periódica das métricas de remuneração dos executivos, possibilidade de participação acionária aos gerentes, diretores e CEOs, inclusão de conselheiros independentes no conselho administrativo para ajudar a supervisionar a ação dos gestores, aumentar o pagamento de dividendos como forma de reduzir o conflito entre acionistas minoritários e majoritários (além de incentivar a captação de recursos de terceiros, ganhando assim mais um olho, o do credor, para monitorar a ação do agente), dentre outras iniciativas (Panda & Leepsa, 2017).

A teoria da agência se desenvolveu em duas linhas, a positivista e a principal-

agente, ambas compartilham a mesma unidade de pesquisa (o contrato entre as duas partes) e as premissas relacionadas a pessoas (racionalidade limitada, aversão a riscos e auto interesse), a organizações (objetivos conflitantes entre os participantes e assimetria de informação entre principal e agente) e a informações (vista como uma commodity, que tem um custo para ser obtida, mas é “comprável”) contudo, diferem no estilo, rigor matemático e escolha de variáveis dependentes (Eisenhardt, 1989).

Esse trabalho é endereçado com base na corrente positivista que, sob um ponto de vista teórico, objetiva descrever os mecanismos de governança que inibem o agente a agir em interesse próprio, solucionando o problema de agência. A abordagem de pesquisa positivista é menos matemática do que a utilizada na perspectiva principal-agente (Eisenhardt, 1989) e duas proposições definem bem os mecanismos de governança identificados na corrente positivista: i) “quando o contrato entre principal e agente é baseado em resultados, o agente tem mais probabilidade de agir em linha com os interesses do principal”; e ii) “quando o principal tem informação para verificar o comportamento do agente, esse tem maior probabilidade de agir em linha com os interesses do principal” (Eisenhardt, 1989, p. 60).

Em seu desenvolvimento inicial a teoria da agência tratava a relação entre gestores e proprietários de organizações, desta forma, foi amplamente utilizada para analisar a estrutura de controle das empresas, governança e a remuneração de seus administradores (Barney & Hesterly, 2004). Apesar de, em uma das obras seminais da teoria da agência, Jensen e Meckling dedicarem atenção especificamente a “apenas uma pequena parte deste problema genérico – a análise de custos de agência gerados pelos arranjos contratuais existentes entre os donos e a alta liderança da organização”, os autores afirmam que o problema de agência é muito abrangente (Jensen & Meckling, 1976, p. 309). Recentemente essa teoria tem sido utilizada no estudo de relações entre os diversos stakeholders de uma organização, como a relação entre empregados e clientes, acionistas e credores, entre diferentes gestores em uma mesma organização, dentre outras aplicações (Barney & Hesterly, 2004), envolvendo áreas como contabilidade, economia, finanças, marketing, ciências políticas e comportamento organizacional (Eisenhardt, 1989). Os problemas de agência naturalmente são muito amplos e a literatura nessa área, em geral, está focada na compreensão de tal problema em suas

diferentes formas e nos custos envolvidos para mitigação (Panda & Leepsa, 2017).

Uma relação de agência existe quando uma parte age em nome de outra (Shapiro, 2005), partindo desta explicação tal relação é amplamente generalizável e se aplica a situações que, por exemplo, podem envolver ou não remuneração entre as partes, tal como Shapiro bem exemplifica quando se autointitula agente enquanto responsável pela elaboração de um ensaio sobre teoria da agência a pedido do editor (principal) da revista *Annual Review of Sociology*, uma relação não monetária entre partes que, conforme afirma a autora, possuem interesses distintos. As pesquisas em geral se apoiam na análise de relações de agência em organizações, contudo, Kiser (1999, p. 150) observa que a teoria clássica da agência “é uma teoria organizacional sem organizações”, de tal maneira, aplicável a relações fora do ambiente organizacional ou mesmo de forma híbrida, como entre clientes e membros de organizações.

Cabe ressaltar que apesar da teoria da agência clássica defender que o problema de agência pode ser eliminado através de um contrato apropriado, há literatura crítica na área apontando que na prática existem muitos obstáculos para construção de tal contrato, como a assimetria de informações entre agente e principal e a racionalidade limitada, ademais, incorre em altos custos de transação e de mensuração (Panda & Leepsa, 2017).

Nessa breve revisão teórica fica evidente que, apesar de algumas limitações relacionadas às premissas que fundamentam a teoria da agência, ela segue como uma corrente de pesquisa amplamente aplicável, ajudando pesquisadores nos estudos de relações em que há potencial conflito de interesse derivado de comportamento oportunista do agente.

A demonização do agente e a santificação do principal

Dentre as críticas relacionadas à teoria da agência, Panda e Leepsa (2017) afirmam que alguns autores argumentam que o problema também pode se dar do lado do principal, que pode agir oportunisticamente em relação ao agente, no sentido de enganá-lo ou explorá-lo dentro da relação de agência. Perrow (1986) afirma que os estudiosos da teoria da agência foram incapazes de reconhecer os problemas de agência do lado do

principal, além de se prenderem a uma visão de profissionais avessos ao trabalho e auto interessados, quando, segundo o autor, em algumas organizações ou relações sociais as pessoas agem de forma altruísta e cooperativa. Essas críticas levaram ao desenvolvimento de uma nova corrente, conhecida como *stewardship theory*, que vê os agentes como pessoas de bom caráter que valorizam a cooperação, coordenação e o trabalho em equipe (Chrisman, 2019; Lohde et al., 2021; Panda & Leepsa, 2017).

A literatura clássica na área, e o estudos recentes dela derivado, reverberam uma caracterização do agente como oportunista e avesso ao trabalho, propenso a prejudicar o principal que, para sua proteção, incorre em custos de agência a fim de minimizar os problemas derivados dessa relação (Panda & Leepsa, 2017; Shan, 2019). Contudo, postula uma visão egoísta do agente, apresentando-o de forma caricaturizada (Maggetti & Papadopoulos, 2016; Schillemans & Bjurstrøm, 2019).

A simplificação da natureza do ser humano, reduzido a um indivíduo egoísta na teoria da agência, também já foi alvo de crítica de diversos pesquisadores que defendem que essa linha de pensamento não considera a complexidade de ações e de pensamento humano, partindo de pressupostos que a motivação se dá de forma individualista e racional (Campos & Costa, 2018). Na psicologia e sociologia essa simplificação também já foi alvo de contestação por pesquisadores (Kahneman et al., 1991), o que indica limitação teórica e a necessidade de relaxamento de alguns dos pressupostos adotados. Confirma afirma Doucouliagos (1994), rotular toda motivação como auto interessada não explica a complexidade do comportamento humano.

Outra questão que merece atenção é que apesar de se basear em pressupostos neutros, como auto interesse, oportunismo e aversão ao trabalho, a teoria da agência em sua configuração original desconsiderou a aplicação de tais pressupostos ao principal. Nesse contexto, importante observar o momento histórico no qual a teoria a desenvolve, entre a década de 70 e início da década de 80 (Arrow, 1985; Jensen & Meckling, 1976; Ross, 1973), um ambiente marcado pela fluorescência de teorias da economia organizacional, em abordagens epistemológicas positivistas (Lincoln et al., 2018) que exploram os custos de transação (Oliver E. Williamson, 1979) e custos de informação (Alchian & Demsetz, 1972), envoltas sob a lente capitalista como sistema de organização

da sociedade, que prevê a legitimidade da propriedade privada que, consequentemente, dá possibilidade à separação de posse e controle. Envoltas também sob um paradigma dominante nos estudos organizacionais, o funcionalista (Bertero, 2005), uma abordagem que visa prover explicações racionais acerca de questões sociais (Burrell & Morgan, 1979).

Além das críticas já apresentadas, vale destacar também a contribuição da tradição marxista no que diz respeito à chamada “revolução gerencial” (Burnham, 1941). A ideia de que houve uma separação entre propriedade e controle nas grandes corporações, conforme proposto por Berle e Means (1932), foi criticada por autores como Sweezy (1942) que argumentam que essa separação é, em certa medida, ilusória, de forma que os gestores (agentes), ainda que responsáveis pelas decisões empresariais, continuam operando em linha com os interesses do capital, seja por meio de incentivos financeiros, pressões institucionais ou pela própria lógica de funcionamento do sistema. Neste sentido, embora este ensaio discuta a possibilidade de diferentes formas de atuação por parte do agente (inclusive sua lealdade à organização ou a valores maiores), é importante reconhecer que essas possibilidades estão inseridas em uma estrutura social e econômica capazes de moldar o comportamento. A crítica marxista, com referência a esta questão estrutural, ajuda a problematizar a lógica de desconfiança em relação ao agente e a suposta neutralidade do principal, além de reforçar a necessidade de refletir sobre quais comportamentos predominam no contexto das organizações.

Sardais, Blom e Lortie (2021) avaliaram em estudo recente o comportamento do CEO de uma grande empresa Francesa ao longo de 10 anos e constataram diversas situações de desobediência do CEO (agente) em relação às ordens do principal (acionista majoritário da empresa), sendo que nesses momentos críticos observaram que o agente atuou visando o bem da organização, servindo como um guardião de sua missão e valores. Os autores defendem que a “desobediência acontece em um contexto no qual o ator não está satisfeito com a situação” e propõem a desobediência como “uma resposta produtiva [...] quando o executivo está em desacordo com o acionista, mas motivado pelo desejo sincero de servir à organização” (2021, p. 189). O estudo mostra que o comportamento do agente é movido por duas formas de lealdade concorrentes, a lealdade ao principal e a lealdade à organização, o que leva à inversão da conceitualização

tradicional de agente-principal em que o principal age de forma danosa à organização e o agente atua de forma a protegê-la.

Essa inversão da lógica da teoria da agência, em que o principal passa a agir de maneira potencialmente danosa à organização, demanda reflexão. A suposição de que o principal sempre age racionalmente em prol da maximização do valor da firma é colocada em xeque por evidências, como a de Sardais, Blom e Lortie (2021), que revelam uma situação em que interesses pessoais ou de curto prazo do principal colidem com os objetivos institucionais de longo prazo da organização. Nessa perspectiva, o agente pode assumir uma função ética e institucional de resistência, o que exige uma reavaliação crítica da narrativa tradicional da teoria da agência em relação à presumida “santidade” do principal. Ao deslocar o foco da desconfiança do agente para uma análise mais equilibrada das motivações e impactos das decisões do principal, abre-se espaço para uma compreensão mais ampla e realista dos dilemas de lealdade e das dinâmicas organizacionais.

Considerações finais

Esse ensaio parte de uma reflexão, amparada na bibliografia clássica que fundamenta a teoria da agência e estudos posteriores que reforçam algumas das limitações teóricas, com objetivo de refletir sobre a condição do principal e do agente. Fica evidente que a literatura clássica acerca da teoria desconsidera a análise de comportamento oportunista, ou não amparado em valores sociais, morais e éticos por parte do principal, direcionando todo o foco para os motivos que levam os agentes a agirem em benefício próprio e as ferramentas de mitigação do problema de agência, amparadas especialmente em monitoramento.

Um viés funcionalista e uma teoria fundamentada em um ambiente econômico-financeiro imerso no sistema capitalista nos leva à demonização do agente e santificação do principal, contudo, é possível a atuação de um principal induzindo, de má fé, a ação do agente para auferir benefícios escusos, bem como é possível um agente se manter leal a valores maiores e atuar de forma desobediente. Sob a lente da teoria da agência tal situação seria analisada como um problema de agência, sob lentes que considerem valores morais talvez seja um “problema de principal”. Importante que o pesquisador

tenha em mente o viés paradigmático da teoria e possa olhar com mais clareza as diferentes situações que se apresentarem no campo dos estudos organizacionais.

Dentro desse paradigma e sistema de produção capitalista, que distancia o dono dos meios de produção do proletário, é conveniente apresentar o proprietário do capital como indivíduo lesado e o funcionário como indivíduo que age de má fé, com intuito de tirar vantagem da relação e utilizar em benefício próprio os capitais que passou a controlar. Temos de um lado o principal, santificado na relação, apresentado de forma quase que incapaz de agir oportunisticamente, e do outro o agente, demonizado como um indivíduo que se não for monitorado irá agir de forma escondida do proprietário (risco moral) além de não apresentar todas as informações necessárias para a avaliação de seu trabalho (seleção adversa), mas na prática, talvez santifiquemos um em detrimento do outro devido à recente evolução da própria sociedade, cujas instituições tendem a proteger o dono do capital e olhar com desconfiança os demais. Naturalmente essa afirmação não pode ser interpretada como verdade absoluta, mas talvez seja um ponto de partida para estudos futuros ou, no mínimo, uma provocação que nos levará a refletir sobre os paradigmas que nos cercam.

Referências

- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777–795.
- Arrow, K. J. (1985). The economics of agency. In J. W. Pratt & R. J. Zeckhauser (Eds.), *Principals and agents: the structure of american business*. Harvard Business School Press.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2004). Economia das organizações: entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais* (3rd ed.). Atlas.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property* (1st ed.). The Macmillan Company.
- Bertero, C. (2005). Estudos organizacionais em perspectiva. *Revista de Administração de Empresas*, 45(1), 92–93.
- Burnham, J. (1941). *The managerial revolution: what is happening in the world*. John

Day Company.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis* (1st ed.). Heinemann.

Campos, S., & Costa, R. (2018). Teoria da agência, stewardship e stakeholders: um ensaio sobre sua relevância no contexto das organizações. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*, 8(3), 77–91.

Chrisman, J. J. (2019). Stewardship Theory: Realism, Relevance, and Family Firm Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(6), 1051–1066.

Doucoliagos, C. (1994). A note on the evolution of homo economicus. *Journal of Economic Issues*, 28(3), 877–883.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management*, 14(1), 57–74.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.

Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193–206.

Kiser, E. (1999). Comparing varieties of agency theory in economics, political science, and sociology: an illustration from state policy implementation. *Sociological Theory*, 17(2), 146–170.

Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., & Guba, E. G. (2018). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N. L. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The sage handbook of qualitative research* (5th ed., pp. 213–263). Sage.

Lohde, A. S. K., Campopiano, G., & Calabro, A. (2021). Beyond agency and stewardship theory: shareholder–manager relationships and governance structures in family firms. *Management Decision*, 59(2), 390–405.

Maggetti, M., & Papadopoulos, Y. (2016). The Principal–Agent Framework and Independent Regulatory Agencies. *Political Studies Review*, 16(3), 172–183.

Marx, K. (2013). *O capital* (livro 1) (1st ed.). Boitempo.

Marx, K., & Engels, F. (1969). Manifesto of the Communist Party. In *Marx/Engels Selected Works* (1st ed., pp. 98–137). Progress Publishers.

Panda, B., & Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), 74–95. <https://doi.org/10.1177/0974686217701467>

Perrow, C. (1986). *Complex Organizations: A Critical Essay* (3rd ed.). Random House.

- Ross, S. (1973). The economic theory of agency: The principal's problem. *American Economic Review*, 63, 134–139.
- Rousseau, J. J. (2017). *A origem das desigualdades entre os homens*. Editora Penguin.
- Sardais, C., Blom, M., & Lortie, J. (2021). Exit, voice, loyalty, and ... disobedience: When a CEO opposes his principal. *Corp Govern Int Rev.*, 29, 188–207.
- Schillemans, T., & Bjurstrøm, K. H. (2019). Trust and Verification: Balancing Agency and Stewardship Theory in the Governance of Agencies. *International Public Management Journal*, 23(5), 650–676.
- Shan, Y. G. (2019). Managerial ownership, board independence and firm performance. *Accounting Research Journal*, 32(2), 203–220.
- Shapiro, S. P. (2005). Agency theory. *Annual Review of Sociology*, 31, 263–284.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior*. Free Press.
- Sweezy, P. M. (1942). The Illusion of the "Managerial Revolution". *Science & Society*, 6(1), 1-23.
- Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. Free Press.
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *The Journal of Law & Economics*, 22(2), 233–261.