



HOME EDITORA

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO FORMADORA DE OPINIÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UM ENSAIO SOBRE A TEORIA DA AGÊNCIA E A
ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO

LUÍSA PESSANHA



**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
COMO FORMADORA DE OPINIÃO
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
UM ENSAIO SOBRE A TEORIA DA
AGÊNCIA E A ASSIMETRIA DE
INFORMAÇÃO**

Todo o conteúdo apresentado neste livro é de responsabilidade do(s) autor(es).

Esta publicação está licenciada sob [CC BY-NC-ND 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Conselho Editorial

Prof. Dr. Ednilson Sergio Ramalho de Souza - Ufopa (Editor-Chefe)
Prof^a. Dr^a. Danjone Regina Meira - USP
Prof^a. Ms. Roberta Seixas - Unesp
Prof. Ms. Gleydson da Paixão Tavares - UESC
Prof^a. Dr^a. Monica Aparecida Bortolotti - Unicentro
Prof^a. Dr^a. Isabele Barbieri dos Santos - FIOCRUZ
Prof^a. Dr^a. Luciana Reusing - IFPR
Prof^a. Ms. Laize Almeida de Oliveira - UNIFESSPA
Prof. Ms. John Weyne Maia Vasconcelos - UFC
Prof^a. Dr^a. Fernanda Pinto de Aragão Quintino - SEDUC-AM
Prof^a. Dr^a. Leticia Nardoni Marteli - IFRN
Prof. Ms. Flávio Roberto Chaddad - SEESP
Prof. Ms. Fábio Nascimento da Silva - SEE/AC
Prof^a. Ms. Sandolene do Socorro Ramos Pinto - UFPA
Prof^a. Dr^a. Klenicy Kazumy de Lima Yamaguchi - UFAM
Prof. Dr. Jose Carlos Guimaraes Junior - Governo do Distrito Federal
Prof. Ms. Marcio Silveira Nascimento - UFRR
Prof. Ms. João Filipe Simão Kembo - Escola Superior Pedagógica do Bengo - Angola
Prof. Ms. Divo Augusto Pereira Alexandre Cavadas - FADISP
Prof^a. Ms. Roberta de Souza Gomes - NESPEFE - UFRJ
Prof. Ms. Valdimiro da Rocha Neto - UNIFESSPA
Prof. Dr. Jeferson Stiver Oliveira de Castro - IFPA
Prof. Ms. Artur Pires de Camargos Júnior - UNIVÁS
Prof. Ms. Edson Vieira da Silva de Camargos - Universidad de la Empresa (UDE) - Uruguai
Prof. Ms. Jacson Baldoino Silva - UEFS
Prof. Ms. Paulo Osni Silvério - UFSCar
Prof^a. Ms. Cecília Souza de Jesus - Instituto Federal de São Paulo

“Acreditamos que um mundo melhor se faz com a difusão do conhecimento científico”.

Equipe Home Editora

Luísa Alves Pessanha

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
COMO FORMADORA DE OPINIÃO
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
UM ENSAIO SOBRE A TEORIA DA
AGÊNCIA E A ASSIMETRIA DE
INFORMAÇÃO**

1ª Edição

Belém-PA
Home Editora
2024

© 2024 Edição brasileira
by Home Editora

© 2024 Texto
by Autor

Todos os direitos reservados

Home Editora
CNPJ: 39.242.488/0002-80
www.homeeditora.com
contato@homeeditora.com
91988165332
Tv. Quintino Bocaiúva, 23011 - Ba-
tista Campos, Belém - PA, 66045-
315

Editor-Chefe

Prof. Dr. Ednilson Ramalho

Projeto gráfico

homeeditora.com

Revisão, diagramação e capa

Autor

Bibliotecária

Janaina Karina Alves Trigo Ramos

CRB-8/009166

Produtor editorial

Laiane Borges

Catálogo na publicação

Elaborada por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

P475d

Pessanha, Luísa Alves

Comunicação organizacional como formadora de opinião na Administração Pública:
um ensaio sobre a teoria da agência e a assimetria de informação / Luísa Alves
Pessanha. – Belém: Home, 2024.

Livro em PDF

20p.

ISBN 978-65-6089-088-6

DOI 10.46898/home.b7ef8db3-cf99-48a2-80cb-d91fb111019d

1. Administração pública. I. Pessanha, Luísa Alves. II. Título.

CDD 351

Índice para catálogo sistemático

I. Administração pública

SUMÁRIO

1. Introdução	8
2. Uma breve explanação teórica acerca da Teoria da Agência	10
3. O papel da Comunicação Organizacional como agente formador de opinião. 13	
4. Considerações Finais	15
5. Referência Bibliográfica.....	17

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho busca demonstrar como a Comunicação Organizacional pode ser agente formador de opinião dentro da Administração Pública com o intuito de sanar a assimetria de informação, à luz da Teoria da Agência.

Dessa forma, o estudo relaciona conceitos da Administração e da Comunicação Organizacional a fim de inserir a Teoria da Agência na Administração Pública, salientando a importância de uma comunicação integrada e humana – liderada pela Comunicação Organizacional, para erradicação da assimetria de informação e, conseqüentemente, melhora no clima organizacional e nos resultados.

CAPÍTULO I

Introdução

1. Introdução

Dentro do escopo das ciências sociais aplicadas voltadas às organizações existe um amplo espectro interdisciplinar. A Administração e a Comunicação Organizacional dialogam em diversos aspectos e a análise de fenômenos a partir da interação dos dois campos pode ser enriquecedor no entendimento e funcionamento das organizações.

Nesse contexto, este artigo tem o intuito de correlacionar a Teoria da Agência, dentro da perspectiva da Administração Pública e os princípios da Comunicação Organizacional na análise do fenômeno da assimetria de informação. Esse conceito é elaborado pela Teoria da Agência, contudo, é encontrado em outras literaturas e é o principal desafio dentro da Comunicação.

A problematização deste trabalho terá foco na assimetria de informação interna, entre a organização e seus empregados, procurando ressaltar a importância de uma comunicação integrada e coesa para a diminuição e até eliminação da assimetria.

Portanto, este ensaio procura contribuir para a relação Comunicação Organizacional e Administração na produção acadêmica bem como na *práxis* das organizações públicas, a fim de tornar a comunicação institucional mais humana (KUNSCH, 2012).

CAPÍTULO II

**Uma breve explanação teórica acerca da Teoria da
Agência**

2. Uma breve explanação teórica acerca da Teoria da Agência

A Teoria da Agência tem como objetivo problematizar a relação entre o proprietário de uma organização, chamado de principal, e os administradores das diversas áreas de sua empresa, os agentes. Quando uma empresa é pequena, o proprietário centraliza todas as decisões em sua alçada, contudo, com o desenvolvimento de seu negócio, passa a ser necessário terceirizar responsabilidades para administradores de diversos setores da organização, o que ocorre no âmbito da Administração Pública e dentro desse contexto aparece a análise dessa teoria.

Cada agente, ou membro, da organização possui interesses próprios e os administradores são os tomadores de decisão e devem saber lidar com esses diversos interesses: dos outros agentes, o próprio, o da organização e também do principal. Trazendo para realidade do cenário público, o agente é o servidor ou empregado, ao passo que o administrador pode ser a figura do gestor, bem como a hierarquia máxima daquele órgão – como um Secretário, Ministro e até mesmo os Chefes de Estado dos Três Poderes.

A Teoria da Agência busca explicar a relação contratual nesses conflitos de interesse e tomada de decisão. Como destacado no artigo de Rocha *et al* “Análise da Produção Científica Sobre Teoria da Agência e Assimetria da Informação”, extraído de Martinez:

A Teoria da Agência, além de diagnosticar a natureza dos problemas existentes, sugere mecanismos que asseguram a construção de um contrato o mais eficiente possível na solução dos problemas derivados da relação entre principal e agente (MARTINEZ, 1998, apud ROCHA *et al*, 2012, p.329).

Apesar de o presente ensaio tratar basicamente das relações internas entre principal e agentes na Administração Pública, é necessário salientar que a Teoria da Agência denomina agente não só os gerentes, que administram as diversas áreas da organização em troca da remuneração do principal – em nosso estudo do Estado (federal, estadual/distrital ou municipal), os agentes também são os acionistas (no caso de sociedades de economia mista), clientes (cidadão), comunidade entre outros (ROCHA *et al*, 2012, p.330).

Dentro do escopo teórico da Teoria da Agência existem dois conceitos primordiais para desenvolvimento deste ensaio: conflito de agência e assimetria de informação. O conflito de agência pode ser conceituado como a divergência de interesses entre os agentes de uma organização entre eles ou com o principal. Como colocam Lopes e Martins no artigo supracitado de Rocha *et al* “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” (LOPES E MARTINS, 2007, apud ROCHA *et al* 2012, p. 331).

Dessa forma, quando há conflito de agência conseqüentemente pode ocorrer o fenômeno da assimetria de informação, que é brevemente

conceituado por Bertolin *et al* no artigo “Assimetria de Informação e Confiança em Interações Cooperativas” como “o fenômeno segundo o qual alguns agentes econômicos têm mais informação do que sua contrapartida, moldando um cenário incerto e inseguro”. Esse fenômeno é ordinário nas organizações e pode causar diversos tipos de conflito chegando a afetar a motivação dos empregados e até mesmo a produtividade. A assimetria de informação é quase que inevitável, contudo, deve ser controlada e evitada, como é extraído de Lima no artigo supracitado:

A teoria da agência enfatiza a tendência natural de os dirigentes, em função da posição que ocupam, deterem mais informações que os associados, cujo poder de controle se apresenta fraco. Desse modo, a assimetria de informação abre espaço para ações oportunistas, pois pressupõe que o agente pode utilizar informações em seu benefício próprio (LIMA, 2007, apud BERTOLIN *et al*, 2008).

Como bem coloca Marchet (2001), citado no artigo de Rocha *et al* “Análise da Produção Científica Sobre Teoria da Agência e Assimetria da Informação” “em um contrato formal ou informal, a assimetria da informação faz com que o agente ou o principal disponibilize recursos para um observar ou monitorar o outro, o que torna o custo dessa relação um tanto quanto elevado.” A partir dessas duas constatações é possível perceber que a assimetria de informação pode causar um ciclo vicioso, de forma que a informação, seja de que fonte for, perca a confiabilidade e as relações organizacionais tornem-se insustentáveis.

Bertolin *et al* constatam em seu estudo que o fato dos dirigentes da cooperativa analisada não fornecer informação aos associados cria uma desconfiança por parte dos seus membros com relação a gestão da cooperativa. Por outro lado, foi constatado que os dirigentes possuem plena convicção de que os associados confiam em sua gestão e não possuem interesse em possuir informações mais detalhadas, conforme depoimentos abaixo, retirados do artigo citado, respectivamente:

(...) eu tenho uma carência de informação, que firma está comprando o meu café e por quanto. Eu gostaria de saber por que eu fico sabendo aqui o preço que eu vou receber (Associado).

(...) no meu ponto de vista, eu acho que existe distorção, porque ela não fala pra quem que ela vende o café nosso (Associado).

(...) ele sabe, não tem necessidade de informar. Um negócio que eles [os associados] confiam em nós (...) o associado não quer esta informação, ele quer o dinheiro dele (Diretor) (BERTOLIN *et al*, 2008, p.68).

Os depoimentos acima apontam claramente para um fenômeno de assimetria de informação. Os associados possuem carência de informação sobre o destino de seu produto e outros assuntos expostos no artigo e os dirigentes, sem consciência dessa necessidade, fazem um discurso totalmente contrário ao posicionamento dos associados. A partir desse exemplo é possível elucubrar sobre incontáveis problemas que essa

cooperativa pode ter por falta de uma comunicação voltada para o diálogo e transparente. É possível constatar que há uma falta de proximidade entre os associados e a cooperativa, de forma o produtor, parte que de fato movimenta o negócio, não possui espaço para expor suas necessidades, sendo pré julgado pela diretoria, que fica ilustrado nesse exemplo, que não conhece seus associados.

Fenômenos similares ao descrito acima são comuns entre as organizações assim como na Administração Pública. Altos escalões do serviço público, muitas vezes de cargos comissionados não oriundos de servidores públicos, não conhecem a realidade do servidor, suas condições de trabalho e suas reivindicações tomando decisões a partir de um conceito pré estabelecido. Isso pode trazer insatisfação e insegurança ao servidor, o que afeta seu trabalho e, conseqüentemente, reflete no atendimento à comunidade.

3. O papel da Comunicação Organizacional como agente formador de opinião

Dentro do contexto da Teoria da Agência, percebendo os graves conflitos de agência criados a partir da assimetria de informação, é possível perceber o poder de uma comunicação eficaz. Nesse processo, a comunicação é o fenômeno que sana as carências por informação e dissemina para os diversos agentes e para o principal o que acontece dentro a organização, podendo até eliminar o processo de assimetria de informação.

A Comunicação Organizacional, portanto, entra como um dos agentes administradores da organização, que atuará como formador de opinião. Como bem colocam Oliveira e Paula no artigo “Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?”:

No contexto organizacional, o campo da comunicação torna-se um conhecimento específico, que se articula com outros campos de conhecimento – administração, psicologia, sociologia, política, economia etc. – e se efetiva através das práticas dos sub-campos de relações públicas, jornalismo, publicidade/propaganda e editoração de forma integrada e planejada (OLIVEIRA E PAULA, 2005, p.21).

Ou seja, a Comunicação Organizacional tem como papel gerir as diversas áreas da Comunicação dentro de uma organização a fim de produzir uma comunicação integrada e eficaz, articulando-se com os demais agentes: as outras áreas do conhecimento. Esse processo será insumo para aniquilar as assimetrias de informação da organização bem como alinhar os interesses diversos com os da própria entidade. A partir de uma comunicação interna elaborada é possível trabalhar a missão, a visão e os valores nos demais agentes, criando uma cultura organizacional coesa que possa alinhar os interesses da organização e de seus trabalhadores. Oliveira e Paula, no artigo supracitado, sintetizam esse papel da comunicação dentro da organização da seguinte forma:

[...] a comunicação organizacional engloba políticas de comunicação elaboradas a partir dos valores e objetivos da organização, planejando os processos comunicacionais enquanto os sub-campos efetivam de forma direcionada os fluxos informacionais e relacionais, através da elaboração e aplicação de ações e instrumentos que concretizem a interação (OLIVEIRA E PAULA, 2005, p.22).

Todavia, é necessário salientar que apenas uma comunicação integrada gerida pela Comunicação Organizacional não é o ideal para uma relação completa entre a organização, os agentes e o principal. Margarida Kunsch orienta em seu artigo “As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo” problematiza que o grande desafio hoje dos gestores e dirigentes é a criação de “canais dialógicos de fato e que possibilite maior valorização das pessoas” (KUNSCH, 2012, p. 270).

“A dimensão instrumental da organização, àquela funcional e técnica, predomina nas organizações e possui um caráter informacional linear, ignorando os contextos e subjetividades” (KUNSCH, 2012, p.271). A autora apresenta uma forma de unificar as duas dimensões da comunicação, instrumental e humana:

Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de Comunicação técnica e instrumental, focada somente nos resultados e nos interesses dos negócios das empresas. Entende-se que iniciativas como a abertura de canais diretos de diálogo entre a alta direção e os trabalhadores possam ser um caminho para valorização das pessoas nas organizações (KUNSCH, 2012, p.272).

A Comunicação humana, segundo Margarida Kunsch, é o futuro da Comunicação Organizacional, valorizando os fluxos informais e espaços de diálogo:

Acreditamos que a questão da Comunicação humana nas organizações deva em futuro próximo vir a ocupar novos espaços tanto no meio acadêmico como também nas práticas cotidianas face à urgência das novas demandas sociais dos trabalhadores e a necessidade de se buscar novos aportes teóricos para reflexão de uma problemática muito presente na atualidade no ambiente empresarial (KUNSCH, 2012, p.273).

Tal premissa se faz ainda mais urgente no segmento público, pois é a partir das organizações públicas que tais mudanças para uma orientação mais humana devem acontecer, uma vez que o objetivo final não é o lucro, capital, mas a melhoria o atendimento à comunidade. Dessa forma, pode-se dizer que o Estado deve ser referência quando se trata de uma gestão de pessoas mais humana, visando o diálogo junto ao servidor, principalmente partindo do princípio que antes de ser servidor, ele é contribuinte e cidadão, portanto, também possui direito aos serviços do Estado.

4. Considerações Finais

Como destaca Kunsch na introdução de seu artigo supracitado:

A demanda crescente da sociedade por uma Comunicação transparente, comportamento ético e ações que visem atender às necessidades da comunidade no entorno, tendo em vista a manutenção de uma boa imagem perante a opinião pública, culminam na necessidade de uma Comunicação profissionalizada e competente por parte das empresas (KUNSCH, 2012, p.268).

Dentro dessa perspectiva, o presente artigo analisou a luz da Teoria da Agência essa demanda de uma comunicação estruturada, integrada e transparente a partir da gestão da Comunicação Organizacional.

A partir dos conceitos apresentados pela teoria embasadora, conflito de agência e assimetria de informação, foi possível analisar que tais fenômenos podem ser sanados com a devida estruturação da Comunicação na organização.

Os artigos utilizados não só trouxeram conceitos que permearam esse artigo como exemplos e indícios de que a lacuna causadora da assimetria de informação e conseqüentemente conflito de agência está no desalinhamento da comunicação. Um fenômeno que parece primário e inevitável, quando não visto com a devida importância, pode causar danos na organização que afetam o clima organizacional e até mesmo a produtividade.

Portanto, se buscou mostrar que para uma comunicação ideal - dentro de uma organização, a fim de evitar assimetria de informação entre os diversos agentes - é necessária integração entre os subcampos da comunicação, entre os diversos departamentos, bem como transparência e diálogo. Todos esses conceitos se resumem em uma Comunicação humana, gerida pela Comunicação Organizacional como agente formador de opinião dentro da organização. Tratando-se da Administração Pública, tais conceitos são ainda mais importantes uma vez que o serviço público é feito para melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, a atividade fim está intrinsecamente ligada à questão humana. Além disso, o Estado deve exercer esse papel pioneiro na introdução de uma comunicação transparente, humana e integrada, impulsionando o mercado a também mudar sua postura, podendo inclusive criar incentivos e subsídios para sua implementação.

O presente estudo traz uma análise a partir da revisão bibliográfica de alguns trabalhos e autores que permitem a relação dos campos da Administração e Comunicação para o tratamento do tema, contudo, é possível perceber que há ainda poucos trabalhos voltados para a discussão da Comunicação Organizacional como ferramenta de melhoria da assimetria de informação. Principalmente no que tange à Administração Pública, não há análises que abordem sobre o tema e procure soluções para melhoria da comunicação e, conseqüentemente, do serviço ao cidadão como um todo. Dessa forma, há uma lacuna para futuros pesquisadores abordarem o tema e trazer pesquisas mais contundentes que procurem entender e melhorar a Administração

Pública a partir da Comunicação Organizacional. Seria de suma importância contribuir com pesquisas empíricas que trouxessem para a academia a realidade do mercado e do serviço público brasileiro.

5. Referência Bibliográfica

BERTOLIN, Rosangela Violetti et al. Assimetria de Informação e Confiança em Interações Cooperativas. 2008.

KUNSCH, Margarida M. Krohling et al. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom-Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 35, n. 2, p. 267-289, 2012.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de; FONSECA, Carine. Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem. In: **INTERCOM-Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação-Uerj-5 a. 2005.**

ROCHA, Irani et al. Análise da produção científica sobre teoria da agência e assimetria da informação. **REGE Revista de Gestão**, v. 19, n. 2, 2012.

SOBRE O AUTOR

Bacharel em Comunicação Social – habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade de Brasília – UnB. Pós graduada em Gestão de Política Pública e Tecnologia para Negócios: Inteligência Artificial, Big Data e Data Science.

Empregada pública da Caixa Econômica Federal há 10 anos, exercendo diferentes cargos em áreas como Pessoa Jurídica, Gestão de Pessoas, Estratégia Corporativa e, atualmente, desempenha função de coordenadora de projetos colaborando na produção de campanhas publicitárias, na área de Marketing.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO FORMADORA DE OPINIÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: UM ENSAIO SOBRE A TEORIA DA AGÊNCIA E A ASSIMETRIA DE INFORMAÇÃO

O presente trabalho busca demonstrar como a Comunicação Organizacional pode ser agente formador de opinião dentro da Administração Pública com o intuito de sanar a assimetria de informação, à luz da Teoria da Agência. Dessa forma, o artigo relaciona conceitos da Administração e da Comunicação Organizacional a fim de inserir a Teoria da Agência na Administração Pública, salientando a importância de uma comunicação integrada e humana – liderada pela Comunicação Organizacional, para erradicação da assimetria de informação e, conseqüentemente, melhora no clima organizacional e nos resultados.

Home Editora
CNPJ: 39.242.488/0002-80
www.homeeditora.com
contato@homeeditora.com
91988165332
Tv. Quintino Bocaiúva, 23011 - Batista
Campos, Belém - PA, 66045-315

