



Conselho de administração e confiança dos accionistas

por Jorge Rodrigues

RESUMO: A separação da propriedade e da gestão das empresas levou à implementação de órgãos e processos de administração e de órgãos e processos de direcção, cada um deles com responsabilidades próprias. Assim, as pessoas e órgãos que administram são diferentes das pessoas e órgãos que dirigem. Esta separação levou à assumpção de responsabilidades e de importância crescentes por parte de um dos órgãos de governo da empresa, o conselho de administração. Este é constituído por um conjunto de pessoas mandatadas para tomarem decisões, que são depositários da confiança dos accionistas. Ora, o conceito de confiança ocupou sempre uma posição central na vida das organizações. Factor-chave do êxito das transacções, a confiança permite ultrapassar os interesses egoístas e produzir benefícios para todas as partes interessadas, no quadro das relações de cooperação entre actores económicos. Apresentada como um processo que permite gerir a incerteza, a confiança encontra a sua justificação na falta de conhecimento sobre os acontecimentos futuros. Logo, remete-nos para o que não pode ser formalizado por escrito (contratos incompletos), o que implica a referência a normas sociais e a adesão a essas normas. O elemento fundamental que permite estabelecer a confiança são as relações recíprocas entre os indivíduos. Estas relações exprimem-se por referência a uma pessoa específica e não de um modo genérico. A personalização é, por isso, importante nas relações de confiança, já que, nas redes sociais a que os administradores pertencem, essas relações podem ter reflexo sobre o desempenho das organizações que eles administram.

Palavras-chave: Conselho de Administração, Confiança, Redes Sociais, Accionistas, Governabilidade Empresarial

TITLE: Board of directors and stockholders' trust

ABSTRACT: Separation between property and management inside organizations implied the implementation of separate bodies and processes of management and business administration, each one with their own responsibilities. Then, people and bodies that manage are different from people who run businesses. This separation induces the increase of responsibilities and interests of one of the bodies of governance in the organization, the board of administrators. This structure is composed by a group of persons who are delegate to decide, because they are depositary of trust from stockholders. Trust had always occupied a central position in organizations lives'. As a key factor for transactions' success, trust permit surpass selfish interests and produce benefits for all stakeholders, in the relationship framework of cooperation between economic agents. Presented as a process facilitating the management of uncertainty, trust finds justification in lack of knowledge about future events. Therefore, to forward us for what we don't are able to formalize (incomplete contracts), it involves making references to social norms we must adhere. The fundamental key that permit to set up trust are relationships between people. These relations express respect to a specific person not trust in a generic mode. That personalization is important in relations based in trust because the social networks where administrators belong can regulate the performance of those organizations that they manage.

Key words: Board of Directors, Trust, Social Networks, Stockholders, Corporate Governance



TÍTULO: Consejo de administración y confianza de los accionistas

RESUMEN: La separación de la propiedad y la gestión de las empresas ha llevado a la creación de los órganos y procedimientos de administración y los órganos y procesos de gestión, cada uno con sus propias responsabilidades. Así, las personas y organismos que gestionan son diferentes de las personas y órganos que gobiernan. Esta separación condujo a la asunción de responsabilidades y la creciente importancia de un órgano de gobierno corporativo, el consejo de administración. Este consiste en un conjunto de personas autorizadas a tomar decisiones, es decir, son titulares de la confianza de los accionistas. El concepto de confianza ha sido siempre un lugar central en la vida de las organizaciones. Factor clave en el éxito de las operaciones, la confianza para superar los intereses egoístas y producir beneficios para todos los interesados en el marco de la cooperación entre los agentes económicos. Presentado como un proceso para gestionar la incertidumbre, se justifica por la falta de conocimiento sobre hechos futuros. Así que nos lleva a lo que no se puede formalizar por escrito (contratos incompletos), lo que implica una referencia a las normas sociales y el cumplimiento de estas normas. El elemento clave para establecer la confianza son las relaciones recíprocas entre los individuos. Estas relaciones se expresan en relación con una persona específica y no una forma genérica. La personalización es importante en las relaciones de confianza, pues en las redes sociales que pertenecen los administradores, estas relaciones se puede reflejar en el desempeño de las organizaciones que gestionan.

Palabras-clave: Consejo de Administración, Confianza, Redes Sociales, Accionistas, Gobierno Corporativo

A separação da propriedade e da gestão das empresas levou à implementação de órgãos e processos de administração e de órgãos e processos de direcção, cada um deles com responsabilidades próprias (Pound, 1995). Assim, as pessoas e órgãos que administram são diferentes das pessoas e órgãos que dirigem (Bernhoeft e Gallo, 2003). A distinção entre administração e direcção não tem fronteiras estanques, está sujeita a múltiplas contingências. O que se pretende é potenciar as capacidades da tecnoestrutura na afectação dos recursos, aperfeiçoando as suas qualidades, através do apoio da administração com conhecimentos estratégicos já testados noutras situações e com uma maior capacidade de avaliação e crítica construtiva (Bernhoeft e Gallo, 2003).

A distinção entre administração e direcção apoia-se no

facto de a tomada de determinadas decisões – decisões de controlo: ratificação e vigilância (Fama e Jensen, 1983a) – não corresponder às funções dos gestores, embora estes participem activamente na sua elaboração, mas pertencer às funções dos administradores que, em nome dos proprietários, também são responsáveis por que a empresa cumpra com a sua função social enquanto comunidade organizada de pessoas (Gallo e Melé, 1998). Consideram-se decisões de administração as que levam a empresa a assumir riscos que possam ser qualificados como excepcionais (Bernhoeft e Gallo, 2003).

Para além desta introdução, onde se procede à distinção entre administradores e gestores (directores funcionais ou tecnoestrutura), explica-se as origens do conselho de administração no primeiro ponto e as suas funções no segundo ponto.

Jorge José Martins Rodrigues

jjrodrigues@iscal.ipl.pt

Doutor em Gestão (ISCTE – IUL). Economista e Prof. Coordenador do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal.

PhD in Management (ISCTE – IUL – Lisbon University Institute). Lecturer of field management at ISCAL, Lisbon's Polytechnic Institute, Lisbon, Portugal.

Doctorado en Gestión (ISCTE – IUL). Economista y Prof. Coordinador del Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa do Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal.

Recebido em Fevereiro de 2009 e aceite em Setembro de 2009.
Received in February 2009 and accepted in September 2009.

No terceiro ponto aborda-se o conceito de confiança, a sua implicação no funcionamento das redes sociais e no desempenho das organizações. Finalmente, apresentamos as conclusões.

Origens do conselho de administração

A separação entre a propriedade e a gestão das empresas acentuou-se desde a Grande Depressão dos anos 1930 nos EUA. Assistiu-se a um movimento de transferência da posse do capital das empresas, de uma atomização de accionistas individuais para a concentração em accionistas institucionais (instituições financeiras que controlam grandes lotes de acções, próprias ou resultantes das posições individuais dos seus clientes). Assim, aumentou a importância e o poder que estes accionistas exercem no controlo sobre a gestão das empresas (Parrat, 1999).

Aquela separação levou à assumpção de responsabilidades e de importância crescente por parte de um dos órgãos de governo da empresa, o conselho de administração. Este é constituído por um conjunto de pessoas mandatadas para tomarem decisões no sentido de potenciarem a criação de valor. De um modo geral, criar valor significa que a organização consegue, através da combinação de recursos, produzir uma renda para si própria igual à diferença entre o valor dos produtos ou serviços oferecidos por esta – ou seja, o preço que os clientes estão dispostos a pagar – e os custos de oportunidade desses recursos, qualquer que seja a sua natureza (Charreaux e Desbrières, 1998).

Sob condições muito restritas, os proveitos da organização identificam-se com as rendas organizacionais (Klein *et al.*, 1978). Esta perspectiva de eficiência está na origem da maior parte das teorias sobre o conselho de administração, mas não é única. Existem outras teorias que propõem explicações para o papel do conselho de administração, não como um mecanismo que contribui para a criação de valor, mas como um instrumento de exercício do poder, de influência, de procura de rendimentos (apropriação de valor) e de criação de normas sociais (Charreaux, 2000).

Um conselho de administração devidamente estruturado e eficiente (dimensão, composição, diversidade de competências individuais, processos formais de avaliação do seu próprio desempenho) reduz potencialmente os comportamentos

discricionários dos seus membros. Dito de outro modo, ao actuar, pela sua própria vontade, no sentido de satisfazer os níveis mínimos de interesses ou necessidades de todas as partes interessadas (accionistas, empregados, fornecedores, bancos, Estado e sociedade em geral), o conselho de administração está a promover a competitividade da empresa, e, simultaneamente, a ter um comportamento ético e a ser socialmente responsável. Ou seja, com o advento do capitalismo tecnocrático ou do saber-fazer (Gomez, 2003), o facto de os proprietários das empresas não serem os seus gestores, criou a necessidade de controlar estes últimos por meio de pessoas não implicadas na gestão corrente, por se entender que a informação comunicada por aqueles pode não ser a mais correcta.

Com o advento do capitalismo tecnocrático, o facto de os proprietários das empresas não serem os seus gestores criou a necessidade de controlar estes últimos por meio de pessoas não implicadas na gestão corrente, por se entender que a informação comunicada por aqueles pode não ser a mais correcta.

Esta foi a origem da criação do conselho de administração, um novo órgão de governo das sociedades, depositário da confiança dos proprietários. Os seus membros desempenham o papel de mediadores, cujo conhecimento é legitimado pela deontologia e que assegura o controlo sobre o poder exercido pelos gestores tecnocratas. Esta visão prevaleceu desde os anos 1920-1930 até finais dos anos de 1990.

Funções do conselho de administração

A essência das funções do conselho de administração consiste em arbitrar soluções para objectivos e reivindicações em conflito (Baysinger e Butler, 1985; Vinten, 2001) que exigem complexos equilíbrios (juízos de gestão) sobre um amplo conjunto de metas e meios para as alcançar (Thomsen, 2004; Blair, 2005), pelo que nos iremos cingir a duas funções principais do conselho de administração:

- função disciplinar, a qual consiste em proteger os interesses dos accionistas (ou de outras partes interessadas) contra os comportamentos abusivos dos gestores ou dos



accionistas de controlo – perspectiva financeira (Fama, 1980; Williamson, 1985; Eisenhardt, 1989);

- função de coordenação, em que os administradores procuram o equilíbrio na satisfação dos interesses de todas as partes interessadas – perspectiva estratégica ou pluralista (Freeman, 1984; Donaldson e Preston, 1995; Mitchell *et al.*, 1997; Boatright, 2003).

Uma das funções essenciais do conselho de administração é a definição dos valores da empresa, em todas as suas dimensões – dimensão ética incluída (Peltier, 2004). O dever de lealdade dos administradores não é apenas para com os accionistas. Apesar de nomeados pela assembleia-geral, não são plenamente seus mandatários, pois têm atribuições próprias que não derivam da referida assembleia-geral, mas sim da lei e dos estatutos da sociedade (Bernhoeft e Gallo, 2003).

Os administradores detêm todos os poderes necessários para administrar a empresa e devem manter um comportamento leal e diligente nas suas funções de administrar. Entre estes poderes incluem-se os de delegar, de substabelecer noutras pessoas para que administrem, sem que isso os exima da sua responsabilidade de lealdade e diligência (Bernhoeft e Gallo, 2003). Logo, são o garante da ética nas empresas e devem proceder a uma arbitragem equilibrada entre os interesses dos accionistas e os interesses das outras partes interessadas (Peltier, 2004).

Monks e Minow (2001), numa perspectiva anglo-saxónica, mais legalista, mas mesmo assim vaga (Hung, 1998), apresentam como principais funções para o conselho de administração:

- selecção, avaliação regular e, se necessário, substituição do Director-Geral (CEO), fixação das remunerações dos gestores e definição do plano de sucessão;
- revisão e aprovação dos objectivos, da estratégia e dos planos da empresa;
- aconselhar e apoiar a gestão de topo;
- seleccionar e recomendar aos accionistas os candidatos a membros do conselho de administração; avaliar a forma de funcionamento e o desempenho do conselho de administração;
- zelar pela conformidade da aplicação das leis e regulamentos.

Para a OCDE (2004), numa perspectiva continental europeia, o órgão de administração deve desempenhar certas funções fundamentais:

- apreciar e orientar a estratégia da sociedade;
- seleccionar, compensar, fiscalizar e substituir os principais gestores;
- harmonizar a remuneração dos principais gestores e dos membros do conselho de administração;
- garantir um processo formal e transparente para a nomeação e eleição do conselho de administração;
- gerir potenciais conflitos de interesses entre gestores, membros do conselho de administração e accionistas;
- assegurar a integridade dos sistemas contabilísticos e de informação da sociedade;
- supervisionar o processo de divulgação de informações e de comunicação.

As funções do conselho de administração, quanto à obtenção de recursos para a empresa, não mudam desde meados do Séc. XX; já quanto à natureza dos recursos a adquirir têm evoluído, em particular, na sua capacidade de aconselhar, controlar e vigiar os gestores (Joly e Moingeon, 2001).

Confiança e redes sociais

• Conceito de confiança

A confiança é um sentimento de esperança oposto à desconfiança (não confiar) ou à suspeita (medo de ser enganado). A confiança distingue-se também da verdade (conformidade entre uma ideia e um objecto), enquanto esperança (racional ou não) numa pessoa ou numa coisa (Capet, 1998).

De um modo geral, a confiança pode ser categorizada como (Galland, 2002):

- interpessoal, quando se refere à confiança recíproca entre dois indivíduos;
- interorganizacional, no caso em que se refere, principalmente, à confiança existente entre duas organizações;
- intraorganizacional, quando respeita a dois indivíduos da mesma organização;
- institucional, quando se refere a um indivíduo e uma organização enquanto pessoa moral.

A confiança ocupou sempre uma posição central na pro-

blemática das associações e, ainda mais, na vida das organizações. Factor-chave do êxito das transacções, a confiança permite ultrapassar os interesses egoístas e produzir benefícios importantes no quadro das relações de cooperação entre actores económicos (Baillette e Lebraty, 2002). A confiança é, em geral, apresentada como um processo que permite gerir a incerteza, encontrando a sua justificação na falta de conhecimento sobre os acontecimentos futuros. Logo, remete-nos para o que não pode ser formalizado por escrito (contratos incompletos), o que implica a referência a normas sociais e a adesão a essas normas, por parte dos membros que pertencem a uma determinada Sociedade (Bidault, 1998).

Assim, a confiança pode ser definida como a presunção de que, em situação de incerteza, a outra parte irá agir e cumprir, face a situações imprevistas, em função de regras de comportamento consideradas aceitáveis (Bidault e Jarillo, 1995). Esta definição atribui à confiança um carácter deontológico e sublinha o papel desempenhado pelo contexto social, no estabelecimento de relações de confiança (Baillette e Lebraty, 2002). É a capacidade de cooperar espontaneamente, mais do que a imposição de regras ditadas por uma instituição ou por contratos formais (Charreaux, 1998).

O elemento fundamental que permite estabelecer a confiança são as relações recíprocas entre os indivíduos. Estas relações exprimem-se por referência a uma pessoa específica e não de um modo genérico. A personalização é importante nas relações de confiança (Bradach e Eccles, 1989). Para Fukuyama (1995), a confiança é a expectativa que emerge de uma comunidade, em que os seus membros se caracterizam por um comportamento estável e honesto e por regras comumente partilhadas. Assim, a confiança social é um acordo tácito, não expresso por palavras faladas ou escritas, entre os concidadãos, que facilita as transacções, permite a criatividade individual e justifica a acção colectiva. Apenas as sociedades com um elevado grau de confiança social estão aptas a criar o tipo de organizações comerciais e industriais exigidas por uma economia global.

Charreaux (1998) associa esta noção de confiança de Fukuyama (1995) à de capital social e de sociabilidade orgânica (capacidade em cooperar de modo espontâneo). O autor trata a confiança como um mecanismo particular de

regulação das transacções entre a organização e as partes interessadas, emergindo de modo endógeno, a partir do próprio sistema de governabilidade empresarial. Institui, assim, de modo tautológico, as relações de confiança *versus* governabilidade, ao sublinhar a função de abertura do espaço discricionário dos gestores que está ligado à confiança. De um modo geral, assimila a confiança a um valor societário, semelhante aos valores económicos, avaliável em termos de proveitos e custos.

Também no mesmo sentido, Allouche e Amann (1998, 2000) evocam o papel da confiança como factor explicativo do desempenho das empresas familiares. Hoarau e Teller (2004) sublinham a importância da confiança como pressuposto do modelo contabilístico e ingrediente do funcionamento das instituições, em particular, na função de fornecedor de informação aos actores dos mercados de capitais.

A confiança é um mecanismo complementar, quer ao mercado quer à hierarquia, que contribui para diminuir os custos de transacção.

A confiança entre as organizações e as suas partes interessadas depende, em grande parte, da confiança inter-individual, com base em fortes ligações pessoais (Sharma, 2001). A diversidade de redes das partes interessadas permite um acesso privilegiado à informação, mas é a qualidade dessas relações (ou seja, a confiança), que permite a realização completa do potencial de criação do conhecimento (Kale *et al.*, 2000). A confiança facilita o intenso e complexo processo de comunicação requerido para a transferência do conhecimento tácito através das fronteiras da organização e reduz o risco de oportunismo (Sharma, 2001).

A confiança simplifica a criação do conhecimento, em contexto de forte ambiguidade e permite, assim que tomada a decisão, que se adoptem perspectivas de longo prazo necessárias à constituição de comunidades duráveis no seio da rede, ao difundir normas de ganhos mútuos, de tolerância e de reciprocidade (Powell, 1990; Rowley *et al.*, 2000).

Portanto, a confiança é um mecanismo intrínseco a uma transacção, que intervém *ex-ante*, para fixar o nível de risco em que estão dispostas a incorrer, voluntariamente, as dife-



rentes partes contratuais nessa transacção (Charreaux, 1998). A confiança supõe, então, o envolvimento da pessoa ou pessoas interessadas, uma avaliação racional dos riscos em que incorrem e distingue-se assim da fé (no sentido de confiar), a qual não invoca senão uma simples noção de perigo (Pesqueux e Biefnot, 2002). Logo, a confiança é um mecanismo complementar, quer ao mercado quer à hierarquia, que contribui para diminuir os custos de transacção (Santos, 1999).

• **Redes sociais de pertença dos gestores**

O conceito de rede social, enquanto vínculo, nó, relação ou ligação, aplicado aos gestores – administradores ou directores – no passado, era visto como um mal a eliminar, o que levou alguns países a legislarem nesse sentido (Charreaux, 2003). Por influência da teoria da agência, as ligações privilegiadas nos estudos empíricos foram as da propriedade (participação no capital), sendo negligenciadas as ligações com outras origens, como a formação académica (Pichard-Stamford, 2000), a pertença ao mesmo grupo social (Lima, 2003) ou a confiança transmitida por uma família dominante (Allouche e Amann, 2002), nomeadamente pelas dificuldades na sua observação (Charreaux, 2003).

Este autor critica a abordagem das redes sociais pela perspectiva financeira clássica, a qual ignora as dimensões sociais e comportamentais, sendo redutora e inibidora da compreensão da complexidade e distingue dois níveis de redes de gestores (redes de administradores e redes de directores), já que as ligações entre directores não estão necessariamente associadas a um lugar no conselho de administração e nem sempre os administradores são gestores de outras empresas.

O estudo das redes de administradores, efectuadas sob a égide da teoria da agência, não tem ido além da acumulação de mandatos, concluindo quase sempre pela sua nocividade para o desempenho das empresas e para a redução da eficácia disciplinar do conselho de administração. Esta falta de interesse ainda tem sido maior quanto ao estudo das redes sociais ligadas aos cargos de direcção, sendo consideradas como um vector do enraizamento dos gestores, logo como um factor de redução do desempenho.

De seguida, iremos desenvolver duas perspectivas da influência das redes sociais sobre o desempenho das empresas: a perspectiva financeira e a perspectiva pluralista.

A perspectiva financeira

Na perspectiva financeira, as redes sociais não são tratadas como entidades com objectivos próprios. São tratadas à margem, quer como um meio de reforçar o controlo sobre os gestores, quer como uma alavanca do enraizamento ou da apropriação de rendas organizacionais à disposição dos gestores. Conforme a hipótese considerada, assim a sua influência sobre o desempenho é considerada favorável ou desfavorável.

Na teoria da agência, um aumento de disciplina exercido sobre os gestores, supostamente favorece os accionistas. Esta disciplina pode ser exercida: no plano externo, pela acção do mercado de trabalho dos gestores e da tomada de controlo das empresas; no plano interno, por via do conselho de administração, através da remuneração e das ameaças de evicção.

A questão que se coloca é então a de se saber se a pertença de um gestor a uma rede social conduz a um relaxamento da disciplina, à redução da probabilidade de uma tomada de controlo da empresa (devido à existência de escrúpulos em atacar a empresa de um gestor pertencente à mesma rede social) ou ainda a uma entusiástica atitude conciliadora da parte dos administradores, em resultado, por exemplo, de uma maior remuneração (Charreaux, 2003).

A perspectiva financeira não conduz a conclusões inequívocas: a pertença a uma rede social pode, em certos casos, contribuir até para um aumento de disciplina; a influência destas redes também não é evidente: a acumulação de mandatos pode ser prejudicial, devido à falta de tempo disponível pelos administradores para exercerem a monitorização adequada dos gestores. Por outro lado, os administradores externos vêem ser-lhes reconhecida uma maior importância, devido às suas competências específicas e à sua independência. Esta última é garantida pela sua reputação no mercado de trabalho dos gestores (Fama, 1980).

Neste quadro, coloca-se a questão de saber se são compatíveis a competência e a independência dos administradores com a pertença a uma rede social. Os adminis-

tradores que mais lugares acumulam em conselho de administração são, muitas vezes, os gestores com maior reputação e com mais competência para o desempenho das suas funções de monitorização. Em contrapartida, a pertença a uma rede social é habitualmente percebida como pouco compatível com a independência. Então, a resposta é contingente à natureza da rede social a que se pertence (Charreaux, 2003). A rede social possui uma lógica própria de funcionamento.

A influência das características do conselho de administração (composição, dimensão, frequência de reuniões) sobre o desempenho das empresas tem sido frequentemente estudada, com resultados pouco conclusivos. Os estudos consagrados especificamente à influência das redes sociais sobre o desempenho das empresas têm sido poucos. Em geral, limitam-se ao estudo de redes de administradores e, frequentemente, para testar a influência de variáveis como o número de mandatos acumulados ou a presença de ligações em vários conselhos de administração e como estas afectam o desempenho. Os resultados obtidos não permitem tirar conclusões robustas (Charreaux, 2003).

A perspectiva pluralista

A teoria sociológica justifica a formação de relações sociais independentemente de qualquer estratégia colectiva, ou seja, apenas como resultado das estratégias dos indivíduos que procuram por esta via aumentar a sua remuneração, o seu prestígio e a disponibilização de uma rede que lhes seja útil para o progresso na carreira (Mizruchi, 1996). As teorias sócio-estratégicas dominantes propõem explicações para a formação de redes com base nas estratégias de entidades sociais (e.g. uma classe social) ou das organizações.

Na perspectiva sociológica, onde a noção de poder é central, as redes de gestores, nomeadamente as redes de administradores, prosseguem estratégias de poder do capital financeiro, de grupos de empresas, de famílias dominantes ou de classes sociais. Trata-se, nomeadamente, de manter a coesão, de assegurar a coordenação e o controlo da economia. As teorias sociais subjacentes a estas análises são qualificadas de integradoras. As redes prosseguem uma lógica própria, que transcende o interesse das organizações ou dos indivíduos aderentes. As empresas favorecidas pelas

redes são *a priori* aquelas que são administradas pelos indivíduos pertencentes à rede.

A pertença a uma rede relacional externa, frequentemente ligada a uma formação académica obtida na mesma escola (Pigé, 1998; Pichard-Stamford, 2000; Paquerot e Chapuis, 2003), tem influência, pois permite dispor de certos recursos estratégicos (financeiros, de informação, comerciais) que lhe permitem reforçar a sua posição em relação às outras partes interessadas.

Ao contrário da teoria da agência, que considera que as redes sociais constituem, na maior parte das vezes, um travão ao exercício da disciplina, a abordagem interorganizacional retém, por sua vez, uma visão pluralista das ligações entre as organizações aderentes. Estas ligações intervêm, geralmente, na redução da dependência, na estabilização do meio envolvente, no reforço da cooperação entre empresas, no aumento da legitimidade.

Num trabalho sobre as elites de Lisboa (Lima, 2003), escreve-se que, para além de um estilo de vida em comum, as pessoas do grupo social (famílias empresariais) formam uma rede estreita de relações, na qual é muito difícil a um estranho entrar. Os membros destas famílias relacionam-se em situações diversas e sobrepostas: partilham relações de amizade, relações profissionais, andam nos mesmos colégios, têm amigos comuns, frequentam os mesmos clubes, são convidados para as mesmas festas, têm habitações próximas umas das outras e, muito frequentemente, casam-se entre si. Estes múltiplos espaços de sociabilidade e interconhecimento promovem redes de relações, mais ou menos fechadas, que tendem a reproduzir-se no tempo, ao longo das gerações e através de múltiplos intercassamentos, criando barreiras informais à entrada de novos membros.

Os sentimentos que unem estas pessoas baseiam-se em laços de conhecimento pessoal de longa data, no cruzamento de factores identitários comuns, na partilha de projectos de vida e de uma certa visão do mundo que tem continuidade nas gerações seguintes.



Allouche e Amann (2000, 2002) sugerem que os gestores (em particular os proprietários e gestores de uma empresa familiar), na procura de uma governabilidade empresarial partilhada, recorrem à activação de numerosas redes sociais a que pertencem, as quais estruturam o seu papel no seio das empresas.

As organizações são percebidas como construções sociais, em particular como redes sociais das relações pessoais que determinam quais as soluções a serem efectivamente adoptadas. As relações entre os indivíduos têm por base a confiança recíproca. Neste sentido, a confiança é o substituto dos contratos explícitos e desencoraja o oportunismo. A existência de empresas, de contratos e de organizações é colocada em termos de confiança e de redes sociais.

A singularidade do proprietário-gestor tem por base a existência de redes sociais activas, que contribuem para uma partilha da governabilidade empresarial, devendo ser consideradas as seguintes dimensões da confiança nas empresas familiares (Allouche e Amann, 1998):

- confiança pessoal: é o nível da lógica institucional familiar; através do gestor, os membros da família baseiam os seus compromissos na confiança recíproca; o gestor é assim o substituto dos contratos explícitos e liga os membros desta rede;
- confiança intra-organizacional: os fundadores/gestores consideram os empregados e outros gestores não pertencentes à família como quase família; é a confiança alargada pelo paternalismo no quadro das relações capital-trabalho, ao partilhar com aqueles o sucesso económico do negócio; tem por objectivo assegurar o desempenho e a perenidade da empresa;
- confiança interorganizacional: é o nível da lógica cooperativa, que se exprime através da confiança entre a organização e o seu meio envolvente; pode ser a explicação da relação de não linearidade entre os proveitos e o desempenho económico; inclui ligações com fornecedores, alguns clientes, organizações patronais e sindicais, câmaras de comércio e outras.

Diferentes motivos específicos permitem explicar a existência de ligações na perspectiva interorganizacional (Charreaux, 2003):

- motivos de assimetria: no centro da teoria dos recursos

está subjacente que as ligações estabelecidas por uma empresa têm por fim exercer o poder de controlo sobre uma outra organização, visando garantir a fiabilidade dos seus aprovisionamentos ou dos seus financiamentos (Pfeffer e Salancik, 1978). Com o objectivo de tornar seguro o seu acesso aos recursos financeiros, por exemplo, uma empresa estabelece ligações com um banco, fazendo entrar um gestor deste para o seu conselho de administração; com esta política, a empresa torna-se dependente do banco nas suas tomadas de decisão (Tondeur, 2002);

- motivos de estabilidade: estes motivos justificam as ligações criadas como resposta de adaptação às variações do meio envolvente, podendo ser associados à teoria dos recursos;
- motivos de reciprocidade: as relações estabelecidas servem para a troca de conhecimento e de informações (redução da assimetria do conhecimento), numa perspectiva de cooperação e de coordenação (Pichard-Stamford, 2000);
- motivos de legitimidade: estes motivos vão buscar as suas raízes à teoria institucional, que pressupõe que as instituições exercem pressão sobre as organizações para justificarem as suas actividades, de modo a serem legitimadas socialmente. Esta legitimidade é um recurso importante, no sentido em que permite adquirir outros recursos – gestores, empregados qualificados, meios financeiros, tecnologia e suporte legal (Zimmerman e Zeitz, 2002). O objectivo destas ligações é o de construir ou reforçarem a sua reputação com o fim de aumentar aquela legitimidade.

Podem estabelecer-se relações entre os diferentes motivos específicos anteriores e a incidência presumida destes sobre o desempenho financeiro. Os motivos de estabilidade, de reciprocidade e de legitimidade implicam, *a priori*, uma influência positiva. Esta conclusão pode igualmente ser aplicada ao motivo de assimetria ligado à dependência dos recursos, pois esta tem como principal objectivo garantir o acesso aos recursos, mesmo que a contrapartida seja uma redução da sua liberdade de tomada de decisão (Tondeur, 2002).

Ao contrário da teoria da agência, que considera que as

redes sociais constituem, na maior parte das vezes, um travão ao exercício da disciplina, a abordagem interorganizacional retém, por sua vez, uma visão pluralista das ligações entre as organizações aderentes. Estas ligações inter-vêm, geralmente, na redução da dependência, na estabilização do meio envolvente, no reforço da cooperação entre empresas, no aumento da legitimidade.

Hoje, os administradores gerem em nome dos capitalistas sem rosto – fundos de investimentos e accionistas dispersos. O verdadeiro poder não lhes advém só da posição que ocupam nos órgãos de gestão das empresas, mas deriva sobretudo das conexões, quer formais (lugares de administradores no conselho de administração de outras empresas e organizações) quer informais (as relações interpessoais).

As principais conclusões emergentes dos trabalhos sócio-estratégicos sintetizados por Mizruchi (1996), permitem compreender melhor os resultados ambíguos da investigação financeira sobre as redes sociais, podendo agrupar-se em quatro tipologias:

- as redes de administradores não são representativas de todas as redes potenciais;
- a influência nociva das redes, geralmente admitida, carece de confirmação. Em certas configurações, devido às funções cognitivas e de socialização das redes, os efeitos positivos parecem sobrepor-se aos efeitos nocivos derivados de uma fraca disciplina;
- a resposta à questão da influência das redes, nomeadamente redes de administradores, é contingente ao tipo de estratégia;
- as relações de causalidade não estão fortemente sustentadas. Se os efeitos da rede social podem ter influência sobre a rendibilidade, a relação inversa também é verdadeira. Em certos casos, é a rendibilidade que parece condicionar a criação de relações de rede.

Conclusões

A análise das redes sociais ajuda a compreender melhor como se forma o desempenho de uma organização, através

da pertença dos gestores a essas redes, e contribui também para explicar certos comportamentos destes, proporcionando um olhar diferente do da eficiência, embora a suposta influência das redes sociais sobre as estratégias empresariais careçam de ser demonstradas.

Hoje, os administradores gerem em nome dos capitalistas sem rosto – fundos de investimentos e accionistas dispersos. O verdadeiro poder não lhes advém só da posição que ocupam nos órgãos de gestão das empresas, mas deriva sobretudo das conexões, quer formais (lugares de administradores no conselho de administração de outras empresas e organizações) quer informais (as relações interpessoais).

Deve ser sobre estas redes sociais que as regras de transparência da boa governabilidade empresarial devem actuar prioritariamente, pois é no seio destas redes que se concebem as directrizes para a tomada das decisões estratégicas. ■

Referências bibliográficas

- ALLOUCHE, José e AMANN, Bruno (1998), «La confiance: une explication des performances des entreprises familiales». *Economies et Sociétés, Sciences de Gestion*, 8/9, pp. 129-154.
- ALLOUCHE, José e AMANN, Bruno (2000), «L'entreprise familiale: un état de l'art». *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3(1), pp. 33-79.
- ALLOUCHE, José e AMANN, Bruno (2002), «L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale». *Revue Française de Gestion*, 28(141), pp. 109-130.
- BAILLETTE, Paméla e LEBRATY, Jean-Fabrice (2002), «De la gestion des relations dans l'équipe virtuelle: la place de la confiance». *7ème Colloque de l'Association Information e Management*, 30 Mai - 1 Juin, Tunisie - Hammamet.
- BAYSINGER, Barry D. e BUTLER, Henry N. (1985), «Corporate governance and the board of directors: performance effects of changes in board composition». *Journal of Law, Economics and Organization*, 1(1), pp. 101-124.
- BERNHOF, Renato e GALLO, Miguel A. (2003), **Governança na Empresa Familiar**. 2.ª ed., Editora Campus, Rio de Janeiro, Brasil.
- BIDAULT, François (1998), «Comprendre la confiance: la nécessité d'une nouvelle problématique». *Revue Sciences de Gestion, Economies et Sociétés*, 8-9, pp. 33-46.
- BIDAULT, François e JARILLO, J. Carlos (1995), «La confiance dans les théories économiques». In F. Bidault, P.-Y. Gomez e G. Marion (Éd.), **Confiance, Entreprise et Société**, Paris, França, ESKA, pp. 109-123.
- BLAIR, Margaret M. (2005), «Closing the theory gap: how the economic theory of property rights can help bring 'stakeholders' back into theories of the firm». *Journal of Management and Governance*, 9(1), pp. 33-39.
- BOATRIGHT, John R. (2003), **Ethics and Conduct of Business**. 4.ª ed., New Jersey, Pearson Education International, EUA.
- BRADACH, Jeffrey L. e ECCLES, Robert G. (1989), «Price, author-



ity, and trust: from ideal types to plural forms». *Annual Review of Sociology*, 15, pp. 97-118.

CAPET, Marcel (1998), «La confiance des salariés dans le patron». *Economies e Sociétés*, 32(8-9), pp. 155-168.

CHARREAUX, Gérard (1998), «Le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises». *Economies e Sociétés*, Sciences de Gestion, 8-9, pp. 47-65.

CHARREAUX, Gérard (2003), «Le point sur... les réseaux d'administrateurs et de dirigeants». *Banque & Marchés*, 66, pp. 59-63.

CHARREAUX, Gérard e DESBRIÈRES, Philippe (1998), «Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale». *Finance-Contrôle-Stratégie*, 1(2), pp. 57-88.

DIMAGGIO, Paul J. e POWELL, Walter W. (1983), «The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields». *American Sociological Review*, 48, pp. 147-160.

EISENHARDT, Kathleen M. (1989), «Agency theory: an assessment and review». *Academy of Management Review*, 14(1), pp. 57-74.

FAMA, Eugene F. (1980), «Agency problems and the theory of the firm». *Journal of Political Economy*, 88(2), pp. 288-307.

FAMA, Eugene F. e JENSEN, Michael C. (1983), «Separation of ownership and control». *Journal of Law and Economics*, 26(2), pp. 301-325.

FREEMAN, R. Edward (1984), **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Pitman, Boston, EUA.

FUKUYAMA, Francis (1995), **Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity**. Free Press, Nova Iorque, EUA.

GALLAND, Olivier (2002), «Les dimensions de la confiance». *Futuribles*, 277, pp. 15-39.

GALLO, Miguel Angel e MELÉ, Domelec (1998), **Ética en Empresa Familiar: Texto y Casos**. 2.ª ed., Estudios y Ediciones, Barcelona, Espanha.

GOMEZ, Pierre-Yves (2003), «Crise du gouvernement des entreprises: qui est responsable». *Echanges*, 201(7), pp. 16-17.

HOARAU, Christian e TELLER, Robert (2004), «Création de valeur et management de l'entreprise». *Comprendre le management, Cahiers Français*, 321, pp. 77-82.

HUNG, Humphry (1998), «A typology of the theories of the roles of governing boards». *Corporate Governance: An International Review*, 6(2), pp. 101-111.

JOLY, Karine Le e MOINGEON, Bertrand (Eds.) (2001), **Gouvernement d'Entreprise: Débats Théoriques et Pratiques**. Ellipses Marketing, HEC Spécialité, Éditions Ellipses, Paris, França.

KALE, Prashant; SINGH, Harbir e PERLMUTTER, Howard (2000), «Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capitals». *Strategic Management Journal*, 21(3), pp. 217-237.

KLEIN, Benjamim; CRAWFORD, Robert e ALCHIAN, Armen (1978), «Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process». *Journal of Law and Economics*, 21(2), pp. 297-326.

LIMA, Antónia Pedrosa de (2003), «Relações familiares na elite empresarial de Lisboa». In António Costa Pinto e André Freire (Org.) (2003), **Elites, Sociedade e Mudança Política**, Celta Editora, Lisboa, Portugal, pp. 151-180.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R. e WOOD, Donna J. (1997), «Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts». *Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-886.

MIZRUCHI, Mark S. (1996), «What do interlocks do? An analysis, critique, and assessment of research on interlocking directorates». *Annual Review of Sociology*, 22, pp. 271-298.

MONKS, Robert A. G. e MINOW, Nell (2001), *Corporate Governance*. 2.ª ed., Blackwell Publishing, Wiley, New Jersey, EUA.

OCDE (2004), **Principles of Corporate Governance (reviewed)**. OCDE, Paris, França.

PARRAT, Frédéric (1999), **Le Gouvernement d'Entreprise: Ce qui a déjà Changé ce qui va Encore Évoluer**. Economica, Paris, França.

PAQUEROT, Mathieu e CHAPUIS, Jean-Michel (2003), «Politique d'endettement et réseau d'appartenance des dirigeants». *Working Paper*, Institut de Gestion, La Rochelle, França.

PELTIER, Frédéric (2004), **La Corporate Governance au Secours des Conseils d'Administration**. Sciences Économiques, Dunod, Paris, França.

PESQUEUX, Yvon e BIEFNOT, Yvan (2002), «L'éthique des affaires: management par les valeurs et reponsabilité sociale». *Les Références*, Éditions d'Organisation, Paris, França.

PFEFFER, Jeffrey e SALANCIK, Gerald R. (1978), **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. Stanford University Press, Palo Alto, CA, EUA.

PICHARD-STAMFORD, Jean-Pierre (2000), «Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs». *Finance-Contrôle-Stratégie*, 3(4), pp. 143-178.

PIGÉ, Benoît (1998), «Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires». *Finance-Contrôle-Stratégie*, 1(3), pp. 131-158.

POUND, John (1995), «The promise of the governed corporation». *Harvard Business Review*, 73(2), pp. 89-99.

POWELL, Walter W. (1990), «Neither market nor hierarchy: network forms of organization». *Research in Organization Behavior*, 12, pp. 295-336.

ROWLEY, Tim; BEHRENS, Dean e KRACKHARDT, David (2000), «Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries». *Strategic Management Journal*, 21(3), pp. 369-386.

SANTOS, José F. Pinto (1999), «Todos os gestores 'sabem' teorias da empresa». In Miguel Pina e Cunha (Ed.) (1999), **Teoria Organizacional: Perspectivas e Prospectivas**, Publicações D. Quixote, Lisboa, Portugal, pp. 15-46.

SHARMA, Sanjay (2001), «L'organisation durable et ses stakeholders». *Revue Française de Gestion*, 136 (numéro spécial), pp. 154-167.

THOMSEN, Steen (2004), «Corporate governance and corporate objectives». *Working Paper*, Department of International Economics and Management, Copenhagen Business School, Copenhagen, Dinamarca.

TONDEUR, Hubert (2002), «Les clauses des contrats d'endettement». *Revue Française de Comptabilité*, 346, pp. 33-37.

VINTEN, Gerald (2001), «Shareholder versus stakeholder: is there a governance dilemma?». *Corporate Governance: An International Review*, 9(1), pp. 36-47.

WILLIAMSON, Oliver E. (1985), **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. Free Press, Nova Iorque, EUA.

ZIMMERMAN, Monica A. e ZEITZ, Gerald, J. (2002), «Beyond survival: achieving new venture growth building legitimacy». *Academy of Management Review*, 27(3), pp. 414-431.