

Reconstituição da Confiança na Governança Corporativa em Empresas Familiares

DENISE CASAGRANDE DA ROCHA

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

CLAUDIA CRISTINA BITENCOURT

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)

RECONSTITUIÇÃO DA CONFIANÇA NA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário mundial de intensa competitividade e caracterizado por complexas mudanças, a questão da confiança emerge, nas relações de negócios, como condição prévia para o estabelecimento e a adição de valor às relações sociais, influenciando, de maneira considerável, os relacionamentos, a satisfação no trabalho e o desempenho organizacional (Crawford, 1998).

Na literatura, confiança tem sido explorada como o resultado ou produto das expectativas ou crenças positivas de um ator, quanto à integridade, benevolência, competência e conduta de outro ator (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Lewicki, McAllister & Bies, 1998).

Assim com base em uma revisão de literatura sobre confiança em empresas familiares, em publicações nos principais *Journals* de Administração, no período entre 2000 e 2016, identificou-se que temas relacionados à quebra e reconstituição da confiança em quaisquer dimensões¹ apontadas nas publicações, são pouco explorados e menos ainda no contexto das empresas familiares.

Justificado pelas questões apresentadas e lacunas identificadas na literatura, emerge o questionamento: Como ocorre o processo de reconstituição da confiança na governança corporativa em empresas familiares na visão dos *stakeholders*?

No presente artigo delimita-se a reflexão sobre o tema, na relação de interdependência presente entre confiança e governança corporativa, no campo das empresas familiares, desde a perspectiva dos *stakeholders* (públicos de interesse ou partes interessadas). Diante disso, para atender ao proposto neste estudo cumprem-se, aqui, as seguintes etapas: (a) problematização e justificativa em relação à escolha do tema; (b) fundamentação teórica, abordando os conceitos pertinentes ao tema; (c) apresentação de *framework* para análise das inter-relações entre confiança e governança corporativa, apontando algumas proposições sobre os fatores capazes de reforçar a confiança ou de sustentar a reconstituição da confiança na governança corporativa em empresas familiares; (d) breves considerações finais.

2 PROBLEMATIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO TEMA

Um trabalho de revisão, utilizando como palavras-chave (“*trust*” e “*family business*”), nos principais *Journals* de Administração (Fator de Impacto de 2.798 a 6.233), quanto à evolução das publicações sobre confiança em empresas familiares, no período entre 2000 e 2016, resultou, inicialmente, na identificação de 114 artigos. Após a leitura dos mesmos, observou-se que somente 23 publicações (Apendice 1) tratavam, de fato, sobre “confiança em empresas familiares”.

Na análise dessas publicações constatou-se que, no contexto de empresas familiares, quando o tema da confiança é abordado, os estudos concentram-se principalmente no modo com que a confiança “se constitui e se caracteriza”. Entre as perspectivas da confiança encontradas, destaca-se um número expressivo de artigos abordando confiança organizacional (sete), confiança na governança corporativa (sete) e confiança institucional (cinco).

Embora os temas relativos à confiança na organização e na governança corporativa estejam entre os assuntos mais explorados, examinando-se os aspectos envolvidos (significados atribuídos pelos atores, eventos chave, etc.) de forma integrada e coevolutiva, entende-se que o processo de reconstituição da confiança em empresas familiares é um caminho que ainda precisa ser mais bem percorrido pelos pesquisadores (Steward & Miner, 2011).

Constatou-se também a predominância de três lentes teóricas utilizadas pelos autores

para melhor compreender o tema da confiança em empresas familiares: (i) Teoria da Agência; (ii) Teoria Institucional e (iii) *Stewardship Theory*. Destaca-se que a Teoria dos *Stakeholders* não foi utilizada para embasar os artigos analisados, o que revela uma oportunidade para futuros estudos, especialmente se estes forem relacionados a governança corporativa.

Nos artigos que abordam a governança corporativa de uma organização, esta foi tratada como orientações gerais para o funcionamento e para a tomada de decisões, ações e interações das empresas com os seus *stakeholders* (North,1990). Nesse sentido, o caráter institucional da governança corporativa, como uma estratégia racional de diferenciação das empresas no mercado, não se refere, obrigatoriamente, ao incremento da eficiência nos negócios. Refere-se à eficiência percebida, decorrente da utilização de padrões e regras de funcionamento que legitimam as organizações como eficientes diante dos seus *stakeholders* (DiMaggio & Powell, 1983). Assim sendo, essas estruturas racionais institucionalizadas (governança corporativa) passam a constituir-se em verdadeiros mitos, impulsionando as organizações à sua adoção e, em consequência, à homogeneização (Meyer & Rowan, 1991).

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Reconstituição da Confiança

Usualmente, o termo confiança relaciona-se a dois significados: (a) crença nas qualidades morais e na competência do outro, o que minimiza a percepção dos riscos de “quem confia” em eventuais deslizos, traições ou incompetências (desempenho aquém do esperado) de “em quem se está confiando”; e (b) predisposição de “quem confia” em ver suas expectativas em relação ao outro realizadas (Oliveira & Tamayo, 2008). Complementarmente, de maneira geral, percebe-se que, embora o conceito de confiança seja complexo e multifacetado, os estudiosos convergem sobre alguns pressupostos: (1) existe interdependência entre “quem confia” e “quem recebe a confiança”; (2) a confiança é uma alternativa para lidar com o risco ou incerteza nas relações de troca; (3) a confiança é uma crença ou uma expectativa de que a vulnerabilidade resultante da aceitação de risco não será usada na relação pela outra parte (Lane & Bachmann, 1998).

Dente as diferentes teorias, destaca-se que para as Teorias Econômicas (agência e custos de transação), o indivíduo é considerado um ator racional e suas escolhas estão relacionadas às oportunidades de maximizar ganhos de utilidade racionalmente definidos, o que implica sempre algum nível de risco, onde a confiança é o resultado da análise calculista entre o benefício e o risco envolvidos em uma transação (confiança calculada) (Williamson,1993).

Para as Teorias Organizacionais diferenciam-se duas dimensões de confiança que fundamentam as relações interpessoais internas e externas às organizações: (1) confiança cognitiva e (2) confiança afetiva (McAllister, 1995). Costa (2000), por sua vez, acrescenta à análise uma terceira dimensão: (3) confiança comportamental. A confiança cognitiva baseia-se na crença racional de que, por princípio, o indivíduo é confiável e competente, e auxilia a distinguir, de maneira mais objetiva, indivíduos e instituições passíveis de receber a confiança alheia. Já, a confiança afetiva fundamenta-se na ligação emocional, cuidado e preocupação mútua entre os atores, em suas trocas sociais. Por fim, a confiança comportamental refere-se à disposição do indivíduo em expressar, mediante suas ações e atitudes, a confiança que possui em algo ou em alguém. Como o comportamento humano não é dissociado do repertório cognitivo e afetivo presente em cada indivíduo, alguns autores destacam que a confiança comportamental é o resultado tangível da interação da confiança cognitiva e da confiança afetiva (Costa, 2000; Lewis & Weigert, 1985; North, 1990; Zucker, 1986; Botter, 2003).

Assim, no que se refere a confiança organizacional, é requisito fundamental a generalização do conceito confiança para um objeto (organizações, empresas familiares) composto por elementos, muitas vezes não completamente conhecidos (governança corporativa, processos, pessoas, etc.) externamente, e que se baseiam na legítima disposição de confiar dos *stakeholders* a partir dos seus interesses mútuos ou na premissa de que a confiança é, mais do que tudo, uma obrigação moral (Uslaner, 2002).

Nessa direção, destaca-se a tipologia da confiança desenvolvida por Luhmann (1979) e, posteriormente, revisitada e estendida por Zucker (1986), na qual são propostos três pilares de sustentação para o conceito: (1) Confiança baseada em processos (refere-se ao histórico cumulativo de processos, trocas e de relacionamentos estabelecidos entre os diferentes atores); (2) Confiança baseada em características (refere-se ao compartilhamento das semelhanças étnicas e culturais, de valores e normas entre os atores; e (3) Confiança baseada na instituição (refere-se ao reconhecimento formal das estruturas sociais).

Já no que refere a quebra da confiança, em geral, decorre de ações ou situações envolvendo traição, quebra de sigilo, decepção, desonestidade, inexistência ou perda de integridade, corrupção, coação, abuso de poder, exclusão de outros, incompetência na geração de resultados ou na divisão destes entre as partes interessadas (Flores & Solomon, 1998).

Nesse sentido, em relação à reconstituição da confiança, é possível supor que a velocidade com que a confiança pode ser destruída, a gravidade e a intensidade dos danos causados às partes envolvidas (infrator e vítima), sobretudo se decorrerem de ações cuja percepção é de deslealdade ou de intencionalidade, são fatores que implicam diretamente a possibilidade de se reconstruir a confiança em algo (Cural, 2002).

Outro caminho para a reconstituição da confiança a ser considerado é justamente a “reconstrução da verdade”, a qual ocorre por meio de três aspectos básicos, expressos pelas lideranças das organizações (todos os níveis): (a) dizer a verdade sempre, considerando-se que não existem exceções, alegações ou racionalizações que justifiquem a supressão desta; (b) manter as promessas e compromissos firmados, pois isso fornece “pistas” sobre a verdade contida nas intenções dos líderes e; (c) apoiar genuinamente indivíduos e equipes, atendendo a causas justas, suportadas em necessidades legítimas e em queixas reais quando ocorrerem (Arruda & Navran, 2000).

Mesmo considerando que algumas dessas abordagens se refiram, principalmente, ao restabelecimento da confiança interna (empregados) nas organizações, é possível estender essa reflexão para o âmbito da reconstrução da confiança dos demais públicos de interesse na governança corporativa (modo como a empresa é operada, administrada e liderada). A maneira com que esse processo ocorrerá, na prática, e o nível de efetividade alcançado dependem, em muito, das características e expectativas da organização (empresa familiar ou não familiar, nível de profissionalização da gestão, se a empresa tem capital aberto ou fechado, nível de governança corporativa, etc.) e também das expectativas e interesses dos seus *stakeholders*.

3.2 Empresas Familiares

As empresas familiares chegam ao mundo contemporâneo como *participes* ativos na economia mundial, sobretudo nos países emergentes, onde as empresas familiares contribuem de maneira definitiva para a criação de riquezas e geração de empregos (Gomez-Mejía *et al.*, 2007).

É consenso entre os autores que a empresa ou negócio familiar típico caracteriza-se como uma organização de propriedade e gestão familiar, normalmente controlada por membros de uma ou mais famílias (Shanker & Astrachan, 1996; Lansberg, 1999) que, não

raras vezes, transcende diferentes gerações de herdeiros (Sharma, Chrisman & Chua, 1997; Anderson & Reeb, 2003; Gomez-Mejia *et al.*, 2007).

Em vista disso, a dinâmica do empreendimento familiar acaba exigindo soluções diferenciadas quanto à gestão da estrutura societária, da propriedade e do planejamento de sucessão, especialmente para os membros da família que trabalham na empresa (Chua, Chrisman & Sharma, 1999; Chrisman, Chua & Steier, 2003). Nesse contexto a governança corporativa, torna-se às vezes, ainda mais complexa, especialmente no que se refere à conciliação de interesses dos diferentes *stakeholders* (Gersick *et al.*, 1997).

As empresas familiares também se diferenciam das demais quanto a algumas características singulares: (a) foco no alcance de metas financeiras tanto quanto em metas não financeiras (Chrisman *et al.*, 2012); (Gomez-Mejia *et al.*, 2007); (b) relevância de contratos relacionais; (c) dependência de confiança para a manutenção das relações e dos contratos; (d) questões de agência inexistentes ou com formatos distintos em relação aos usuais (Gibson *et al.*, 2014). Provavelmente, até por essas singularidades, nas empresas familiares, especialmente aquelas em estágios iniciais de funcionamento, constata-se que, ao contrário do que ocorre normalmente nos negócios, o estabelecimento da confiança baseia-se, em primeiro lugar, na identificação emocional com os valores e normas da família, compartilhados pelo parentesco ou interesses comuns e que, ao longo do tempo, pode ser reforçada de maneira racional ou cognitiva (McAllister, 1995; Lane, 1998).

Desse modo, Sundaramurthy (2008) destaca que a sustentabilidade da confiança em negócios familiares implica no desenvolvimento da confiança de “fora para dentro”, por meio de: (a) permissão e acesso a influências externas (interação com profissionais não da família, como conselheiros de administração, executivos, consultores, etc.); (b) definição clara e transparente de regras e políticas de gestão (governança corporativa); e (c) comunicação interna e externa forte para retroalimentar os dois itens anteriores, reforçando a reputação da empresa. Diante disso, a governança corporativa assume papel fundamental nessa construção.

3.3 Governança Corporativa

A expressão “governança corporativa” tem origem no termo em inglês *corporate governance*, cujo significado é, basicamente, “o sistema por meio do qual os acionistas administram as empresas”. Governança corporativa é, portanto, o sistema que integra não somente as diferentes instâncias de gestão da empresa (Conselho de Administração/Consultivo, Comitês Temáticos, CEO, Vice-Presidentes e/ou Diretores), mas todos os processos e procedimentos utilizados por essas instâncias na condução do negócio. Além disso, integra também o padrão de comportamento e de relacionamento adotado pela empresa e pelos executivos nas interações com os *stakeholders*, visando à geração de valor a totalidade dos mesmos e não somente aos acionistas, como no passado.

Questões como a dispersão do capital das empresas, a separação entre propriedade e gestão, a decorrente maior diferenciação de papéis e responsabilidades entre acionistas e administradores e a maximização de valor para todos os *stakeholders* têm sido adicionadas ao contexto empresarial e pautado a evolução do que, nos dias de hoje, entende-se por governança corporativa (Berle & Means, 1965; Letza *et al.*, 2008).

Nesse sentido, a profissionalização das empresas familiares foi acelerada por meio de: (i) contratações de executivos (*CEO - chief executive officer*, vice-presidentes, diretores e gerentes), em complementação ou em substituição aos membros das famílias que trabalhavam nas suas empresas e, principalmente, (ii) a criação de Conselhos de Administração ou Consultivos que, pautados por maior independência de atuação, passaram a contribuir para o direcionamento estratégico do negócio (Lazonick & O’Sullivan, 2000; Yuliya & Ahlberg, 2006).

De maneira geral, os estudiosos convergem acerca dos valores sobre os quais deve fundamentar-se a governança corporativa e a respeito da necessidade de conformidade das empresas às normas da Lei *Sarbanes-Oxley*ⁱⁱⁱ, a qual propõe medidas regulatórias e ações para mitigar as “questões tóxicas” que acometem a gestão das corporações (Rossetti & Andrade, 2014). Com base nisso, a governança corporativa está alicerçada em alguns valores comuns a todas as empresas (Ramasswany, Ueng & Carl, 2008; Rossetti & Andrade, 2014):

1. ***Fairness***: justiça e equidade no tratamento e na participação dos acionistas (minoritários ou majoritários) nas decisões da empresa, dentro das suas respectivas alçadas.
2. ***Disclosure***: transparência na divulgação de informações relevantes (situação financeira, desempenho, propriedade, governança, oportunidades e riscos) que impactam o negócio.
3. ***Accountability***: prestação de contas responsável interna e externamente, sempre amparada pela isenção e pela *expertise* técnica dos processos contábil e de auditoria.
4. ***Compliance***: atuação de acordo com as normas regulatórias vigentes nos estatutos sociais, nos códigos de conduta e regimentos internos, e nas instituições legais do país

O processo de evolução das empresas familiares quanto a governança corporativa, as desafia a enfrentar as suas não conformidades (internas ou externas) em relação aos padrões internacionais estabelecidos no modelo (SOX - Lei *Sarbanes-Oxley*, e no contexto brasileiro o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, etc.), visando à geração de crescentes níveis de confiança organizacional, solidificando bases para a reconstituição da confiança na empresa, caso necessário, e reforçando uma positiva reputação corporativa junto aos *stakeholders*.

3.4 Teoria dos *Stakeholders*

Freeman (1984), ampliou as definições iniciais, considerando como *stakeholder* “qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa”. Nessa perspectiva, os *stakeholders* podem ser categorizados como primários (públicos que têm transações diretas com a empresa: acionistas, investidores, empregados, clientes, fornecedores, governos e comunidades) ou secundários (públicos que não têm transações diretas com a empresa), revisando a supremacia dos acionistas sobre os demais públicos quanto à maximização dos retornos financeiros do negócio (Clarkson, 1995). Assim, parece central, na Teoria dos *Stakeholders*, não somente privilegiar o conhecimento dos interesses dos públicos da empresa, mas também a ação dos administradores, no sentido de conciliar e satisfazer esses interesses, gerenciando de maneira ativa, ética e legal as inter-relações do ambiente empresarial, visando à geração de riquezas para todos os *stakeholders* e não prioritariamente aos acionistas (Freeman & McVEA, 2000).

Desde os primeiros ensaios teóricos sobre *stakeholders*, elaborados por Freeman (1984), destacam-se, a seguir, (Figura 1) alguns aspectos positivos e negativos que têm caracterizado a evolução da teoria.

Figura 1 – Teoria dos stakeholders: aspectos positivos e negativos

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Maior aproximação entre as perspectivas teóricas sobre acionistas x <i>stakeholders</i>; • Confere importância equânime entre os diferentes <i>stakeholders</i> (acionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos); • Pluralismo: foco no atendimento a múltiplos objetivos (conforme os interesses dos <i>stakeholders</i>), ao invés de a um único objetivo corporativo; • Reforço à necessidade de entendimento pelos administradores das expectativas e preocupações dos <i>stakeholders</i>, para melhor atendê-las e de modo a serem apoiados por eles; • Entendimento de que todas as pessoas ou grupos que integram as empresas têm interesses legítimos e buscam benefícios, portanto, não existem razões para a priorização de um conjunto de interesses em detrimento de outro; • Ênfase ao gerenciamento ativo do ambiente de negócios, dos relacionamentos entre as partes interessadas e da promoção dos seus respectivos interesses. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de implementação; • Identificação clara dos <i>stakeholders</i> (grau de relevância, objetivos e necessidades das diferentes partes interessadas); • Conciliação dos diferentes interesses dos <i>stakeholders</i>, na prática, tendo em vista o sucesso da gestão do negócio; • Falta de consenso sobre alguns dos conceitos teóricos (instituição, delimitação do campo de estudos, institucionalização, etc.); • Percepção de que a abordagem não é robusta o suficiente para orientar a gestão e sustentar o desempenho da empresa no longo prazo; • Pluralismo de interesses e de objetivos a alcançar. • Falta de foco nos objetivos da corporação; • Negação do direito de propriedade (maior importância dos <i>shareholders</i> em relação aos demais <i>stakeholders</i>); • Retórica utilizada por alguns políticos, pesquisadores e administradores sobre a “igualdade de importância entre os <i>stakeholders</i> para a empresa; • Alternativa aos administradores de buscarem os seus próprios interesses em detrimento dos direitos dos demais envolvidos financeiramente na empresa e da própria sociedade; • Responsabilidade da empresa sobre todos os envolvidos (afetados ou que afetem); • Desconsideração de que parte dos <i>stakeholders</i> possui proteção contratual e legal dos seus interesses, diferentemente dos acionistas, que apenas possuem direitos residuais (maiores riscos envolvidos e acesso ao fluxo de caixa somente após todos os compromissos com as demais partes interessadas serem resolvidos e pagos); • Pouca orientação para a resolução de conflitos entre os diferentes <i>stakeholders</i>.

Fonte: elaborado pelos autores

Considerando-se que, independente da “lente teórica” adotada (*Stewardship Theory*; Teoria da Agência, etc), a governança corporativa está sempre a serviço de gerar maior estabilidade, transparência e consistência na administração do negócio junto às partes interessadas, a adoção da Teoria dos *Stakeholders* para substanciar a compreensão sobre o tema deste ensaio teórico apresenta-se como importante alternativa de acesso à perspectiva dos públicos de interesse do negócio (Freeman, 1984).

3.5 Teoria Institucional

Por princípio constituem instituições quaisquer estruturas (formais ou informais) regulatórias das interações sociais (indivíduos e grupos) (North, 1990). Razão pela qual a adoção de regras sociais, leis, práticas gerenciais, entre outras, visando reforçar a governança entre partes inter-relacionadas, é condicionada não somente por fatores econômicos, mas também pela necessidade de legitimação social dessas regras, pois o contexto *per se* promove a homogeneidade entre os integrantes (DiMaggio & Powell, 1983). Assim, destacam-se três mecanismos que reforçam mudanças isomórficas institucionais: (i) isomorfismo coercitivo (atende as necessidades políticas e de legitimação das organizações); (ii) isomorfismo mimético (atende as necessidades de resposta da empresa frente às incertezas do contexto); (iii) isomorfismo normativo (refere-se às questões normativas relacionadas à profissionalização e aos *stakeholders* (DiMaggio & Powell, 1983). Com base nisso, é possível pensar que, enquanto mudanças institucionais isomórficas, tanto a constituição quanto a

reconstituição da confiança na governança corporativa em empresas familiares ocorrem a partir da conjugação de elementos presentes nos três mecanismos citados.

A Teoria Institucional concentra-se, portanto, em elucidar a maneira com que as organizações protegem e melhoram as suas posições e a sua legitimidade, em conformidade com as regras e normas estabelecidas no ambiente institucional (Meyer & Rowan, 1991).

Nesse contexto, a “instituição” é expressa, por meio do conjunto de regras e acordos que as organizações e os indivíduos devem seguir (Bruton, Ahlstron & Li, 2010), as quais derivam de outros aparatos regulatórios (estruturas reguladoras, órgãos governamentais, leis, profissões e outras práticas sociais e culturais) que exercem pressões de conformidade. Essa abordagem considera que a institucionalização das regras sociais ocorre por meio do compartilhamento cognitivo e simbólico das mesmas entre os atores sociais envolvidos (Di Maggio & Powell, 1983; Giddens, 1979; Tolbert & Zucker, 1983).

Ainda conforme a abordagem de DiMaggio e Powell (1983), pelo menos dois outros conceitos precisam ser destacados: (i) campo organizacional; e (ii) isomorfismo institucional. O campo organizacional refere-se ao conjunto de organizações que constituem uma área da vida institucional (fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares). Já, o isomorfismo institucional trata do processo restritivo que impele uma unidade ou parte de determinado grupo a se assemelhar às demais unidades que estão sujeitas ao mesmo conjunto de condições ambientais (homogeneização).

O caráter institucional da governança corporativa, como uma estratégia racional de diferenciação das empresas no mercado, não se refere, obrigatoriamente, ao incremento da eficiência nos negócios, mas à eficiência percebida (reputação), decorrente da utilização de padrões e regras de funcionamento que legitimam e homogenizam as organizações como eficientes diante dos seus públicos de interesse (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1991).

É possível entender melhor a Teoria Institucional a partir da síntese dos aspectos positivos e negativos que lhes são implícitos, os quais são apresentados na Figura 2.

Figura 2 - Teoria Institucional: aspectos positivos e negativos

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Foco em macroanálises (organização em seu ambiente); • Alternativa às vertentes teóricas baseadas no racionalismo dos indivíduos e no determinismo das organizações; • Acrescenta novas dimensões de análise às teorias organizacionais; • Integra aspectos socioculturais (cognitivos e simbólicos) ao entendimento das organizações; • Concepção dinâmica sobre as inter-relações entre indivíduos e organizações; • Ênfase na legitimação do <i>modus operandi</i> da organização, mais do que na sua eficiência operacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de consenso sobre alguns dos conceitos (instituição, delimitação do campo de estudos, institucionalização, etc.); • Menor ênfase em microanálises; • Conceituações bastante amplas e pouco objetivas; • Dificuldade de aplicação e análise em estudos empíricos face à subjetividade presente; • Visão homogênea das organizações em termos de constituição e caracterização das mesmas (isomorfismo institucional); • Pouca utilização da teoria em estudos sobre a temática proposta neste projeto de Tese; • Restrita compreensão do processo de institucionalização com base em pesquisas empíricas.

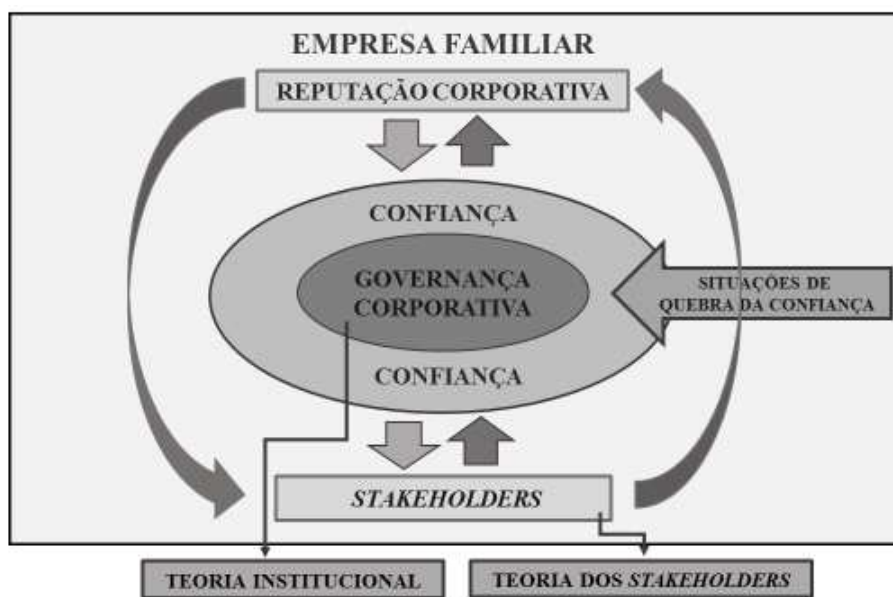
Fonte: elaborado pelos autores.

Desde o ponto de vista da Teoria Institucional, governança corporativa, pode portanto ser compreendida como uma instituição que, compartilhada pelos atores sociais (*stakeholders*), é capaz de gerar recompensas para a organização em termos de legitimidade, manejo das incertezas dos negócios e acesso a recursos (DiMaggio & Powell, 1983). Portanto, mediante a adoção e a transferência de padrões de funcionamento, valores, símbolos, estratégias e estruturas (governança corporativa), as organizações, no intento de obter maior eficiência e diferenciação nos negócios, acabam cedendo às pressões coercitivas, normativas e miméticas das instituições, criando um ambiente empresarial tipicamente isomórfico (DiMaggio & Powell, 1983).

5 DISCUSSÃO

Considerando os fundamentos teóricos abordados anteriormente apresenta-se, na Figura 3, uma síntese dos elementos que, de forma sistêmica, integram, direta ou indiretamente, o processo de reconstituição da confiança após situações de quebra desta, no *locus* das empresas familiares. A Teoria Institucional e a Teoria dos *Stakeholders* são utilizadas como pilares teóricos, principalmente para o entendimento de alguns dos elementos (governança corporativa e *stakeholders*) presentes na questão de pesquisa aqui proposta (reconstituição da confiança na governança corporativa em empresas familiares).

Figura 3 - Reconstituição da Confiança na Governança Corporativa em Empresas Familiares



Fonte: elaborado pelos autores.

Existe uma clara interligação (representada pelas setas) entre os elementos do *framework*, responsáveis pela retroalimentação do processo de constituição e também de reconstituição da confiança nas organizações. A seguir, discutem-se estes diferentes aspectos que compõem o *framework* (Figura 3).

No contexto contemporâneo de negócios, as empresas familiares são sistematicamente impactadas por uma profusão de Fatores Externos^{iv} e de Fatores Internos^v, exigindo dessas empresas que realizem grandes esforços para se adaptarem por meio das suas práticas de governança corporativa (Rossetti & Andrade, 2014). Nessa perspectiva, a utilização da Teoria Institucional e da Teoria dos *Stakeholders* revelam-se, *a priori*, como alternativas teóricas capazes de auxiliar a compreensão dos fatores que afetam a

institucionalização ou a rejeição das práticas de governança corporativa adotadas pelas empresas, o que, direta ou indiretamente, influenciam a constituição, a manutenção, a eventual quebra e a reconstituição da confiança junto aos públicos de interesse.

Para fins deste estudo, portanto, a Teoria Institucional será utilizada para elucidar questões relacionadas à governança corporativa. Isso porque, por meio dela as organizações buscam atuar em conformidade com as regras e acordos previamente estabelecidos no ambiente de negócios, os quais orientam e regulam a atuação dos indivíduos e das organizações, reforçando, assim, a legitimidade destas junto aos *stakeholders* (Meyer & Rowan, 1991). Entenda-se, aqui, “legitimidade” como um requisito para o estabelecimento de melhores níveis de confiança ou mesmo como um elemento facilitador do processo de reconstituição da confiança quando necessário.

Já a Teoria dos *Stakeholders* permite uma melhor compreensão das expectativas e dos significados cognitivos e simbólicos, presentes nas relações entre as organizações e os seus públicos de interesse. Entendendo-se, portanto, os interesses e os significados implícitos nos relacionamentos entre *stakeholders* e empresa e vice-versa, é possível que se clarifique também como ocorre a quebra da confiança e como acontece o processo de reconstituição da confiança (adoção e a institucionalização das práticas de governança corporativa) no contexto das empresas familiares.

O entendimento intuitivo de que é trabalhoso construir a confiança, mas é fácil destruí-la e que a expressão mais poderosa ocorre pela sua ratificação ao longo do tempo (Putnam, 1993), reforça o ceticismo socialmente instalado quanto à possibilidade real de “reconstituição da confiança” após situações de quebra. Estendendo essa reflexão ao campo das organizações, acredita-se que assim como demonstrado no *framework* (Figura 4), a governança corporativa é o elemento central que, de maneira integrada aos demais, influencia fortemente tanto o processo de constituição quanto o de reconstituição da confiança e da reputação empresariais.

Reforçando a defesa de que é possível reconstituir a confiança na governança corporativa em empresas familiares, com amparo nos estudos de Wriqth e Ehnert (2010) sobre o sentido da confiança em contextos culturais, os autores destacam: mesmo que os atores compartilhem experiências históricas sobre confiança envolvendo outros, não é certo que o passado determine o presente ou até o futuro no que se refere ao estabelecimento de relações de confiança. Desse modo, a predeterminação da confiança futura, considerando-se a experiência passada, é refutada em substituição a um melhor entendimento do significado desses eventos históricos (situações de quebra de confiança) e mesmo de eventuais mudanças por parte dos atores.

Partindo-se do ponto de vista organizacional, a reconstituição da confiança implica o julgamento e a mudança de percepção (negativa para positiva) dos diferentes *stakeholders* sobre os sistemas, processos, cultura e práticas de gestão (governança corporativa) adotados pela empresa (reputação corporativa). (Gillespie & Dietz, 2009). Trata-se, portanto, de alterar a percepção dos atores sobre a empresa, considerando-se os significados presentes “algo bom ou algo ruim”, “calculismo oportunista ou coletivismo colaborativo” (Williamson, 1993; Davis, Schoorman & Donaldson, 1997).

Situar a percepção dos *stakeholders* sobre a confiança na governança corporativa refere-se, antes de tudo, ao modo com que a empresa se relaciona e maximiza o valor que é capaz de gerar para eles. Esse processo se fundamenta, em princípio, na forma com que a empresa significa internamente o conceito de “valor”, desde a geração de valor (sobretudo financeiro) e somente para acionistas ou proprietários ou a maximização de valor (inclusive os intangíveis e conforme as diferentes expectativas), considerando o benefício de todas as partes interessadas (Letza *et al.*, 2008). Assim, quanto maior for a percepção, por parte dos

stakeholders, do valor gerado (retorno financeiro, serviços, responsabilidade social, integridade nos relacionamentos, etc.) pela empresa ao longo do tempo, mais positiva será a reputação da empresa e, possivelmente, maior será a confiança presente nos relacionamentos de negócios. Também é possível pensar que, nesse contexto, o enfrentamento pela empresa de situações de quebra da confiança talvez tenha um impacto relativo para os diferentes *stakeholders*.

Mesmo assim, tratar da quebra da confiança e do processo de reconstituição desta junto aos *stakeholders*, especialmente em se tratando de empresas familiares, implica a compreensão dos significados, ações, intenções, entre outros, atribuídos pelos atores envolvidos nesse contexto. Considerando-se as características desse tipo de organização, a confiança nas relações que estabelecem assume, às vezes, um caráter mais afetivo (McAllister, 1995). Pelo fato de se estar tratando da reconstituição da confiança na governança corporativa, acredita-se necessário que os valores da governança corporativa (*Fairness, Disclosure, Accountability e Compliance*) (Ramaswamy, Ueng & Carl, 2008); (Rossetti & Andrade, 2014), em alinhamento com os valores da família proprietária, sejam tangibilizados e explicitados às partes interessadas por meio de: (1) consistência na governança e gestão (discurso x práticas); (2) definição de políticas e regras de relacionamento com os públicos; (3) competências técnica e de gestão instaladas; (4) dimensionamento dos interesses envolvidos (pessoais, organizacionais e institucionais); (5) integridade em todos os relacionamentos; e (6) comunicação transparente e capacidade de gerir crises (Liebeskind & Oliver, 1998).

Nesse sentido, o processo de reconstituição da confiança parece adotar distintos contornos de acordo com a complexidade dos interesses envolvidos, da gravidade e intensidade da quebra da confiança ocorrida, da maturidade da governança corporativa e dos relacionamentos que a empresa estabelece com os públicos de interesse.

Em razão de todos esses aspectos, desde a perspectiva dos *stakeholders*, “confiar na empresa” significa “confiar na governança corporativa” desta. A referência aqui diz respeito à confiança organizacional, cuja constituição implica a expressão consistente dos valores e crenças da empresa, por meio da integração das dimensões da confiança cognitiva, da confiança afetiva e da confiança comportamental, e cujo respaldo conceitual encontra-se nas Teorias Organizacionais (Costa, 2000; Lewis & Weigert, 1985). Além disso, também são fontes geradoras de confiança nesse contexto: (a) Familiaridade através de repetidas interações; (b) Interesses (pessoais, organizacionais ou institucionais) decorrentes da avaliação calculista dos custos e benefícios envolvidos na exploração das vulnerabilidades mútuas; (c) Valores e normas como base em comportamentos e práticas (Liebeskind & Oliver, 1998). Assim, é possível apresentar uma primeira proposição:

Proposição 1: *Em empresas familiares a reputação corporativa é causa e também consequência da confiança dos diferentes stakeholders na governança corporativa.*

Avançando a discussão para o tema da reconstituição da confiança, corrobora-se a crença de que a antecedente quebra da confiança, em geral, decorre da convergência de vários fatores, mais relacionados à gestão (governança corporativa) do que à propriedade ou à família quando se trata de empresas familiares. No caso da quebra de confiança a perda de valor decorre de prejuízo nos recursos ou no atendimento as expectativas e aos interesses das partes envolvidas (Luhmann, 1979; Coleman, 1990). Ratificar relações de confiança ao longo do tempo, portanto, reforça o equilíbrio calculista entre os benefícios e os riscos inerentes as transações da empresa com os *stakeholders* (Williamson, 1993). Mesmo assim, a confiança não é algo perene. A percepção da confiança construída no passado não é impeditivo ao

enfrentamento de situações de quebra e tampouco determina uma maior facilidade para a reconstituição da mesma no futuro. Deste modo, entender melhor o impacto afetivo, cognitivo e comportamental, que situações de quebra de confiança causam nos atores, pode ser um caminho para a reconstituição da confiança, quando necessário (Wright & Ehnert, 2010).

Estendendo essa reflexão ao campo das organizações, acredita-se que assim como demonstrado no *framework* (FIGURA 3), a governança corporativa é o elemento central que, de maneira integrada aos demais, influencia fortemente tanto o processo de constituição quanto o de reconstituição da confiança e da reputação empresariais. Então:

Proposição 2: *A quebra da confiança ou a desconfiança existentes no passado não são impeditivas para a reconstituição da confiança no presente e no futuro.*

Do ponto de vista organizacional, a reconstituição da confiança implica não somente no melhor entendimento por parte dos *stakeholders* dos eventos que ocasionaram a descontinuidade da confiança, mas também a necessidade de uma profunda e positiva mudança na percepção sobre a governança corporativa da empresa (sistemas, processos, cultura e práticas de gestão) (Gillespie & Dietz, 2009). Construir a percepção de confiança na governança corporativa junto aos *stakeholders*, exige qualificar o relacionamento da empresa com estes e também o reconhecimento do valor gerado (tangível e intangível) a todas as partes interessadas (Letza *et al*, 2008). Nesse sentido a percepção dos *stakeholders* sobre a capacidade de geração de valor (retorno financeiro, serviços, responsabilidade social, integridade nos relacionamentos, etc.) da empresa, reforça a reputação positiva e o nível de confiança presente nos relacionamentos de negócios que estabelece.

Existem diferentes alternativas metodológicas para a condução do processo de reconstituição da confiança em empresas familiares. Mesmo considerando as características desse tipo de organização, e embora a confiança nas relações que essas empresas estabelecem apresentem, a princípio, um caráter mais afetivo (McAllister, 1995), por se tratar da reconstituição da confiança, quando possível ocorre muito mais pela via racional (cognitiva e comportamental) do que pela via emocional (afetiva). Isso faz muito sentido, pois estamos tratando da governança corporativa em empresas familiares.

Para tanto, acredita-se necessário que os valores da governança corporativa (*Fairness, Disclosure, Accountability e Compliance*) (Rossetti & Andrade, 2014), em alinhamento com os valores da família proprietária, sejam explicitados às partes interessadas por meio de: (1) consistência na governança e gestão (discurso x práticas); (2) definição de políticas e regras de relacionamento com os públicos; (3) competências técnica e de gestão instaladas; (4) dimensionamento dos interesses envolvidos (pessoais, organizacionais e institucionais); (5) integridade em todos os relacionamentos e (6) comunicação transparente e capacidade de gerir crises (Liebeskind & Oliver, 1998).

Destaca-se também a abordagem proposta por Dirks, Lewicki, e Zaheer (2009), cuja crença de que a mudança de percepção dos atores e a consequente reconstituição da confiança, é suportada sobre a perspectiva da reconstituição dos relacionamentos organizacionais com os *stakeholders*, o que implica ações integradas orientadas para isso. Sendo assim, sugere-se uma terceira proposição:

Proposição 3: *A reconstituição da confiança em empresas familiares depende do alinhamento dos valores da família e da governança corporativa (Fairness, Disclosure, Accountability e Compliance), e da expressão consistente destes na gestão do negócio e nos relacionamentos com os stakeholders.*

Nesse sentido, o processo de reconstituição da confiança varia de acordo com a complexidade dos interesses envolvidos, da gravidade e intensidade da quebra da confiança ocorrida, da maturidade da governança corporativa e dos relacionamentos que a empresa estabelece com os públicos de interesse.

6 CONCLUSÃO

O debate sobre o tema da reconstituição da confiança motivou o presente ensaio teórico que buscou responder a seguinte questão de pesquisa: Como ocorre a reconstituição da confiança na governança corporativa em empresas familiares?

Para as empresas familiares a capacidade de estabelecer relações de confiança internas (entre os membros da família, empregados, gestores, etc.) e externas (com as partes interessadas) é fundamental para a respectiva geração de valor aos *stakeholders* e a consequente viabilização do negócio no longo prazo. A confiança mostra-se, portanto, elemento capaz de amalgamar os diferentes atores, contribuindo para a melhor equalização da família (relacionamentos, sucessão, gerações, etc.), da propriedade (questões societárias, etc.), da gestão do negócio (governança corporativa, processos, políticas e práticas de gestão, etc.), e para moldar a dinâmica das relações da empresa com os *stakeholders* de maneira definitiva. Assim, os mesmos elementos que concorrem para a constituição da confiança na governança corporativa são também base para as iniciativas de sua reconstituição. Apesar da forte carga afetiva presente no funcionamento e nas relações nas empresas familiares, acredita-se que quando se trata de reconstituir a confiança dos *stakeholders* na governança corporativa é necessário privilegiar ações de caráter cognitivo e comportamental, as quais propiciem maior transparência — interna e externamente — aos valores da família e aos da própria governança corporativa (regras do jogo) de maneira consistente (discurso x prática).

Responder, portanto, a questão de pesquisa proposta, entendendo melhor como ocorre o processo de reconstituição da confiança na governança corporativa, após episódios de “quebra” da mesma, especialmente em relação às empresas familiares brasileiras, pode contribuir para com o desenvolvimento da literatura sobre o tema (*framework* e das proposições apresentadas), e para a evolução da governança corporativa nesse contexto.

Ao finalizar este ensaio considera-se que abordar como se reconstitui a confiança na governança corporativa de empresas familiares, destacando, separadamente, as necessidades e expectativas dos diferentes *stakeholders*, possa ser objeto de futuros estudos.

NOTAS EXPLICATIVAS

- ⁱ Dimensões da confiança encontradas nas publicações analisadas na revisão de literatura: Confiança na governança corporativa, confiança organizacional, confiança institucional, confiança na gestão da empresa, confiança nas relações familiares, confiança nas relações interpessoais, confiança na sucessão, confiança no mercado e confiança nas redes especializadas.
- ⁱⁱⁱ Lei *Sarbanes-Oxley* (SOX): assinada em 2002, nos EUA, motivada por escândalos financeiros corporativos e com o objetivo de mitigar a insegurança dos investidores quanto à adequação da governança corporativa das empresas.
- ^{iv} Fatores Externos: mudanças macroeconômicas e sociais, novas tecnologias de informação e de produção, expectativas de consumo dos clientes, mudanças institucionais e regulatórias, etc.
- ^v Fatores Internos: mudanças societárias, revisão das estratégias empresariais, reorganização das empresas, implementação de novas tecnologias, revisão dos processos de trabalho, etc.

REFERÊNCIAS

- Anderson, R.C. & Reeb, D. (2003). Founding-Family Owner and Firm Performance: Evidence from the S&P500. *Journal of Finance*, v. 58, p. 1302–1328.
- Arruda, M.C.C. & Navran, F. (2000). Indicadores de clima ético nas empresas. São Paulo/FGV, *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 26-35.
- Berle, A. & Means, G. (1965). *The Modern Corporation and Private Property*. 2. ed. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Bodgan, R.C. & Biklen, S.K. (1998). *Qualitative Research for Education: Introduction for Theory and Methods*. 3. ed. Boston, Allyn and Bacon.
- Bottery, M. (2003). The Management and Mismanagement of Trust, Educational Management. *Administration & Leadership*, v. 31, n. 3, p. 245-261.
- Bruton, G.D., Ahlstron, D. & Li, H.L. (2010). Institutional Theory and. Entrepreneurship: Where Are We Now and Where Do We need to move in the Future? *Entrepreneurship Theory and Practice*. v. 34, p. 421–440.
- Charmaz, K. (2009). *A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Steier, L. (2003). An Introduction to Theories of Family Business. *Journal of Business Venturing*, p. 441-448.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H., Pearson & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms?. *Entrepreneurship Theory & Practice*, v.36, n.2, p. 267-293, 20 and 12.
- Chua, J.H., Chrisman, J.J. & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 23, n. 4, p. 19–39.
- Cintra, R., Vieira-Amâncio, S., Suzuki, T. & Costa, B. (2014). Stakeholder theory: Análise nos periódicos brasileiros a partir da bibliometria. *Lisboa, Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, v.13, n. 4.
- Clarke, T. (2004). *Theories of Corporate Governance*. New York: Routledge.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Journal*, v. 20, n. 1, p. 92-118.
- Coleman, J.S.(1990). *The Foundations of Social Theory*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Costa, A.C.A. (2000). Confiança nas Organizações: um Imperativo nas Práticas de Gestão. In: Rodrigues, S.B. & Cunha, M.P. (Orgs.). *Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas — uma coletânea luso-brasileira*. São Paulo: Iglu.
- Crawford, D. A. (1998). Matter of Trust. *The British Journal of Administrative Management*, v. 24.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Currall, S.C. & Inkpen, A.C. (2002). A Multilevel Approach to Trust in Joint Venture. *Journal of International Business Studies*, v. 33, p. 479-495.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D. & Donaldson, L.(1997). Toward a Stewardship Theory of Management. In: *The Academy of Management Review*, v. 22, Issue 1, p. 20-47.

-
- Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Sage.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, v. 48, p. 147-160.
- DiMaggio, P.J. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory. In: Zucker, L.G (Ed). *Institutional Patterns and Organizations*. Cambridge: Ballinger Publishing Company.
- Dirks, K.T., Lewicki, R.J. & Zaheer, A. (2009). Repairing Relationships Within and Between Organizations: Building a Conceptual Foundation. *Academy of Management Review*, v. 34, n. 1, p. 68-84.
- Donaldson, T. & Preston, L. (1995). The Stakeholders Theory of the Corporation: Concepts, Evidences e Implications. *Mississippi State, Academy of Management Review*, v.20.
- Dresch, A., Lacerda, D.P. & Antunes, J.A.V. (2015). *Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. São Paulo: Bookman.
- Elsbach, K.D. (1994). Managing Organizational Legitimacy in the California Cattle Industry: The Construction and Effectiveness of Verbal Accounts. *Administrative Science Quarterly*, v. 39, p. 57–88.
- Faccin, K. (2016). A dinâmica das práticas colaborativas para a criação de conhecimento em projetos conjuntos de pesquisa e desenvolvimento: um estudo de caso na indústria de semicondutores. São Leopoldo: Unisinos, 2016. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo – RS.
- Ferrin, D.L., Kim, P.H., Cooper, C.D. & Dirks, K.T. (2007). Silence Speaks Volumes: the Effectiveness of Reticence in Comparison to Apology and Denial for Repairing Integrity-and Competence-Based Trust Violations. *Journal of Applied Psychology*, v. 92, p. 893-908.
- Flores, F. & Solomon, R. C. (1998). Creating trust. *Business Ethics Quarterly*, v. 8, p. 205-232.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A., Parmar, B.L. & De Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of The Art*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. & McVea, J. A.(2000) *Stakeholder Approach to Strategic Management*. In: HITT, M.;
- Freeman, E. & Harrison, J. (2000). *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publishing. p. 189-207.
- Gersick, K.E. et al. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gibson, B., Vozikis, G. & Weaver, M. (2014). Exploring Governance Issues in Family Firms. *Small Enterprise Research*, v. 20, n. 2, p. 87-97.
- Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Gillespie, N. & Dietz, G. (2009) Trust Repair After an Organization-Level Failure. *Academy of Management Review*, v. 34, p. 127–145.

Gómez-Mejía, L. R. et al.(2007). Socioemotional Wealth and Business Risk in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, v. 52, n. 1, p. 106–137.

IBCG. Pesquisa sobre governança corporativa. Disponível em: <<http://www.org.br>> Acesso em: 12.01.2017.

Jensen, M. C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 14, n. 3, p. 8-21.

Lane, C. & Bachmann, R. (1998). *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford University Press, Oxford.

Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Lazonick, W. & O’Sullivan, M. (2000). Maximizing Shareholder Value: A New Ideology for Corporate Governance, Economy and Society, v. 29, n. 1, p. 13-35.

Letza, S., Kirkbride, J., Sun, X. & Smallman, C. (2008). Corporate Governance Theorising: Limits, Critics and Alternatives. *International Journal of Law and Management*, v. 50, n.1, p. 17-32.

Lewicki, R. J., McALLISTER, D. J. & Bies, R.J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, v. 23, p. 438-458.

Lewis, J. D., Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, v. 63, p. 967-985.

Liebeskind, J.L. & Oliver A.L. (1998). From Handshake to Contract: Trust, Intellectual Property, and the Social Structure of Academic Research. In: Lane, C. & Bachmann, R. (Eds), (1998). *Trust Within and Between Organizations*. Oxford University Press, New York. p.118- 145.

Luhmann, N. (1979). *Trust and Power*. Chichester: John Wiley.

Mankiw, N. G. (2005). *Princípios de Microeconomia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, F. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, 709-734.

McAllister, D.J. (1995). Affect-and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, v, 38, n. 1, 24-59.

Meyer, J.W. & Rowan, B. (1991). Institutionalized Organizations: Formal Structure as My and Ceremony. In: POWELL W.W.; DiMAGGIO, P.J. (Eds.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: University of Chicago Press, p. 41-62.

Mishra, A. K. (1996). Organizational Responses to Crisis: the Centrality of Trust. In: Kramer R.M.&Tyler, T. R. (Eds.) (1996). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Mollering, G. (2001). The Nature of Trust: from Georg Simmel to a Theory of Expectation, Interpretation and Suspension. *Sociology*, v.35, n.2, p. 403-420.

North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.

-
- Oliveira, A.F. & Tamayo, A. (2008). *Confiança do Empregado na Organização*. In: Siqueira, M.M.M. (Org.) (2008). *Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico de Gestão*. Porto Alegre: Artmed Bookman.
- Putnam, R.D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press..
- Rossetti, J.P. & Andrade, A. (2014). *Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Rousseaud, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R.S. & Camerer, C. (1998). Not so Different After All: a Cross Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, v. 23, p. 393-404.
- Shanker, M.C. & Astrachan, J.H. (1996). Myths and Realities: Family Business's Contribution to US Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, v. 9, n. 2, p. 107-123.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, v. 17, n. 1, p. 1-36.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. & Chua, J.H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, v. 10, 1-36.
- Steward, A. & Miner, A.S. (2011). The Prospects for Family Business in Research Universities. *Journal of Family Business Strategy*, v. 2, p. 3-14.
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining Trust Within Family Businesses. *Family Business Review*, v. 21, n. 1, p. 89-102.
- Tolbert, P.S. & Zucker, L.G. (1983). Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations: The Diffusion of Civil Service Reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, Issue 1, p. 22-39, March.
- Uslaner, E.M. (2002). *The Moral Foundations of Trust*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vieira, M. M. F. & Carvalho, C. A. (2003). *Organizações, instituições e poder*. Rio de Janeiro: Editora da FGV.
- Williamson, O.E.(1993). Calculativeness, Trust and Economic Organization. *Journal of Law and Economics*, v. 36, n. 2, p. 453-486.
- Wright, A. & Ehnert, I. (2010). Making Sense of Trust Across Cultural Contexts. In: Saunders, M.N. K., Skinner, D., Dietz, G., Gillespie, N. & Lewicki, R.J. (2010). *Organizational trust: a cultural perspective*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wright, O. & Ferris, S.P. (1997). Agency Conflict and Corporate Strategy: the Effect of Divestment on Corporate Strategy. *Strategic Management Journal*, v. 18.
- Zucker, L.G. (1986). Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure. *Research in Organizational Behavior*, v. 8, p. 53-111.
- Yuliya, P. & Ahlberg, J. (2006). Bad Governance of Family Firms: The Adoption of Good Governance on the Boards of Directors in Family Firms. *Ephemera: Theory & Politics in Organization*, v.16, n. 1, p. 53-77.