

Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337
FURB, v. 6, n.3, p. 129-139, jul./set., 2010

doi:10.4270/ruc.2010326

Disponível em www.furb.br/universocontabil



ENRAIZAMENTO E PODER DOS GESTORES*

MANAGERS' ENTRENCHMENT AND POWER

Jorge José Martins Rodrigues

Doutor em Gestão pelo ISCTE/IUL
Professor do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa
do Instituto Politécnico de Lisboa - ISCAL/IPL
Endereço: Av. Miguel Bombarda, 20
CEP: 1069-035 – Lisboa – Portugal
E-mail: jjrodrigues@iscal.ipl.pt
Telefone: 351 217 984 500

Nelson José dos Santos António

Doutor em Gestão de Empresas pela Bergische Universität Wuppertal
Professor Catedrático do Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
do Instituto Universitário de Lisboa - ISCTE/IUL
Endereço: Av. das Forças Armadas
CEP: 1649-026 – Lisboa – Portugal
e-mail: nelson.antonio@iscte.pt
Telefone: 351 217 903 239

RESUMO

As estratégias implementadas pelos gestores de topo das organizações para se tornarem indispensáveis são conhecidas por enraizamento. Este conceito é ainda pouco estudado no governo das sociedades. Aquelas estratégias parecem ser uma reacção dos gestores de topo aos diferentes mecanismos de controlo, quer internos quer externos, e será uma passagem necessária e obrigatória para todos aqueles que desejam alargar o seu espaço discricionário. O enraizamento dos gestores de topo não se traduz num estatuto formal, nem constitui um reconhecimento oficial; ele é construído no seio de uma rede de relações informais que aqueles gestores controlam. Permite a estes aumentarem o seu poder junto das partes interessadas. Logo, este poder tende a ser percebido como tendo origem numa fonte de poder ilegítima. Contudo, o enraizamento dos gestores de topo não é necessariamente ineficaz; pode ser benéfico na medida em que contribua para a criação de valor e o desenvolvimento da organização como um todo. Assim, procurou-se traçar o caminho percorrido por esta linha de

* Artigo recebido em 07.11.2009. Revisado por pares em 18.12.2009. Reformulado em 15.02.2010. Recomendado para publicação em 17.02.2010 por Ilse Maria Beuren (Editora). Publicado em 30.09.2010. Organização responsável pelo periódico: FURB.

investigação num passado recente e contribuir para o fomento de estudos empíricos que fortaleçam esta temática com resultados emanados da prática das organizações.

Palavras-chave: Enraizamento dos gestores. Poder discricionário. Governo das sociedades.

ABSTRACT

Strategies that top managers implement to make them indispensables to the organizations, are known as entrenchment. This concept is little studied in corporate governance. These strategies seem to be a reaction of top managers to the different mechanisms of control, internal or external, and a necessary and compulsory path for those who wish to amplify their discretionary capacity. The entrenchment of top managers isn't a formal statute or official recognizance; it happens in a net of informal relationships that manager's control. It allows top managers to increase their own power near the stakeholders. Therefore, such power tends to be perceived as having an illegal power source. However, entrenchment of top managers isn't necessarily inefficient, it can be of benefit as long as it contributes value creation and to the development of the organization as a whole. Thus, it was tried to trace the path taken by this line of research in the recent past and to contribute to the promotion of empirical studies to strengthen this theme with results emanating from the organizations' practices.

Keywords: Managers' entrenchment. Discretionary power. Corporate governance.

1 INTRODUÇÃO

O enraizamento dos gestores de topo das organizações, nomeadamente naquelas que se regem pelo direito privado, é um conceito ainda pouco estudado no governo das sociedades. Encontramos a noção de enraizamento na ciência política, com a publicação do livro *Il Príncipe* (MAQUIAVEL, 1532). Este autor descreve alguns princípios, abundantemente ilustrados com exemplos históricos, sobre os meios que podiam ser utilizados pelos dirigentes políticos para conquistarem, conservarem ou aumentarem o seu poder, a partir da máxima “o fim justifica os meios”.

Nas organizações, e nas empresas privadas em particular, os gestores de topo dispõem de grande liberdade de acção para definirem a política de investimentos, a qual podem utilizar para reduzirem o seu esforço ou para enriquecerem, em detrimento de quem lhes paga. Contudo, para atingirem este objectivo, supõe-se que aqueles gestores anulem os mecanismos de controlo, sejam internos ou externos, implementados para garantirem que as acções dos gestores vão no sentido dos interesses dos chamados constituintes organizacionais (accionistas, empregados, fornecedores, estado ou outras partes interessadas).

O conceito de enraizamento parece, assim, ser uma reacção dos gestores de topo aos diferentes mecanismos de controlo (internos e externos) e uma passagem obrigatória para aqueles que desejam alargar o seu espaço discricionário.

A revisão da literatura teve por base artigos considerados seminais sobre a questão do enraizamento dos gestores e o poder destes. Aqueles artigos concentram-se nas duas últimas décadas do Séc XX e são fundamentalmente conceptuais. Procurou-se, assim, traçar o caminho percorrido por esta linha de investigação num passado recente e contribuir para o fomento de estudos empíricos que fortaleçam esta temática com resultados emanados da prática das organizações.

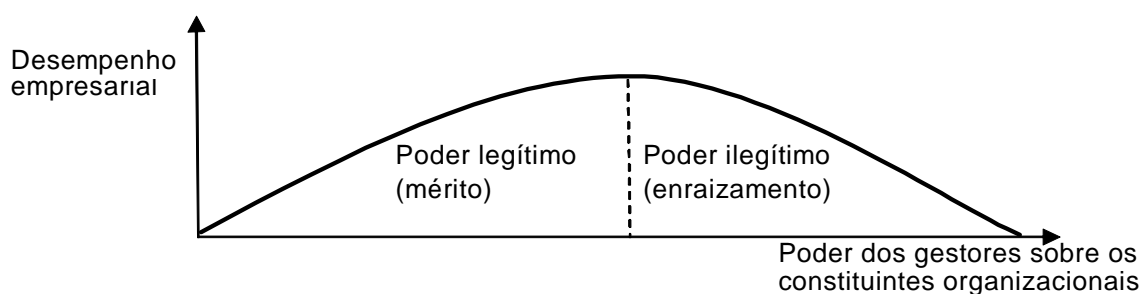
A estrutura deste artigo comporta, para além desta introdução, uma definição sobre o que se entende por enraizamento dos gestores de topo nas organizações de direito privado e como estes podem aumentar o seu poder naquelas. Apresentam-se diversas tipologias do enraizamento dos gestores de topo e o seu desenvolvimento em etapas. São também

caracterizados os potenciais comportamentos dos gestores de topo em fim de carreira. Por fim, apresenta-se uma síntese sobre o tema do enraizamento dos gestores.

2 ENRAIZAMENTO E PODER

A definição de enraizamento dos gestores de topo pode ser percebida como um excesso de poder destes gestores sobre os constituintes organizacionais, ou seja, os actores dos quais depende a sobrevivência da organização, em relação ao seu desempenho. Quando os gestores de topo contribuem para um aumento do desempenho da organização, eles dispõem de poder sobre as diferentes partes interessadas; este poder é legítimo, pois, corresponde a um reconhecimento pela organização das suas capacidades de gestão.

Contudo, as estratégias de enraizamento permitem aos gestores de topo aumentarem o seu poder junto das partes interessadas, muito para além do nível mínimo do desempenho exigido pela organização, como contrapartida daquilo que ela lhes paga. Nesta perspectiva, o enraizamento dos gestores pode ser percebido como tendo origem numa fonte de poder ilegítima (PAQUEROT, 1996). A Figura 1 ilustra esta ideia.



Fonte: Paquerot (1996). Adaptado.

Figura 1 – Desempenho empresarial e poder dos gestores

Se o aumento de poder dos gestores de topo for acompanhado por um aumento do desempenho da organização, o mesmo é dizer, da sua capacidade de criar riqueza, este poder é percebido como legítimo, e tem como fonte de poder (BODDY, 2008) o mérito dos gestores de topo. Pelo contrário, se o aumento do poder dos gestores de topo não for acompanhado por aquela capacidade de criar riqueza, ele é considerado ilegítimo, no sentido em que o gestor está a destruir riqueza. Dito de outro modo, não desenvolve o seu melhor esforço ao serviço da organização.

Portanto, existe enraizamento dos gestores de topo quando os diferentes constituintes organizacionais são forçados a aceitar os comportamentos discricionários daqueles, contrários aos objectivos de criação de valor. Estes comportamentos discricionários podem tomar a forma de sobreinvestimentos ou de subinvestimentos em domínios particulares, de usufruto de benefícios em espécie, de selecção de colaboradores ou dos seus próprios sucessores (SHLEIFER; VISHNY, 1989). Os gestores de topo podem implementar estas acções nefastas para os interesses das diferentes partes interessadas, a partir do momento em que disponham do poder suficiente para imporem as suas decisões à organização.

Os gestores de topo realizam investimentos específicos ou oportunistas para modificar o meio envolvente em que operam as organizações por si administradas e transformar em seu favor as relações de poder com os accionistas e as outras partes interessadas. Todavia, o enraizamento tem um custo em termos de reputação para os gestores de topo. Um gestor de topo que invista em activos específicos (WILLIAMNSON, 1985) aumenta o seu poder de negociação junto dos accionistas, pois, incrementa o custo de reestruturação que estes últimos deverão suportar se decidirem substituí-lo (SHLEIFER; VISHNY, 1989).

Por outro lado, aquele comportamento discricionário dos gestores de topo pode ser prejudicial à sua reputação no mercado de trabalho, dependendo do modo como este percepcionar aquele. Esta perda de reputação dos gestores de topo poderá alterar as suas relações de poder com os accionistas: os gestores de topo que estão incapacitados, devido à sua perda de reputação, de reencontrar uma posição equivalente à sua função actual, noutra organização, não poderão continuar a fazer ameaças da sua demissão da organização, de modo credível. Logo, eles tornam-se prisioneiros da organização e perdem uma parte substancial do seu poder de negociação. Assim, uma estratégia de enraizamento óptima deverá considerar os potenciais efeitos nefastos da reputação dos gestores no mercado de trabalho (PAQUEROT, 1996).

3 TIPOLOGIAS DE ENRAIZAMENTO DOS GESTORES

O enraizamento dos gestores de topo parece ter origem no comportamento oportunista destes (WILLIAMSON, 1985). O enraizamento dos gestores é geralmente percebido como contrário aos interesses dos accionistas e à eficácia das organizações (JENSEN, 1993). Contudo, o enraizamento não é necessariamente ineficaz (CHARREAUX, 1996); também pode ser benéfico, na medida em que crie valor para a organização (PAQUEROT, 1996), evite maiores perdas de valor a curto e médio prazo (ALEXANDRE; PAQUEROT, 2000) ou proporcione à organização redes relacionais vitais para assegurar o seu desenvolvimento ou mesmo a sua sobrevivência (PIGÉ, 1998).

Por outras palavras, os mecanismos de governabilidade empresarial devem deixar margem de manobra suficiente para que os gestores possam utilizar com toda a confiança as suas competências de gestão (CHARREAUX; DESBRIÈRES, 1998), podendo obter-se diferentes tipologias de estratégias de enraizamento, as quais dependem dos critérios utilizados. O processo de enraizamento – estratégias implementadas pelos gestores para se tornarem indispensáveis (PIGÉ, 1998) – é multiforme (SHLEIFER; VISHNY, 1989).

Logo, o oportunismo dos gestores de topo só existe por estes disporem de poder discricionário. Este, é construído sobre a imperfeição dos mecanismos de controlo do seu comportamento. Assim, o enraizamento traduz a vontade do agente (gestor de topo) em libertar-se, pelo menos parcialmente, do controlo do principal (accionista), a fim de poder atribuir a si próprio maiores benefícios pessoais sob a forma de remunerações em dinheiro ou em espécie (PIGÉ, 1998).

O Quadro 1 apresenta um tipo possível de tipologias e de estratégias de enraizamento, as quais se descrevem de seguida.

Tipo de enraizamento	Estratégias de enraizamento
Enraizamento e eficácia	Enraizamento contrário à eficácia Enraizamento compatível com a eficácia
Enraizamento organizacional e pelo mercado	Enraizamento organizacional Enraizamento pelo mercado
Estratégia de manipulação e de neutralização	Estratégia de manipulação Estratégia de neutralização

Quadro 1 – Tipologias de estratégias de enraizamento

Fonte: elaboração própria

3.1 Enraizamento e eficácia

Charreaux (1996) reagrupa as estratégias de enraizamento dos gestores de topo segundo o seu impacto na eficácia da empresa:

- a) Enraizamento contrário à eficácia. É representado pelos investimentos específicos aos gestores - investimentos idiossincráticos (SHLEIFER; VISHNY, 1989), pela manipulação da informação, nomeadamente a escolha das actividades a

desenvolver e dos investimentos (EDLIN; STIGLITZ, 1995) e pelo controlo dos recursos, em especial financeiros (PFEFFER, 1981; JENSEN, 1986). Charreaux (1996) sublinha que os gestores de topo também se enraízam pelo controlo efectivo que exercem sobre os recursos ao dispor da organização. A estratégia de enraizamento consiste, então, em os gestores de topo não dependerem dos accionistas e representarem eles próprios um elemento difícil de substituir;

- b) Enraizamento compatível com a eficácia. É efectuado através dos investimentos específicos dos gestores (CASTANIAS; HELFAT, 1992), por os seus conhecimentos serem fonte de rendas de gestão. Estas rendas contribuem para o desenvolvimento da organização, proporcionam lucros para remunerar os accionistas e recompensam o capital humano específico.

3.2 Enraizamento organizacional e pelo mercado

Gomez (1996) sublinha a existência de duas formas de enraizamento dos gestores de topo, devido ao seu poder assimétrico sobre as outras partes interessadas:

- a) Enraizamento organizacional. Engloba os casos em que o gestor de topo orienta os investimentos da organização para domínios que ele melhor conhece. Pode empregar, sistematicamente, os colaboradores com os quais mantém relações privilegiadas (com o objectivo de dominar o controlo interno) e de construir redes sociais. Pode também implementar uma política salarial favorável aos empregados, aumentando o seu poder pessoal em detrimento dos interesses dos accionistas;
- b) Enraizamento pelo mercado. É uma forma de oportunismo do gestor de topo, no âmbito da qual este filtra a informação que fornece ao mercado e que vai permitir a este avaliá-lo. O gestor de topo procura legitimidade na sua rede de relações externas, ou seja, em todas as partes interessadas exteriores à organização, com as quais ele possui relações privilegiadas e que funcionam como contra-poder ao poder dos accionistas (PIGÉ, 1998).

3.3 Estratégias de manipulação ou de neutralização

Pochet (1998) elege a qualidade da informação reportada pelos gestores de topo e a tentativa de neutralização dos mecanismos de controlo, para aqueles se enraizarem:

- a) Estratégia de manipulação. Elaborada por um gestor de topo que deseje aumentar e explorar a situação de assimetria de informação que caracteriza as relações entre os gestores e as diferentes partes interessadas. Esta estratégia de enraizamento supõe três modos de implementação: a) retenção sistemática de informação pelo gestor; b) aumento da complementaridade entre os activos e as aptidões do gestor; e c) prestação de informação mais difícil de apreender pelos accionistas.
- b) Estratégia de neutralização. É suposto que o gestor de topo procura obter um comportamento passivo pela parte dos accionistas. Baseia-se numa lógica de dissuasão ligada, quer à perda de benefícios quer ao aparecimento de custos muito elevados. Os mecanismos de controlo visados por esta estratégia são do tipo interno: conselho de administração; os outros gestores (seus pares) e os empregados.

4 ENRAIZAMENTO POR ETAPAS: O CICLO DE VIDA DOS GESTORES

O tempo é uma variável essencial nas estratégias de enraizamento dos gestores de topo. Estas estratégias têm por objectivo aumentar a duração dos mandatos dos gestores, ao modificarem a concorrência sobre o mercado de trabalho dos gestores e a coacção exercida sobre os diferentes constituintes organizacionais. Aqueles gestores devem conceber as suas

estratégias de enraizamento tendo em consideração as modificações do meio envolvente e a evolução dos constituintes organizacionais e seus comportamentos ao longo do tempo (MITCHELL et al., 1997; JAWAHAR e MCLAUGHLIN, 2001).

O enraizamento dos gestores de topo não se traduz, portanto, num estatuto formal nem constitui um reconhecimento oficial; ele é construído no seio de uma rede de relações informais que aqueles gestores controlam (PIGÉ, 1998), pelo que o processo de enraizamento dos gestores de topo pode ser decomposto em três fases (PAQUEROT, 1996): a) valorização dos gestores de topo; b) redução dos mecanismos de controlo; e, c) exercício do poder.

4.1 Valorização dos gestores de topo

Os gestores de topo em início de carreira (ou de nomeação recente) dispõem de pouca margem de manobra, devendo demonstrar o seu valor junto dos accionistas e dos diferentes constituintes organizacionais – é a procura de legitimidade (PIGÉ, 1998; PICHARD-STAMFORD, 2000). São perfeitamente substituíveis por outros gestores, por recurso ao mercado de trabalho (excepto se tiverem sido escolhidos pelos gestores de topo que foram substituir e estes lhes tenham transmitido informações privilegiadas sobre o funcionamento da organização).

Estes novos gestores de topo, em geral, dispõem de poucos conhecimentos específicos sobre a organização e de um fraco poder, devido a não terem tido ainda ocasião de criarem contratos implícitos ou de aumentar a assimetria de informação com os constituintes organizacionais. No decorrer deste período a sua gestão é muito controlada, por várias razões:

- a) devem demonstrar que possuem as capacidades necessárias para gerir a organização;
- b) a concorrência externa ainda é forte para assegurar uma gestão óptima;
- c) os outros gestores internos que beneficiam de vantagens importantes, nomeadamente em termos de acesso à informação, podem representar uma boa alternativa para os constituintes organizacionais substituírem os gestores de topo, quando os novos gestores são recrutados no exterior;
- d) eles não modificaram ainda os sistemas de controlo e de informação;
- e) as primeiras decisões tomadas por estes gestores de topo são observadas atentamente; é-lhes difícil implementar investimentos oportunistas cuja rendibilidade seja incerta.

Pode ainda supor-se que durante este período de tempo os gestores de topo criam redes relacionais, reputação e especializam-se, através do desempenho conseguido, procedendo, por exemplo, a investimentos rentáveis que lhes permitam aumentar a riqueza das diferentes partes interessadas (PIGÉ, 1998; PICHARD-STAMFORD, 2000).

Estes investimentos vão aumentar o poder daqueles gestores e contribuir para a redução da concorrência externa. Vão também permitir aos gestores de topo estabelecer contratos implícitos com os diferentes constituintes organizacionais e aumentar a complementaridade dos activos da organização com o seu saber-fazer e as suas competências próprias – criação de redes relacionais, estabelecimento de contratos informais.

Nesta fase da estratégia, os accionistas da organização se beneficiam dos rendimentos suplementares criados pelos novos gestores (PIGÉ, 1998). A contrapartida a pagar é uma maior dependência das acções dos gestores de topo. Por causa desta dependência o poder dos gestores de topo aumenta, podendo utilizá-lo para se livrarem do controlo exercido pelos accionistas.

4.2 Redução dos mecanismos de controlo

No decorrer da segunda fase da estratégia de enraizamento, os gestores de topo devem reduzir a eficácia do controlo exercido sobre si pelos constituintes organizacionais. Graças ao poder obtido pelos seus bons desempenhos anteriores (PIGÉ, 1998), os gestores de topo podem implementar investimentos contrários à criação de valor; podem, igualmente, aumentar a assimetria de informação com as outras partes interessadas ao aumentar a complementaridade dos activos da organização com as suas competências próprias ou prestando informação mais complexa de apreender pelos constituintes organizacionais ou pelos seus potenciais substitutos externos (utilização importante dos contratos implícitos, crescimento da organização ou modificação das suas estruturas).

Os gestores de topo podem procurar, através destes investimentos, novos mecanismos para aumentar a assimetria de informação. Podem também tentar modificar a estrutura accionista da organização, por exemplo, dispersando parte do capital dos accionistas maioritários (através de uma operação de fusão com outra ou outras organizações ou através de uma operação pública de venda). Depois desta etapa, os gestores de topo dispõem de uma maior liberdade e podem aumentar o seu poder sem que os constituintes organizacionais se lhes possam opor (PAQUEROT, 1996).

4.3 Exercício do poder

Nesta última fase da estratégia de enraizamento, os gestores de topo podem aumentar a sua remuneração ou os seus benefícios em espécie, depois de modificarem suficientemente a envolvente para que o controlo da sua gestão seja mais difícil, e para que os seus potenciais substitutos não sejam impelidos a exercê-la, devido ao custo elevado de uma tal acção. Esta fase de exercício do poder pode desenrolar-se ao mesmo tempo que a anterior, desde que os gestores de topo proporcionem à organização rendimentos que lhes permitam a sua legitimação.

Castanias e Helfat (1992) pensam que os gestores de topo poderão gerir a organização como bem entenderem, desde que proporcionem aos accionistas uma rendibilidade considerada suficiente. Devido ao seu forte poder sobre as diferentes partes interessadas, os gestores de topo podem implementar investimentos que não criem valor (PIGÉ, 1998). Sem o enraizamento dos gestores de topo e sem o aumento da dependência das outras partes interessadas das suas acções, ser-lhes-ia muito difícil ter um comportamento oportunista. As sanções não faltariam, a começar pela sua substituição, pura e simples, por gestores mais competentes ou com comportamentos menos oportunistas.

No âmbito de uma estratégia de enraizamento, este tipo de sanção não é aplicável, e os constituintes organizacionais não são incitados a agir assim, por duas razões:

- a) porque os custos de reestruturação resultantes da mudança de gestores de topo são importantes (perda de rendimentos associados aos contratos implícitos, à complementaridade dos activos da organização com o capital humano dos gestores ou o conhecimento de informações únicas);
- b) dada a importância da assimetria de informação, existe a possibilidade de os constituintes organizacionais não se aperceberem do comportamento oportunista dos gestores.

O aumento dos benefícios (não financeiros) dos gestores de topo pode fazer-se através do crescimento, interno ou externo, da organização. O aumento dos recursos controlados pode permitir estes benefícios suplementares sem que os accionistas sejam informados. Mais, o prestígio associado ao controlo de activos com grande valor e a obtenção de elevadas taxas de crescimento podem justificar estes benefícios suplementares.

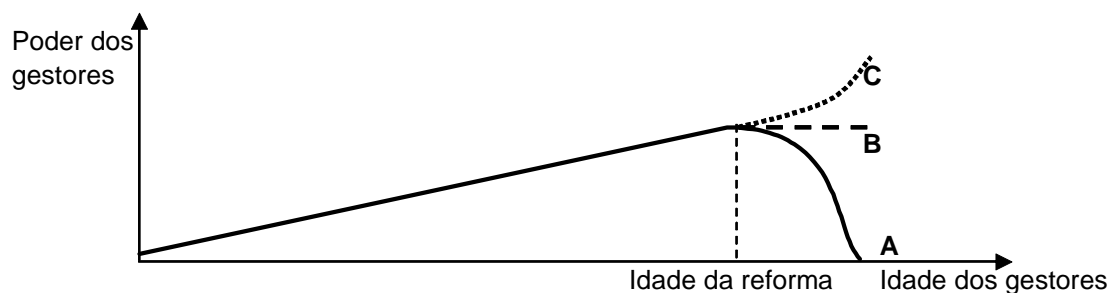
Um tal comportamento discricionário pode ser prejudicial para os diferentes constituintes organizacionais. Os gestores de topo não avaliam os investimentos em relação à riqueza criada mas em relação às vantagens que eles poderão obter através das suas estratégias de enraizamento (SHLEIFER e VISHNEY, 1989; MORCK et al., 1990). Logo, eles podem investir em projectos com fraca rendibilidade porque o capital investido não é deles.

O comportamento oportunista dos gestores de topo e, em particular, a realização de investimentos que não criam valor, pode ser limitado pelos efeitos negativos em termos de reputação no mercado de trabalho dos gestores (FAMA, 1980). A arbitragem dos gestores de topo entre o seu poder e a sua reputação tem evoluído ao longo do tempo; esta modifica-se, pois os constrangimentos em termos de reputação diminuem com o decorrer dos tempos (PAQUEROT, 1996).

5 COMPORTAMENTOS POTENCIAIS DOS GESTORES EM FIM DE CARREIRA

A mobilidade de um gestor de topo no mercado de trabalho diminui com o acumular de património pessoal ou com o aproximar da idade da reforma. Assim, pode concluir-se que o oportunismo dos gestores de topo será menos coagido em fim de carreira (PIGÉ, 1998) e as suas estratégias de enraizamento deverão limitar, ao longo do tempo, as alternativas dos diferentes constituintes organizacionais lutarem eficazmente contra as acções susceptíveis de lesar a sua fortuna pessoal.

São vários os comportamentos que podem ser adoptados pelos gestores de topo em fim de carreira: retirada dos gestores de topo (A); conservação de um poder forte (B); aumento do poder dos gestores (C). Na Figura 2 apresentam-se os potenciais comportamentos dos gestores em fim de carreira.



Fonte: Paquerot (1996). Adaptado.

Figura 2 - Potenciais comportamentos dos gestores em fim de carreira

Estes comportamentos dependem das ambições dos gestores de topo, em particular, da sua apetência pelo poder. A sua personalidade influencia fortemente as acções que desenvolvem antes de se reformarem (PAQUEROT, 1996).

5.1 Retirada dos gestores de topo

A possibilidade de os gestores de topo voltarem ao mercado de trabalho em fim de carreira é fraca. As necessidades de segurança dos gestores estão satisfeitas, podendo estes escolher a forma como pretendem finalizar o seu poder junto dos proprietários da organização, seja sob a forma de pagamentos em espécie ou em remuneração. Este aumento de benefícios está ligado à sua reputação no mercado de trabalho, mas não constitui um entrave à continuação da sua carreira.

Nesta perspectiva, o fim do poder é visto como um diferimento para um momento posterior. Os gestores de topo deixam de ter poder em troca de um aumento das suas

compensações na organização – remuneração, pagamentos em espécie, investimentos de prestígio (Figura 2, situação A).

5.2 Conservação de um poder forte

Os gestores de topo podem ter necessidade de conservar ou de aumentar o seu poder em fim de carreira por diferentes razões: escolha do seu sucessor ou prolongamento do seu mandato para lá da idade da reforma (Figura 2, situação B). Os gestores de topo podem desejar escolher o seu sucessor no final do seu mandato. Devem, para isso, deter poder suficiente junto dos constituintes organizacionais para lhes imporem o seu candidato, particularmente, se este último não se beneficiar do apoio do conselho de administração. Esta escolha do sucessor pode ser assimilada a um prolongamento do mandato do gestor de topo.

O papel da assimetria de informação é crucial. Os gestores a substituir vão transmitir a informação que possuem e que lhes permitiu criar os rendimentos de gestão que estiveram na origem do seu poder, à pessoa que escolheram. Os constituintes organizacionais não os podem coagir a libertarem-se da totalidade dessa informação para os agentes que não se beneficiam da sua preferência.

Esta transferência de informação para os sucessores é acompanhada por uma transferência de poder, logo, de uma transferência de enraizamento do anterior gestor de topo para o novo gestor. Ao proceder assim, o anterior gestor de topo assegura-se que o seu sucessor se beneficia de uma vantagem competitiva sobre os potenciais candidatos ao lugar (PAQUEROT, 1996).

5.3 Aumento do poder dos gestores

Os gestores de topo a substituir podem ter necessidade de um poder forte em final de carreira, se existir incerteza sobre o final do seu mandato; em particular, se o objectivo for o de prolongar esse mandato pelo maior espaço de tempo possível. Assim, deverão resistir às pressões das diferentes partes interessadas. Estes gestores de topo podem manter-se devido aos bons desempenhos obtidos no passado e, por se encontrarem enraizados, podem mesmo ser mais competitivos que os potenciais concorrentes ao lugar. No entanto, os constituintes organizacionais vão exercer pressão sobre o sucessor designado ou sobre os potenciais indivíduos susceptíveis de substituírem os gestores de topo, em caso de desaparecimento súbito (falecimento, doença).

Portanto, os gestores de topo cujo objectivo é o de manterem o seu mandato pelo maior espaço de tempo possível, não são incentivados a designar um sucessor, porque aumentam assim a concorrência interna e perdem uma parte do seu poder de negociação junto dos diferentes constituintes organizacionais. Para resistir a esta pressão, os gestores de topo em fim de carreira devem dispor de um poder cada vez mais forte, o que supõe um enraizamento acrescido (aumento de assimetria de informação, eliminação da concorrência).

Quanto mais idade tiver o gestor de topo e mais forte for a pressão sobre si, os riscos para os constituintes organizacionais tendem a crescer de forma exponencial, com a possibilidade do desaparecimento desses gestores (PAQUEROT, 1996). Os gestores de topo actuais podem ser os mais competentes no curto prazo, mas a sua substituição deverá ser prevista com tempo suficiente para favorecer a transmissão de informação e aprendizagem pelos novos gestores substitutos. A rotura pode ser muito cara para a organização, em particular se existirem contratos implícitos, pelo que a sua retoma pelo sucessor constitui, muitas das vezes, uma condição essencial para a sobrevivência da organização.

Os fornecedores ou clientes que dispõem de tais contratos, relacionados com modos de funcionamento ou preços praticados, podem exigir garantias adicionais, no sentido de assegurarem que os benefícios de que usufruem são mantidos após a substituição do gestor de

topo. Também os empregados e os quadros aos quais os gestores de topo criaram expectativas de carreira, de evolução salarial ou de vantagens diversas, vão exigir garantias similares.

Contudo, estas últimas são difíceis de obter, pois, as promessas de promoção, a obtenção de condições de pagamento ou de prémios por excepção, dificilmente são formulados por escrito. Além do mais, os gestores de topo podem opor-se à explicitação de contratos para conservarem o seu poder junto dos constituintes organizacionais e manterem a sua vantagem concorrencial em relação aos potenciais substitutos. Logo, só a transmissão de contratos implícitos ao sucessor pode justificar o prolongamento do mandato dos actuais gestores de topo (Figura 2, situação C).

6 SÍNTESE SOBRE O ENRAIZAMENTO DOS GESTORES

O enraizamento dos gestores de topo resulta da concorrência no seu mercado de trabalho. Ao manter o gestor de topo na incerteza, quanto ao termo do seu mandato, para os incentivar a um bom desempenho, os constituintes organizacionais estão a incentivá-los a desenvolverem estratégias de enraizamento. Quanto maiores forem as pressões, maior será o interesse dos gestores de topo em aumentarem o seu enraizamento, para preservar a segurança no emprego e os seus benefícios. A análise das estratégias de enraizamento dos gestores de topo, em termos de poder e de reputação, permite tomar em consideração o conjunto das estratégias utilizadas, ao permitir estudar os efeitos das acções desses gestores sobre as suas relações com os diferentes constituintes organizacionais e os constrangimentos que eles devem considerar para um bom enraizamento.

As estratégias de enraizamento dos gestores parecem, pois, limitar consideravelmente os mecanismos de acção disciplinadora dos accionistas. A importância da assimetria de informação pode estar na origem de uma tal situação. Os accionistas, apesar de terem um acesso por vezes privilegiado à informação e uma motivação forte para exercer o controlo, nem sempre têm possibilidade de distinguir as decisões que lhes diminuem o poder de controlo daquelas que aumentam o valor da empresa através da criação de valor. A diferença é tanto mais difícil de perceber, quanto melhor for o desempenho dos gestores de topo. Aumentam simultaneamente o seu poder sobre os accionistas e podem coagir estes últimos a aceitar os comportamentos que, a médio prazo, lhes serão desfavoráveis (ultrapassagem da idade da reforma, acumulação de mandatos).

A heterogeneidade dos objectivos dos diferentes constituintes organizacionais contribui também para a ineficiência das estruturas de controlo. Os gestores de topo têm a possibilidade de utilizar estas divergências de interesses para aumentar a assimetria de informação, multiplicar os contratos informais e alargar as suas ligações. As estratégias de aliança ou de coligação no interior do conselho de administração podem paralisar o seu funcionamento. Pela mesma razão, a heterogeneidade dos constituintes organizacionais pode prejudicar a eficácia do controlo que eles exercem sobre as acções dos gestores de topo.

Para neutralizar as estratégias de enraizamento dos gestores, os diferentes constituintes organizacionais deverão exigir melhores práticas de governo das sociedades, pois, o desenvolvimento de assimetria de informação entre os gestores de topo e as diferentes partes interessadas não favorece o equilíbrio dos poderes de afectação óptima dos recursos da organização. O controlo deve ser analisado em termos de equilíbrio dos poderes entre os diversos constituintes organizacionais, para que os interesses de cada um sejam considerados e que qualquer um não possa desviar uma parte dos recursos para seu proveito exclusivo.

REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Hervé; PAQUEROT, Mathieu. Efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants. **Finance-Contrôle-Stratégie**, v. 3, n. 2, p. 5-29, 2000.

- BODDY, David. *Management: an introduction*, 4. ed. Harlow: Prentice Hall, 2008.
- CASTANIAS, Richard P.; HELFAT, Constance E. Managerial Resources and rents. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 155-171, 1991.
- CHARREAUX, Gérard. Pour une véritable théorie de la latitude managériale et du gouvernement des entreprises. **Revue Française de Gestion**, n. 111, p. 50-64, 1996.
- CHARREAUX, Gérard ; DESBRIÈRES, Philippe. Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale. **Finance-Contrôle-Stratégie**, v. 1, n. 2, p. 57-88, 1998.
- EDLIN, Aaron S.; STIGLITZ, Joseph E. Discouraging rivals: managerial rent-seeking and economic inefficiencies. **American Economic Review**, v. 85, n. 5, p. 1301-1312, 1995.
- FAMA, Eugene F. Agency problems and the theory of the firm. **Journal of Political Economy**, v. 88, n. 2, p. 288-307, 1980.
- GOMEZ, Pierre-Yves. **Le gouvernement de l'entreprise**: modèles économiques de l'entreprise et pratiques de gestion. Paris: InterEditions, 1996.
- JAWAHAR, I. M.; McLAUGHLIN, Gary L. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. **Academy of Management Review**, v. 26, n. 3, p. 397-414, 2001.
- JENSEN, Michael C. Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. **American Economic Review**, v. 76, n. 2, p. 323-329, 1986.
- JENSEN, Michael C. The modern industrial revolution, exit, and failure of internal control systems. **Journal of Finance**, v. 48, n. 3, p. 831-880, 1993.
- MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- MORCK, Randall; SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert. Do managerial objectives bad acquisitions? **Journal of Finance**, v. 45, n. 1, p. 31-48, 1990.
- PAQUEROT, Mathieu. Stratégies d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structure de contrôle. In : CHARREAUX, Gérard (ed.). **Le gouvernement des entreprises**: corporate governance, théories et faits. Recherche en Gestion, Paris: Ed. Economica, 1996. pp. 105-138.
- PFEFFER, Jeffrey. **Power in organizations**. Boston: Pitman, 1981.
- PICHARD-STAMFORD, Jean-Pierre. Légitimité et enracinement du dirigeant par le réseau des administrateurs. **Finance-Contrôle-Stratégie**, v. 3, n. 4, p. 143-178, 2000.
- PIGÉ, Benoît. Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires. **Finance-Contrôle-Stratégie**, v. 1, n. 3, p. 131-158, 1998.
- POCHET, Christine. Le dirigeant et la création de valeur: les facteurs de contingence de la latitude managériales. In: *Marchés Financiers et Gouvernement, Journées des IAE*, 14., 1998, Rome 2. **Actes...** Presses Académiques de l'Ouest, p. 409-427, 1998.
- SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. Management entrenchment: the case of manager-specific investments. **Journal of Financial Economics**, v. 25, n. 2, p. 123-139, 1989.
- WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: Free Press, 1985.