

Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337  
Blumenau, v. 10, n. 3, p. 155-171, jul./set., 2014

doi:10.4270/ruc.2014324  
Disponível em [www.furb.br/universocontabil](http://www.furb.br/universocontabil)



---

## REPUTAÇÃO E IMAGEM NOS BANCOS PORTUGUESES DO PSI 20, NO PERÍODO 2007-2012<sup>1</sup>

*REPUTATION AND IMAGE IN THE PORTUGUESE PSI 20 BANKS, IN 2007-2012*

*REPUTACIÓN E IMAGEN EN LOS BANCOS PORTUGUESES DEL ÍNDICE PSI 20, EN  
2007-2012*

### **Jorge José Martins Rodrigues**

Doutor em Gestão pelo ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa  
Professor Coordenador no Instituto Superior de  
Contabilidade e Administração de Lisboa  
Instituto Politécnico de Lisboa  
Av. Miguel Bombarda, 20  
CP: 1069-035 – Lisboa - Portugal  
E-mail: [jjrodrigues@iscal.ipl.pt](mailto:jjrodrigues@iscal.ipl.pt)  
Telefone: 351 21 798 45 00

### **Fernando Miguel dos Santos Henriques Seabra**

Doutor em Gestão pela Universidade de Évora  
Professor Adjunto no Instituto Superior de  
Contabilidade e Administração de Lisboa  
Instituto Politécnico de Lisboa  
Av. Miguel Bombarda, 20,  
CP: 1069-035 – Lisboa - Portugal  
E-mail: [fmseabra@iscal.ipl.pt](mailto:fmseabra@iscal.ipl.pt)  
Telefone: 351 21 798 45 00

### **Carlos Manuel Severino da Mata**

Doutorando em Gestão pela Universidade de Évora  
Professor Adjunto na Escola Superior de Ciências Empresariais  
Instituto Politécnico de Setúbal  
Campus do IPS – Estefanilha  
CP: 2914-503 – Setúbal - Portugal  
E-mail: [carlos.mata@esce.ips.pt](mailto:carlos.mata@esce.ips.pt)  
Telefone: 351 265 70 93 00

---

<sup>1</sup> Artigo recebido em 18.01.2014. Revisado por pares em 10.06.2014. Reformulado em 24.09.2014. Recomendado para publicação em 25.09.2014 por Carlos Eduardo Facin Lavarda. Publicado em 30.09.2014. Organização responsável pelo periódico: FURB.

## RESUMO

A crise da economia mundial iniciada em 2007 afetou a confiança no mercado bancário e a reputação das organizações que nele atuam. A reputação e uma boa imagem, por parte dos bancos, ajudam a conquistar a confiança do mercado e a criar relacionamentos duradouros com o público-alvo. Com o objetivo de perceber quais os impactos mais significativos desta crise no desempenho daquelas organizações, com o conseqüente reflexo na sua reputação e imagem, percebidas pela Sociedade, foi seguida uma estratégia de estudo de casos, utilizando informação financeira pública. Os resultados obtidos parecem apontar para uma forte confiança da Sociedade nos seus bancos, apesar da não reciprocidade, pois as práticas de gestão deixam entender sinais contraditórios entre eles e nem sempre convergentes com o paradigma da rentabilidade e gestão de risco internacionalmente aceites.

**Palavras-chave:** Confiança, reputação, banca, governabilidade organizacional

## ABSTRACT

*The world economic crisis that began in 2007 affected the confidence in the banking market and the reputation of organizations to act on it. The reputation and a good image, by banks, help them to win market confidence and create lasting relationships with your target-market. In order to understand which the most significant impact of this crisis on the performance of those organizations, with the consequent reflection on their reputation and image, perceived by the Society, was followed a strategy of case studies, using financial public information. The results seem to indicate a strong confidence of the Society in their banks, despite the non-reciprocity, because management practices fail to understand mixed signals and do not always converge with the paradigm of profitability and management of internationally accepted risk.*

**Keywords:** Trust, reputation, banking, corporate governance

## RESUMEN

*La actual crisis económica mundial ha afectado la confianza en el mercado bancario y la reputación de las organizaciones que operen en este mercado. La reputación y una buena imagen de los bancos, ayudan a ganar la confianza del mercado y crear relaciones perdurables con su público. Con el objetivo de comprender cuáles son los impactos más significativos de esta crisis sobre el desempeño de esas organizaciones, con el conseqüente reflejo en la reputación y la imagen percibida por la Sociedad, fue establecida una estrategia de estudio de caso, utilizando información pública financiera. Los resultados parecen indicar una fuerte confianza de la Sociedad en sus bancos, a pesar de la falta de reciprocidad, considerando evidencias contradictorias de las prácticas de gestión y no siempre convergentes con el paradigma de la rentabilidad y la gestión de riesgos internacionalmente aceptados.*

**Palabras clave:** confianza, la reputación, banca, gobierno de la organización

## 1 INTRODUÇÃO

O sistema financeiro mundial, da forma como está concebido, faz parte da economia global e representa o paradigma do capitalismo. A especulação financeira, com origem no sistema bancário norte-americano, lançou uma crise sobre a economia mundial, com início no verão de 2007, cujos impactos são ainda desconhecidos, dando razão á ideia de que a economia é uma coisa séria de mais para ser deixada apenas nas mãos dos economistas. Também a criação de riqueza dá demasiado trabalho para que a sua repartição seja deixada a essa entidade abstrata chamada mercado que ninguém vê e muito menos se sabe quem o controla. É nesta fase conturbada de evolução do modelo de capitalismo financeiro – início da

segunda década do Séc. XXI – que certas correntes de pensamento nos querem fazer crer que não existem alternativas credíveis senão restaurar os equilíbrios financeiros perdidos. Tal ideia assenta no pressuposto de que o mercado e a concorrência encontrarão o rumo certo.

É neste paradigma que atuam as instituições financeiras (bancos, seguradoras, empresas de *leasing* e de *factoring*). De entre este tipo de organizações, os mais conhecidos são os chamados bancos de retalho ou universais, cuja principal atividade consiste em guardar as poupanças dos particulares, sob a forma de depósitos e, sem grandes transformações daquelas, emprestá-las a particulares ou empresas, sob a forma de concessão de crédito – a chamada atividade fiduciária. Esta atividade tem por base a confiança mútua entre a organização e o cliente, a qual contribui para a imagem do banco. Quanto mais forte for essa imagem, mais confiança o banco incutirá nos indivíduos e na Sociedade, em geral. Foi este mundo de confiança e reputação que ruiu no início do verão de 2007.

Seguindo uma estratégia de estudo de casos, o trabalho de investigação incidirá sobre a informação pública disponibilizada pelos bancos portugueses que integram o PSI 20 (Banco BPI, S.A.; Millenniumbcp, S.A.; BES – Banco Espírito Santo, S.A.), tendo por objetivo perceber, de um modo exploratório, quais os impactos mais significativos da atual crise financeira no desempenho daquelas organizações, com o consequente reflexo na sua reputação e imagem, percebidas pela Sociedade. Para tal, foram construídos indicadores apropriados, com base em informação primária apresentada pelos próprios bancos e nos comentários recebidos numa apresentação prévia do texto em congresso internacional.

A estrutura do artigo inicia-se com a apresentação global do problema a estudar, seguindo-se no ponto dois um enquadramento teórico com a contextualização do sistema bancário, o conceito de confiança e as redes sociais de pertença dos gestores e sua influência nos negócios e a problemática da responsabilidade social da banca. No ponto três caracterizam-se as unidades de análise do estudo. No ponto quatro é apresentada a metodologia seguida e a descrição das variáveis utilizadas. Os dados e sua interpretação são apresentados no ponto cinco. Por fim apresentam-se as conclusões, apresentam-se as limitações do estudo e apontam-se pistas futuras para a investigação.

## 2 ENQUADRAMENTO TEÓRICO

O sistema bancário atual, paradigma do capitalismo financeiro, baseia-se na confiança mútua entre os bancos e os seus clientes. Essa confiança também se faz sentir nas relações, pessoais ou profissionais, entre os gestores dos diferentes bancos. É essa fundamentação teórica que é feita de seguida.

### 2.1 O sistema bancário

O sistema bancário agrega as diversas instituições de crédito. Estas, por definição, são as organizações cuja atividade consiste em receber do público depósitos ou outros fundos reembolsáveis, a fim de os aplicarem por conta própria mediante a concessão de crédito, e as organizações que tenham por objeto a emissão de meios de pagamento sob a forma de moeda eletrónica, e estão presentes em todas as economias domésticas. São instituições de crédito: os bancos, as caixas económicas, as instituições financeiras de crédito, as instituições de crédito hipotecário, as sociedades de investimento, as sociedades de locação financeira, as sociedades de *factoring*, as sociedades financeiras para aquisições a crédito, as sociedades de garantia mútua, as instituições de moeda eletrónica. Os estabelecimentos mais conhecidos no sistema bancário são os bancos de retalho ou universais, cuja principal atividade consiste em guardar as poupanças dos particulares, sob a forma de depósitos e, sem grandes transformações daquelas, emprestá-las a particulares ou empresas, sob a forma de concessão de crédito. Assim, a guarda de valores em instituições especializadas e a concessão de empréstimos tornou-se a essência do negócio bancário, o qual se consubstancia em:

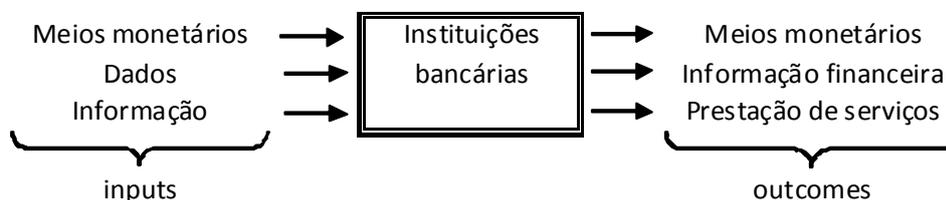
- a) Operações passivas – recolha, guarda e remuneração de poupanças ;

## b) Operações activas – empréstimos de fundos e créditos com preço.

Como consequência, os bancos são organizações especializadas na emissão e comércio de moeda, que recolhem e gerem as poupanças dos clientes, concedem empréstimos, gerem os meios de pagamento (cheques e cartões bancários), oferecem serviços financeiros e controlam o risco das operações financeiras (modelo básico). Ou seja, o chamado modelo básico é aquele que funciona dentro do balanço bancário, com os seus recursos próprios. Neste modelo, um banco capta depósitos e concede crédito dentro dos limites dos seus recursos. A desregulamentação do sector bancário no início dos anos 1980, deu início a modelos de inovação financeira com excessiva sofisticação. Esta, permitiu que o dinheiro se multiplicasse muito depressa e fora do balanço dos bancos. Tudo se baseou na titularização do crédito. Os financiamentos concedidos eram logo transformados em novos valores mobiliários, em obrigações vendidas em todo o mundo. O sistema financeiro distribuiu pela economia global o risco das operações titularizadas. Criou-se, assim, um modelo paralelo de geração de crédito. Ora, o crédito deixou de ser gerado pelo circuito bancário normal, que tem origem na captação de depósitos e poupanças, e passou a ser também gerado pela titularização.

Com o advento da sociedade da informação, as instituições financeiras recolhem dados individualizados e informação institucional dos seus depositantes e dos seus clientes, que trabalhada de uma forma agregada, lhes permite criarem conhecimento (por ex.: sobre o sector da construção e obras públicas). Esse conhecimento é vendido aos seus clientes, sob a forma de informação financeira ou de prestação de serviços, gerando assim um negócio complementar à sua atividade fiduciária.

Figura 1 – Fundamentos do negócio bancário



Fonte: Rodrigues (2012)

O conjunto dos bancos de uma mesma zona monetária forma um sistema bancário dirigido por um banco particular – o *banco central*. Este controla o conjunto dos bancos, assegura a emissão de moeda e define a política monetária. Existem vários tipos de bancos, em função das atividades que desenvolvem: bancos comerciais, bancos de investimento, bancos especializados por tipo de empréstimos, entre outros. Por extensão, a “banca” é o setor de atividade económica que reagrupa as atividades de conceção, de produção e de comercialização dos serviços oferecidos por um banco.

## 2.2 A confiança

O conceito de confiança está relacionado com a função fiduciária, própria das instituições financeiras. Capet (1998) define a confiança como um sentimento de esperança oposto à desconfiança (não confiar) ou à suspeita (medo de ser enganado). A confiança distingue-se também da verdade (conformidade entre uma ideia e um objeto), enquanto esperança (racional ou não) numa pessoa ou numa coisa. De um modo geral, a confiança pode ser categorizada em (GALLAND, 2002):

- a) *Interpessoal*, quando se refere à confiança recíproca que existe entre dois indivíduos;

- b) *Inter-organizacional*, no caso em que ela se refere principalmente à confiança existente entre duas organizações;
- c) *Intra-organizacional*, quando respeita a dois indivíduos da mesma organização;
- d) *Institucional*, quando se refere a um indivíduo e uma organização enquanto pessoa moral.

A confiança ocupou sempre uma posição central na problemática da vida das organizações. Fator chave do êxito das transações, a confiança permite ultrapassar os interesses egoístas e produzir benefícios importantes no quadro das relações de cooperação entre atores económicos (BAILLETTE; LEBRATY, 2002). A confiança é, em geral, apresentada como um processo que permite gerir a incerteza, encontrando a sua justificação na falta de conhecimento sobre os acontecimentos futuros. Ou seja, remete-nos para o que não pode ser formalizado por escrito (contratos incompletos), implicando, então, a referência a normas sociais e a adesão a essas normas por parte dos membros que pertencem a uma determinada Sociedade (BIDAULT, 1998).

Assim, a confiança pode ser definida como a presunção de que em situação de incerteza, a outra parte irá agir e cumprir, face a situações imprevistas, em função de regras de comportamento consideradas aceitáveis (BIDAULT; JARILLO, 1995). Esta definição atribui à confiança um carácter deontológico e sublinha o papel desempenhado pelo contexto social, no estabelecimento de relações de confiança (BAILLETTE; LEBRATY, 2002). É a capacidade de cooperar espontaneamente, mais do que a imposição de regras ditadas por uma instituição, seja a família, uma autoridade pública ou por contratos formais (CHARREAUX, 1998). O elemento fundamental que permite estabelecer a confiança são as relações recíprocas entre os indivíduos. Estas relações exprimem-se por referência a uma pessoa específica e não de um modo genérico, pelo que a personalização é importante nas relações de confiança (BRADACH; ECCLES, 1989).

Para Fukuyama (1995) a confiança é a expectativa que emerge de uma comunidade, em que os seus membros se caracterizam por um comportamento estável e honesto e por regras comumente partilhadas. Assim, a confiança social trata-se de um acordo tácito, não expresso por palavras faladas ou escritas, entre os concidadãos, que facilita as transações, permite a criatividade individual e justifica a ação coletiva. Apenas as sociedades com um elevado grau de confiança social estão aptas a criar o tipo de organizações comerciais e industriais exigidas por uma economia global.

Charreaux (1998) associa esta noção de confiança de Fukuyama (1995) à de capital social – constituído por normas e pelas redes de relações que facilitam a confiança, a cooperação e a ação coletiva (MERCKLÉ, 2004); é um bem público cujo controlo é complexo e suscita estratégias individuais organizadas acerca da sua utilização (PUTNAM, 1995) – e de sociabilidade orgânica (capacidade em cooperar de modo espontâneo). Este autor trata a confiança como um mecanismo particular de regulação das transações entre a organização e as partes interessadas, emergindo de modo endógeno do próprio sistema de governabilidade organizacional. Institui, assim, de modo tautológico, as relações de confiança-governabilidade, ao sublinhar a função de abertura do espaço discricionário dos gestores que está ligado à confiança.

De um modo geral, assimila a confiança a um valor societário, semelhante aos valores económicos, avaliável em termos de proveitos e custos. Também no mesmo sentido, Allouche e Amann (1998, 2000) evocam o papel da confiança como fator explicativo do desempenho das empresas familiares. Hoarau e Teller (2004) sublinham a importância da confiança como pressuposto do modelo contabilístico e ingrediente do funcionamento das instituições, em particular, na função de fornecedor de informação aos atores dos mercados de capitais. Neste caso, a confiança interfere com os movimentos contabilísticos no que se refere à fiabilidade

da sua rescrição, na medida em que a desmaterialização das transações enfraquece o fundamento patrimonial do modelo contabilístico, esta representação acomoda-se mal às fronteiras fluidas da organização. A criatividade contabilística tem-se desenvolvido, face à necessidade de contabilizar, por exemplo, os novos instrumentos financeiros de especulação a curto prazo.

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

A confiança simplifica a criação do conhecimento, em contexto de forte ambiguidade e permite, assim que tomada a decisão, que se adotem perspetivas de longo prazo necessárias à constituição de comunidades duráveis, no seio da rede, ao difundir normas de ganhos mútuos, de tolerância e de reciprocidade (POWELL, 1990; ROWLEY; BEHRENS; KRACKHARDT, 2000).

Portanto, a confiança é um mecanismo intrínseco a uma transação, que intervém *ex-ante*, para fixar o nível de risco em que estão dispostos a incorrer, voluntariamente, as diferentes partes contratuais nessa transação (CHARREAUX, 1998). A confiança supõe, então, o envolvimento da pessoa ou pessoas interessadas, uma avaliação racional dos riscos em que incorrem e distingue-se assim da fé (no sentido de confiar), a qual não invoca senão uma simples noção de perigo (PESQUEUX; BIEFNOT, 2002). Logo, a confiança é um mecanismo complementar, quer ao mercado quer à hierarquia, que contribui para diminuir os custos de transação (SANTOS, 1999).

### **2.3 Redes sociais de pertença dos gestores e sua influência**

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

A abordagem das redes sociais pela perspetiva financeira clássica ignora as dimensões sociais e comportamentais, sendo redutora e inibidora da compreensão da complexidade e distingue dois níveis de redes de gestores (redes de administradores e redes de diretores), por as ligações entre diretores não estarem necessariamente associadas a um lugar no conselho de administração e nem sempre os administradores serem gestores de outras empresas. O estudo das redes de administradores, efetuadas sob a égide da teoria da agência, não tem ido além da acumulação de mandatos, concluindo quase sempre pela sua nocividade para o desempenho das empresas e para a redução da eficácia disciplinar do conselho de administração. Esta falta de interesse ainda tem sido maior quanto ao estudo das redes sociais ligadas aos cargos de direção, sendo consideradas como um vetor do enraizamento dos gestores, logo, como um fator de redução do desempenho.

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

influência sobre o desempenho é considerada favorável ou desfavorável. Na teoria da agência, um aumento de disciplina exercido sobre os gestores, supostamente, favorece os acionistas. Esta disciplina pode ser exercida: no plano externo, pela ação do mercado de trabalho dos gestores e da tomada de controlo das empresas; no plano interno, por via do conselho de administração, através da remuneração e das ameaças de evicção (ato de cobrar aquilo de que se foi ilegalmente desapossado). A questão que se coloca é então a de se saber se a pertença de um gestor a uma rede social conduz a um relaxamento da disciplina, à redução da probabilidade de uma tomada de controlo da empresa (devido à existência de escrúpulos em atacar a empresa de um gestor pertencente à mesma rede social) ou ainda, a uma entusiástica atitude conciliadora da parte dos administradores, em resultado, por exemplo, de uma maior remuneração (CHARREAUX, 2003).

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

Neste quadro, coloca-se a questão de saber se são compatíveis a competência e a independência dos administradores com a pertença a uma rede social. Os administradores que mais lugares acumulam em conselho de administração são, muitas vezes, os gestores com maior reputação e com mais competência para o desempenho das suas funções de monitorização. Em contrapartida, a pertença a uma rede social é habitualmente percebida como pouco compatível com a independência. Então, a resposta é contingente à natureza da rede social a que se pertence (CHARREAUX, 2003), ou seja, a rede social possui uma lógica própria de funcionamento.

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

As organizações são percebidas como construções sociais em particular as redes sociais das relações pessoais que determinam quais as soluções a serem efetivamente adotadas. As relações entre os indivíduos têm por base a confiança recíproca. Neste sentido, a confiança é o substituto dos contratos explícitos e desencoraja o oportunismo. A existência de empresas, de contratos e de organizações é posta em termos de confiança e de redes sociais. Diferentes motivos específicos permitem explicar a existência de ligações na perspetiva inter-organizacional (CHARREAUX, 2003):

- a) Motivos de assimetria. No centro da teoria dos recursos, está subjacente que as ligações estabelecidas por uma empresa, têm por fim exercer o poder de controlo sobre uma outra organização, visando garantir a fiabilidade dos seus aprovisionamentos ou dos seus financiamentos (PFEFFER; SALANCIK, 1978). Com o objetivo de tornar seguro o seu acesso aos recursos financeiros, por exemplo, uma empresa estabelece ligações com um banco, fazendo entrar um gestor deste para o seu conselho de administração; ao seguir esta política, a empresa torna-se dependente do banco nas suas tomadas de decisão (TONDEUR, 2002);

- b) Motivos de estabilidade. Justificam as ligações criadas como resposta de adaptação às variações do meio envolvente, podendo ser associados à teoria dos recursos;
- c) Motivos de reciprocidade. As relações estabelecidas servem para a troca de conhecimento e de informações (redução da assimetria do conhecimento), numa perspetiva de cooperação e de coordenação (PICHARD-STAMFORD, 2000);
- d) Motivos de legitimidade. Este motivo vai buscar as suas raízes à teoria institucional, que pressupõe que as instituições exercem pressão sobre as organizações para justificarem as suas atividades, de modo a serem legitimadas socialmente. Esta legitimidade é um recurso importante, no sentido em que permite adquirir outros recursos – gestores, empregados qualificados, meios financeiros, tecnologia e suporte legal (ZIMMERMAN; ZEITZ, 2002). O objetivo destas ligações é o de construírem ou reforçarem a sua reputação com o fim de aumentar aquela legitimidade.

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

#### **2.4 Reputação e imagem como vetor da responsabilidade social do sistema financeiro**

A manutenção da confiança de particulares e empresas nos bancos e no sistema financeiro em geral é um “capital” cuja manutenção remete para o conceito de responsabilidade social. Os bancos, em Portugal, têm procurado legitimar a sua atitude junto do público através da disponibilização de informação não financeira (BRANCO; RODRIGUES, 2008), não indo além do mínimo estritamente necessário, para poderem dizer que o fazem, o que não era sinónimo de uma consciência de responsabilidade social assumida por estas instituições.

Dada a importância da atividade bancária no dinamismo da economia e na criação de riqueza geradora de valor económico, ambiental e social, alguns trabalhos de acompanhamento da atividade bancária na perspetiva de análise da sua responsabilidade social têm vindo a ser efetuados (RODRIGUES; SEABRA; MATA, 2005) bem como trabalhos sobre a comunicação da responsabilidade social da banca (BRANCO; RODRIGUES, 2006a). Esta baseia-se na manutenção das relações de confiança destas instituições quer junto do seu público interno (trabalhadores) quer junto do seu público externo (clientes, autoridades públicas e demais partes interessadas). Estas relações de confiança constituem um importante recurso intangível, em termos de reputação para as instituições financeiras, tornando cada uma delas, só por si, difíceis de imitar ou substituir (BRANCO; RODRIGUES, 2006b).

Partindo da manutenção das relações de confiança, os bancos retribuem à Sociedade a justa contrapartida dos recursos que a Sociedade lhes confia, gerando-se desta forma reputação e imagem favorável. A responsabilidade (social) dos bancos perante a Sociedade será prejudicada quando a referida contrapartida não for equilibrada comparativamente com a prévia confiança que a Sociedade neles deposita. Assumir a responsabilidade social dos bancos enquanto variável dependente da confiança e da própria reputação destas instituições significa a valorização de aspetos de natureza estratégica em âmbito da responsabilidade social. Neste sentido, a opção pelas variáveis analisadas e os indicadores construídos, apresentados na metodologia, pretendem colocar em destaque aspetos determinantes na

atuação das instituições objeto de análise, com repercussões ao nível estratégico. Outras variáveis, porventura importantes na formação da imagem das próprias instituições não são consideradas (investimento publicitário, ações de mecenato, financiamento de projetos sociais e ambientais), optando-se por considerar os dados financeiros de importância estratégica na atuação dos bancos.

Naturalmente a responsabilidade social da banca alicerçada em relações de confiança traduz-se em práticas facilitadoras de criação de valor, através do financiamento da economia. Dever-se-á destacar nomeadamente o financiamento da atividade empresarial incluindo a atividade das pequenas e médias empresas, a constituição de produtos financeiros destinados a públicos tradicionalmente afastados dos serviços bancários (através de produtos específicos como por exemplo o micro crédito) e a abrangência de clientes ainda não cobertos pelos produtos bancários que têm sido excluídos do sistema. Pese embora a importância de todas as questões citadas, a importância da confiança e da imagem dos próprios bancos é o fator primordial no que à banca diz respeito, pelo que se entende que uma banca socialmente responsável será essencialmente uma banca que preza a confiança sobre si depositada, retribuindo à Sociedade na justa medida e na procura de um equilíbrio que sustente a sua imagem.

### 3 UNIDADES DE ANÁLISE

No final de Dezembro 2012 o setor financeiro português contava com sete entidades financeiras cotadas em mercado contínuo (Euronext Lisbon). Entre estas entidades, quatro eram sociedades de controlo (*holdings*) e três eram bancos comerciais que integravam o índice PSI-20 (Euronext Lisbon Mercado Contínuo): Banco BPI, BCP Nom (atual Millenniumbcp) e BES Nom. Estas últimas três entidades, por serem os únicos bancos cotados na bolsa de valores, autónomos das respetivas sociedades de controlo, foram as unidades de análise que publicitaram informação pertinente para o desenvolvimento deste estudo. Dada a forte regulamentação a que este tipo de sociedades está sujeita e à similaridade de práticas de gestão que se verifica no setor financeiro, é nossa convicção que os resultados obtidos, embora não possam ser generalizáveis para o setor bancário, constituem um forte indício das práticas em uso no mesmo, pelo que poderão servir de referencial a estudos posteriores.

### 4 METODOLOGIA

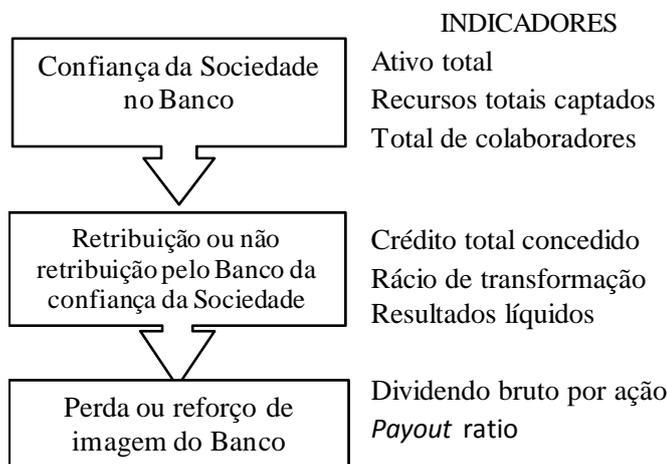
A investigação desenvolvida neste artigo segue uma estratégia de estudo de casos, através da análise da informação pública fornecida pelas entidades analisadas. Assim, analisaram-se os relatórios de gestão e contas, os relatórios de governo das sociedades e outra informação disponibilizada nos sítios Internet, para os anos de 2007 a 2012, ambos inclusive, dos bancos portugueses que integram o índice bolsista PSI-20: Banco BPI, S.A.; Millenniumbcp, S.A.; BES – Banco Espírito Santo, S.A.

As variáveis utilizadas foram selecionadas por serem medidas em valores absolutos, procurando-se, assim, evitar a sua subjetividade. Contudo, também estamos cientes de que a informação pública disponibilizada pelos bancos, e por nós utilizada, resulta de um compromisso triplo entre a administração dos próprios bancos, os seus auditores externos e as autoridades de supervisão.

Foram utilizadas as variáveis Ativo total, Recursos totais captados e Total de colaboradores, como indicadores de confiança da Sociedade no banco; Crédito total concedido, Rácio de transformação: Crédito total concedido/Recursos totais captados, e Resultados líquidos, como indicadores de retribuição ou não retribuição pelo banco da confiança na Sociedade; Dividendo bruto por ação e *Payout ratio*, como forma de aferir se a confiança depositada pela Sociedade nos bancos é ou não retribuída pelos mesmos e

consequente perda ou reforço de imagem destes, conforme Figura 2 – Modelo concetual de análise da reputação e imagem dos bancos

**Figura 2 – Modelo concetual de análise da reputação e imagem dos bancos**



Fonte: Elaboração própria

O ativo total dá-nos a dimensão da unidade de análise. Os recursos totais captados dão-nos a indicação da capacidade que o banco tem em atrair e guardar as poupanças dos indivíduos. É um dos indicadores da reputação de um banco na Sociedade. O crédito total concedido permite perceber a aceitação deste na Sociedade. O total de colaboradores é um indicador da confiança que o banco tem na evolução da Sociedade, e da sua capacidade de nela singrar. Os resultados líquidos, na sociedade capitalista, podem ser lidos como o indicador de sucesso do banco. O dividendo bruto por ação reflete a remuneração que o banco proporciona aos seus acionistas. O *payout ratio* representa a parte dos resultados líquidos distribuídos aos acionistas, sob a forma de dividendo, geralmente expresso em percentagem. Como consequência do método utilizado, os resultados não são extrapoláveis para o conjunto do sector bancário.

## 5 RESULTADOS

Na primeira década do Séc. XXI o setor bancário português cresceu, abrindo agências em catadupla, contratando pessoas e expandindo-se para o exterior. A estratégia era a de conceder crédito quase sem restrições, quer às famílias quer às empresas. Compravam-se a crédito casas, carros, férias, ações, empresas. Hoje, alguns desses bancos intervencionados e pressionados pelas imposições da Direção Geral da Concorrência Europeia, sendo obrigados a vender ativos, fechar balcões e despedir pessoal, até à data da conclusão do processo de recapitalização da banca, ao abrigo do programa de assistência a Portugal, em 2017.

Na sequência desta contextualização, a análise dos resultados teve por critério a dimensão das unidades de análise, no período 2007-2012. Assim, o Banco BES é o banco com maior dimensão, com 99.779 milhões de euros de ativo total médio e uma taxa de crescimento de 6,6 %, com uma média de 9.317 colaboradores. Segue-se o Millenniumbcp com 93.319 milhões de euros de ativo total médio e uma taxa de crescimento de 5,8 % e uma média de 21.408 colaboradores. O Banco BPI tem uma dimensão média de 44.030 milhões de euros e uma taxa de crescimento de 8,6 %, com 9.245 colaboradores. O Millenniumbcp foi, em média, o banco com mais recursos totais captados, com 66.039 milhões de euros, a que corresponde uma taxa de crescimento de 5,3 %, sendo seguido pelo BES com uma média de

56.383 milhões de euros e 1,7 % de taxa de crescimento; o BPI com a média de 31.128 milhões de recursos totais captados, tem a maior taxa de crescimento com 8,5 %.

A maior fatia de crédito total concedido pertence ao Millenniumbcp, com uma média de 69.774 milhões de euros e uma taxa de crescimento de 7,6 %, sendo seguido pelo BES com uma média de 49.351 milhões de euros e 14,3 % de taxa de crescimento; o BPI com a média de 32.256 milhões de crédito total concedido, tem uma taxa de crescimento de 3,3 %. A melhor média de resultados líquidos pertence ao BES, com 402,99 milhões de euros e uma taxa de crescimento dos mesmos de 63,5 %, a que se segue o PBI com 138,25 milhões de euros e uma taxa de crescimento de 38,9 %. O Millenniumbcp, apresenta uma média negativa de 68,85 milhões de euros, a que corresponde uma taxa de decréscimo de 11,1 %.

### 5.1 Banco BES

O Banco BES tem uma dimensão média de 99.779 milhões de euros de ativo total e uma taxa de crescimento médio de 6,6 %, no período 2007-2012. Os recursos totais captados cresceram 1,7%, com o crédito total concedido a crescer 14,3%, com o consequente aumento do rácio de transformação dos recursos captados em crédito concedido, o qual passou de 0,778 em 2007 para 0,897 em 2012. Contudo, os valores deste indicador, sistematicamente inferiores à unidade, parecem refletir uma política que tem privilegiado a venda do portfólio de créditos internacionais (*deleverage*) como forma de reduzir este rácio (BES, 2013). O número de colaboradores cresceu 11,1% neste período. A evolução do conjunto destes indicadores parece indiciar uma forte confiança da Sociedade no Banco BES.

**Tabela 1 – Banco BES**

| Banco BES                 | Unid.             | 2007   | 2008   | 2009    | 2010    | 2011   | 2012   | Média  |
|---------------------------|-------------------|--------|--------|---------|---------|--------|--------|--------|
| Activo total              | € 10 <sup>6</sup> | 93.606 | 97.882 | 105.917 | 104.912 | 98.589 | 97.765 | 99.779 |
|                           | %                 | 100,0  | 104,6  | 113,2   | 112,1   | 105,3  | 104,4  | 106,6  |
| Recursos totais captados  | € 10 <sup>6</sup> | 55.445 | 55.698 | 60.595  | 55.988  | 54.383 | 56.188 | 56.383 |
|                           | %                 | 100,0  | 100,5  | 109,3   | 101,0   | 98,1   | 101,3  | 101,7  |
| Crédito total concedido   | € 10 <sup>6</sup> | 43.161 | 48.198 | 50.531  | 52.606  | 51.211 | 50.399 | 49.351 |
|                           | %                 | 100,0  | 111,7  | 117,1   | 121,9   | 118,7  | 116,8  | 114,3  |
| Rácio: Crédito / Recursos | Unid.             | 0,778  | 0,865  | 0,834   | 0,940   | 0,942  | 0,897  | ---    |
| Total de colaboradores    | #                 | 8.389  | 8.943  | 8.902   | 9.858   | 9.863  | 9.944  | 9.317  |
|                           | %                 | 100,0  | 106,6  | 106,1   | 117,5   | 117,6  | 118,5  | 111,1  |
| Resultados líquidos       | € 10 <sup>6</sup> | 635,07 | 427,15 | 575,09  | 656,99  | 3,77   | 119,84 | 402,99 |
|                           | %                 | 100,0  | 67,3   | 90,6    | 103,5   | 0,6    | 18,9   | 63,5   |
| Dividendo bruto por acção | €                 | 0,48   | 0,16   | 0,14    | 0,126   | a)     | b)     | ---    |
| <i>Payout ratio</i>       | (%)               | 39,5   | 19,9   | 31,3    | 28,8    | ---    | ---    | ---    |

a) Não foram atribuídos dividendos relativos ao exercício de 2011.

b) Não foram atribuídos dividendos relativos ao exercício de 2012, tendo o resultado líquido apurado no exercício sido afeto à reserva legal e utilizado também para cobertura dos prejuízos apurados no exercício anterior.

Fonte: Relatório e Contas BES 2011, 2012

Os resultados líquidos obtidos oscilaram, com uma quebra de 36,5 % no período 2007-2012, sendo praticamente nulos no exercício de 2011. O dividendo bruto atribuído por ação decresceu de 2007 até 2010, não sendo distribuídos dividendos em relação aos exercícios de 2011 e 2012, com o resultado líquido apurado neste último exercício a ser afeto à reserva legal e para cobertura dos prejuízos das contas individuais apurados no exercício anterior. Tal evolução na distribuição de dividendos gerou um *payout ratio* variável, o que denuncia a ausência de uma política de retribuição do capital próprio, não gerando confiança no sistema capitalista financeiro. Como consequência destes comportamentos, o Banco BES parece não

retribuir com igual grau a confiança que nele é depositada pela Sociedade, gerando assim, ele próprio, uma perda de reputação e imagem no mercado bancário.

## 5.2 Banco Millenniumbcp

O Banco Millenniumbcp tem uma dimensão média de 93.319 milhões de euros de ativo total e uma taxa de crescimento de 5,8 %, no período 2007-2012. Os recursos totais captados cresceram 5,3 %, com o crédito total concedido a crescer 7,6 %, com a consequente redução do rácio de transformação dos recursos captados em crédito concedido, a qual passou de 1,033 em 2007 para 0,914 em 2012. Também o número de colaboradores cresceu 1,4 %. A evolução de todos estes indicadores parece indicar uma forte confiança da Sociedade no Banco Millenniumbcp.

**Tabela 2 – Banco Millenniumbcp**

| Millennium bcp            | Unid.             | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011    | 2012     | Media  |
|---------------------------|-------------------|--------|--------|--------|--------|---------|----------|--------|
| Activo total              | € 10 <sup>6</sup> | 88.166 | 94.424 | 95.550 | 98.547 | 93.482  | 89.744   | 93.319 |
|                           | %                 | 100,0  | 107,1  | 108,4  | 111,8  | 106,0   | 101,8    | 105,8  |
| Recursos totais captados  | € 10 <sup>6</sup> | 62.719 | 65.325 | 66.516 | 67.596 | 65.530  | 68.547   | 66.039 |
|                           | %                 | 100,0  | 104,2  | 106,1  | 107,8  | 104,5   | 109,3    | 105,3  |
| Crédito total concedido   | € 10 <sup>6</sup> | 64.811 | 74.295 | 74.789 | 73905  | 68.046  | 62.618   | 69.744 |
|                           | %                 | 100,0  | 114,6  | 115,4  | 114,0  | 105,0   | 96,6     | 107,6  |
| Rácio: Crédito / Recursos | Unid.             | 1,033  | 1,137  | 1,124  | 1,093  | 1,038   | 0,914    | ---    |
| Total de colaboradores    | #                 | 21.122 | 22.589 | 21.493 | 21.370 | 21.508  | 20.365   | 21.408 |
|                           | %                 | 100,0  | 106,9  | 101,8  | 101,2  | 101,8   | 96,4     | 101,4  |
| Resultados líquidos       | € 10 <sup>6</sup> | 618,65 | 258,01 | 249,3  | 360,92 | -762,77 | -1137,21 | -68,85 |
|                           | %                 | 100,0  | 41,7   | 40,3   | 58,3   | -123,3  | -183,8   | -11,1  |
| Dividendo bruto por acção | €                 | 0,037  | 0,017  | 0,019  | a)     | b)      | b)       | ---    |
| <i>Payout ratio</i>       | (%)               | 23,7   | 39,7   | 39,6   | ---    | ---     | ---      | ---    |

a) Foram atribuídas novas acções aos accionistas, resultantes da incorporação de reservas em capital.

b) Não foram atribuídos dividendos relativos ao exercício de 2011 nem de 2012.

Fonte: Relatório e Contas BCP 2011, 2012

Os resultados líquidos obtidos no período 2007-2012 apresentam uma tendência decrescente, com uma quebra de 11,1 %, negativos nos dois últimos exercícios, e com um valor acumulado negativo de 68,85 milhões de euros. O dividendo bruto atribuído por acção decresceu de 2007 até 2009, sendo o seu valor, neste último ano, praticamente metade daquele que foi em 2007. Em 2010 foram atribuídas novas acções aos acionistas, com reflexo da incorporação de reservas em capital. Não foram distribuídos dividendos em relação aos exercícios de 2011 e 2012. Tal evolução gerou um *payout ratio* variável, com uma tendência contrária à tendência verificada na distribuição de dividendos, o que denuncia a ausência de uma política de retribuição do capital próprio, geradora de desconfiança no sistema capitalista financeiro.

Como consequência destes comportamentos, o Banco Millenniumbcp parece não retribuir com igual grau a confiança que nele é depositada pela Sociedade, gerando assim, ele próprio, uma perda da sua reputação e imagem no mercado bancário.

## 5.3 Banco BPI

O Banco BPI tem uma dimensão média de 44.030 milhões de euros de ativo total e uma taxa de crescimento de 8,6 % no período 2007-2012. Os recursos totais captados cresceram 8,5 %, com o crédito total concedido a crescer 3,3 %, com o consequente decréscimo do rácio de transformação dos recursos captados em crédito concedido,

nomeadamente, nos últimos dois anos, a qual passou de 1,085 em 2007 para 0,988 em 2012. O número de colaboradores decresceu de cem pessoas. A evolução do conjunto destes indicadores parece indiciar uma forte confiança da Sociedade no Banco BPI, SA.

**Tabela 3 – Banco BPI**

| Banco BPI                 | Unid.             | 2007   | 2008   | 2009   | 2010   | 2011    | 2012   | Média  |
|---------------------------|-------------------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|--------|
| Activo total              | € 10 <sup>6</sup> | 40.546 | 43.003 | 47.449 | 45.660 | 42.956  | 44.565 | 44.030 |
|                           | %                 | 100,0  | 106,1  | 117,0  | 112,6  | 105,9   | 109,9  | 108,6  |
| Recursos totais captados  | € 10 <sup>6</sup> | 28.773 | 31.831 | 31.313 | 32.485 | 32.028  | 30.878 | 31.218 |
|                           | %                 | 100,0  | 110,6  | 108,8  | 112,9  | 111,3   | 107,3  | 108,5  |
| Crédito total concedido   | € 10 <sup>6</sup> | 31.217 | 33.079 | 33.562 | 33.621 | 31.535  | 30.519 | 32.256 |
|                           | %                 | 100,0  | 106,0  | 107,5  | 107,7  | 109,6   | 106,1  | 103,3  |
| Rácio: Crédito / Recursos | Unid.             | 1,085  | 1,039  | 1,072  | 1,035  | 0,985   | 0,988  | ---    |
| Total de colaboradores    | #                 | 9.345  | 9.498  | 9.437  | 9.494  | 9.018   | 8.680  | 9.245  |
|                           | %                 | 100,0  | 101,6  | 101,0  | 101,6  | 96,5    | 92,9   | 98,9   |
| Resultados líquidos       | € 10 <sup>6</sup> | 355,11 | 150,31 | 175,03 | 184,8  | -284,87 | 249,14 | 138,25 |
|                           | %                 | 100,0  | 42,3   | 49,3   | 52,0   | -80,2   | 70,2   | 38,9   |
| Dividendo bruto por acção | €                 | 0,187  | 0,067  | 0,078  | a)     | b)      | c)     | ---    |
| <i>Payout ratio</i>       | (%)               | 40,0   | 40,0   | 40,1   | ---    | ---     | ---    | ---    |

a) Não foram distribuídos dividendos relativos ao exercício de 2010, incorporando-os em reservas na sua totalidade.

b) Não foram atribuídos dividendos relativos ao exercício de 2011.

c) Não foram distribuídos dividendos relativos ao exercício de 2012, tendo os mesmos sido incorporados em reservas e na cobertura de resultados transitados negativos, na sua totalidade.

Fonte: Relatório e Contas BPI 2011, 2012

Os resultados líquidos obtidos apresentam uma tendência decrescente até ao ano de 2011, com um prejuízo de 284,87 milhões de euros neste ano, o que se traduziu numa quebra de 62,1 % no período 2007-2012. O dividendo bruto atribuído por acção decresceu de 2007 até 2009, último ano em que o banco pagou dividendos, sendo o seu valor, neste ano, praticamente 42,0 % daquele que foi em 2007. Não foram distribuídos dividendos relativos aos exercícios de 2010 e 2012, tendo-se optado pela incorporação de todo o resultado em capital próprio. Contudo, a distribuição de dividendos gerou um *payout ratio* constante de 40,0 %, o que reflete uma política de retribuição do capital próprio geradora de confiança no sistema capitalista financeiro. Como consequência destes comportamentos, o Banco BPI, SA parece querer retribuir, com igual grau, a confiança nele depositada pela Sociedade, apesar dos sinais contraditórios que gera, procurando assim reforçar a sua reputação e imagem no mercado bancário.

## 6 CONCLUSÕES

A crise atual da economia mundial, com início no Verão de 2007, afetou a confiança no mercado bancário e a reputação das organizações que nele atuam. Estas, devem emitir para o mercado sinais que contribuam para a sua boa reputação e imagem, e proporcionar aos mesmos a construção de indicadores que, ao longo do tempo, permitam consolidar uma reputação sólida, a qual se consegue com uma boa gestão. No caso particular da banca, a reputação e uma boa imagem ajudam a conquistar a confiança do mercado e a criar relacionamentos duradouros com os públicos-alvo. A reputação é, neste contexto, o maior ativo de um banco, pelo que a sua gestão não pode descurar a imagem e a gestão destas perceções.

Da análise realizada aos bancos portugueses que integram o índice PSI-20, no seu cômputo geral, parece poder concluir-se que a Sociedade tem uma forte confiança nos seus bancos, continuando a conceder-lhe a guarda e gestão das suas poupanças, solicitando-lhes

simultaneamente a concessão de crédito, com a conseqüente prestação de garantias, como é uso no negócio bancário. Esta confiança da Sociedade nos bancos, contudo, parece não ser correspondida pelos mesmos, com o mesmo grau de intensidade, pois as práticas de gestão deixam entender, nos indicadores padrão de um sistema capitalista financeiro, sinais contraditórios e nem sempre convergentes com o paradigma da rendibilidade e gestão de risco internacionalmente aceites. Mais, o impacto da crise no desempenho financeiro dos bancos parece só ter chegado no ano de 2011, apesar do prenúncio de práticas de enraizamento pelos gestores, nos três últimos exercícios analisados.

### 6.1 Limitações do estudo

A informação produzida e difundida pelos bancos portugueses que integram o índice bolsista PSI-20, nomeadamente a informação relativa à responsabilidade social dos mesmos, é transmitida numa ótica de favorecer os próprios, sendo sempre relatada numa perspectiva positivista (RODRIGUES; SEABRA; MATA, 2009). O investigador deve ser crítico em relação ao impacto das interações entre as organizações e o meio envolvente, pelo que foi entendido que a informação relatada por aqueles bancos, nomeadamente os seus relatórios de responsabilidade social, não continham a informação mais isenta para ser utilizada na prossecução do objectivo deste artigo.

Assim, este trabalho de análise da reputação e imagem nos bancos portugueses do PSI 20, no período 2007-2012, não pode deixar de ser entendido como exploratório, por ainda estarmos a “viver a crise”. Haverá, com certeza, muita informação para ser disponibilizada, seja a nível dos próprios bancos seja a nível das entidades de supervisão, para melhor se entender o comportamento dos gestores dessas organizações, nomeadamente, numa lógica de gestão de rede de relações, quer pessoais quer institucionais. Contudo, os autores não quiseram deixar de levantar a questão, esperando que mais investigadores se venham a debruçar sobre esta temática.

### 6.2 Investigação futura

Como pistas para investigação futura, sugerimos que sejam exploradas as diferentes estruturas de capital dos bancos (familiar, disperso pelo público, um núcleo forte dos principais acionistas), ou as alterações contabilísticas introduzidas em 2011, com as imparidades a poderem justificar os resultados líquidos desse ano e eventualmente justificar que os anos anteriores não reflitam a realidade.

Também a titularização de créditos, a qual consiste na venda de carteiras de crédito com o objetivo de ganhar liquidez ou obter a redução dos ativos em balanço, pode ser uma pista a investigar. Esta parece ter sido uma estratégia muito usada para a redução do ativo dos bancos, por forma a permitir-lhes atingirem um rácio de transformação de créditos inferior a 120 %, conforme exigência inicial da Troika (FMI, BCE, União Europeia), ao abrigo do programa de assistência a Portugal.

## REFERÊNCIAS

ALLOUCHE, José; AMANN, Bruno. La Confiance: Une Explication des Performances des Entreprises Familiales. **Economies et Sociétés, Sciences de Gestion**, n. 8/9, p. 129-154, 1998.

ALLOUCHE, José; AMANN, Bruno. L'Entreprise Familiale: Un État de L'Art. **Finance-Contrôle-Stratégie**, v. 3, n. 1, p. 33-79, 2000.

BAILLETTE, Paméla; LEBRATY, Jean-Fabrice. De la gestion des relations dans l'équipe virtuelle: la place de la confiance. In: 7ème Colloque de l'Association Information et Management (AIM), 30 Mai – 1 Juin/02, en Tunisie – Hammamet (2002).

BANCO BES. **ValorBES**, n. 35, Outubro, 2013.

BANCO BES – Relatório e Contas 2011, 2012. Disponível em:  
<<http://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=292AF390-446F-4D7D-BE0C-BCF3DF715E64>>.

BANCO BPI – Relatório e Contas 2011, 2012. Disponível em:  
<<http://bpi.bancobpi.pt/index.asp?riIdArea=AreaDFinanceiros&riId=DContas>>.

BANCO Millenniumbcp – Relatório e Contas 2011, 2012. Disponível em:  
<<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Pages/RelatorioContas.aspx>>.

BIDAULT, François. Comprendre la confiance: La nécessité d'une nouvelle problématique. **Revue Sciences de Gestion, Economies et Sociétés**, n. 8-9, p. 33-46, 1998.

BIDAULT, François; JARILLO, J. Carlos. La confiance dans les théories économiques. In: Bidault F., Gomez P.-Y., Marion G. (éd.): **Confiance, entreprise et société**, Paris, ESKA, p. 109-123, 1995.

BRADACH, Jeffrey L.; ECCLES, Robert G. Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. **Annual Review of Sociology**, v. 15, p. 97-118, 1989.

BRANCO, Manuel; RODRIGUES, Lúcia. Communication of corporate social responsibility by Portuguese banks: A legitimacy theory perspective. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 11, n. 3, p. 232-248, 2006a. Doi: 10.1108/13563280610680821

BRANCO, Manuel Castelo; RODRIGUES, Lúcia Lima. Corporate social responsibility and resource based perspectives. **Journal of Business Ethics**, v. 69, n. 2, p. 111-132, 2006b. DOI 10.1007/s10551-006-9071-z

BRANCO, Manuel Castelo; RODRIGUES, Lúcia Lima. Social responsibility disclosure: a study of proxies for the public visibility of Portuguese banks. **British Accounting Review**, v. 40, n. 2, p. 161-181, 2008. DOI: 10.1016/j.bar.2008.02.004

CAPET, Marcel. La confiance des salariés dans le patron. **Economies et Sociétés**, v. 32, n. 8-9, p.155-168, 1998.

CHARREAUX, Gérard. Le Rôle de la Confiance dans le Système de Gouvernance des Entreprises. **Économies et Sociétés**, Sciences de Gestion, n. 8-9, p. 47-65, 1998.

CHARREAUX, Gérard. Le point sur... les réseaux d'administrateurs et de dirigeants, **Banque & Marchés**, v. 66, p. 59-63, 2003.

FAMA, Eugene F. Agency Problems and the Theory of the Firm. **Journal of Political Economy**, v. 88, n. 2, p. 288-307, 1980.

FUKUYAMA, Francis. **Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity**, New York, Free Press, 1995.

GALLAND, Olivier. Les Dimensions de la Confiance. **Futuribles**, v. 277, p. 15-39, 2002.

HOARAU, Christian; TELLER, Robert. Création de valeur et management de l'entreprise. **Comprendre le management**, Cahiers Français, 321, p 77-82, 2004.

KALE, Prashant; SINGH, Harbir; PERLMUTTER, Howard. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital, **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 217-237, 2000.

LEHMAN, Glen. The accountability of NGO in civil society and its public spheres. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 18, n. 6, p. 645-632, 2007. DOI: 10.1016/j.cpa.2006.04.002

LEISINGER, Klaus M. Capitalism with a human face - The UN Global Compact, **The Journal of Corporate Citizenship**, v. 28, p.113-132, 2007.

LIMA, Antónia Pedroso. Relações familiares na elite empresarial de Lisboa. In: PINTO, António Costa, FREIRE, André (Org.). **Elites, Sociedade e Mudança Política**, Celta Editora, Lisboa, p. 151-180, 2003.

MERCKLÉ, Pierre **Sociologie des Réseaux Sociaux**, Éditions La Découverte, Repères, Paris, 2004.

PESQUEUX, Yvon; BIEFNOT, Yvan. **L'Éthique des Affaires: Management par les valeurs et responsabilité sociale**, Paris, Éditions d'Organisation, 2002.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerald R. **The External Control of Organizations – A Resource Dependence Perspective**, Stanford University Press, 1978.

PICHARD-STAMFORD, Jean-Pierre. La Légitimité du dirigeant. **Revue du Financier**, v. 133, p.41-53, 2002.

PLANO DE CONTAS do sistema bancário português – Instrução nº 4/96 do Banco de Portugal. Disponível em:  
<<http://www.bportugal.pt/sibap/application/app1/instman.asp?PVer=P&PNum=4/96>>

POWELL, Walter W. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. **Research in Organization Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

PUTNAM, Robert D. Bowling Alone: America's Declining Social Capital, **Journal of Democracy**, v. 6, n. 1, p. 65-78, 1995.

RODRIGUES, Jorge. **Gestão estratégica das instituições financeiras**, Lisboa: Escolar Editora, 2012.

RODRIGUES, Jorge J. M; SEABRA, Fernando M; MATA, Carlos. Deveres de informação e o cumprimento dos bancos portugueses no PSI 20. **Revista Universo Contábil**, v. 5, n. 2, p.104 - 124. 2009.

RODRIGUES, Jorge; SEABRA, Fernando Miguel; MATA, Carlos. Responsabilidade Social na Estratégia de Instituições Financeiras. Os Bancos Portugueses Integrantes do PSI 20 (III) - Exercícios Económicos de 2002/2003/2004. In: Congreso AECA – Armonización y Gobierno de la Diversidad, 13., AECA - Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas”, Oviedo, Espanha, Setembro de 2005. **Anais...AECA**, Madrid, 2005. CD-ROM

ROWLEY, Tim; BEHRENS, Dean; KRACKHARDT, David. Redundant governance structures: an analysis of structural and relational embeddedness in the steel and semiconductor industries. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 369-386, 2000. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<369::AID-SMJ93>3.0.CO;2-M

SANTOS, José F. Pinto. Todos os gestores “sabem” teorias da empresa. In: CUNHA, Miguel Pina (ed.) **Teoria Organizacional: Perspectivas e Prospectivas**, Publicações D. Quixote, Lisboa, p. 15-46, 1999.

SHARMA, Sanjay. L’Organisation durable et ses stakeholders. **Revue Française de Gestion**, n. 136 (numero spécial), p.154-167, 2001.

TONDEUR, Hubert. Les Clauses des Contrats d’Endettement, **Revue Française de Comptabilité**, n. 346, p.33-37, 2002.

ZIMMERMAN, Monica A.; ZEITZ, Gerald, J. Beyond Survival: Achieving New Venture Growth Building Legitimacy, **Academy of Management Review**, v. 27, n.3, p. 414-431, 2002.