O Administrador Fiduciário como Regente num Sistema de Governação Familiar

Esta reflexão dá continuidade a uma exploração em curso sobre as formas como uma família pode preservar com sucesso o seu património a longo prazo. Em reflexões anteriores, Jay Hughes explorou o funcionamento de um fideicomisso, através de uma discussão sobre os papéis e responsabilidades do administrador fiduciário e dos beneficiários[1], e como o administrador fiduciário deve, idealmente, atuar como mentor dos beneficiários, a fim de garantir uma relação bem-sucedida entre administrador fiduciário e beneficiários[2]. De forma mais geral, no seu livro intitulado *Family Wealth: Keeping It in the Family*, ele começou a desenvolver a teoria de que uma família pode preservar com sucesso o património por mais de 100 anos através da criação e prática de um sistema de governação representativa, assente num conjunto de valores partilhados que expressam a «singularidade» dessa família. Na presente reflexão, constatamos que existe uma ligação importante entre as ideias apresentadas nessas reflexões anteriores e esta teoria abrangente da preservação do património.

Esta reflexão explora a forma como um trust (referido no singular, embora uma família possa, e provavelmente venha a utilizar, mais do que um trust) se enquadra no sistema de governação familiar. Pela nossa experiência, embora muitas famílias tenham recorrido a trusts com o objetivo de gerir e dispor do seu património, as mais bem-sucedidas compreendem que a duração ou o prazo de vigência de um trust representa um período de regência no âmbito do sistema de governação representativa criado pela família. Seguem-se algumas reflexões sobre esta relação.

Tradicionalmente, o termo «regência» tem sido utilizado para descrever um período durante o qual um rei, ou outro líder, se encontra impossibilitado de governar devido à menoridade, a uma ausência prolongada ou a uma incapacidade, como a incompetência mental. Um trust é, essencialmente, um período de regência, uma vez que representa um período durante o qual a plena propriedade dos bens é suspensa. Durante este intervalo de suspensão da propriedade, o administrador toma posse dos bens do proprietário anterior e detém-nos em benefício dos beneficiários, que, num determinado momento — ou em vários momentos ao longo de um período de tempo, conforme estabelecido no contrato fiduciário —, se tornarão os próximos proprietários desses bens.

Não é preciso aprofundar-se demasiado nos livros de história para encontrar inúmeros exemplos de períodos de regência, especialmente na história do governo. Embora os exemplos mais notáveis se encontrem na história das monarquias, as experiências são, ainda assim, relevantes para o sistema representativo, que consideramos o sistema preferível de governação familiar. Frequentemente, um príncipe torna-se rei antes de atingir a idade em que é capaz de exercer os seus poderes, ou é obrigado a ausentar-se da sede do governo por períodos prolongados, por exemplo, durante uma guerra. As regências mais conhecidas da história ocidental são a liderança do rei João da Inglaterra durante o cativeiro de Ricardo Coração de Leão e a administração da França por Filipe, duque de Orléans, durante a menoridade de Luís XV. Em cada um destes períodos, o rei legítimo estava incapacitado de governar; consequentemente, os seus parentes mais próximos foram escolhidos para desempenhar as suas funções até que a incapacidade terminasse. A história conta-nos que a regência de João foi um período de caos na Inglaterra, dando origem à famosa história de Robin Hood, enquanto a regência de Filipe, duque de Orléans, foi um período de sucesso geral e ordem em França. No caso de Ricardo, o período terminou com o pagamento de um resgate para o seu regresso; para Luís XV, o facto de ter atingido a maioridade pôs fim à regência. Quando Ricardo morreu, João assumiu a coroa e revelou-se um rei tão incompetente que foi forçado, após perder uma guerra contra os seus barões, a assinar a Magna Carta, cedendo assim partes substanciais do seu poder. Luís, por outro lado, com a orientação cuidadosa do seu tio sobre como tornar-se rei, governou durante a maior parte do século XVIII, período em que a França manteve a sua posição como grande potência na Europa e Filipe, duque de Orléans, faleceu pacificamente na sua própria cama.

Estes dois padrões históricos têm muito a ensinar-nos sobre o papel do administrador fiduciário enquanto regente. A criação de um trust por um ou mais membros da família dá início a um período de regência num sistema de governação familiar. Da mesma forma que Filipe, duque de Orléans, ou o rei João assumiram um conjunto de direitos, responsabilidades e obrigações enquanto regentes, também o administrador fiduciário deve supervisionar e gerir os bens do trust e cultivar uma relação com os beneficiários do trust, a fim de garantir um período de regência bem-sucedido.

Quais são algumas das medidas que um administrador fiduciário, na sua qualidade de regente, pode tomar para ajudar a garantir que o período seja próspero para todos os envolvidos, de modo a que haja uma conclusão satisfatória da regência para os beneficiários, enquanto futuros proprietários dos bens do trust?

Propomos que existam algumas características de períodos de regência bem-sucedidos no contexto governamental que servem de modelo para o sucesso de uma regência no sistema de governação familiar. Estas características são as seguintes:

- O administrador fiduciário deve concentrar-se na educação dos beneficiários, a fim de os preparar para a posse definitiva dos bens. Esta responsabilidade transcende sempre todos os outros deveres de um regente, cuja principal função é preparar o soberano para a futura liderança em caso de menoridade, incapacidade ou aquando do regresso de um soberano ausente. Este dever, desempenhado de forma excelente pelo administrador fiduciário, garante que o fundo fiduciário se revelará um ativo benéfico. Contribuirá para a preparação dos beneficiários para a possibilidade de viverem vidas em que possam trilhar com sucesso percursos individuais de felicidade. Embora o fundo fiduciário não possa garantir o desfecho desses percursos, o administrador fiduciário, na qualidade de mentor, pode procurar assegurar que os beneficiários não se tornem «dependentes de remessas». O administrador fiduciário mentor pode, assim, ser também uma força poderosa no trabalho para superar as questões psicológicas de dependência que surgem da falta de sentido de propriedade e que, frequentemente, tornaram os trusts contraproducentes na vida dos seus beneficiários. Um administrador fiduciário que não se ocupe da educação dos beneficiários enquanto proprietários falha na sua obrigação mais importante para com o fundador do trust, que é a de formar proprietários informados dos ativos do trust.

- O administrador deve conquistar a sua autoridade e não pode dar por garantida a sua posição de poder. Um regente não pode agir com sucesso no lugar do rei nomeado, a menos que tenha o respeito e a lealdade dos súbditos do rei. Sem isso, existe o perigo de conflitos debilitantes, despotismo ou anarquia. O administrador deve compreender as questões que o «controlo sem propriedade» apresenta no sistema de governação familiar[3]. Com demasiada frequência, o administrador parte do princípio de que a sua propriedade equivale a controlo. Na verdade, para que um trust seja governado com sucesso em benefício dos beneficiários, é necessário que o administrador compreenda que não é mais, nem menos, do que o representante dos beneficiários.
- O regente deve ser responsável perante todos os beneficiários, sejam eles atuais ou futuros, de acordo com as disposições do trust. Numa monarquia, e na governação familiar, existe um perigo muito real de que um regente ou administrador possa abusar do seu poder, favorecendo certos indivíduos ou grupos em detrimento de outros. No governo, o regente deve estar ciente das necessidades contraditórias de todos os cidadãos e só favoreceria os membros da corte em detrimento do público em geral se isso representasse um grande risco para si próprio e para o Estado. O administrador fiduciário deve respeitar rigorosamente os desejos do fundador e deve, em todos os momentos, ponderar e equilibrar interesses concorrentes (muitas vezes entre beneficiários de rendimentos e herdeiros remanescentes) à luz das disposições do fideicomisso. Tal como o regente, o administrador fiduciário é responsável perante os beneficiários pelos seus atos e receberá elogios ou críticas, quando a administração fiduciária chegar ao fim, pelas ações tomadas durante o período de suspensão da propriedade. Ai do administrador fiduciário, como o rei João, que tenha de explicar ao beneficiário, o rei Ricardo, por que razão os assuntos do Estado se encontram em caos. Louvado seja o administrador fiduciário, como Filipe, duque de Orléans, na qualidade de regente, que entrega ao beneficiário os bens que lhe foram confiados com os assuntos em ordem razoável.
- O administrador deve sempre subordinar os seus próprios interesses aos dos beneficiários. Embora seja óbvio que o tio de um rei, enquanto exerce as funções de regente, não pode saquear os cofres públicos para os seus próprios fins sem arriscar um desastre para si próprio e para o Estado, é igualmente importante que um administrador se lembre de que os interesses dos beneficiários prevalecem sempre sobre os seus. No nível mais básico, o administrador fiduciário não pode, em circunstância alguma, utilizar os bens do fideicomisso para as suas próprias necessidades ou fins. Isto não significa que o administrador fiduciário não possa receber uma remuneração razoável pelos seus

serviços ou o reembolso das suas despesas enquanto administrador. No entanto, o administrador, ou regente, viola o sistema de governação se tirar partido da sua posição como proprietário legal dos bens para melhorar a sua própria situação.

- O administrador deve possuir, ou adquirir em breve, as competências e os conhecimentos especializados necessários para desempenhar adequadamente as tarefas exigidas pelo fideicomisso. Obviamente, seria bastante perigoso que um regente assumisse o controlo de um país sem qualquer formação ou experiência na área da governação. Muitas vezes, isto é esquecido na escolha de um administrador fiduciário. Uma relação próxima e cordial com o fundador do fideicomisso não pode ser considerada um substituto para os conhecimentos especializados necessários para ser um excelente administrador fiduciário. Experiência em investimentos, competências administrativas e um sentido de diplomacia são apenas algumas das competências que um administrador fiduciário de sucesso deve possuir.
- O administrador deve ter sempre presente que a sua titularidade sobre os bens é apenas temporária. Em todos os períodos de regência, há um momento de transição em que o regente, na qualidade de líder substituto, deve transferir as rédeas do governo para o rei, enquanto soberano legítimo — por exemplo, aquando do regresso do monarca do estrangeiro ou da atingir da maioridade. Desde o início, o administrador fiduciário deve estar sempre preparado para ceder a propriedade aos beneficiários a qualquer momento, caso o período de vigência do fideicomisso chegue ao fim ou haja uma rescisão antecipada do mesmo após o cumprimento dos seus termos. O administrador deve estar ciente de que exercer tanto poder sobre algo que, em última análise, terá de ser cedido é uma posição difícil, mas que confere poder. Cada administrador escolhido deve compreender e estar sempre consciente do caráter temporário da sua relação com os bens do fideicomisso. De certa forma, desde o início, o administrador deve estar a preparar-se para abrir mão.
- O administrador deve esforçar-se por manter uma comunicação aberta e honesta com os beneficiários. Um regente deve obter informações sobre as necessidades e circunstâncias de todos os cidadãos para compreender plenamente as obrigações do governo de garantir o bem-estar dos seus súbditos. Como representante dos beneficiários, o administrador deve envidar todos os esforços para conhecer os beneficiários de forma íntima, a fim de os representar plenamente. Nesta relação, o administrador e os beneficiários irão

elaborar em conjunto as políticas para o fundo fiduciário que melhor cumpram a missão do mesmo e que preparem os beneficiários para a posse dos bens.

- O regente deve saber quando abdicar do poder e como transferi-lo eficazmente para os legítimos beneficiários. Um regente não deve, nem pode, prolongar-se além do necessário no papel de líder substituto. Mesmo que as disposições do fideicomisso não prevejam um momento específico em que a plena propriedade e o controlo dos bens devam ser transferidos para os beneficiários, o administrador deve estar disposto a admitir quando é altura de ceder o poder, normalmente aos beneficiários, mas por vezes a um administrador sucessor mais adequado para a tarefa. Uma vez tomada a decisão, o administrador deve discutir cuidadosamente com os beneficiários os pormenores logísticos da transferência dos bens e a forma como estes desejam recebê-los.

Compreender o papel do administrador fiduciário como mentor e a natureza do fideicomisso como um período de regência torna a realidade deste complexo acordo jurídico mais clara, tanto para o administrador fiduciário como para os beneficiários.

Com demasiada frequência, o administrador é visto apenas através das lentes de um investidor prudente, de um administrador competente e de um distribuidor humano. Não há dúvida de que estas funções do administrador são importantes e, se não forem desempenhadas com excelência, conduzirão a consequências negativas para o fideicomisso e os seus beneficiários. No entanto, mesmo que estas funções sejam desempenhadas com brilhantismo, a incapacidade do administrador de compreender o seu papel mais importante como mentor e a característica mais importante do fideicomisso como um período de regência no sistema de governação familiar conduzirá ao fracasso na concretização do objetivo final de desenvolvimento dos beneficiários enquanto futuros proprietários dos ativos do fideicomisso.

A participação plena do administrador no sistema de governação familiar garante aos proprietários suspensos dos bens do trust a representação adequada nesse sistema de governação a que têm direito, enquanto aguardam a assunção da propriedade efetiva. Quando um administrador não compreende o seu papel como regente e a sua responsabilidade de formar excelentes beneficiários como proprietários, não cumpre o seu dever para com a dádiva de amor do fundador ao criar o trust — uma dádiva concedida para reforçar a capacidade de cada beneficiário de perseguir a sua felicidade individual e de alcançar uma vida mais útil e plena.

Copyright ©1999 por James E. Hughes, Jr. e Patricia M. Angus

BIBLIOGRAFIA

Hughes, Jr., James E. *Family Wealth: Keeping It in the Family*. Princeton Junction. NetWrx, Inc. 1997.

Hughes, Jr., James E. *«The Trustee as Mentor*», The Chase Journal, Volume II, Número 2, Primavera de 1998.

---

[1] Hughes, Jr., James E. *«Family Wealth: Keeping It in the Family*», Capítulos VIII e XI. Princeton Junction. NetWrx, Inc. 1997

[2] Hughes, Jr., James E. *«O Administrador Fiduciário como Mentor»,* The Chase Journal, Volume II, Número 2, Primavera de 1998

[3] Ver Capítulo IV, *«Património Familiar: Mantê-lo na Família»*