

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG
INSTITUTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE – PPGCONT
MESTRADO ACADÊMICO EM CONTABILIDADE

**ANÁLISE DA NARRATIVA DE *COMPLIANCE* COMO ELEMENTO
LEGITIMADOR NO RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES
BANCÁRIAS MOÇAMBICANAS**

RIO GRANDE -RS – BRASIL

FEVEREIRO, 2021

ELCÍDIO HENRIQUES QUIRAQUE

**ANÁLISE DA NARRATIVA DE *COMPLIANCE* COMO ELEMENTO
LEGITIMADOR NO RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES
BANCÁRIAS MOÇAMBICANAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Contabilidade - PPGCont da Universidade Federal do Rio Grande -FURG como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Linha de Pesquisa: Controladoria e Controle Gerencial

Orientador: Prof. Doutor Marco Aurélio Gomes Barbosa

RIO GRANDE -RS - BRASIL

FEVEREIRO, 2021

Ficha Catalográfica

Q8a Quiraque, Elcídio Henriques.
Análise da narrativa de *Compliance* como elemento legitimador
no relatório da administração das Instituições Bancárias
Moçambicanas / Elcídio Henriques Quiraque. – 2021.
95 f.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande –
FURG, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Rio
Grande/RS, 2021.
Orientador: Dr. Marco Aurélio Gomes Barbosa.

1. Narrativa do *Compliance* 2. Legitimidade 3. Instituições
Bancárias 4. Moçambique I. Barbosa, Marco Aurélio Gomes II. Título.

CDU 657:336.132

Catálogo na Fonte: Bibliotecário José Paulo dos Santos CRB 10/2344

ELCÍDIO HENRIQUES QUIRAQUE

**ANÁLISE DA NARRATIVA DE *COMPLIANCE* COMO ELEMENTO
LEGITIMADOR NO RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES
BANCÁRIAS MOÇAMBICANAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Contabilidade - PPGCont da Universidade Federal do Rio Grande -FURG como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Contabilidade.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Marco Aurélio Gomes Barbosa (Orientador)
Universidade Federal do Rio Grande – FURG

Prof^ª. Dr^ª. Daiane Pias Machado
Universidade Federal do Rio Grande - FURG

Prof^ª. Dr^ª. Leticia Medeiros da Silva
Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS

Dedico esta dissertação aos meus pais, Henriques Quiraque (*in memoriam*) e Maria de Fátima José Quiraque pela vida e pelos ensinamentos que me tornaram um **“homem de garra”**.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a DEUS pela proteção diária e acima de tudo pela vida.

Ao meu Pai, Henriques Quiraque (*in memoriam*), pelo amor, apoio, dedicação e por ser uma das peças fundamentais para a materialização deste sonho. Lembro-me da tamanha alegria que mapeava o seu rosto quando soube que o seu filho (ainda menininho) sairia para o Mestrado no Estrangeiro. No dia da minha viagem, levou-me ao aeroporto e apesar da felicidade, também era visível uma enorme preocupação por perspectivar dias difíceis e desafiadores. Para encorajar-me a seguir firme, simplesmente disse: “*Cídio, vá com Deus, terás vários obstáculos pela frente, não deixe que nenhum deles te derrube, vença e traga o diploma de MESTRE*”. Infelizmente, pelos percalços da vida não terei o privilégio de compartilhar junto dele o almejado título de mestre, mas o orgulho e admiração que tinha por mim, me faz crer que esta informação lhe alegrará onde quer que esteja. TE AMO PAI.

A minha mãe, Maria de Fátima José, por ser minha heroína, minha educadora, minha fonte de inspiração, minha mais que TUDO. Faltam-me palavras para descrever esta grande mulher, que é a razão da minha vida. O que ele fez e faz por mim não tem preço. Mesmo distante ela consegue transmitir uma segurança que NENHUMA pessoa no mundo é capaz. Ela é simplesmente FASCINANTE e por isso, o título de mestre é todo teu, mãe. TE AMO.

Aos meus irmãos, Mano Sérgio, Mano Zaca, Mana Graça, Mana Telma, Mana Cacilda, Mano Herik, Mana Márcia, Quiraque, Welse e Lory pela resiliência e paciência de se adaptar com a minha ausência em Moçambique.

Aos amigos que o Brasil me presenteou, Ivan (Maduro), Salomão (Mestre), Paulo Renato, Charles e Isidro. Também estendo os meus agradecimentos a minha ilustre e respeitada professora Lainesse e a todos amigos que não deixaram que os 8000km que separam Brasil á Moçambique prejudicassem a nossa interação, em especial Gimo, Edson e Chipuazo.

Aos professores do programa de Pós-graduação em Contabilidade, especialmente o Prof. Dr Marco Aurélio Gomes Barbosa, meu orientador, pela tenacidade, profissionalismo, auxílio e ensinamentos que me presenteou durante a construção desta pesquisa.

Aos meus colegas de mestrado, Diego, Luisi, Daiane, Leinad e Simone, pela cumplicidade, companheirismo e afabilidade.

Á Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pela concessão da bolsa, sem a qual seria improvável a realização do Mestrado.

Por fim, agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para cada etapa do meu crescimento social e acadêmico

“Cídio meu filho, não te posso dar nada além da esferográfica e cadernos. Faça destas ferramentas a arma para que a tua geração tenha a vida que não pude dar-te” (Pai, Henriques Quiraque).

“Muitos são os planos no coração do homem, mas o que prevalece é o propósito de Deus” (Provérbios 19:21)

RESUMO

QUIRAQUE, E., H. **Análise da narrativa de compliance como elemento legitimador no relatório da administração das instituições bancárias Moçambicanas.** 96 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) - Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal do Rio Grande - FURG, Rio Grande, 2021.

A legitimidade organizacional tem sido amplamente discutida em pesquisas da área de contabilidade gerencial. Estas pesquisas, destacam que a legitimidade se fundamenta na ideia de que a organização opera em sociedade através de um contrato social, comprometendo-se a desenvolver ações em conformidade com as normas socialmente aceitas em troca da aprovação dos seus objetivos. Segundo Suchman (1995), as diferentes dinâmicas comportamentais adaptadas pelas organizações perante a sociedade, possibilitam o ganho, a manutenção ou a recuperação da legitimidade de forma pragmática, moral ou cognitiva. A legitimidade moral envolve uma percepção de que as atividades da organização são julgadas pela sociedade e estas só poderão obter uma imagem socialmente responsável se demonstrarem, por relatórios financeiros e administrativos, que as suas ações estão em conformidade com as normas da sociedade. Estudos correlatos apontam o *compliance* como um elemento fundamental para a legitimação de instituições bancárias. Assim, esta pesquisa foi realizada com o objetivo de analisar a utilização da narrativa de *compliance* como elemento de legitimação moral no relatório da administração das instituições bancárias Moçambicanas. Além deste, também foram estabelecidos dois objetivos específico. O primeiro teve o intuito de evidenciar as estratégias de legitimidade moral utilizadas nos relatórios de administração de instituições bancárias de Moçambique e o segundo buscou verificar se as instituições bancárias de Moçambique utilizam a narrativa de *compliance* para ganhar, manter ou recuperar a legitimidade moral. Para o alcance dos objetivos propostos recorreu-se a abordagem qualitativa por meio de análise de conteúdo de relatórios administrativos do exercício econômico de 2019 de 11 instituições bancárias de Moçambique. As evidências da pesquisa constaram que as instituições bancárias de Moçambique se valem da narrativa de *compliance* apenas para ganhar e manter a legitimidade moral. As estratégias de análise de riscos, treinamento e comunicação e suporte da alta administração foram as estratégias consideradas essenciais para a legitimidade organizacional das instituições bancárias de Moçambique e as estratégias de canais de denúncia, auditoria e monitoramento e as investigações internas não foram identificadas nos relatórios analisados. Desta forma, conclui-se que os gestores das instituições bancárias ao executarem as suas atividades reforçam a imagem positiva da organização para seus interlocutores mediante estratégias de manutenção e ganho de legitimidade em detrimento das estratégias recuperação de legitimidade moral.

Palavras-Chave: Narrativa do *compliance*, Legitimidade, Instituições Bancárias, Moçambique.

ABSTRACT

QUIRAQUE, E., H. **Analysis of the compliance narrative as a legitimizing element in the management report of Mozambican banking institutions.** 2020. 96 f. Dissertation (Master in Accounting) - Federal University of Rio Grande - FURG, Rio Grande, 2021.

Organizational legitimacy has been widely discussed in management accounting research. These surveys highlight that legitimacy is based on the idea that the organization operates in society through a social contract, committing itself to developing actions in accordance with socially accepted standards in exchange for the approval of its objectives. According to Suchman (1995), the different behavioral dynamics adapted by organizations to society, make it possible to gain, maintain or recover legitimacy in a pragmatic, moral or cognitive way. Moral legitimacy involves a perception that the organization's activities are judged by society and they will only be able to obtain a socially responsible image if they demonstrate, through financial and administrative reports, that their actions are in conformity with society's norms. Related studies point to compliance as a fundamental element for the legitimation of banking institutions. Thus, this research was carried out with the objective of analyzing the use of the compliance narrative as an element of moral legitimation in the report of the administration of Mozambican banking institutions. In addition to this, two specific objectives were also established. The first was intended to highlight the strategies of moral legitimacy used in the management reports of banking institutions in Mozambique and the second sought to verify whether banking institutions in Mozambique use the compliance narrative to gain, maintain or recover moral legitimacy. To achieve the proposed objectives, a qualitative approach was used through content analysis of administrative reports for the 2019 financial year of 11 banking institutions in Mozambique. The research evidence found that Mozambican banking institutions use the compliance narrative only to gain and maintain moral legitimacy. Strategies for risk analysis, training and communication and support from top management were the strategies considered essential for the organizational legitimacy of Mozambican banking institutions and the strategies of reporting, auditing and monitoring channels and internal investigations were not identified in the analyzed reports. Thus, it is concluded that the managers of banking institutions when carrying out their activities reinforce the positive image of the organization to their interlocutors through strategies for maintaining and gaining legitimacy to the detriment of strategies for recovering moral legitimacy.

Keywords: Compliance narrative, Legitimacy, Banking Institutions, Mozambique.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estratégias de legitimidade moral de Suchman (1995).....	27
Quadro 2 - Elementos do programa de <i>Compliance</i>	32
Quadro 3 - Riscos inerentes a atividade bancária.....	36
Quadro 4 - Normas a serem seguidas pelas instituições de crédito de Moçambique.....	42
Quadro 5 - Instituições Bancárias de Moçambique.....	45
Quadro 6 - Categorias do estudo	47
Quadro 7 - Quantificação das Páginas.....	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Pilares do Programa de <i>Compliance</i>	34
Figura 2 - Relação entre os pilares de <i>Compliance</i> e as Formas de Legitimidade Moral	48
Figura 3 - Estratégias de legitimidade do Banco Internacional de Moçambique.....	54
Figura 4 - Estratégias de Legitimidade Moral do Banco Único	56
Figura 5 - Estratégias de Legitimidade Moral do Banco BIG Moçambique, SA.....	59
Figura 6 - Estratégias de legitimidade moral do Absa Bank Moçambique	62
Figura 7 - Estratégias de Legitimidade Moral do Standard Bank	64
Figura 8 - Estratégias de Legitimidade Moral do First Capital Bank S.A	66
Figura 9 - Estratégias de Legitimidade Moral do Société Générale Moçambique.....	68
Figura 10 - Estratégias de Legitimidade Moral do African Banking Corporation. SA.....	70
Figura 11 - Estratégias de Legitimidade Moral do Moza Banco, SA.....	72
Figura 12 - Estratégias de Legitimidade Moral do Banco Moçambicano de Apoio aos Investimentos S.A.....	74
Figura 13 - Estratégias de Legitimidade Moral do United Bank for África Moçambique.....	77
Figura 14 - Nuvem de Palavras	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Sistema Financeiro Moçambicano	41
Tabela 2 - Estrutura Acionista do BIM	53
Tabela 3 - Estrutura Acionista do Banco Único	56
Tabela 4 - Estrutura Acionista do Banco Big	59
Tabela 5 - Estrutura Acionista do FCB	65
Tabela 6 - Estrutura Acionista do SGM	68
Tabela 7 - Estrutura Acionista do Moza Banco	71
Tabela 8 - Estrutura Acionista do Banco Mais	74
Tabela 9 - Estrutura Acionista do UBA	76
Tabela 10 - Estratégias utilizadas para Ganhar Legitimidade Moral	79
Tabela 11 - Estratégias utilizadas para Manter a Legitimidade Moral	80
Tabela 12 - Estratégias utilizadas para Recuperar a Legitimidade Moral	81
Tabela 13 - Estratégias de legitimidade moral utilizadas nas instituições bancárias de Moçambique	82

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABBI	Associação Brasileira de Bancos Internacionais
ABC	<i>African Banking Corporation</i>
BIM	Banco Internacional de Moçambique,
BIS	<i>Bank for International Settlements</i>
BM	Banco Central de Moçambique
CA	Conselho de Administração
CDP	<i>Carbon Disclosure Project</i>
CGU	Controladoria-Geral da União
COSO	<i>The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission</i>
CPI	<i>Corruption Perceptions Index</i>
EMOSE	Empresa Moçambicana de Seguros
FCB	<i>First Capital Bank</i>
FDC	Fundação para Desenvolvimento da Comunidade
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
FMI	Fundo Monetário Internacional
GA	<i>Global Aliance</i>
GAFI	Grupo de Ação Financeira Internacional
GTT	Gestores, Técnicos e Trabalhadores
IASB	<i>International Accounting Standard Board</i>
IFRS	<i>International Financial Reporting Standards</i>
INSS	Instituto Nacional de Segurança Social
IOSCO	<i>International Organization of Securities Commissions</i>
ISA	Normas Internacionais de Auditoria
MCB	<i>The Mauritius Commercial Bank Limited</i>
SARL	Sociedade Anónima de Responsabilidade Limitada
SGM	<i>Société Générale Moçambique</i>
SGPS	Sociedade Gestora de Participações Sociais.
SGR	Sistema de Gestão de Riscos
UBA	<i>United Bank for África</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	Contextualização.....	15
1.2	Problema de Pesquisa	17
1.3	Objetivos.....	18
1.3.1	Geral	18
1.3.2	Específicos.....	19
1.4	Justificativa e Contribuição do Estudo	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO E DA LITERATURA	21
2.1	Teoria da Legitimidade	21
2.1.1	Ganhar Legitimidade Moral	24
2.1.2	Manter Legitimidade Moral.....	25
2.1.3	Recuperar Legitimidade Moral.....	26
2.2	O Compliance no Setor Bancário	29
2.2.1	Pilares do Programa de Compliance.....	33
2.3	Sistema Financeiro Moçambicano.....	40
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
3.1	População e Amostra	45
3.2	Procedimentos de Coleta de dados	45
3.3	Técnica de análise de dados.....	45
3.3.1	Descrição analítica e práticas aplicadas.....	46
3.3.2	Método aplicado	46
3.3.3	Técnicas Aplicadas	50
3.4	Limitações do Método.	51
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	52
4.1	Apresentação das estratégias de legitimidade moral utilizadas nos relatórios de administração das instituições bancárias de Moçambique.....	52

4.1.1	Estratégias de Legitimidade Moral do Banco Internacional de Moçambique, SA.	52
4.1.2	Estratégias de Legitimidade Moral do Banco Único, S.A.....	55
4.1.3	Estratégias de Legitimidade Moral do Banco BIG Moçambique, SA	58
4.1.4	Estratégias de Legitimidade Moral do ABSA Bank Moçambique	61
4.1.5	Estratégias de Legitimidade Moral do Standard Bank, S.A.....	64
4.1.6	Estratégias de Legitimidade Moral do First Capital Bank S.A	65
4.1.7	Estratégias de Legitimidade Moral do Société Générale Moçambique	67
4.1.8	Estratégias de Legitimidade Moral do African Banking Corporation. S.A.....	69
4.1.9	Estratégias de Legitimidade Moral do Moza Banco, SA	71
4.1.10	Estratégias de Legitimidade Moral do Banco Moçambicano de Apoio aos Investimentos S.A.	73
4.1.11	Estratégias de Legitimidade Moral do United Bank for África Moçambique ...	76
4.2	Síntese das estratégias de legitimidade moral utilizadas nos relatórios de administração de instituições bancárias de Moçambique	77
4.3	Síntese Teórica dos Achados	81
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
	REFERÊNCIAS	87

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

A crise financeira de 2008 revelou as consequências da falta de transparência nos mercados financeiros e fracos mecanismos de governança corporativa das organizações bancárias. A falta de incentivos adequados para coletar e divulgar informações sobre riscos impulsionaram a perda da confiança dos investidores. Em virtude do exposto, para controlar as atividades desenvolvidas pelo setor financeiro, promover o aumento da transparência e melhorar a qualidade da relação entre as instituições financeiras, seus clientes e investidores, vários países formularam novas leis e regulamentações (ASSI, 2018).

No território Moçambicano, o Banco Central de Moçambique (BM), no âmbito da supervisão bancária, também introduziu novos documentos normativos, com realce para o Aviso nº2/GBM/2018 de 16 de abril, que aprova o código de conduta de instituições de crédito e sociedades financeiras. Este código visa promover transparência, integridade e confiança das atividades bancárias, através da divulgação de informações úteis e relevantes para os seus *stakeholders*.

Neste sentido, para responder às exigências submetidas pelos órgãos de regulamentação financeira e explicar a influência que os sistemas externos e internos produzem nas instituições, a função do *compliance* transcendeu a ideia de apenas estar em conformidade às leis, regulamentações e auto-regulamentações (FEBRABAN, 2018). O *compliance* passou a ser enxergado como um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais que, uma vez definidos e implantados, serão a linha mestra que orientará o comportamento da instituição, bem como as atitudes de seus funcionários (CANDELORO, RIZZO; PINHO, 2015)

Com esta nova abordagem, o *compliance* ganhou mais relevância como mecanismo de prevenção e resposta às práticas indevidas que possam implicar no descumprimento de normas e de padrões de ética e conduta, ajudando a proteger a reputação e desenvolver valor para a organização (FEBRABAN, 2018). Portanto, para a materialização desta pesquisa o termo *compliance* será utilizado para descrever um conjunto de regras, padrões e procedimentos legais utilizados para prevenir, detectar e mitigar riscos de instituições financeiras (ASSI, 2017).

Para Candeloro, Rizzo e Pinho (2012), as instituições financeiras podem utilizar o *compliance* para garantir legitimidade no ambiente onde opera, bastando para tal demonstrar através de relatórios administrativos: (i) a aderência e cumprimento de leis e regulamentações; (ii) a existência e observância de princípios éticos e normas de conduta; (iii) a implementação, aderência e atualização das normas; (iv) a existência e observância de procedimentos de

controles internos; (v) a implementação e funcionalidade dos sistemas de informação; (vi) a implementação e efetividade dos planos de contingência, por meio de testes periódicos.

Ainda, (vii) a adequada implementação da segregação de funções, para evitar conflitos de interesse; (viii) a avaliação dos riscos e dos sistemas de controle interno; (ix) a prevenção dos problemas de não conformidade com leis e regulamentações; (x) o desenvolvimento da cultura de prevenção à lavagem de dinheiro através de treinamentos específicos e (xi) a salvaguarda na confiabilidade da informação para os *stakeholders* (CANDELORO, RIZZO; PINHO, 2012).

Corroborando, Dowling e Pfeffer (1975), sustentam que as organizações ao desenvolverem as suas atividades, procuram evidenciar uma congruência entre os seus valores e as normas comportamentais aceitáveis na comunidade onde estão inseridas, e quando existir uma coesão entre eles, pode se falar da teoria de legitimidade. Essa teoria, parte do pressuposto que as organizações operam na sociedade mediante um contrato social, sendo obrigadas a agirem de acordo com os limites impostos pela sociedade (PATTEN, 1992).

O Governo e a sociedade são pilares fundamentais para o sucesso da organização. Se a sociedade não estiver convencida que a organização está atuando em conformidade com o contrato social pode revogar o contrato através da redução da procura pelos produtos da organização e diminuição da oferta do capital de trabalho e recursos financeiros do negócio. Já o governo poderá estipular novas ações sancionárias (DEEGAN, 2002).

Estudos progressos, que abordaram as estratégias de legitimação nas informações divulgadas no relatório de gestão, salientam que as organizações divulgam esses relatórios para evidenciar a sua legitimidade perante a sociedade e influenciar as percepções do meio externo em relação à organização. Esta percepção é suportada pelos autores Guthrie e Parker (1989), Patten (1992), Frank e Beuren (2010), Beuren, Gubiani e Soares (2013), Machado e Ott (2015), Farias, Andrade e Gomes (2017) e Kurupu, Milne e Tilt (2019).

Guthrie e Parker (1989), recorreram a teoria de legitimidade para realizar uma análise histórica das divulgações sociais nos relatórios anuais de uma corporação dominante no setor de mineração Australiano. Patten (1992), utilizou a teoria de legitimação para examinar o efeito do derramamento de óleo no relatório anual sobre o desarmamento ambiental de empresas de petróleo da Exxon. Fank e Beuren (2010), identificaram a evidenciação das estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) nos relatórios da administração da Petrobras.

Beuren, Gubiani e Soares (2013), analisaram as estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico. Machado e Ott (2015), abordaram as estratégias de legitimação social empregadas para a legitimação

ambiental. Farias, Andrade e Gomes (2017), estudaram as estratégias de legitimidade de Suchman destacadas pelas empresas brasileiras destinatárias do pedido do *carbon discotur e project*. Kurupu, Milne e Tilt (2019), examinaram como a legitimidade proposta por Suchman (1995) é adquirida, mantida e recuperada em uma multinacional.

1.2 Problema de Pesquisa

O *compliance* é um dever ético a ser cumprido pelas organizações, sem se esperar alguma recompensa financeira. A atuação em conformidade com as leis, normas, regulamentos internos e externos agrega valor para a organização, protege a reputação da empresa, traz vantagens para a comunidade, alavanca a economia do país e contribui para a sobrevivência da instituição, evitando o suporte de elevados custos de não conformidade (LOMBOY, 2018).

O sucesso das organizações depende da admiração e da confiança pública. Cada colaborador deve incorporar dentro de si o espírito de *compliance* e de adesão voluntária aos padrões de integridade e tomar decisões observando as normas da instituição e do mercado que ela opera. Um desvio ético de um dos intervenientes da organização é capaz de provocar efeitos negativos na sua imagem e reputação, perdendo a confiança dos fornecedores, investidores, acionistas e do público em geral (LOMBOY, 2018).

Para um eficiente funcionamento da economia de um país é necessário que se respeitem as normas que conferem maior previsibilidade, confiança e segurança jurídica nas transações financeiras, especialmente nos países cuja confiabilidade do setor público é reduzida (CLAYTON, 2013). Segundo Transparência Internacional (2018), uma organização civil que mede o índice de percepção da corrupção no setor público mundial, Moçambique faz parte da lista dos países com baixa confiabilidade do setor público, apresentando um nível de transparência internacional reduzido, sendo o 23º país mais corrupto do mundo.

Nestes países, com altos níveis de corrupção, a taxa de investimentos tem sido baixa, dado que investidores internacionais preferem alocar os seus valores em empresas situadas em regiões em que o nível de corrupção é baixo, e a qualidade ética no desenvolvimento do negócio é preservada, distanciando-se de empresas localizadas em territórios com má reputação ética, pois, o não cumprimento das normas, encarece, burocratiza, reduz a velocidade dos negócios e leva a tomada de decisões ineficientes (LOMBOY, 2018).

Em virtude do exposto, visando melhorar o sistema financeiro Moçambicano, o Banco Central publicou o aviso nº 04/GBM/2007, obrigando as instituições bancárias a elaborar e divulgar relatórios de gestão, com intuito de informar aos usuários externos sobre

a movimentação dos principais fatores financeiro e administrativos de um determinado exercício econômico.

Para Kraemer e Tinoco (2004), através da divulgação dos relatórios financeiros e administrativos, as organizações atingirão o objetivo de informar o seu desempenho aos *stakeholders* e evidenciar uma imagem socialmente responsável. Oliver (1991), acrescenta que, para que a organização não sofra rejeições, ataques e provocações no mercado onde opera, é importante que as informações divulgadas para os usuários externos estejam em conformidade com as suas regras e normas internas, e com as socialmente aceites.

Neste contexto, a teoria da legitimidade descreve os fundamentos de como e porque os gestores utilizam os relatos para o exterior na perspectiva de beneficiarem a organização (EUGÊNIO, 2010). As políticas utilizadas pelas organizações na divulgação das informações financeiras, representam um meio de comunicação muito importante na qual os gestores podem influenciar percepções externas sobre o desempenho da empresa (DEEGAN, 2002).

As organizações podem ganhar, manter ou recuperar a legitimidade social de forma pragmática, moral ou cognitiva, adotando diferentes dinâmicas comportamentais perante a sociedade. A legitimidade moral, que será objeto de análise desta pesquisa, envolve uma percepção generalizada ou suposição de que as atividades organizacionais são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995).

Os *stakeholders* e os demais interessados nas atividades organizacionais tem recorrido ao relatório de gestão para analisar o desempenho da empresa, identificar a legalidade das informações publicadas pelas organizações e verificar se elas estão buscando por meio de suas ações a evidenciação da sua legitimidade moral perante a sociedade (SUCHMAN, 1995)

Face ao exposto, surge a seguinte questão de pesquisa: De que maneira a narrativa de *compliance* é utilizada como elemento de legitimação moral no relatório da administração das instituições bancárias Moçambicanas?

1.3 Objetivos

Para a orientação desta pesquisa foram definidos os seguintes objetivos.

1.3.1 Geral

Analisar a utilização da narrativa de *compliance* como elemento de legitimação moral no relatório da administração das instituições bancárias Moçambicanas.

1.3.2 Específicos

- I. Evidenciar as estratégias de legitimidade moral utilizadas nos relatórios de administração de instituições bancárias de Moçambique;
- II. Verificar se as instituições bancárias de Moçambique utilizam a narrativa de *compliance* para ganhar, manter ou recuperar a legitimidade moral.

1.4 Justificativa e Contribuição do Estudo

A legitimidade é um processo que interfere e sofre interferências de questões relacionadas ao *compliance*. Para garantir a legitimação nas informações publicadas nos relatórios de gestão, a organização precisa colocar o *compliance* no centro da sua estratégia. Assim, estudar como as instituições financeiras valem-se do *compliance* para obter legitimação moral justifica-se pela necessidade de focar a pesquisa em um tema importante e especificamente, pelo fato do setor financeiro ser o espaço onde a função de *compliance* recebeu o impulso inicial para os quais se converteu em requisito regulatório (LOMBOY, 2018).

A escolha do tema também se justifica pela escassez de pesquisas que evidenciem a narrativa do *compliance* na legitimação de instituições. Através das buscas sistemáticas feitas nas principais bases científicas, verificou-se que estudos anteriores, como o caso de Deegan (2002), Deegan, Rankin e Tobin (2002), O'Donovan (2002), Campbell, Cravel e Shrivies (2003), Machado e Ott (2015) focalizaram-se na análise sobre a evidenciação ambiental no relatório de sustentabilidade como um instrumento de gestão, segundo a ótica de Suchman (1995).

Recentemente, Kurupu, Milne e Tilt (2019), limitaram-se a examinar como a legitimidade proposta por Suchman (1995) é adquirida, mantida ou recuperada em uma multinacional. Assim, não sendo encontradas pesquisas que abordem a legitimação e o *compliance* no setor financeiro, tem-se em uma lacuna, pois, instituições que colocam o *compliance* no centro das suas atividades tem maior possibilidade de se legitimarem perante a sociedade (ASSI, 2018).

Para a análise dos relatórios de gestão das instituições bancárias recorre-se à tipologia de legitimação moral de Suchman (1995), por ser um modelo proposto para verificar a forma pela qual as organizações legitimam as informações partilhadas com a sociedade e também por ser um modelo que apresenta os elementos fundamentais para compreender as estratégias a serem adotadas pelas organizações com vista ao cumprimento da legislação regulatória.

Este estudo terá contribuição para o meio acadêmico, podendo servir de base para futuras pesquisas relacionadas à evidenciação da legitimação de Suchman (1995) no relatório de

administração de organizações. Contribui também para as instituições financeiras analisadas, na medida em que o estudo irá identificar as estratégias de legitimação moral que podem estar a ser utilizadas por elas de forma inconsciente, especialmente em um país Africano.

Contribui, ainda, para os órgãos regulatórios do mercado financeiro Moçambicano, seus *stakeholders* e o público interessado na informação financeira, ao fornecer subsídios para o entendimento do posicionamento das instituições bancárias na legitimação de que as informações divulgadas no relatório de administração estão em conformidade com as normas e regulações vigentes no mercado que operam.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E DA LITERATURA

Esta seção expõe o referencial teórico pertinente ao tema de pesquisa, iniciando com a descrição da teoria de legitimidade e as formas de legitimidades evidenciadas por Suchman (1995), seguindo a contextualização do *compliance* e por fim apresenta-se as principais normas que regulam o setor bancário Moçambicano.

2.1 Teoria da Legitimidade

O termo “legitimidade” começou a se evidenciar a partir da obra de Marx Webber intitulada “Economia e Sociedade”, que estabeleceu o critério utilizado para verificar a adequação de uma norma específica no sistema jurídico ao qual se alega pertencer. A principal ideia da legitimação de Marx Weber foi identificar as circunstâncias que um governo poderia se considerar legítimo, concluindo que a legitimidade de um governo é obtida se a população se submeter as suas normas, mesmo que alguns cidadãos individualmente, rejeitem aspetos específicos destas normas (CLAASEN; ROLOFF, 2012).

No Contexto organizacional, a legitimidade é utilizada em pesquisas relacionadas a contabilidade social e ambiental e foi interpretada por autores como, Parson (1960), Maurer (1971), Dowling e Pfeffer, (1975), Guthrie e Parker (1989), Lindblom (1994), Meyer e Scott (1991), Ginzler, Kramer e Sutton (1992), Nielsen e Rao (1987), Perrow (1970) e Suchman (1995).

Para Maurer (1971, p. 361), a legitimidade “é o processo pelo qual uma organização justifica a um órgão superior ou do mesmo nível o seu direito de existir”. Guthrie e Parker (1989), sustentam que a teoria da legitimidade se fundamenta na ideia de que a organização opera em sociedade através de um contrato social, comprometendo-se a desenvolver ações socialmente aceites em troca da aprovação dos seus objetivos organizacionais.

Dowling e Pfeffer (1975), mantiveram a mesma ênfase na avaliação, e destacaram a legitimidade como uma conformidade cultural, que envolve os valores sociais e as normas de comportamento aceitáveis no sistema social mais amplo, em vez da auto justificação aberta referenciada na literatura anterior. Corroborando, Parson (1960) considera a legitimidade como o elo entre os valores e personalidade dos indivíduos e o seu envolvimento no sistema social.

A legitimidade refere-se ao desempenho social da organização e sua divulgação para o meio externo. Surge com intuito de fornecer uma base teórica coesa sobre a importância da divulgação de relatórios de responsabilidade social corporativa. Nesse sentido, as empresas buscam evidenciar a legitimidade através de quatro estratégias fundamentais. A primeira é a demonstração de transparência, por meio da partilha do relatório de gestão com seus

stakeholders visando informar as principais alterações no desempenho e nas suas atividades. A segunda está relacionada a possibilidade de a organização mudar as percepções do público sem alterar o seu comportamento (LINDBLUM, 1994).

Por conseguinte, na terceira estratégia, a organização procura manipular o comportamento do público, desviando a atenção destes para problemas por si criados e focando em aspetos positivos da organização que beneficiam a comunidade. Por exemplo, as empresas poluidoras do meio ambiente podem ignorar aspetos ligados a poluição que fazem e falar do seu envolvimento em instituições de preservação do meio ambiente. Por fim, as organizações podem mudar as expectativas externas em relação ao seu desempenho com promessas irreais ou incorretas sobre as suas responsabilidades (LINDBLUM, 1994).

Meyer e Scott (1991) descreveram a legitimidade como o processo decorrente da conformidade entre a organização e seu ambiente cultural; no entanto, esses autores se concentraram mais no lado cognitivo do que no avaliativo, segundo eles as organizações são legítimas quando estão com pouca experiência, e não quando desejam. Entretanto, a legitimidade organizacional refere-se a esclarecimento de até que ponto o conjunto de relatos culturais estabelecidos fornece expectativas para a existência de uma organização (MEYER; SCOTT, 1983).

Nem sempre o termo legitimidade significa estar em conformidade com as normas da sociedade. Uma organização pode desviar-se dos valores dos indivíduos e ainda reter legitimidade porque o desvio não gera desaprovação pública (PERROW, 1970). Portanto, quando se diz que um determinado padrão de comportamento possui legitimidade, afirma-se que algum grupo de observadores, como um todo, aceita ou apoia o que esses observadores consideram ser o padrão de comportamento como um todo, apesar das percepções que qualquer observador isolado poderia ter sobre um comportamento único (SUCHMAN, 1995).

O maior desenvolvimento da legitimidade organizacional deu-se nos meados da década de 90 através dos estudos de Aldrich e Fiol (1994), Scott (1995) e Suchman (1995). Para efeito desta pesquisa, o termo legitimidade será abordado de forma mais abrangente, sendo vista como “uma percepção ou suposição generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis ou apropriadas em algum sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições, representando a forma como os observadores veem a organização (SUCHMAN, 1995, p.574)”.

Segundo Suchman (1995), a teoria de legitimidade pode ser fundamentada através de três categorias: legitimidade pragmática, cognitiva e moral. Cada tipo de legitimidade possui uma dinâmica comportamental diferente.

A legitimidade pragmática baseia-se nas interdependências políticas, econômicas ou

sociais, nas quais a ação organizacional afeta visivelmente o bem-estar do público. Para que a organização se estabeleça como legítima de forma pragmática é necessário que responda às percepções do seu público de forma imediata, através da demonstração prática de sua conduta. Nesta forma de legitimidade, a organização conta com o apoio da sociedade, não porque ela acredita que as ações organizacionais tragam benefícios diretos para ela, e sim pela percepção de que a organização está sensível aos seus maiores interesses (SUCHMAN, 1995).

Na mesma lógica, Dowling e Pfeffer (1975) conceituaram a legitimidade pragmática como uma espécie de troca de apoio que a organização recebe do seu público quando o valor esperado de um determinado conjunto de ações é colocado em prática. Este pensamento remete a ideia de que as ações organizacionais são avaliadas pelo seu público, e quando estes comungam com a crença de que a organização possui uma boa imagem, pode amortecer os efeitos de falhas isoladas, enganos e reversões (WARTICK; COCHRAN, 1985).

Segundo Thomas e Lamm (2012), uma organização possui legitimidade de forma pragmática quando os benefícios tangíveis das suas ações também se expandem para os *stakeholders*. Corroborando, Wood (1991) sustenta que o público é que se torna constituinte das ações da firma, tendo a responsabilidade de examinar o comportamento organizacional para determinar as consequências práticas de qualquer linha de atividade.

A segunda categoria proposta por Suchman (1995) é a legitimidade cognitiva, que se baseia na compreensibilidade e no pressuposto, isto é, a organização é legítima se obtiver um apoio afirmativo com base em conceitos culturais de que as suas ações são necessárias e inevitáveis. Diferente das outras tipologias de legitimidade, a legitimidade cognitiva não é obtida por interesse ou avaliação da sociedade, mas sim pela compressão social (SUCHMAN, 1995).

Através dos pressupostos de Suchman (1995), alguns autores evidenciaram o conceito de legitimidade cognitiva. Para Scott (1991) a legitimidade cognitiva decorre principalmente da disponibilidade de modelos culturais que forneçam explicações plausíveis para a organização e os seus esforços. Zucker (1987) afirma que as organizações obtêm legitimidade cognitiva quando for percebido que a mudança na concepção de um determinado fato, a partir do controle dos próprios atores que inicialmente o criaram, é literalmente impensável.

A última forma de legitimidade, e a que mais se enquadra aos objetivos deste estudo, é a legitimidade moral, pelo fato de não se basear em julgamentos da sociedade sobre os benefícios de uma determinada atividade, mas em julgamentos sobre se as ações organizacionais estão de acordo com as normas socialmente aceitas. Esses julgamentos refletem crenças sobre se a atividade promove efetivamente o bem-estar social, conforme definido pelo

sistema de valores socialmente aceites (SUCHMAN, 1995).

Aldrich e Fiol (1994) conceituaram a legitimidade moral como uma avaliação normativa das ações organizacionais. Scott (1991) destaca que, nesta tipologia de legitimidade, a sociedade avalia as ações organizacionais de quatro formas: a primeira é a legitimidade consequente, em que a organização é avaliada com base nos seus produtos, resultados e consequências que as suas ações operacionais e produtivas podem criar para a sociedade.

A segunda é a legitimidade processual, que avalia a eficiência das técnicas e os procedimentos socialmente praticados pela organização. Uma organização pode não alcançar os resultados esperados, mas obter legitimidade processual quando demonstrar através de boas práticas que está evidenciando esforços para alcançar os resultados valiosos embora ainda invisíveis (SCOTT, 1991).

Um terceiro tipo de legitimidade moral pode ser denominado estrutural, onde a sociedade avalia se a estrutura organizacional está socialmente capacitada e adequada para executar suas funções, com vista ao alcance do bem coletivo. A última forma, que é mais rara, mas ainda assim conceitualmente importante, é a legitimidade pessoal, que acontece quando a avaliação decorre do carisma conquistado através da postura ou perfil dos gestores e representantes (SCOTT, 1991).

Em virtude do exposto, Suchman (1995) sustenta que os três desafios utilizados na comunicação entre a organização e os seus intervenientes estão relacionados a ganhar, manter e recuperar legitimidade.

2.1.1 Ganhar Legitimidade Moral

Segundo Suchman (1995), ganhar legitimidade constitui-se na aceitação da organização no contexto social por onde opera. Porém, para este ganho da legitimidade, as organizações passam por vários desafios, podendo se destacar dois de maior evidência. O primeiro surge quando as novas operações são tecnicamente problemáticas ou mal institucionalizadas e, para a sua superação, os participantes destas operações devem dedicar a maior parte das suas energias na construção do setor, com vista a garantir a criação de objetividade e exterioridade, causando uma sensação de que as novas atividades definem o setor independentemente dos seus antecessores operadores.

O segundo desafio de construção de legitimidade está relacionado a divulgação de novas atividades e a novos entrantes em atividades antigas. Para superar o desafio relacionado à prática de novas atividades, as organizações devem garantir a divulgação destas atividades para a comunidade e em relação aos novos entrantes em atividades antigas, há necessidade de

envidar esforços para convencer as organizações legítimas preexistentes no mercado a prestar apoio para a organização (SUCHMAN, 1995).

Para Suchman (1995), o processo de construção de legitimidade organizacional normalmente acontece em empresas proativas, pelo fato dos seus gestores possuírem conhecimentos sólidos de planos e necessidades de legitimação perante a sociedade. Neste contexto, as estratégias utilizadas para a construção de legitimidade moral podem ser divididas em três grupos essenciais (SUCHMAN, 1995).

O primeiro refere-se aos esforços utilizados pelos gestores para demonstrar que as atividades organizacionais estão em conformidade com as normas existentes no ambiente que ela opera. Esses esforços estão relacionados com a capacidade da alta administração divulgar os resultados moralmente alcançados, a incorporação da organização em instituições moralmente legitimadas e o fornecimento de demonstrações simbólicas de que o processo de gestão da organização está sendo executado atendendo os princípios e normas aceites (SUCHMAN, 1995).

O segundo está relacionado aos esforços evidenciados pela organização para selecionar o ambiente pelo qual as suas práticas terão julgamentos favoráveis. Este grupo simboliza as alternativas morais que darão ênfase as divulgações escolhidas pelas organizações que podem estar relacionados a responsabilidade, eficiência, confiabilidade, capacidade de resposta, entre outros (SUCHMAN, 1995).

O terceiro grupo trata dos esforços perpetuados pela organização para manipular a estrutura ambiental, criando novos públicos e novas crenças legitimadoras. Este processo ocorre através persuasão ou indução da sociedade através da demonstração do sucesso moral alcançado pelas suas atividades e possível conquista de novos apoiantes (SUCHMAN, 1995).

2.1.2 Manter Legitimidade Moral

Para Suchman (1995), manter legitimidade refere-se à capacidade da organização permanecer no mercado com confiança da sociedade. Na visão do autor, para a manutenção da legitimidade, as organizações devem avaliar as reações do seu público de modo a prever os prováveis desafios a emergir. O autor acrescenta que a manutenção de legitimidade organizacional tem sido um processo alcançado de forma fácil pelas organizações quando equiparadas ao ganho e recuperação de legitimidade. Entretanto, Zucker (1988) sustenta que por mais fácil que seja o processo de manutenção de legitimidade, algumas anomalias, imitações, falhas nas inovações, erros e choques externos podem ameaçar a legitimidade organizacional.

O primeiro aspecto que ameaça a manutenção da legitimidade organizacional está

relacionado com heterogeneidade do público. Está problemática centra-se na premissa de que a legitimidade emerge do relacionamento entre o público e a organização, portanto em um ambiente institucional cada vez mais fragmentado, onde a organização não terá capacidades para controlar e atender de forma satisfatória todo o público, fica vulnerável a mudanças inesperadas (SUCHMNAN, 1995).

O segundo aspecto repousa na ideia de que a estabilidade geralmente implica rigidez, isto é, as organizações permanecem homogêneas enquanto os públicos são heterogêneos, abrindo espaços para ofertas inovadoras de outras organizações para atender as novas exigências do mercado, e o terceiro aspecto refere-se a possibilidade de institucionalização gerar sua própria oposição (SUCHMNAN, 1995).

De modo a controlar as principais problemáticas emergentes da manutenção de legitimidade, Suchman (1995) descreve duas principais estratégias para todas as formas de legitimidade: (i) a percepção de mudanças futuras e (ii) a proteção das realizações passadas. Concernente à manutenção da legitimidade moral, o autor defende que o foco está na responsabilidade organizacional.

Neste contexto, a primeira estratégia resulta da capacidade da organização controlar o comportamento dos colaboradores e a sua ética, através de políticas de controle interno, profissionalização e treinamento de membros da organização em matérias normativas no meio externo e análise dos riscos inerentes as atividades organizacionais (SUCHMNAN, 1995).

A estratégia para proteger as realizações passadas na manutenção da legitimidade moral centra-se no fornecimento de boa conduta organizacional, mediante o relato de políticas e procedimentos a serem adotadas pela organização, para manter conformidade das suas atividades com as leis e garantir uma cultura de integridade e valorização de comportamentos éticos. Igualmente, a organização deve facultar um meio de comunicação oficial entre ela, a sociedade e os órgãos reguladores de modo a extrair opiniões que transmitem a concepção de uma boa conduta da organização (SUCHMNAN, 1995).

2.1.3 Recuperar Legitimidade Moral

Para Suchman (1995) recuperação de legitimidade consiste na resposta reativa utilizada pelas organizações, para reconquistar a confiança pública perdida por uma crise imprevista, ou pelos mitos de legitimidade criadas pelos gestores, sem a observância do apoio cultural. Se a perda de legitimidade não abalar por completo a credibilidade da empresa com o seu público relevante, as estratégias para a sua recuperação assemelham-se as utilizadas no ganho de legitimidade, porém em casos mais específicos, o autor sugere três principais estratégias para

a recuperação: i) oferecer relatos de normalização, ii) reestruturar a estratégia; e iii) não entrar em pânico.

Na primeira estratégia, Suchman (1995) considera que a perda da legitimidade organizacional emerge da falta de confiança do público na ética organizacional. Para superar esta problemática, os gestores devem oferecer relatos desculpando-se ou justificando as atitudes negativas cometidas pela organização, redefinindo meios e fins de acordo as suas crenças morais e valores da sociedade.

O outro elemento apontado pelo autor para a recuperação de legitimidade moral é a reestruturação da estratégia organizacional, demonstrando um distanciamento com as más influências, podendo nestes casos substituir os colaboradores antiéticos e rever ou reconfigurar as suas práticas operacionais, e por fim o autor chama atenção para que as organizações não entrem em pânico.

Supportando-se dos pressupostos descritos por Suchman (1995), Elsbach (1994), Ginzler, Kramer e Sutton (1992), afirmam que o gerenciamento de qualquer forma de legitimidade, repousa na comunicação entre a organização, os *stakeholders* e todo público no geral, porém essa comunicação se estende muito além do simples discurso tradicional, incluindo ações carregadas de significados e exibições não verbais.

Assim, de modo a evidenciar as estratégias utilizadas pelas organizações para avaliar se através das suas ações elas buscam, mantêm ou recuperam a legitimidade moral perante a sociedade, o Quadro 1, apresenta os itens propostos por Suchman (1995) para análise nos relatórios administrativos.

Quadro 1 - Estratégias de legitimidade moral de Suchman (1995)

Tipo	Estratégias de Legitimação		
	Ganhar	Manter	Recuperar
Legitimidade Moral	<u>Adaptar-se aos ideais</u> Produzir resultados adequados Incorporar-se a instituições Oferecer demonstrações simbólicas	<u>Monitorar ética</u> Consultar profissionais	<u>Desculpar/Justificar</u>
	<u>Selecionar Domínio</u> Definir metas	<u>Fornecer a boa conduta</u> Monitorar responsabilidade Comunicar-se Oficialmente Estocar opiniões favoráveis	<u>Desassociar</u> Substituir pessoal Rever práticas Reconfigurar
	<u>Persuadir</u> Demonstrar sucesso Fazer adeptos		

Fonte: Suchman (1995, p. 600).

Algumas pesquisas recorreram as formas de legitimidade propostas por Suchman (1995) para evidenciar as estratégias utilizadas pelas organizações para se legitimar perante a sociedade. Guthrie e Parker (1989) efetuaram uma análise histórica das divulgações sociais de relatórios de 100 anos da *Company de Broken Hill Proprietary Ltd.* (BHP), uma firma dominante do setor de mineração Australiana. Os resultados desta pesquisa não constataram evidências de uma relação positiva entre a teoria de legitimidade e a divulgação social (GUTHRIE; PARKER, 1989)

Patten (1992) recorreu a teoria de legitimidade, para examinar a evidenciação ambiental, nos relatórios anuais de 22 empresas do setor de petróleo, após o efeito do derramamento de óleo provocado pela empresa Exxon Valdez, em 24 de março de 1989. Os resultados demonstraram que, o aumento das divulgações ambientais das empresas petrolíferas pode ser interpretado como evidência em apoio à teoria da legitimidade.

Por meio de uma análise documental, Fank e Beuren (2010) buscaram evidenciar as estratégias de legitimidade de Suchman (1995) nos relatórios de administração da Petrobrás, para o período de 2000 a 2009. Os seus achados demonstram os itens mais utilizados pela firma para se legitimar perante a sociedade. Em relação a legitimidade pragmática, os autores destacaram que a Petrobrás se legitima através de anúncio da imagem e a construção da reputação.

Na legitimidade moral, os autores sustentaram que, para a demonstração do sucesso a empresa possui metas bem definidas. Na legitimidade cognitiva, os autores destacaram a popularização e produção de novos modelos, a reprodução de normas, formalização e profissionalização de operações e a busca por certificação como os principais itens utilizados pela empresa para a legitimação (FANK; BEUREN, 2010).

Beuren, Gubiani e Soares (2013) buscaram identificar as estratégias de legitimidade de Suchman (1995) evidenciadas no relatório de administração de empresas públicas, de capital aberto do setor elétrico Brasileiro. Os seus resultados revelaram a evidenciação de todas formas de legitimidade, com realce para a legitimidade pragmática, com 206 citações no total de 556 citações.

Machado e Ott (2015) recorreram aos relatórios de sustentabilidade, de empresas Brasileiras de capital aberto, para examinar as informações ambientais divulgadas para ganhar, manter ou recuperar a legitimidade de acordo com a tipologia proposta por Suchman (1995). Os resultados desta pesquisa corroboram com a literatura, apontando que, as empresas recorrem a evidenciação ambiental para se legitimar perante a sociedade.

Farias, Andrade e Gomes (2017) identificaram as tipologias de legitimidade de

Suchman (1995) evidenciadas pelas empresas Brasileiras, no pedido do *Carbon Disclosure Project* (CDP) para o período de 2006 a 2010. Através dos resultados da pesquisa os autores constataram a presença da legitimidade de Suchman (1995) nos argumentos dos gestores, destacando a legitimidade pragmática como a mais citada nos relatórios.

2.2 O Compliance no Setor Bancário

Em termos de etimologia, o *compliance* originou-se do verbo “*to comply*”, que reflete a ideia de agir de acordo com uma regra, norma ou pedido. A sua execução inicial denotou-se em instituições financeiras em 1913, quando da criação do Banco Central Americano. A aplicação do *compliance* nesta época teve o propósito de tornar o sistema financeiro mais seguro e estável, tendo se convertido em requisito regulatório. Entretanto, apesar de ter originado em instituições financeiras, o programa de *compliance* é aplicado nas mais variadas instituições (MANZI, 2008).

A nível internacional, o *compliance* foi conceituado por vários órgãos, com realce para: o *Bank for International Settlements* (BIS), o Comitê de Supervisão Bancária da Basiléia, através dos seus acordos da Basiléia I, de 1998, da Basiléia II, de 2004 e da Basiléia III, firmado em 2010, o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Grupo de Ação Financeira Internacional (GAFI), a *International Organization of Securities Commissions* (IOSCO), *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – (COSO), o *Wolfsberg Group*, *The Egmont Group of Financial Intelligence Units*, a convenção das Nações Unidas contra a corrupção, a convenção Interamericana contra a corrupção e a convenção sobre o combate da corrupção de funcionários públicos estrangeiros sem transações comerciais internacionais (CANDELORO; RIZZO; PINHO, 2012).

Estes órgãos foram unânimes em considerar o *compliance* como uma questão estratégica aplicada em todo tipo de organização, deixando de ser apenas o mero cumprimento das normas e regras, fato que possibilitou a expansão do seu conceito por parte de diversos autores. Segundo Candeloro, Rizzo e Pinho (2015, p.4),

O *compliance* é um conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais que, uma vez definidos e implantados, serão a linha mestra que orientará o comportamento da instituição, bem como as atitudes de seus funcionários; um instrumento capaz de controlar o risco de imagem e o risco legal, os chamados riscos de *compliance*, a que se sujeitam as instituições no curso de suas atividades.

Para Lomboy (2018), o *compliance* é o dever de cumprir e estar em conformidade com diretrizes, normas e procedimentos legais estabelecidas na legislação, de forma a mitigar os riscos relacionados a reputação e a aspectos regulatórios. Corroborando, Assi (2017) sustenta que o *compliance* refere-se ao conjunto de regras, padrões e procedimentos legais utilizados para prevenir, detectar e mitigar riscos de instituições financeiras.

Para Silva e Covac (2015, p.6), dentro de um cenário corporativo e institucional, o *compliance* é conceituado como “um conjunto de disciplinas ou procedimentos que tenham por escopo fazer cumprir (*to comply*) as normas legais e regulamentares, bem como as políticas e diretrizes institucionais, além de detectar, evitar e tratar qualquer desvio ou inconformidade que possa ocorrer dentro da organização”.

De acordo com Ribeiro e Diniz (2015) o conceito de *compliance* vai além da simples impressão de conformidade. Ela é uma disciplina muito abrangente que define os mecanismos éticos a serem seguidos pela organização para justificar o seu direito de existir. Os autores ainda sustentam que principal função do *compliance* envolve:

[...] a questão estratégica e se aplica a todos os tipos de organização, visto que o mercado tende a exigir cada vez mais condutas legais e éticas, para a consolidação de um novo comportamento por parte das empresas, que devem buscar lucratividade de forma sustentável, focando no desenvolvimento econômico e socioambiental na condução dos seus negócios (RIBEIRO; DINIZ, 2015, p.88).

Atendendo os objetivos desta pesquisa, o termo *compliance* passa a ser entendido no contexto de sua narrativa. Assim, este estudo passa a se fundamentar nos elementos da narrativa de *compliance*. Por narrativa compreende-se uma exposição de fatos ou acontecimentos relatados por meio de palavras ou argumentos (Schütze, 2014) e *compliance*, refere-se ao conjunto de regras, padrões e procedimentos legais utilizados para prevenir, detectar e mitigar riscos de instituições financeiras (ASSI, 2017).

Neste sentido, entende-se por narrativa de *compliance* a exposição de fatos ou acontecimentos relatados por meio de palavras ou argumentos que referenciem um conjunto de regras, padrões e procedimentos legais, utilizados para prevenir, detectar e mitigar os riscos de instituições financeiras (SCHÜTZE, 2014; ASSI, 2017).

Com a globalização, o ambiente de negócios tornou-se cada vez mais competitivo, e a transparência passou a ser um elemento fundamental para que as organizações ascendam o sucesso almejado. Visando alcançar os seus objetivos de forma eficiente, instaurou-se em algumas das organizações o departamento de *compliance*. Este departamento é responsável na prevenção de descumprimento de normas, combate a erros, fraudes, lavagem de dinheiro e do desvio de conduta ética por parte dos membros da organização, de modo a garantir que ela esteja em *compliance* (LOMBOY, 2018).

Para a organização estar em *compliance*, ela precisa colocar a questão no centro da sua estratégia, como elemento formador da sua identidade, convertendo-o em política e programa, criando uma infraestrutura e um ambiente de *compliance* com o compromisso da administração e dos colaboradores de respeito às normas. Cada indivíduo da organização deve incorporar o espírito do *compliance*, de adesão voluntária aos padrões de integridade, de fazer julgamentos de conformidade e tomar decisões observando as normas do programa. Afinal, o “estado de *compliance*” não é alcançado com comando, controle e sanções (LOMBOY, 2018, p.5).

De acordo com Lomboy (2018), para que o *compliance* seja implementado de forma eficiente, a elaboração de um programa de *compliance* é imprescindível. Este programa tem a finalidade de divulgar diretrizes utilizadas pela organização para alcançar o estado de conformidade e sustentabilidade nos seus negócios, contribuindo para a mitigação de riscos nos negócios, disseminação de cultura de controles internos e *compliance*, inibição de atos ilícitos, redução de perdas financeiras e prevenção de danos a reputação (LOMBOY, 2018).

Entretanto, Assi (2013) assegura que não existe um modelo padrão de programa de *compliance* que ofereça soluções a realidades práticas tão distintas, devendo cada instituição identificar, organizar e implementar a sua melhor gestão de *compliance*, atendendo as normas e regulamentações inerentes a sua atividade.

Corroborando, Sousa Neto e Reis (2015, p. 216) afirmam que o programa de *compliance* “[...] é um processo que deverá ser ajustado às características próprias de cada empresa. Impossível seria criar um modelo único e universalmente melhor que oferecesse soluções padronizadas a realidades e práticas distintas”.

Para Caneloro, De Rizzo e Pinho (2015) estas diferenças emergem da jurisdição organizacional, cultura corporativa, mercado de atuação, ambiente regulatório, características e complexidade dos produtos e serviços ofertados, tamanho das instituições e recursos e metodologias utilizadas na função de *compliance*.

Os autores acrescentam que independentemente do impacto causado pelos fatores supracitados, o programa de *compliance* deve estar bem estruturado, respaldado em mecanismos de controle interno eficiente e alinhado a boas práticas de governança corporativa, visando instituir uma cultura de que o *compliance* vai além da simples fiscalização do cumprimento das normas e regulamentos.

Em virtude do exposto, Manzi (2008) sustenta que na elaboração de um programa de *compliance* é necessário que esteja evidente o código de ética da organização; existência de programas de desenvolvimento dos funcionários, para melhorar a capacidade de lidar com dilemas éticos; criação de canais de identificação de condutas não éticas; e também possibilitar a discussão de dilemas éticos.

Assim, os gestores devem se responsabilizar pela disseminação da cultura do *compliance* na organização, para que todos colaboradores entendam a necessidade de agir em conformidade com as normas e regras da instituição e do mercado pelo qual ela opera. Por outro lado, Caneloro, De Rizzo e Pinho (2015) sustentam que um programa de *compliance* deve ainda promover a economia e a eficiência na entrega de serviços, abranger os riscos inerentes a atividade organizacional, expandir as responsabilidades de supervisão e demonstrar e persuadir

como fazer corretamente.

Corroborando, Troklus e Vacca (2013) destacam que o um programa de *compliance* deve evidenciar os seguintes elementos fundamentais: (i) padrões de conduta/políticas e procedimentos; (ii) Comitê de *compliance*; (iii) Educação e treinamento; (iv) Monitoramento e auditoria; (v) Resposta e prevenção, (vi) Investigações e reporte, e aplicação da disciplina. O Quadro 02 destaca os principais elementos que compõe um programa de *compliance*.

Quadro 2 - Elementos do programa de *Compliance*

Padrões de conduta/políticas e procedimentos;	Referem-se aos instrumentos utilizados para delimitar os parâmetros morais a serem seguidos pelos intervenientes da organização. Um Exemplo prático é o Código de ética e conduta. Este código destaca a atitude da organização na prevenção dos seus valores, devendo incluir os procedimentos de anticorrupção, as regras sobre brindes e presentes, as doações, técnicas de contratação de serviços de terceiros, entre outros.
Comitê de <i>compliance</i>	Refere-se a estrutura física responsável por prevenir, detectar e remediar os riscos organizacionais. Este comitê define as funções do <i>compliance</i> e o seu reporte, devendo estar conectada aos órgãos máximos da organização.
Educação e treinamento	Relaciona-se os procedimentos utilizados para garantir a divulgação do programa de <i>compliance</i> e o comprometimento por parte de todos intervenientes da organização (colaboradores, sócios, acionistas, clientes, fornecedores e o público geral). Os principais temas abordados neste treinamento envolvem o conceito e função de <i>compliance</i> ; o combate à lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo; a prevenção a fraude; a ética; os conflitos de interesses; as barreiras de informação e novas regulações.
Monitoramento e auditoria	Trata do acompanhamento feito pela alta administração ao programa de <i>compliance</i> , descrevendo de forma sucinta as estruturas necessárias para o controle e implementação do programa. Este processo inicia com a identificação dos procedimentos legais aplicável ao negócio da instituição
Resposta e prevenção	A resposta e a prevenção dão conta, basicamente, de como são tratadas as questões eventualmente decorrentes da aplicação do programa de <i>compliance</i> e, inclusive, as ações corretivas no sentido da mitigação de novas ocorrências de não conformidades.
Investigações e reporte	O reporte e/ou relatórios e a investigação, usualmente, dão conta do tratamento de situações específicas relatadas por envolvidos no programa de <i>compliance</i> , onde as questões pontuais, identificadas a partir do relato de agentes, são investigadas e tratadas.
Aplicação da disciplina	A aplicação da disciplina trata da implementação efetiva do programa de <i>compliance</i> , traduzindo o mesmo na prática da organização, cuidando para que todos os envolvidos atuem corretamente e propaguem a cultura relativa.

Fonte: Elaborado a partir de Troklus e Vacca, (2013)

Com base nos pressupostos anteriormente descritos, Manzi (2008) defende que é imprescindível a existência de um líder (*compliance Officer*) dentro da organização, e a sua função estará relacionada a estruturação e desenvolvimento de *compliance* para todos os colaboradores e, posteriormente, verificar se estes estão desenvolvendo as suas atividades de acordo com as normas, leis e regulações. Em termos gerais, cabe ainda ao líder de *compliance* prever, mitigar e tratar os riscos a emergir por não aderência as normas e também difundir o conhecimento de *compliance* para toda a organização de modo a fortalecer a cultura de controlos internos e prestar relatórios a alta gerência sobre a implementação do programa de *compliance* (MANZI, 2008).

A Associação Brasileira de Bancos Internacionais (ABBI) e a Federação Brasileira dos Bancos (FEBRABAN), comungam a ideia de que para ser ou estar em *compliance* cada colaborador deve conhecer as normas da organização, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir quanto são fundamentais a ética e a idoneidade em todas as atividades (SILVA; COVAC, 2015).

Diante do exposto, Silva e Covac (2015) sustentam que quando uma organização possui um programa de *compliance* bem delimitado, os seus gestores preocupam-se em desenvolver as atividades de forma transparente, disseminando a ética para todos os colaboradores e os monitorando, com vista a mitigar os riscos inerentes a atividade com finalidade de comunicar a alta administração sobre as faltas de conformidade, contribuindo deste modo para o eficiente funcionamento da organização e evitando a sua utilização em fraudes e outras condutas antiéticas.

2.2.1 Pilares do Programa de Compliance

Conforme Giovanini (2014, p.49), os pilares do programa de *compliance* são:

[...] linhas mestras simples, fortes e abrangentes, sem margem para dúvidas quanto à direção a ser seguida. Esses pilares são os esteios do programa e necessitam de profunda análise por parte da Alta Direção da empresa. Independentemente do formato a ser assumido pelo programa, é importante a empresa ser consequente na sua aplicação, desde a sua concepção até as ações diárias mais comuns, a fim de, rapidamente, ganhar credibilidade entre os funcionários e colher frutos o mais breve possível (GIOVANINI, 2014, p. 49).

Fundamentando-se do modelo americano de avaliação dos programas de integridade corporativa na aplicação de penalidades contra pessoas jurídicas, disposto nas diretrizes para elaboração de sentenças criminais (*United States Sentencing Commission Guidelines Manual*), Assi (2018) defendeu que o programa será composto por princípios orientadores fundamentados por grupo de pilares da prevenção, detecção e remediação.

O grupo de pilares da prevenção são suportados por um conjunto de regras que fornecem instruções claras para evitar violações de princípios éticos. Os componentes deste grupo são os

seguintes pilares: análise de riscos, código de conduta e políticas de *compliance*, controles internos e treinamentos e comunicação. O grupo de pilares da detecção são utilizados para verificar as violações dos intervenientes da organização e ocorre através do monitoramento de dois pilares: os canais de denúncia e a *due diligence* de terceiros (ASSI, 2018).

Por último, o grupo dos pilares da remediação são mecanismos utilizados pela organização para gerar respostas claras às violações e revisar as medidas de controle, monitorar o programa e realizar auditoria para analisar o cumprimento das normas e procedimentos legais inerentes a atividade organizacional. Neste grupo, os pilares são as investigações internas e a auditoria e monitoramento. Todos pilares, que compõem a prevenção, a detecção e a remediação são fundamentadas pelo comprometimento da alta administração, conforme ilustra a Figura 1 (ASSI, 2018).

Figura 1- Pilares do Programa de *Compliance*



Fonte: Assi (2018)

Ainda de acordo com o autor, para a implementação de um programa de *compliance*, a organização deve ter especial atenção aos nove pilares destacados na figura 1.

1º Pilar: Comprometimento/Suporte da alta Administração

O primeiro pilar, que por sinal é o mais importante entre os fatores do programa de *compliance*, é o comprometimento da alta administração. Este pilar demonstra a capacidade exercida pelo conselho de administração e diretoria executiva para inserir a cultura de controles internos e de *compliance* no dia a dia da organização (ASSI, 2018). A robustez de um programa de *compliance* depende do apoio incondicional dos altos executivos da instituição. A liderança

deve aprender, exercitar e praticar os princípios de *compliance* cotidianamente e explicar aos demais colaboradores a necessidade de desenvolver as suas atividades com integridade. O exemplo de observância às normas por parte da liderança incentiva aos demais a agirem de forma ética e responsável (VIEIRA; BARRETO, 2019).

A alta administração deve, ainda, elaborar declarações escritas para os seus empregados assumindo o compromisso com os procedimentos éticos exigidos pela organização, promover interações frequentes com colaboradores, criar mensagens encorajadoras sobre a integridade corporativa, estar presente nos treinamentos de *compliance* e demonstrar engajamento na prevenção, detecção e remediação de condutas antiéticas dos seus colaboradores de forma incessante (SIBILLE; SERPA, 2016).

Não obstante ao exposto, Vieira e Barreto (2019) acrescentam que a alta administração deve delegar a vigilância do programa ao *compliance Officer* e exigir que este profissional reporte os resultados de todas atividades realizadas. Entretanto, para a realização destas atividades, a alta administração deve alocar recursos adequados, garantir autonomia de gestão e facultar um acesso direto à gestão que possibilite a eficiência e eficácia do programa.

2º Pilar: Avaliação de riscos

O segundo pilar compreende a avaliação de riscos. Por riscos, entende-se “a probabilidade de uma determinada situação ter um resultado que não é o desejado, impactando negativamente no alcance dos objetivos preestabelecidos” (PINHO *et al.*, 2011). De acordo com Assi (2018) a avaliação dos riscos é um dos elementos fundamentais para a sobrevivência das instituições bancárias. As políticas de *compliance*, o código de conduta organizacional, o programa de controle interno e a auditoria e monitoramento serão construídos com base nos riscos identificados como relevantes neste pilar.

Segundo Amaral (2015), as instituições bancárias ao desenvolver as suas atividades de intermediação financeira, estão sujeitas a riscos financeiros (risco de crédito, risco de mercado e risco de liquidez) e riscos não financeiros (risco operacional, risco de negócio/estratégia, risco de reputação, risco legal/*compliance*, risco do país/soberano e risco fundos de pensões). O Quadro 3 apresenta a origem dos principais riscos inerentes a atividade bancária.

Quadro 3 - Riscos inerentes a atividade bancária

	Tipos de risco	Descrição
Financeiros	Risco de Crédito	Risco de ativo ou empréstimo se tornar todo ou em parte irrecuperável no caso de <i>default</i> .
	Risco de Mercado	Risco associação a instrumentos financeiros transacionados em mercados próprios e/ou por transações em mercados de reduzida liquidez.
	Risco de Liquidez	Falta de liquidez para fazer face aos compromissos assumidos.
Não Financeiros	Risco Operacional	Risco associado a falhas da inadequação de processos, pessoas e sistemas informação.
	Risco de Negócio/Estratégia	Alterações no mercado.
	Risco de Reputação	Percepção Negativa da Imagem.
	Risco Legal/ <i>Compliance</i>	Violação de regulamentos.
	Risco do País/Soberano	Risco de <i>default</i> de um Estado.
	Risco Fundos de Pensões	Contribuições não previstas

Fonte: Adaptado de Amaral (2015)

De acordo com Assi (2018), os gestores são responsáveis por mapear riscos conforme a gravidade e probabilidade de ocorrência e desenvolverem regras a serem seguidas pelos colaboradores, de modo a mitigar os riscos identificados. O mapeamento deve ser efetuado periodicamente, e quando detectado a existência de riscos de *compliance*, os gestores devem comunicar aos membros da alta administração para que se tome medidas apropriadas no sentido de responder o ilícito e prever a instituição de condutas similares.

Havendo necessidade de sancionar algum colaborador, as sanções devem estar determinadas de forma clara, e sempre observando os parâmetros legalmente estabelecidos no ordenamento jurídico que rege a agência (GARCÍA; CAVERO, 2014).

3º Pilar: Códigos de conduta e políticas de *compliance*

Após o mapeamento dos riscos inerentes a atividade organizacional, começa a documentação do programa de *compliance*, com indicação dos mecanismos de prevenção a serem seguidas na elaboração de políticas de *compliance*. Este documento é denominado de código de conduta e estabelece as diretrizes a serem observadas para garantir o fortalecimento do sistema de controle interno e assegurar o cumprimento das normas e procedimentos legais (ASSI, 2018).

O código de conduta reflete a postura da organização e descreve um conjunto de ações a serem seguidas pela alta administração para auxiliar os empregados e colaboradores a escolherem o caminho de adoção de procedimentos éticos e legais (*compliant*). Entretanto, para que se alcance os objetivos pretendidos no código de conduta, é importante comunicar a todos

integrantes da organização a existência e o conteúdo desta ferramenta. O conteúdo descrito no código de conduta deve apresentar uma linguagem clara e de fácil percepção para que cada um saiba qual é o comportamento legal e ético esperando ao desenvolver as suas atividades (VIEIRA; BARRETO, 2019).

4º Pilar: Controle Interno

O quarto pilar contempla o controle interno, que se constitui de mecanismos formais utilizados para garantir que todas as ações planejadas e aprovadas pelo conselho de administração sejam executadas adequadamente, de modo a salvaguardar os ativos da organização (ASSI, 2018). Para Vieira e Barreto (2019 p.199), “controles internos devem ser implementados para apoiar a organização no alcance de seus objetivos e, como tal, não podem estar dissociados do conhecimento dos riscos aos quais a organização está sujeita, entre eles destacam-se os riscos de violações à integridade “.

Pelo exposto, Vieira e Barreto (2019) defendem uma associação do controle interno e a avaliação de riscos, ou seja, o controle interno deve ser desenhado visando responder os riscos de forma apropriada e tempestiva. Para que o sistema de controle interno seja considerado eficaz e eficiente, é necessário que o corpo diretivo da organização esteja seguro que os objetivos estabelecidos pela organização estão sendo alcançados e as demonstrações contábeis são elaboradas atendendo as leis e regulamentações socialmente aceites.

5º Pilar :Treinamento e Comunicação

O quinto pilar do programa de *compliance* abarca sobre o treinamento e comunicação. Segundo Sibille e Serpa (2016), após a identificação e avaliação dos riscos, a nomeação dos gestores do programa de *compliance* e elaboração do código de conduta, a divulgação destes instrumentos ao restante da companhia é de extrema importância. Assi (2018) reforça em torno da importância da divulgação dos padrões de conduta, código de ética e políticas de integridade da empresa para os seus colaboradores, e necessidades de treinamentos periódicos para promover a cultura de *compliance*, afirmando que não adianta o levantamento de riscos, nem a implementação das normas e políticas para mitigá-los, se, ao final, nada não sai do papel.

Para Vieira e Barreto (2019), o treinamento e comunicação, são ferramentas indispensáveis para que os valores da instituição sejam difundidos para todos membros. Através de treinamento permanente dos colaboradores, a organização estará a qualificar o seu pessoal em torno das complexidades das funções desempenhadas como também na identificação e correção das lacunas da capacidade gerencial do corpo diretivo (CGU, 2015).

6º Pilar: *Due Diligence*

De acordo com Assi (2018), o sexto pilar é referente a gestão de terceiros (*due diligence*) que traduzido do inglês significa diligência prévia, que se relaciona ao processo de investigação, avaliação e análise dos riscos a serem considerados pela organização antes de efetuar transações com terceiros.

Para Sibille e Serpa (2016), em algumas ocasiões a reputação das organizações arrisca-se pelo seu relacionamento com terceiros, pois elas podem estar comprometidas com o cumprimento das normas e empenhadas em implementar um programa de *compliance* de forma eficiente mas um dos seus *stakeholders* pode não ter o mesmo compromisso e acaba cometendo um ato ilícito que de algum modo prejudica a integridade organizacional. Para estes casos o autor afirma que:

[...] empresas que realizam negócios por meio de parceiros, representantes ou revendedores devem adotar um robusto processo de *due diligence* (ou avaliação prévia à contratação) para entender de forma abrangente a estrutura societária e situação financeira do terceiro, bem como levantar o histórico dos potenciais agentes e outros parceiros comerciais, de forma a verificar se estes têm histórico de práticas comerciais antiéticas ou que, de outra forma, poderá expor a empresa a um negócio inaceitável ou que envolva riscos legais (SIBILILE; SERPA 2016, p.16).

7º Pilar: Canal de Denúncias

No sétimo pilar, Assi (2018) defende a necessidade de implementação de um canal de denúncias para identificação de práticas fraudulentas. Os canais de denúncias são mecanismos utilizados pela organização para garantir que os seus funcionários e parceiros reportem de forma anônima e confiável os comportamentos que não estejam em conformidade com o estabelecido no código de conduta, sem receio de sofrer retaliações.

O canal de denúncias é um dos principais mecanismos para a detecção de fraudes. Para que se tenha um fluxo de informação relevante, é importante que os canais sejam estabelecidos de forma adequada e a apuração seja de forma independente, respeitando os direitos fundamentais do investigado, como por exemplo, o direito à intimidade, à honra, e os direitos de defesa num provável processo administrativo ou criminal (VIEIRA; BARRETO, 2019).

Não existe um modelo padrão para o estabelecimento de canais de denúncia. Cada organização deve adotar os seus mecanismos para o recebimento de denúncias de forma autônoma, podendo ser por e-mail, formulário em papel, chamada de voz, carta anônima, entre outros. Os meios definidos devem ser acessíveis a todos para que as irregularidades sejam relatadas de forma ágil e fácil (CGU, 2015).

8º Pilar: Investigações Internas

Para Assi (2018), o oitavo pilar abarca sobre as investigações internas, que possibilite que a organização responda com prontidão as denúncias de comportamentos ilícitos dos seus colaboradores. Para Vieira e Barreto (2019), por mais eficaz que seja o sistema de controle interno, não é possível detectar e eliminar todas as irregularidades, por isso as organizações devem ter programas que possibilitem investigações para responder de forma imediata as denúncias de comportamentos antiéticos e ilícitos.

As investigações internas são exercícios de averiguação de fatos inadequados dentro da organização. Estas investigações visam, essencialmente, proteger os interesses da organização na prevenção, detecção e remediação de condutas ilícitas e antiéticas. Entretanto, funcionários que desviarem-se das normas devem ser tratados de forma tempestiva e coerente, podendo sofrer medidas disciplinares como a advertência verbal, advertência escrita ou até mesmo uma eventual demissão (VIEIRA; BARRETO, 2019).

9º Pilar: Auditoria e Monitoramento

Segundo Assi (2018), o último pilar do programa de *compliance* é a auditoria e monitoramento. Para Vieira e Barreto (2019), a organização atua em um ambiente em constante mudança e, com o passar do tempo, os seus objetivos podem alterar, os controles que se mostravam eficazes podem tornar-se obsoletos e, em consequência do exposto, novos riscos emergirão.

Entretanto, para assegurar que o programa de *compliance* da organização está seguindo a direção correta, é necessário que a alta administração realize auditorias periódicas e também implemente um processo de monitoramento constante. A auditoria e o monitoramento funcionam como termômetros de mensuração da eficiência e eficácia das atividades da organização (ASSI, 2018).

Entende-se por auditoria e monitoramento, o conjunto de atividades realizadas pela alta administração para avaliar, certificar e revisar a estrutura de *compliance*. O principal objetivo é de “acompanhar a evolução da qualidade do programa ao longo do tempo, buscando assegurar que esse esteja em efetivo funcionamento” (VIEIRA; BARRETO, 2019 p.206).

Para que a organização tenha um processo de auditoria e monitoramento eficiente é necessário que se faça a coleta e análise de informações de diversas fontes, como por exemplo a supervisão realizada pelos gestores, observação das denúncias recebidas, implementação de mecanismos de controle social, mapeamento das violações das políticas de *compliance*, entre outros. Em caso de identificação de deficiências no programa de *compliance*, a alta

administração deverá providenciar a mitigação e melhorias para tornar as políticas mais efetivas (VIEIRA; BARRETO, 2019).

2.3 Sistema Financeiro Moçambicano

O sistema financeiro Moçambicano é regulado pela Lei n° 9/2004 (esta lei alterou a Lei n° 15/99), que estabelece as normas para a criação e funcionamento das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras. Conforme a alínea a) do artigo 1° da Lei n° 9/2004, conceitua-se instituições de crédito como “empresas criadas para receber do público depósitos ou outros fundos reembolsáveis, afim de os aplicarem por conta própria mediante a concessão de crédito”. (MOÇAMBIQUE, 2004).

As principais Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras que compõe o sistema financeiro Moçambicano são: Bancos, Instituições de Moeda eletrônica, Microbancos, Sociedades de Locação financeira, Cooperativas de crédito e Sociedades de investimentos. Estas instituições são conceituadas atendendo a legislação Moçambicana, que as descreve da seguinte forma:

- i. Bancos são instituições de crédito que tem por objeto principal o exercício da atividade de intermediação entre agentes que possuem poupanças e agentes que necessitam de recursos (LEI n°15/99).
- ii. Instituições de Moeda eletrônica são instituições de crédito que tem por objeto principal a emissão de meios de pagamento sob forma de moeda eletrônica. Entende-se por moeda eletrônica o valor monetário representado por um credito sobre o emitente e que: se encontre armazenado em suporte eletrônico e; seja aceite como meio de pagamento por outras entidades que não seja emitente (LEI n°9/2004).
- iii. Microbancos são instituições de crédito que tem por objeto principal o exercício da atividade bancária restrita operando em micro finanças. Entende-se por micro finanças a atividade que consiste na prestação de serviços financeiros (LEI n°9/2004).
- iv. Cooperativas de crédito são instituições de crédito constituídas sob forma de sociedades cooperativas, cuja atividade é desenvolvida a serviço exclusivo dos seus sócios (LEI n°9/2004).
- v. Sociedades de Locação financeira são instituições de crédito que tem por objeto principal o exercício da locação financeira. Entende-se por locação financeira o contrato pelo qual uma das partes se obriga a outra o gozo temporário de um móvel ou imóvel (LEI n°9/2004).
- vi. Sociedades de investimentos instituições de crédito que têm por objeto principal a

concessão de crédito e a prestação de serviços conexos, nos termos que lhes sejam permitidos por lei (LEI n°9/2004).

O sistema financeiro Moçambicano tem como base o setor bancário, e a sua evolução ocorreu em três períodos distintos. O primeiro foi antes da independência (1975), o segundo desde 1975 até 1987 e o terceiro período após a introdução do Programa de Reabilitação Económica (PRE), em 1987, até o ano em curso. No primeiro período, o sistema financeiro contava com dez bancos comerciais e as atividades do banco central eram exercidas pelo Banco Nacional Ultramarino que em termos práticos funcionava como uma dependência do Banco Central de Portugal (MALEIANE, 2016).

O segundo período emergiu em 1975, com a proclamação da independência nacional. Neste período a atividade desenvolvida pelo Banco Nacional Ultramarino passou para o Banco central de Moçambique e foram criados, em 1977, mais dois bancos estatais (Banco de Moçambique e Banco Popular de Desenvolvimento). O Banco de Moçambique, para além da função de banco Central, também desenvolvia atividades comerciais nesta época. O terceiro período foi marcado pela introdução do Programa de Reabilitação Económica (PRE). Este programa foi uma estratégia político-económico, levado ao cabo pelo Governo de Moçambique para terminar com o socialismo e ocorreu em 3 fases (ALFAZEMA, 2019).

A primeira fase decorreu entre 1987 a 1991, foi marcada pela criação e atualização da legislação bancária e também pela retirada da função Comercial ao Banco de Moçambique, passando apenas a desenvolver atividades de supervisão bancária. A segunda fase foi marcada pela criação de um banco a partir da função comercial retirada no Banco de Moçambique (1992/1993) e saneamento das contas dos balanços dos bancos estatais, de modo a torna-los auditáveis, e a última fase que foi de 1994 em diante marcou-se pela adequação dos capitais do setor bancário e reforço da supervisão bancaria (ALFAZEMA, 2019). A Tabela 1 sumariza a evolução do sistema financeiro Moçambicano.

Tabela 1 - Sistema Financeiro Moçambicano

Tipos de Instituições/Anos	1992	2006	2009	2020
Instituições de Crédito				
Bancos	3	12	14	19
Instituições de Moeda Eletrónica	0	0	0	0
MicroBancos	0	0	3	9
Cooperativas de Crédito	0	6	6	8
Sociedades de Locação Financeira	0	2	1	1
Sociedades de Investimento	0	0	0	1
Sociedades Financeiras				
Casas de Câmbio	0	0	0	24

Sociedades Financeiras de Corretagem	0	0	0	12
Sociedades Gestoras de Capital de Risco	0	0	0	1
Sociedades Administradoras de Compras em Grupo	0	0	0	1
Sociedades Emitentes de Cartões de Crédito	0	0	0	1
Operadores de Microfinanças				
Organizações de poupança e Empréstimo	0	0	9	4
Operadores de Microcrédito	0	57	95	426
Outras instituições financeiras				
Companhias de seguros	0	4	6	21
Total	3	61	134	531

Fonte: BM (2000, 2006, 2009, 2020)

Conforme apresentado na Tabela 1, o sistema financeiro Moçambicano tem evoluído ao longo dos anos e, para supervisionar este sistema, o Banco Central de Moçambique tem introduzido novos documentos normativos e os principais aspetos são descritos na Lei 9/2004 e são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Normas a serem seguidas pelas instituições de crédito de Moçambique

Artigos	Disposto
Artigo 4º - (Atividades das instituições de crédito)	1. As principais atividades a serem exercidas pelos bancos, são: a) recepção do público, de depósitos ou de outros fundos reembolsáveis; b) operações de crédito, incluindo concessão de garantias e outros compromissos, exceto locação financeira e <i>factoring</i> ; c) operações de pagamentos; d) emissão e gestão de meios de pagamento tais como cartões de crédito, cheques de viagem e cartas de crédito; e) transações, por conta própria ou alheia, sobre instrumentos do mercado monetário financeiro e cambial; f) participação em emissões e colocações de valores mobiliários e prestação de serviços; g) consultoria, guarda, administração e gestão de carteira de valores mobiliários; h) operações sobre metais preciosos, nos termos estabelecidos pela legislação cambial; i) tomada de participações no capital das sociedades; j) comercialização de contratos de seguros; k) aluguel de cofres e guarda de valores; l) consultoria de empresas em matéria de estrutura de capital, de estratégia empresarial e questões conexas;
Artigo 11º- Requisitos para Instituições de crédito e sociedades financeiras com sede em Moçambique	As instituições de crédito que desenvolvem as atividades descritas, são obrigadas a satisfazer os seguintes requisitos: Corresponder a uma das espécies da lei que regula o setor Financeiro; Adotar a forma de sociedade de capital aberto; Exercer apenas atividades permitidas no artigo 4; Ter capital Social igual ou superior ao mínimo legal; Ter capital social apresentado por ações nominativas ou ao portador.
Artigo 36º – Contabilidade e escrituração.	Único: A elaboração das demonstrações financeiras das instituições bancárias e suas filiais devem ser publicadas na língua portuguesa.
Artigo 47º – Código de Conduta	Sempre que necessário, o Banco de Moçambique irá publicar, por meio de avisos, regras de conduta das instituições de crédito e sociedades financeiras.
Artigo 61º- Capital Social	Compete ao Banco de Moçambique fixar o capital mínimo para o funcionamento das instituições de crédito

Artigo 62º – fundos próprios	Compete ao Banco de Moçambique definir os elementos a compor os fundos próprios das instituições de crédito e as suas sucursais. Os fundos próprios devem ser superiores ao capital social
------------------------------	---

Fonte: Adaptado da Lei nº 9/2004

De acordo com Assi (2008), para melhorar a conduta no relacionamento entre as instituições financeiras e seus clientes, a ética e conduta devem ser preservadas. Pelo exposto, o artigo 9º do Aviso nº02/GBM/2018 rege que as instituições de crédito e sociedades financeiras são obrigadas a tomar medidas, de modo a proteger os dados pessoais dos seus clientes contra o acesso, risco, perda, uso indevido, destruições, modificações ou divulgação sem autorização prévia. De modo a se legitimar perante os seus clientes, o artigo 24 do mesmo aviso, incentiva as instituições financeiras, a promover programas nacionais de educação financeira, para habilitar os clientes e consumidores em matérias financeiras (MOÇAMBIQUE, 2018).

Em consonância com o descrito no Aviso nº02/GBM/2018, com vista a promover e conferir maior amplitude à divulgação de informação financeira, de modo a alinhar-se com o pilar três do acordo de Basileia II, o Aviso nº 16/GBM/2017 orientou as instituições de crédito sujeitas a supervisão do Banco de Moçambique a publicarem o relatório de disciplina de Mercado. O artigo 6 do aviso em referência, ainda sustenta que a divulgação destes relatórios deve ser semestralmente, podendo os bancos, se assim entenderem, apresentá-los em secção autónoma as demonstrações contábeis (MOÇAMBIQUE, 2017).

O artigo 4 descreve as principais atividades que os bancos devem realizar e com vista a adequar o seu conteúdo aos padrões normativos internacionais, a assembleia da República de Moçambique publicou a Lei nº14/2013, que estabelece o regime jurídico e as medidas de prevenção e repressão em relação a utilização do sistema financeiro e das entidades não financeiras para efeitos de branqueamento de capitais (lavagem de dinheiro) e de financiamento de terrorismo (MOÇAMBIQUE, 2013)..

Pelo disposto no artigo 4 da mesma lei, considera-se por branqueamento de capitais a conversão ou transferência de produtos ou valores, visando ocultar a ou dissimular a sua origem ilícita. Em relação ao financiamento ao terrorismo o artigo 4 da Lei nº14/2013, descreve como o fornecimento ou recolha de fundos para levar a cabo um ato terrorista ou financiar um indivíduo ou organização terrorista (MOÇAMBIQUE, 2013).

Com a crise financeira de 2008, o desenvolvimento de atividades em conformidade com as normas nacionais e internacionais tornou-se um costume das instituições financeiras, possibilitando maior transparência aos seus clientes, fornecedores, investidores e os demais interessados na informação financeira (ASSI, 2018). Este cenário, despertou o interesse de

analisar a utilização do *compliance* na legitimação de instituições financeiras de um país cuja a confiabilidade perante os investidores é reduzida pelo alto nível de corrupção, conforme evidenciado pelo *Corruption Perceptions Index* (CPI).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance dos objetivos propostos, com realce para a descrição da população e amostra, a descrição da técnica de coleta e análise de dados e as limitações da pesquisa.

3.1 População e Amostra

A população desta pesquisa é representada pelos 19 bancos existentes no território Moçambicano, e a amostra foi composta por 11 bancos que publicaram os relatórios administrativos de 2019 nos seus *websites* institucionais até 10 de julho de 2020. O Quadro 5 descreve as instituições bancárias que compõe a amostra desta pesquisa.

Quadro 5 - Instituições Bancárias de Moçambique

Nº	Instituição Financeira	Nº. Ag.	Web
1	Banco Internacional de Moçambique, SA.	80	http://www.millenniumbim.co.mz
2	Absa Bank Moçambique	49	https://www.absa.co.mz/
3	Banco Único, SA.	25	http://www.bancounico.co.mz
4	Banco BIG Moçambique, SA.	1	http://bancobig.co.mz
5	Standard Bank, SA.	47	http://www.standardbank.co.mz
6	First Capital Bank, S.A.	5	http://firstcapitalbank.co.mz
7	Société Générale Moçambique	2	http://www.societegenerale.co.mz
8	African Banking Corporation. SA.	10	http://www.africanbankingcorp.com
9	Moza Banco, AS	62	http://www.mozabanco.co.mz
10	Banco Moçambicano de Apoio aos Investimentos S.A.	10	http://www.bancomais.co.mz
11	United Bank for Africa Mozambique, SA.	3	https://www.ubamozambique.com

Fonte: BM (2020)

Para a seleção da população e a amostra, o estudo recorreu ao sistema financeiro Moçambicano, que é composto por 41 instituições financeiras, das quais dezenove são bancos.

3.2 Procedimentos de Coleta de dados

A coleta de informações foi realizada através de uma busca eletrônica de relatórios administrativos nos *websites* dos bancos mencionados no Quadro 5. De acordo com o Aviso nº 16/GBM/2017, as instituições de crédito sujeitas a supervisão do Banco de Moçambique devem publicar os relatórios administrativos e demonstrações contábeis em um relatório único, denominado relatório e contas. Este relatório informa o desempenho da organização aos *stakeholders* e divulga ao mercado informações detalhadas sobre a gestão dos principais riscos das instituições financeiras.

3.3 Técnica de análise de dados

Para a análise dos dados, o estudo recorreu à análise de conteúdo que, segundo Bardin (2010), é um conjunto de técnicas utilizado para interpretar o conteúdo de toda classe de

documentos de modo a compreender a construção dos resultados. A análise de conteúdo é uma das principais técnicas qualitativas utilizadas para avaliar o comportamento dos gestores na divulgação de informações sobre o desempenho das empresas, por meio de relatórios anuais (PATTEN, 1992; GRAY *et al.*, 1995, DEEGAN *et al.* 2000; O'DONOVAN, 2002).

De acordo com Bardin (2016), para que se alcance resultados positivos na análise de conteúdo é importante que se atenda as quatro etapas fundamentais, que são: (i) Descrição analítica; (ii) Práticas aplicadas, (iii) Método aplicado; e (iv) Técnicas Aplicadas.

3.3.1 Descrição analítica e práticas aplicadas

Concernente a primeira etapa, Bardin (2016) sugere que se faça a descrição dos principais documentos a serem analisados na pesquisa. Para efeitos deste estudo, os documentos são os relatórios administrativos. Na segunda etapa, Bardin (2016) aponta duas práticas fundamentais a serem aplicadas, que são: a unidade temática e a unidade frequencial. Esta pesquisa empregou as duas técnicas. A primeira foi realizada através de palavras indutoras ou unidades de significação representadas por adjetivos, substantivos, etc. A segunda foi a descrição da frequência que cada categoria foi referenciada.

3.3.2 Método aplicado

A terceira etapa descreve os métodos a serem aplicadas. Segundo Bardin (2016) esta etapa deve ser composta por 5 (cinco) fases, que são: (i) Organização da análise, (ii) Codificação (iii) Categorização, (iv) Inferência e (v) Informatização.

(i) Organização da análise

Na primeira fase, efetuou-se uma leitura flutuante dos relatórios administrativos das instituições bancárias, com vista a seleção das informações que se enquadrem com os objetivos propostos na pesquisa.

(ii) Codificação

Na segunda fase procedeu-se a codificação dos achados. A codificação é o processo pelo qual se analisa as possibilidades para a criação das categorias, levando em consideração a regra da exaustividade (extração de máximo possível de informações no conjunto textual selecionado), regra de representatividade (representação máxima das informações para a composição das categorias), regra de pertinência (escolha de unidades temáticas) e regra de homogeneidade dos dados (inclusão de todos elementos textuais), de acordo com o recomendado por Bardin (2016).

(iii) Categorização

A terceira fase é a categorização, que de acordo com Bardin (2016), consiste no agrupamento dos elementos com características similares. No desenvolvimento das categorias foram priorizados os seguintes elementos: (i) exclusão mútua (agrupamento de elementos em apenas uma categoria), (ii) homogeneidade, (num mesmo conjunto categorial só funciona com uma dimensão de análise), (iii) pertinência (adaptação das categorias em função do material escolhido para a análise).

Ainda, (iv) objetividade e fidelidade, (as diferentes partes do mesmo material, ao qual se aplica a mesma grade categorial, foram codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetidas a várias análises), e (v) produtividade (BARDIN, 2016). O Quadro 6 descreve as categorias a serem utilizadas na análise dos relatórios.

Quadro 6 - Categorias do estudo

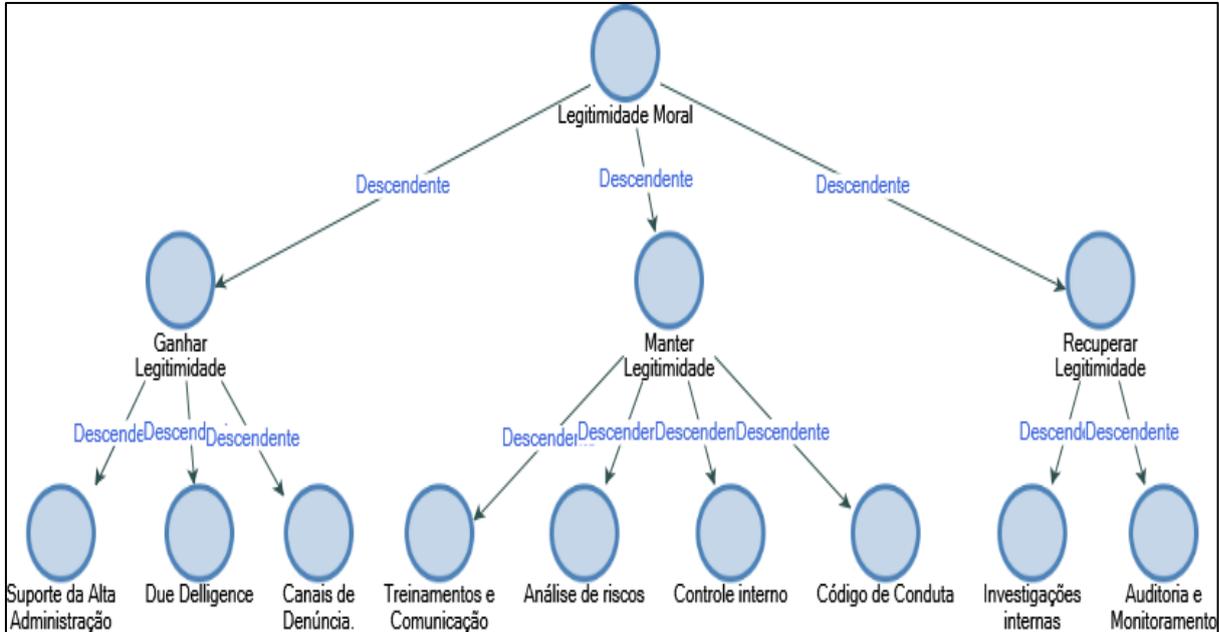
Tipologia	Categorias	Estratégias	Ações
LEGITIMIDADE MORAL	GANHAR	Suporte da Alta Administração.	Relata os resultados e ações utilizadas pela alta administração na implementação de um programa de <i>compliance</i> .
		<i>Due Delligence</i>	Relata uma avaliação histórica dos parceiros envolvidos no negócio da instituição
		Canais de Denúncia.	Relata a existência de endereços eletrônicos, telefones ou outras formas de comunicação a serem utilizadas pelos colaboradores para denúncias.
	MANTER	Treinamentos e Comunicação	Relata os procedimentos utilizados pela organização para garantir o treinamento dos colaboradores em matérias de <i>compliance</i> .
		Análise de riscos	Relata o mapeamento e controle dos riscos inerentes a atividade bancária.
		Controle interno	Relata os mecanismos utilizados para garantir a realização de atividades de forma eficaz e eficiente.
		Código de Conduta	Relata políticas e procedimentos a serem adotadas na instituição para manter a conformidade com as leis e garantir uma cultura de integridade e valorização de comportamentos éticos.
	RECUPERAR	Investigações internas	Relata correções de comportamentos antiéticos utilizados pelos colaboradores, por meio de investigações internas.
		Auditoria e Monitoramento	Relata correções de erros e/ou fraudes mediante auditorias e monitoramento do programa de <i>compliance</i>

Fonte: Adaptado de Suchman (1995) e Assi (2018)

A categorização apresentada no Quadro 6 é produto desta dissertação e foi elaborada mediante uma relação entre as formas de legitimidade moral propostas por Suchman (1995) e os pilares da implementação de um programa de *compliance* descritos por Assi (2018). Os pilares da detecção foram relacionados ao ganho de legitimidade moral, os da prevenção

associaram-se a manutenção de legitimidade moral e os da remediação conectaram-se a recuperação de legitimidade moral, conforme apresenta a Figura 2.

Figura 2 - Relação entre os pilares de *Compliance* e as Formas de Legitimidade Moral



Fonte: Elaboração própria (2020)

De acordo com a Figura 2, as principais informações analisadas no relatório administrativo estavam relacionadas a ganhar, manter e recuperar legitimidade moral, atendendo os nove pilares de *compliance*. A primeira categoria foi composta por ações utilizadas pela organização para ganhar legitimidade moral, e as principais estratégias são: suporte da alta administração, *due delligence* e canais de denúncia.

Concernente ao suporte da alta administração, o estudo verificou se no relatório administrativo consta informações sobre o suporte da alta administração nas ações da organização. Estas informações referem-se a: (i) elaboração de declarações escritas para os seus empregados; (ii) promoção de interações frequentes com os colaboradores; (iii) publicação de mensagens encorajadoras sobre a integridade corporativa e; (iv) verificação de exemplos de cumprimento de regras por parte da alta administração. De acordo com Assi (2018), se a alta administração relatar por meio de documentos externos os resultados e ações utilizadas na implementação de um programa de *compliance*, a organização poderá legitimar-se perante a comunidade e seus *stakeholders*.

A segunda estratégia de ganho de legitimidade moral é a *due delligence* que representa o processo de investigação, avaliação e análise dos riscos a serem considerados pela organização antes de efetuar transações com terceiros. Neste ponto, o estudo analisou se no

relatório administrativo a organização cumpre a Lei nº 14/2013, que estabelece o regime jurídico e as medidas de prevenção e repressão em relação a utilização do sistema e das entidades não financeiras para efeitos de lavagem de dinheiro e de financiamento de terrorismo, como também se a firma faz uma avaliação histórica de todos os parceiros envolvidos no seu negócio.

A terceira estratégia para ganhar legitimidade é o canal de denúncias. Neste ponto, o estudo observou se a organização reporta em seu relatório administrativo a existência de canais que permitem que os funcionários, estagiários, trabalhadores de empresas terceirizadas e parceiros comerciais possam, de forma anônima, alertar a alta administração sobre as prováveis violações ao código de conduta e as demais regulações internas e externas.

A segunda categoria da pesquisa descreve as estratégias utilizados pela organização para manter a legitimidade moral. Para efeitos desta pesquisa, as estratégias referem-se aos seguintes pontos: treinamentos e comunicação, análise de riscos, controle interno e código de conduta. De acordo com Assi (2018), o treinamento e a comunicação têm extrema importância no desenvolvimento da organização. Assim, todos colaboradores devem ser treinados em torno dos padrões e procedimentos éticos descritos no código de conduta.

Neste ponto, o estudo verificou se a organização relata por meio de relatório administrativo, a documentação, divulgação, e a explicação dos procedimentos éticos do código de conduta para os colaboradores, acionistas, autoridades públicas e reguladoras, clientes, fornecedores e todo público envolvido na atividade organizacional.

A segunda estratégia desta categoria é a avaliação de riscos. Esta estratégia envolve a identificação e análise dos principais eventos com reflexos negativos para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesta estratégia, efetuou-se a verificação de conteúdos no relatório administrativo que especifiquem o processo de avaliação de riscos. De acordo com Assi (2018), as instituições financeiras têm obrigação de mapear os riscos inerentes a sua atividade conforme a gravidade e a probabilidade de ocorrência, que pode ser mediante falhas no cumprimento de leis, normas ou regulamentos ou má interpretação de diretrizes estabelecidas no código de conduta.

Verificou-se, ainda, se os gestores das instituições bancárias de Moçambique descrevem nos seus relatórios as regras a serem seguidas pelos colaboradores, de modo a controlar, mitigar, monitorar e reportar os riscos a alta administração, contribuindo para a manutenção da solidez organizacional. A identificação, análise e publicação dos riscos inerentes à atividade da instituição é importante, para a estruturação de uma avaliação assertiva (ASSI, 2018).

A terceira estratégia refere-se ao controle interno, que é um processo que objetiva salvaguardar o patrimônio da organização e contribui no alcance dos seus objetivos estratégicos. Nesta estratégia, o estudo analisou se, por meio de relatórios administrativos, a organização relata os mecanismos utilizados para garantir a realização de atividades de forma eficaz e eficiente.

Na quarta estratégia, o estudo examinou se o relatório de administração da organização aborda sobre a existência do código de conduta. O código de conduta descreve o que deve e não deve ser feito pelos diretores, gerentes, funcionários, agentes e parceiros comerciais e funciona como uma ferramenta de prevenção às infrações normativas. Nesta estratégia, analisou-se o relato de políticas e procedimentos a serem adotadas na organização para manter a conformidade com as leis e garantir uma cultura de integridade e valorização de comportamentos éticos.

A terceira categoria de análise é recuperar legitimidade moral e as suas estratégias são: investigações internas e auditoria e monitoramento. Na primeira estratégia, o estudo analisou se o banco especifica a existência de procedimentos que possibilitem ao processo de investigações internas e apuração de responsabilidades de forma segregada, autônoma e imparcial. Na segunda estratégia, buscou-se analisar se as instituições financeiras narram os exames periódicos de avaliação de eficiência organizacional, por meio de programas de auditoria.

(iv) Inferência

Inferência é a operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras (BARDIN, 2016). Para este estudo, a interferência foi a interpretação e quantificação do conteúdo dos relatórios administrativos das instituições bancárias.

(v) Informatização

A quinta fase do método aplicado é a informatização. Esta fase é caracterizada pela utilização de meios tecnológicos para interpretação das categorias (BARDIN, 2016). Nesta pesquisa a análise dos dados foi facultada pelo *software* NVIVO 11.

3.3.3 Técnicas Aplicadas

A última etapa da análise de conteúdo é a descrição das técnicas utilizadas para as interpretações textuais. Nesta etapa, Bardin (2016) menciona seis principais análises, que são: análise categorial, análise de avaliação, análise de enunciação, análise proporcional de discurso,

análise da expressão e análise das relações. Atendendo os objetivos propostos nesta pesquisa, o tipo de análise utilizada é a análise categorial, que funciona através da separação das categorias e descrição das frequências com que cada unidade escolhida aparece no texto.

3.4 Limitações do Método.

Para Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014), a construção de uma pesquisa qualitativa está exposta a algumas restrições metodológicas e é fundamental que se descreva as principais limitações de um estudo, pois uma boa pesquisa é aquela em que o investigador reconhece os seus limites e incongruências. Assim, a primeira limitação do estudo relaciona-se ao grau de subjetividade presente em análise de conteúdo, isto é, a análise de conteúdo depende significativamente do julgamento e envolve interpretações pessoais por parte do pesquisador. Deste modo, ressalta-se a necessidade de levar em consideração as subjetividades particulares na análise dos dados onde, mesmo tomando-se atenção metodológica, ainda pode levar a possíveis equívocos.

A segunda limitação refere-se ao fato de a pesquisa basear-se apenas em análise de relatórios administrativos publicados nos *websites* das instituições bancárias. Primeiro, o relatório administrativo não é o único meio de divulgação de informações gerenciais sobre a legitimidade das instituições financeiras de Moçambique. Segundo, por se tratar de um ano atípico, marcado pela crise sanitária do COVID 19 – Novo Coronavírus, algumas instituições não publicaram os relatórios até 10 de julho de 2020 e foram excluídas, causando uma redução significativa na amostra. A terceira limitação está atrelada ao fato de a pesquisa apenas utilizar a legitimidade moral.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados da pesquisa, iniciando com apresentação das estratégias de legitimidade moral utilizadas nos relatórios administrativos das instituições bancárias de Moçambique, seguindo-se da discussão dos achados encontradas nesta pesquisa com a literatura existente.

4.1 Apresentação das estratégias de legitimidade moral utilizadas nos relatórios de administração das instituições bancárias de Moçambique

Este subcapítulo descreve as estratégias utilizadas nos relatórios de administração das instituições bancárias de Moçambique para ganhar, manter e recuperar a legitimidade moral. Entretanto, antes da descrição das estratégias de legitimidade, apresenta-se uma breve contextualização das instituições analisadas. O Quadro 7 expõe a quantificação das páginas examinadas em cada relatório.

Quadro 7 - Quantificação das Páginas

Nº	Instituição Financeira	Nº de Páginas
1	Banco Internacional de Moçambique, S.A.	147
2	Banco Único, S.A.	26
3	Banco BIG Moçambique, S.A.	14
4	Absa Bank Moçambique	48
5	Standard Bank, S.A.	28
6	First Capital Bank, S.A.	11
7	Société Générale Moçambique	18
8	African Banking Corporation. S.A.	32
9	Moza Banco, S.A.	24
10	Banco Moçambicano de Apoio aos Investimentos S.A.	101
11	United Bank for Africa Mozambique, S.A.	22
Total		471

Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando o Quadro 7, observa-se que apenas o Banco Internacional de Moçambique e o Banco Moçambicano de Apoio aos Investimentos apresentam relatórios numerosos quando comparado as demais instituições. Ressalta-se que os documentos em análise contemplam o relatório de gestão e as demonstrações contábeis das instituições bancárias.

4.1.1 Estratégias de Legitimidade Moral do Banco Internacional de Moçambique, SA.

O Banco Internacional de Moçambique (BIM) S.A. é uma sociedade de capital aberto, fundada em 1995 e sediada na cidade de Maputo, capital de Moçambique. As atividades do BIM são reguladas pela Lei de instituições financeiras Moçambicana e o mesmo encontra-se devidamente registado no Banco de Moçambique.

O BIM é um dos maiores bancos a atuar no território Moçambicano e em 2019 recebeu

a premiação de melhor banco do ano e melhor programa de inclusão financeira pela *international investor*. Obteve, ainda, o troféu de banco inovador em Moçambique, melhor banco privado e melhor banco digital em segurança e informação e prevenção de fraude pela *Global Finance* (BIM, 2019). A estrutura acionista do BIM é apresentada na Tabela 2.

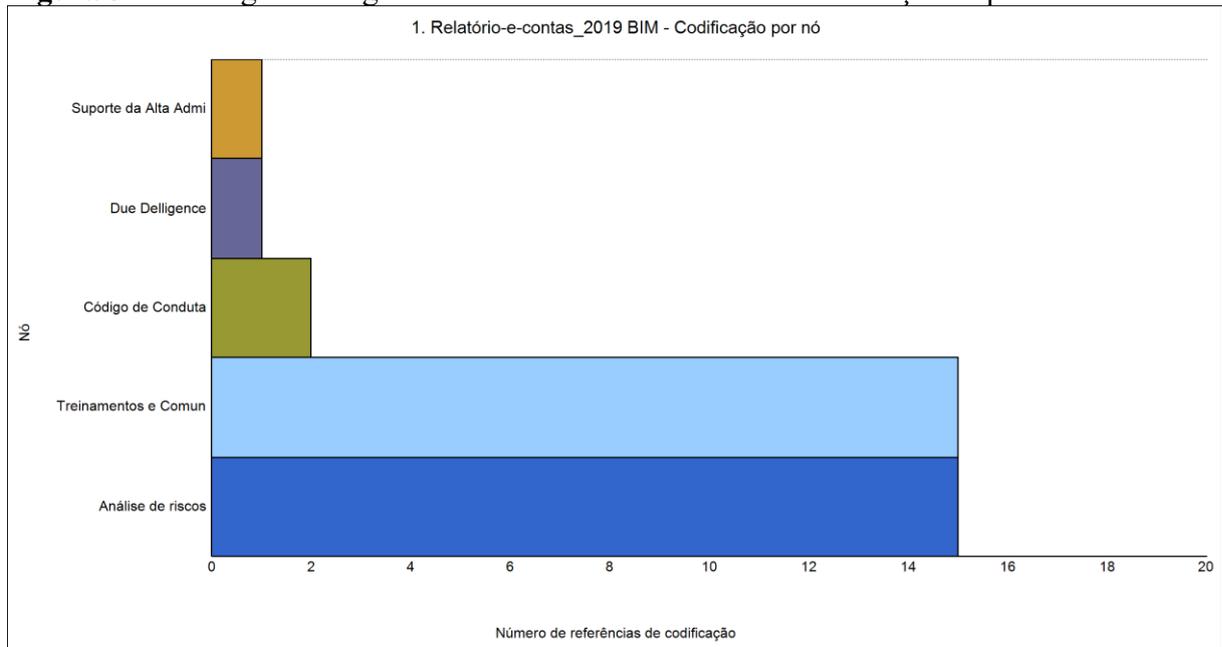
Tabela 2 - Composição Acionária do BIM

Acionista	Nº de ações	% Participação
BCP África, SGPS	30.008.460	66,69%
Estado de Moçambique	7.704.747	17,12%
INSS - Instituto Nacional de Segurança Social	2.227.809	4,95%
EMOSE - Empresa Moçambicana de Seguros,	1.866.309	4,15%
FDC - Fundação para Desenvolvimento da Comunidade	487.860	1,08%
Gestores, Técnicos e Trabalhadores (GTTs)	2.704.815	6,01%
Total	45.000.000	100,00%

Fonte: Relatório e Contas BIM, 2019

Até 31 de dezembro de 2019 o banco apresentava um capital social integralizado de 4.500.000.000,00 Meticais (Moeda de Moçambique), e representado por 45.000.000 de ações detidas majoritariamente pelo BCP África, SGPS com 66,69%. Os restantes 31,31% estão detidos pelo Estado de Moçambique, com 17,12%, Instituto Nacional de Segurança Social, com 4,95%, Empresa Moçambicana de Seguros, S.A.R.L. com 4,15%, Fundação para Desenvolvimento da Comunidade, com 1,08% e Gestores, Técnicos e Trabalhadores com 6,01% (BIM, 2019).

Por meio do relatório administrativo de 2019, notou-se que os gestores desta instituição bancária apenas utilizaram a narrativa de *compliance* para ganhar e manter a legitimidade moral. Na adaptação do modelo de Suchman (1995) para esta pesquisa, as organizações podem ganhar legitimidade mediante informações que reportem o suporte dado pela alta administração, a realização de *due diligence* e a existência de canais de denúncia. E, podem manter a legitimidade moral através do relato de existência de programas de treinamentos e comunicação, análise de riscos, controle interno e código de conduta. Estes pontos foram identificados no relatório administrativo do BIM e são apresentados na Figura 3.

Figura 3 - Estratégias de legitimidade do Banco Internacional de Moçambique

Fonte: Elaboração própria (2020)

Pelos dados da Figura 3, percebe-se que as estratégias de legitimidade moral mais utilizadas pelo Banco são classificadas na categoria de manter legitimidade, presente em 32 narrativas que corresponde a 94,12% do total de relatos. Deste percentual, as estratégias de análise de riscos e treinamentos e comunicação foram relatadas em quinze discursos, equivalentes a 44,12% cada e o código de conduta foi evidenciado em dois discursos, representando 5,88% do total de narrativas desta categoria.

Ainda nesta categoria, não foram encontradas narrativas sobre controle interno. Na sequência, são citados alguns trechos utilizados no relatório de gestão do BIM, para manter a legitimidade moral:

O **Sistema de Gestão de Riscos (SGR)** do Millennium BIM continua a ser reforçado e consolidado, tanto no que se refere aos mecanismos de controlo e de monitorização dos diversos riscos que incidem sobre as atividades desenvolvidas, como no que diz respeito à respectiva medição e avaliação (BIM, 2019, p.34)

Através deste trecho, percebe-se que BIM relata o mapeamento e controle dos riscos inerentes a atividade bancária:

Em 2019, continuámos **empenhados em desenvolver o talento dos nossos Colaboradores**, aumentando o investimento na aprendizagem e formação, cruciais para o crescimento que ambicionamos, valorizando o profissionalismo e dedicação com que contribuem para o sucesso do Millennium BIM. Reforçámos a vivência dos nossos Valores, essencial para uma postura eticamente responsável. E desenvolvemos um conjunto de ações que visam promover a saúde e bem-estar dos Colaboradores e das suas famílias, através de ações de sensibilização para a prevenção de doenças e do apoio a diversas causas (BIM, 2019, p.4).

Esta narração relata os procedimentos utilizados pela organização para garantir o

treinamento dos colaboradores. Adiante, o BIM relata políticas e procedimentos adotados para manter a conformidade com as leis e garantir uma cultura de integridade e valorização de comportamentos éticos, conforme exemplifica o trecho que segue:

Ao nível do sistema financeiro, Moçambique **tem implementado com sucesso várias reformas no quadro regulatório**, com finalidade de promover a transparência na atuação das instituições financeiras, em linha com as boas práticas internacionalmente aceites. Em 2019, destacam-se os seguintes normativos: (i) Aviso n.º 1/GBM/2019 que regula dos deveres de informação no âmbito da recepção de depósitos; (ii) Aviso n.º 2/GBM/2019 – regulamento de subsistemas de compensação e liquidez interbancária; (iii) Aviso n.º 3/GBM/2019 – regulamento de crédito intradiário; (iv) Aviso n.º 4/GBM/2019 – regulamento do subsistema de liquidação de transferências por grosso a tempo real (MTR); (v) Aviso n.º 5/GBM/2019 – condições de compra e venda de moeda estrangeira no mercado cambial; (vi) Aviso n.º 6/GBM/2019 – rácios e limites prudenciais de investimento; (vii) Aviso n.º 7/GBM/2019 – regulamento sobre o apuramento e constituição de reservas obrigatórias. Estes normativos foram seguidos à risca pelo Millennium BIM (BIM, 2019, p.20).

A categoria de ganhar legitimidade foi relatada em dois discursos, que corresponde a 5,88%. As estratégias narradas nesta categoria foram: o suporte da alta administração e a *due diligence* com uma narrativa cada. A seguir, cita-se um exemplo utilizado no relatório de gestão do BIM para esta categoria:

O BIM – Banco Internacional de Moçambique, S.A., em conformidade com o disposto no Aviso n.º 04/GBM/2007 e disposições complementares emitidas pelo Banco de Moçambique, apresenta neste relatório as demonstrações financeiras individuais e consolidadas referentes aos exercícios de 2018 e 2019 (BIM, 2019, p.38).

Este exemplo demonstra os resultados e ações utilizadas pelo conselho de administração para comunicar as atividades desenvolvidas pela instituição. Entretanto, pelos dados apresentados percebe-se que os gestores do BIM priorizaram as estratégias de manter e ganhar a legitimidade moral em detrimento de recuperar de legitimidade moral.

4.1.2 Estratégias de Legitimidade Moral do Banco Único, S.A.

O Banco Único, S.A. é uma sociedade de capital privado, sediada na cidade de Maputo e matriculada na Conservatória do Registo de Entidades Legais em 2010. O Banco está autorizado a operar no território Moçambicano de acordo com os parâmetros definidos pelos órgãos de supervisão bancária, sob forma de intermediação financeira (BANCO ÚNICO, 2019).

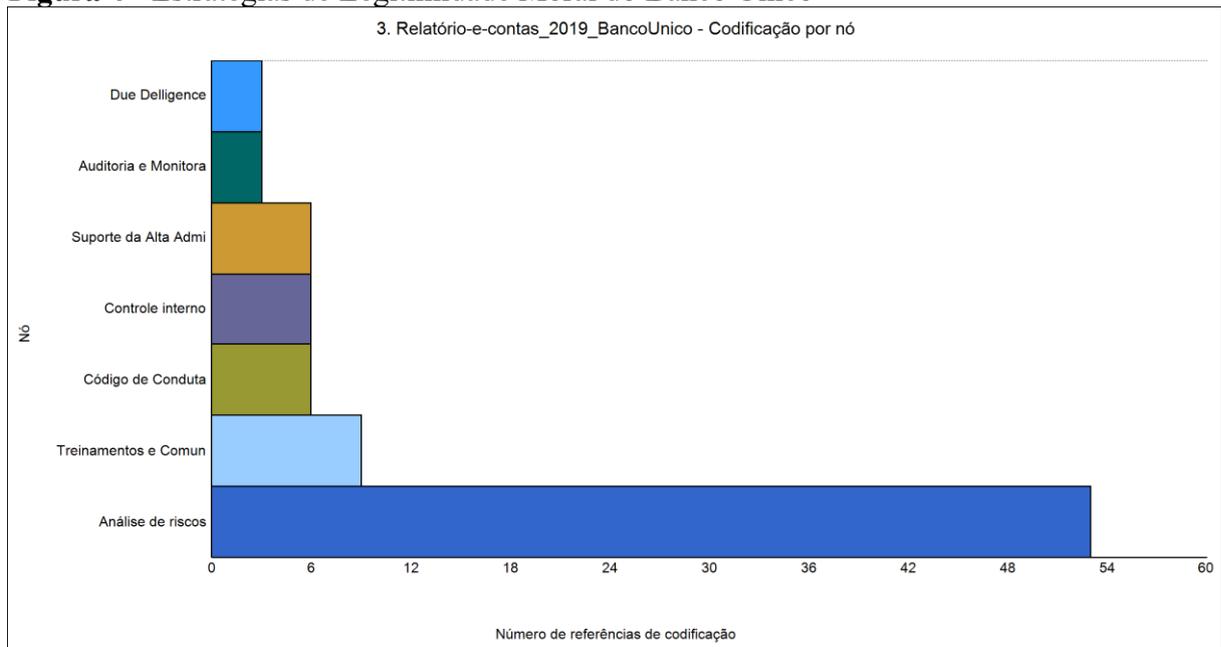
A atividade de intermediação financeira no Banco Único consiste na recolha de depósitos e concessão de créditos em moeda nacional ou estrangeira a pessoas físicas e entidades privadas ou públicas. Até 31 de Dezembro de 2019, o Banco possuía um capital social subscrito e integralizado no valor de 2.980.000.000,00 Meticais (BANCO ÚNICO, 2019). A sua estrutura acionista é apresentada na Tabela 3.

Tabela 3 - Composição Acionária do Banco Único

Acionista	Nº de ações	% Participação
UBA Plc	1,669,655	96.980%
Afriland Properties Plc.	22,015	1.2618%
African Prudential Plc	53,037	3.0399%
Adejare Rasheed Olaoluwa	3	0.0002%
Emmanuel Nwabuikwu Nnorom	2	0.0001%
Total	1,744,712	100,00%

Fonte: Relatório e Contas do Banco Único, 2019.

A estrutura acionista do Banco Único está detida majoritariamente pela Nedbank Group Ltd com 50,00%, seguido de Gevisar, SGPS, S.A. com 30,20%, João Filipe Figueiredo Júnior com 10,70%, SF Holdings, S.A, com 6,90% e Instituto Nacional de Segurança Social (INSS) com 2,10%. No ano de 2019, os gestores do Banco reportaram por meio de relatório administrativo a utilização da narrativa de *compliance* para ganhar, manter e recuperar a legitimidade moral. A quantificação das narrativas é apresentada na Figura 4.

Figura 4 - Estratégias de Legitimidade Moral do Banco Único

Fonte: Elaboração própria (2020)

Conforme observado na Figura 4, o *compliance* foi percebido em 91 narrativas do relatório administrativo do Banco Único. A categoria de manter legitimidade foi a mais notável, com 74 discursos equivalente a 86,05%. Deste percentual, 71,62% relatavam a estratégia de análise de riscos, 13,51% incorporavam-se na estratégia de treinamento e comunicação, 8,11% representavam a estratégia de código de conduta e 6,76% relacionavam-se a estratégia de controle interno.

Na estratégia de análise de riscos, os gestores do Banco fazem a seguinte menção:

A gestão do risco no Banco contempla quatro processos-chave, nomeadamente: (i) identificação, (ii) mensuração, (iii) controlo e (iv) acompanhamento, empregues de forma contínua aos vários riscos, internos ou externos, que sejam materialmente relevantes para a Instituição manter os principais riscos dentro de limites definidos na sua política de apetência ao risco, garantindo a sua solvência através da manutenção de uma relação adequada entre os seus capitais próprios e as exposições aos riscos decorrentes da sua atividade (BANCO ÚNICO, 2019, p.18) [grifo nosso].

Pelo exemplo citado, nota-se que os gestores do Banco descrevem no relatório administrativo os procedimentos aplicados para identificar, mensurar, controlar e acompanhar os riscos que a instituição se expõe ao desenvolver as atividades de intermediação financeira.

Concernente a estratégia de treinamento e comunicação, o relatório administrativo aponta a existência de um departamento de prevenção a lavagem de dinheiro e financiamento ao terrorismo responsável por “[...] organizar **a formação para todos os Colaboradores**, em matérias de *Compliance* no âmbito da Prevenção de Branqueamento de Capitais e de Financiamento do Terrorismo, em face da actualização de normativos e políticas, e que esteve presente em todas as sessões de formação de integração dos novos Colaboradores do Banco” (BANCO ÚNICO, 2019, p.7) [grifo nosso].

Esta narração demonstra que o Banco busca o aperfeiçoamento dos seus colaboradores mediante o treinamento de aspectos ligados ao *compliance* bancário. Na estratégia de código de conduta, o Banco Único descreveu as políticas e procedimentos utilizado para manter a conformidade com as leis da seguinte forma:

[...] É a forte convicção do Banco que a Ética é, e deverá ser sempre, um pilar fundamental do Banco, mantendo, como tal, um intenso empenho na garantia que todos os colaboradores se regem pelos princípios e regras alinhadas às melhores práticas existentes. Nesse sentido, em 2019 foram realizadas diversas iniciativas e envio de comunicações internas sobre **código de ética e de conduta** e *briefings* matinais nos balcões com mensagens sobre a importância da ética em situações reais vividas pelos colaboradores – com o principal objetivo de realçar e relembrar a importância de um comportamento íntegro em todos os momentos da nossa atividade (BANCO ÚNICO, 2019, p.6) [grifo nosso].

Adiante, na estratégia de controle interno, o relatório administrativo descreve que “o Banco realizou auditorias por forma a **verificar se os sistemas de controle interno implementados** nas áreas são adequados para mitigar os riscos existentes e se funcionam devidamente, garantindo níveis de segregação, de cumprimento de procedimentos internos e legais, fundamentais para o funcionamento do Banco Único” (BANCO ÚNICO, 2019, p.6) [grifo nosso].

A categoria de ganhar legitimidade segue como a segunda mais citada no relatório administrativo do Banco Único, com nove narrativas, correspondente a 10,47% da totalidade. Destas narrativas, a estratégia de suporte da alta administração foi destacada com 66,67% e a estratégia de *due diligence* foi evidenciada em 33,33%. Para a estratégia de suporte da alta

administração o Banco descreve o seguinte:

Conselho de Administração (CA) detém a responsabilidade máxima pelo desempenho e assuntos do Banco, sendo regido por Regulamento próprio que detalha as respectivas responsabilidades. Em matéria de gestão de risco, compete a este órgão a aprovação das políticas e estratégias, a supervisão de todos os riscos a que o Banco se encontra exposto, a definição dos níveis de apetência ao risco e respectivos limites de tolerância. O Conselho de Administração apoia-se na informação prestada pelos seus subcomités, sem de modo algum isentar-se das suas responsabilidades (BANCO ÚNICO, 2019, p.19) [grifo nosso].

Pela narrativa citada, percebe-se que os órgãos da alta administração do banco acompanham e assessoram a implementação de políticas e estratégias que garantem a conformidade com o sistema regulatório. Em relação a estratégia de *due diligence*, o relatório administrativo do Banco Único relata apresenta a seguinte narração:

O Departamento de Prevenção de Branqueamento de Capitais e de Financiamento do Terrorismo **monitoriza à distância a aceitação de Clientes do Banco, controlando os processos de abertura de novas contas e de contas existentes** no âmbito das Políticas internas de prevenção de envolvimento do Banco Único em operações de Branqueamento de Capitais e de Financiamento do Terrorismo (BANCO ÚNICO, 2019, p.6) [grifo nosso].

Esta narração demonstra que os órgãos de direção do Banco efetuam uma avaliação histórica dos seus clientes antes de realizarem uma operação financeira.

A categoria menos evidenciada no relatório desta instituição é a de recuperar legitimidade moral. Nesta categoria foram relatadas apenas três narrativas, representando 3,48% do total de narrativas identificadas. As narrativas desta categoria apenas reportavam a estratégia de auditoria e monitoramento. Em um dos trechos ressalta-se o seguinte:

O Banco prosseguiu em 2019 a sua atividade no sentido de garantir, em matéria de supervisão, o cumprimento da legislação e regulamentação vigente, habilitações e independência dos auditores externos e eficácia do sistema de controlo interno da sociedade e da auditoria interna, por forma a **gerir o risco inerente às operações do Banco**. O Comité de Auditoria realizou quatro reuniões em que contou com a necessária presença dos seus membros permanentes, convidados e dos membros não permanentes (BANCO ÚNICO, 2019, p.6).

Este relato confirma a existência de um plano de auditoria e monitoramento dinâmico que direciona a efetivação do programa de *compliance*.

4.1.3 Estratégias de Legitimidade Moral do Banco BIG Moçambique, SA

O Banco BIG Moçambique, S.A. doravante designado por BIG, é uma instituição financeira de capital privado, registada e matriculada na Conservatória do Registo de Entidades Legais de Maputo, em 2016, como uma instituição de investimentos e poupança. As atividades do BIG estão focadas em soluções de poupança e investimento, oferecendo serviços de assessoria, dirigidos a empresas e clientes institucionais e particulares de perfil afluente, bem como depósitos e gestão de ativos de terceiros (BANCO BIG, 2019).

Em 31 de Dezembro de 2019, as demonstrações contábeis do Banco evidenciaram um capital social de 1.171.345.000,00 Meticais e a Tabela 4 apresenta a sua estrutura acionista.

Tabela 4 - Composição Acionária do Banco Big

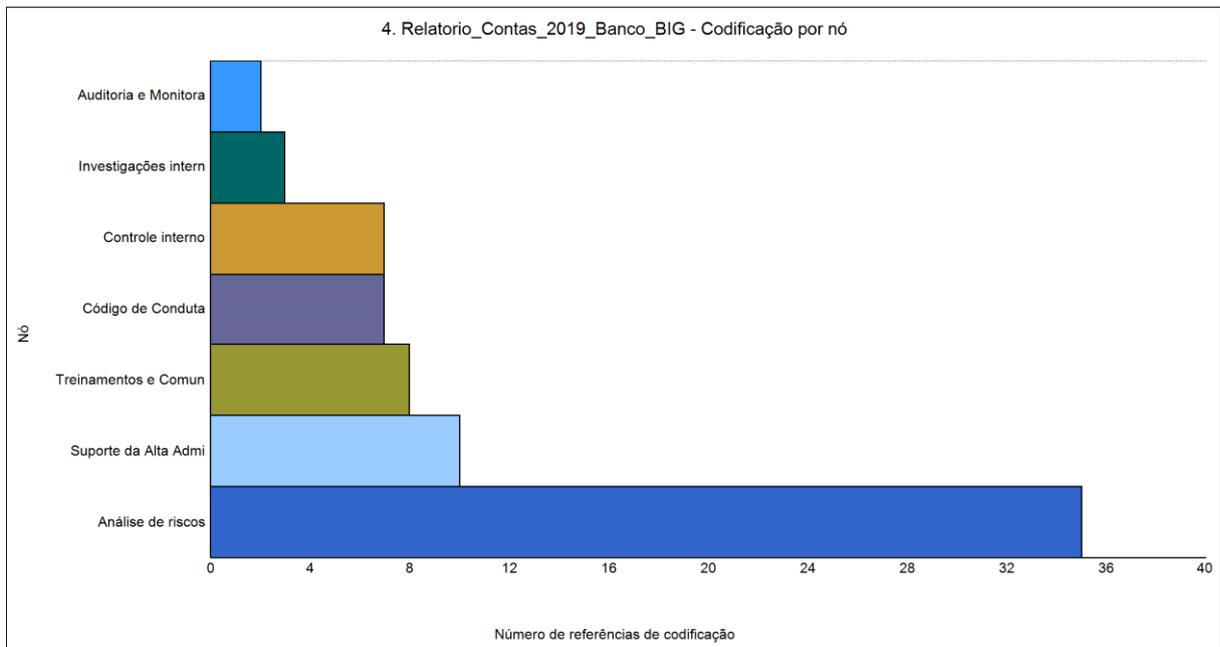
Acionista	Nº de ações	% Participação
Banco de Investimento Global, AS	983 774	83,987%
BIG Serviços Financeiros, AS	2	0,000%
Joel Narciso Gonçalves Rodrigues	2	0,000%
EMOSE, S.A.	114 782	9,799%
Global Alliance Seguros, S.A.	38.393	3,277%
Hollard Moçambique Companhia de Seguros, S.A.	34 392	2,936%
Total	1,744,712	100,00%

Fonte: Relatório e Contas Banco Big, 2019.

O capital do Banco Big é detido majoritariamente pelo Banco de Investimento Global, S.A. com sede em Lisboa, e responsável pela implementação da unidade bancária do Grupo BIG em Moçambique com 83,99%. Os restantes 15,01% pertencem aos sócios minoritários, como o BIG Serviços Financeiros, S.A. com 0,00001%, Joel Narciso Gonçalves Rodrigues com 0,00001%, EMOSE, S.A com 9,799%, GA Open Fund com 0,978%, GA FPTM com 2,299% e Hollard Moçambique Companhia de Seguros, S.A. com 2,936% (BANCO BIG, 2019).

Conforme apresentado na Figura 5, no ano de 2019 os gestores do Banco Big valeram-se da narrativa de *compliance* para ganhar, manter e recuperar a legitimidade moral

Figura 5 - Estratégias de Legitimidade Moral do Banco BIG Moçambique, SA



Fonte: Elaboração própria (2020)

Mediante as evidências apresentadas na Figura 5, observa-se que a categoria de manter legitimidade moral foi apresentada em 57 narrativas, seguido das categorias de ganhar e

recuperar legitimidade moral com dez e cinco narrativas respetivamente. Estas narrativas representam 79,17% para manter legitimidade, 13,88% para ganhar legitimidade e 6,95% para a categoria de recuperar legitimidade moral.

Na categoria de manter legitimidade, estratégia de análise de riscos foi a mais reportada, com 48,61% de narrativas, seguindo as estratégias de treinamento e comunicação, código de conduta e controle interno, com 11,11%, 9,72% e 9,72% respetivamente. Para a estratégia de análise de riscos, em uma das narrativas, o banco descreve o seguinte:

No Banco, de forma transversal, **são utilizadas técnicas diferentes para rever e analisar os riscos** aos quais a atividade está exposta, designadamente o risco de mercado, risco de crédito, risco operacional, risco reputacional e risco político. Estas técnicas incluem um conjunto de testes de sensibilidade, realizados periodicamente, que são ajustados quando justificável, e que envolvem um exame aos resultados de cenários para as grandes classes de ativos e carteira do Banco. Os cenários são desenvolvidos pelo Conselho de Administração e pela equipa de risco de mercado, e geralmente coincidem, ou são mais prudentes, que as recomendações dos reguladores. Simultaneamente, são monitorizados um conjunto de indicadores, são realizadas análises de sensibilidade da exposição do Banco à taxa de juro, e são utilizados vários limites não estatísticos para avaliar o risco de mercado. Estes estão interrelacionados com medidas básicas relacionadas com crédito e procedimentos operacionais para garantir uma sobreposição de controlos sobre todas as exposições significativas (BANCO BIG, p.5) [grifo nosso].

Por esta narração, identifica-se que o Banco apresenta os mecanismos adotados para identificar, mensurar e mitigar os riscos inerentes a sua atividade financeira. Adiante, na estratégia de treinamento e comunicação, o Banco aponta as ações utilizadas para garantir o treinamento e comunicação dos seus colaboradores em aspectos ligados ao *compliance*.

O BIG percepciona o desenvolvimento dos Colaboradores como um investimento chave e procura recompensar o talento desde o início. Em regra, o Banco promove a diversidade, exceto nos seus valores fundamentais. Estes incluem a excelência académica, um sentido de compromisso, trabalho de equipa, energia, inovação, respeito pelos outros e, acima de tudo, integridade (BANCO BIG, p.5) [grifo nosso].

Na estratégia de código de conduta, o Banco apresenta as políticas e procedimentos empregues para manter a conformidade com as leis e garantir uma cultura de integridade e valorização de comportamentos éticos. Em uma das narrativas, o relatório administrativo do Banco relata a existência de um departamento de *compliance* responsável por:

[...] (i) garantir o respeito pelas exigências legais e regulamentares aplicáveis, incluindo os termos aprovados e os padrões internos de conduta; (ii) promover um ambiente de controlo e transparência na estrutura organizacional adequado à complexidade dos serviços oferecidos e à dimensão da instituição; (iii) monitorizar a adequação e eficiência dos mecanismos de controlo associados com os riscos da atividade bancária; e (iv) proteger a reputação do Banco (BANCO BIG, p.5).

A quarta estratégia utilizada nesta categoria é o controle interno, tendo sido relatado no relatório administrativo que “o Banco revê e, quando é necessário, melhora as práticas e os instrumentos de Governo e da Sociedade, de forma **a reforçar a cultura de controle interno**

e a manter uma base para o seu desenvolvimento social e económico” (BANCO BIG, p.4) [grifo nosso].

Na categoria de ganhar legitimidade moral, o Banco descreve as ações utilizadas pelo conselho de administração para garantir a implementação de um programa de *compliance* em todos os departamentos da organização. Neste sentido, para esta categoria, o relatório administrativo do Banco BIG apenas cita a estratégia de suporte da alta administração, especificando que:

O Conselho de Administração procura assegurar a sua comunicação de forma clara ao longo de toda a organização, de modo a criar a base para um ambiente operacional sólido, onde a existência de sobreposição de sistemas para medir e controlar o risco e a formação para apoiar a identificação de riscos nas várias áreas, são essenciais na cultura de risco (BANCO BIG, p.5) [grifo nosso].

Na categoria de recuperar legitimidade moral, o relatório administrativo do Banco evidenciou a estratégia de investigações internas em três narrativas e auditoria e monitoramento em duas narrativas. Nas narrativas relacionadas a investigações internas, o Banco destaca as averiguações realizadas para detectar indícios de comportamentos antiéticos utilizados pelos colaboradores e as devidas providencias tomadas, citando o seguinte:

Os Colaboradores são selecionados tanto com base nos seus valores como nas suas capacidades e experiências, e procura-se que a transparência, o respeito pelas regras e o comportamento responsável constituam elementos competitivos de diferenciação do Banco na sua relação com os Clientes (BANCO BIG, p.6).

Já na estratégia de auditoria e monitoramento, para assegurar que o programa de *compliance* da organização está seguindo a direção correta, o Banco BIG apresenta duas narrativas e em uma delas se descreve o seguinte:

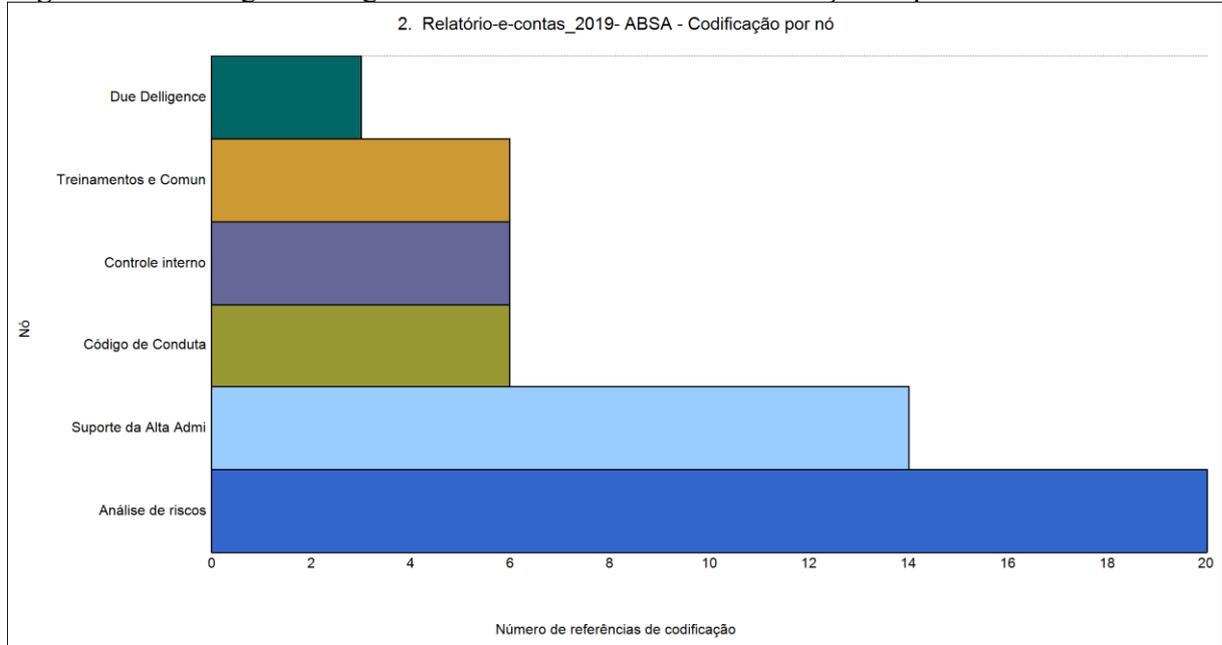
A função de Auditoria é objetiva e imparcial e, por via das suas análises periódicas, **desempenha um papel essencial na identificação e correção de quaisquer debilidades nos processos de controlo e políticas de gestão de risco, procurando garantir a conformidade com procedimentos internos e padrões de integridade e qualidade definidos pelo Banco**. As inspeções cobrem todas as áreas de negócio e operacionais e as respectivas conclusões são reportadas diretamente ao Conselho de Administração (BANCO BIG, p.6).

4.1.4 Estratégias de Legitimidade Moral do ABSA Bank Moçambique

A ABSA Bank Moçambique S.A. adiante designado de ABSA, é uma sociedade Limitada, fundada em 1977, subsidiária da *ABSA Group Limited*, localizada na África do Sul. Em Moçambique, o Banco está sediado na cidade de Maputo, registado no Banco de Moçambique com o código 8321. No primeiro semestre de 2019, o Banco alterou o seu nome de *Barclays Bank Mozambique SA* para ABSA Bank Moçambique S.A., com efeitos a partir de 11 de novembro de 2019. A alteração objetivou alinhar melhor o nome da firma ao nome do acionista majoritário (ABSA, 2019).

O Banco desenvolve essencialmente as atividades de intermediação financeira e, até 31 de dezembro de 2019, possuía um capital social de 538.000.000,00 Meticais. Pela análise do seu relatório administrativo percebeu-se que esta instituição recorre a narrativa de *compliance* para ganhar e manter a legitimidade moral. As evidências são apresentadas na Figura 6.

Figura 6 - Estratégias de legitimidade moral do Absa Bank Moçambique



Fonte: Elaboração própria (2020)

A partir da Figura 6, observa-se que o ABSA Bank Moçambique buscou evidenciar a legitimidade moral em 55 narrativas. Destas, 38 pertencem a categoria de manter legitimidade moral e dezessete enquadram-se na categoria de ganhar legitimidade mora. Em termos percentuais, o quantitativo de narrativas representou 68,10% para a categoria de manter legitimidade e 31,90% para a categoria de ganhar legitimidade moral. Estes resultados evidenciam uma preferência dos gestores desta instituição bancária na adoção de estratégias para a manutenção da legitimidade moral.

Na categoria de manter legitimidade moral, a principal estratégia foi a análise de riscos com 52,63%. As demais estratégias (treinamento e comunicação, controle interno e código de conduta), apresentaram um quantitativo de narrativas equivalente a 47,37% do total da categoria. Na sequência, citam-se alguns trechos que descrevem as estratégias de manutenção de legitimidade moral no ABSA Bank Moçambique:

A boa gestão do risco é essencial para o sucesso do Banco, e desempenha um papel crucial ao permitir que a gestão funcione de maneira mais eficaz num ambiente em mudança. **A gestão do risco evoluiu até ser uma das principais competências do Banco, e é essencial para a avaliação de alternativas estratégicas e para a definição de objetivos**, no âmbito de um modelo para gestão do risco que assegura o

alinhamento com a apetência pelo risco e a estratégia global do Banco (ABSA, 2019, P.18) [grifo nosso].

Este reporte enquadra-se na estratégia de análise de riscos e demonstra que o banco relata a existência de procedimentos de controle de riscos inerentes a sua atividade. A segunda estratégia relatada pelo Banco para manter legitimidade moral é o treinamento e comunicação, citado em um trecho da seguinte forma:

Os nossos Colaboradores são a nossa maior vantagem competitiva e o melhor ativo que o Banco possui. O Banco concentra-se em selecionar, gerir e desenvolver os seus Colaboradores para que eles possam aplicar os seus conhecimentos em benefício dos parceiros, servindo a sua diversificada carteira de Clientes e cumprindo com as suas próprias expectativas, dentro dos perfis de risco estabelecidos e **sempre em conformidade** (ABSA, 2019, P.9) [grifo nosso].

O exemplo apresentado demonstra que o ABSA relata os procedimentos para garantir o treinamento dos colaboradores em matérias de *compliance*. A segunda estratégia de manutenção de legitimidade relatada pelo ABSA é o código de conduta. Em um trecho o Banco expõe o seguinte:

Durante o presente exercício, o Banco adoptou todas as normas e interpretações novas e revistas emitidas pelo IASB e pelo IFRS-IC que são relevantes para as suas operações e efetivas para os períodos de relato anual com início em 1 de janeiro de 2019. Além dos pormenores que constam na nota 3, a adopção destas normas e interpretações novas e revistas não resultou em alterações significativas às políticas contabilísticas do Banco (ABSA, 2019, P.35).

A narração cita aponta as políticas e procedimentos adotados pelo Banco para manter a conformidade com as leis e garantir uma cultura de integridade e valorização de comportamentos éticos. A última estratégia utilizada para manter a legitimidade moral é o controle interno. Na sequência, cita-se um exemplo descrito no relatório administrativo do Banco:

O Conselho de Administração é igualmente responsável pela implementação de um controlo interno que determina necessário para a preparação das demonstrações financeiras que estejam livres de distorções materiais, seja por fraude ou erro, e por manter registos contabilísticos adequados e um sistema adequado de gestão de riscos, bem como pelo cumprimento das leis e regulamentos relevantes na República de Moçambique (ABSA, 2019, P.11) [grifo nosso].

Este trecho demonstra que o conselho de administração do ABSA relata os mecanismos utilizados para garantir a realização de atividades de forma eficaz e eficiente.

A segunda categoria de legitimidade moral apresentada pelo Banco no relatório administrativo de 2019 é ganhar legitimidade. Nesta categoria foram utilizadas duas estratégias: suporte da alta administração e *due diligence*. Para o *due diligence*, o relatório administrativo aponta que “o Banco usa várias técnicas para mitigar os riscos na sua carteira de empréstimos. Sendo a mais fundamental fazer uma **avaliação da capacidade do mutuário para honrar os seus compromissos financeiros sem dificuldades**” (ABSA, 2019, P.33) [grifo nosso].

Com esta narração, percebe-se que o Banco efetua uma avaliação histórica dos parceiros envolvidos no seu negócio. Adiante, na estratégia de suporte da alta administração constatou-se que o Banco reporta as ações da alta administração no suporte das atividades institucionais.

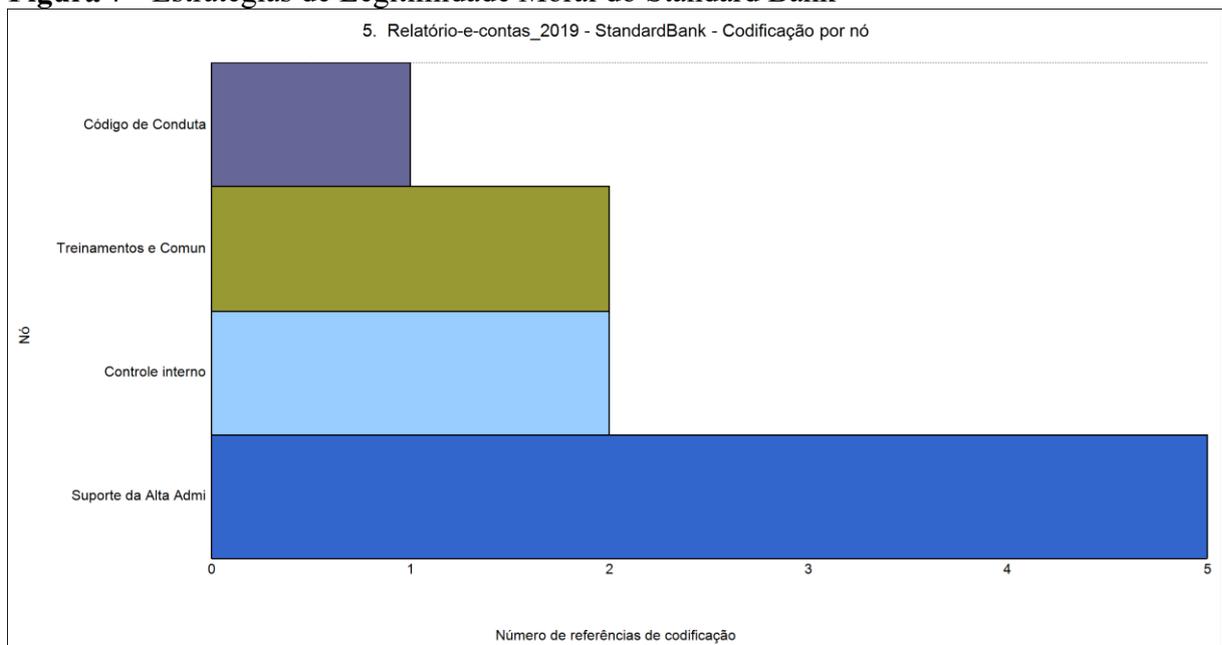
A visão estratégica do Conselho de Administração, apoiada pelos Acionistas, e executada diariamente por todos os quadros do Banco, fazem com que cada vez mais Clientes confiem em nós. O meu reconhecimento, por isso, à equipa de gestão, pela sua maturidade e qualidade na forma como coordena e promove todo o nosso negócio de forma profissional e competente (ABSA, 2019, P.33) [grifo nosso].

4.1.5 Estratégias de Legitimidade Moral do Standard Bank, S.A.

O Standard Bank S.A. é uma sociedade de capital privado, constituída em 1967, com sede na Cidade de Maputo, Moçambique. O Banco é subsidiário do *Stanbic África Holdings Limited*, um Banco de investimento constituído no Reino Unido, que detém uma participação equivalente a 98.15% do capital total do Standard Bank.

O *Stanbic África Holdings Limited* é uma entidade integralmente detida pelo *Standard Bank Group*, um Banco de investimento constituído na África do Sul. O remanescente do capital de Standard Bank é detido por acionistas minoritários, na ordem de 1,85%. O *Standard Bank* tem por objeto social a realização de atividades de banca comercial e de investimentos, banca de retalho e a prestação de serviços afins (STANDARD BANK, 2019). Conforme apresentado na Figura 7, no ano 2019 os gestores do banco valeram-se da narrativa de *compliance* para ganhar, manter ou recuperar a legitimidade moral.

Figura 7 - Estratégias de Legitimidade Moral do Standard Bank



Fonte: Elaboração própria (2020)

Nos dados evidenciados na Figura 7 percebe-se que a narrativa de *compliance* no

Standard Bank foi evidenciada em dez narrativas. As categorias de ganhar e manter legitimidade moral foram destacadas em cinco narrativas cada. Na categoria de ganhar legitimidade moral, observou-se que os gestores apenas relataram a estratégia de suporte da alta administração. O exemplo de trecho relatado para nesta categoria é citado na sequência:

Durante o ano, mantivemos uma interação regular e construtiva com todas as nossas principais partes interessadas, incluindo os nossos reguladores, o que fortaleceu os nossos relacionamentos. Desenvolvemos a nossa atividade em consonância com as recomendações dos nossos reguladores e de acordo com as melhores práticas internacionais. Também continuamos a beneficiar do total apoio e orientação por parte dos nossos acionistas (STANDARD BANK, 2019, p.2) [grifo nosso].

Esta ação demonstra que os gestores do Standard Bank relatam por meio de relatórios administrativos, as diversas atividades realizadas em consonância com as normas socialmente aceites. Na categoria de manter legitimidade moral, foram evidenciadas cinco narrativas. O treinamento e comunicação e o controle interno foram relatados em duas narrativas cada, que corresponde a 40%, e o código de conduta foi evidenciada em uma narrativa, representando 20% do total da categoria. Cita-se como exemplo desta categoria a seguinte narrativa:

Tendo em conta a previsão dos desenvolvimentos em 2019, o banco levou a cabo esforços consideráveis para controlar os custos, procurando formas de fazer mais com menos. Foi um esforço que envolveu todos, a todos os níveis, e ajudou a criar eficiências em todo o banco. Estes esforços foram complementados por decisões estratégicas quanto ao número de colaboradores e às instalações, para garantir que os recursos existentes eram otimizados (STANDARD BANK, 2019, p.4).

Observa-se que o Standard Bank relata os mecanismos utilizados para garantir a realização de atividades de forma eficaz e eficiente.

4.1.6 Estratégias de Legitimidade Moral do First Capital Bank S.A

O *First Capital Bank* (FCB) é um banco de capital privado, sediado na Cidade de Maputo desde 2013, quando assumiu as operações do *International Commercial Bank* (ICB). Em 31 de Dezembro de 2019, as demonstrações financeiras do *First Capital Bank* apresentavam um capital social integralizado de 1.515.000.000,00 Meticais (FCB, 2019). A estrutura acionista é apresentada na Tabela 5.

Tabela 5 - Composição Acionária do FCB

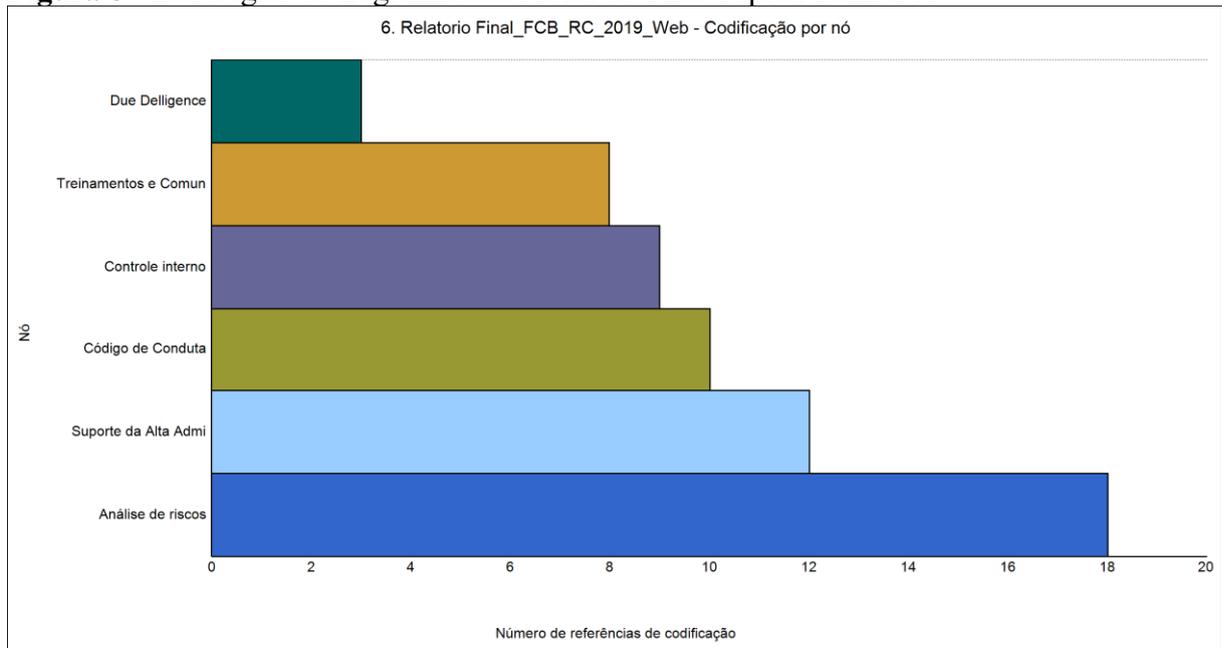
Acionista	Nº de ações	% Participação
FMB capital Holdings, Plc	12,120,000	80.00%
First Capital Bank, Plc	2,272,500	15.00%
Prime Bank	757,500	5.00%
Total	45.000.000	100,00%

Fonte: Relatório e Contas FCB, 2019

Em Moçambique o Banco ainda é recente, porém, o mesmo ocupa uma posição de

destaque em outras regiões Africanas, como Malawi, Botswana, Zâmbia e Zimbabwe. As atividades do Banco, estão vocacionadas a responder às necessidades bancárias transfronteiras de empresas dos vários sectores de atividade que operam na região da África Subsaariana (FCB, 2019). No exercício de 2019 esta instituição financeira utilizou a narrativa de *compliance* para ganhar e manter a legitimidade moral, conforme observado na Figura 8.

Figura 8 - Estratégias de Legitimidade Moral do First Capital Bank S.A



Fonte: Elaboração própria (2020)

No FCB a narrativa de *compliance* foi utilizada em 60 narrativas. Destas, quinze pertenciam a categoria de ganhar legitimidade e 45 a categoria de manter legitimidade moral. Em termos percentuais a categoria de manter legitimidade obteve maior representação, com cerca de 75%, seguindo a categoria de ganhar legitimidade com 25%. Na categoria de manter legitimidade foram evidenciados dezoito narrativas para a análise de riscos, dez para o código de conduta, nove para o controle interno e oito para a estratégia de treinamento e comunicação, correspondente a 40%, 22,22%, 20% e 17,78% respetivamente. Um das narrativas utilizadas para a estratégia de análise de riscos é o seguinte:

A função de Gestão de Risco do First Capital Bank visa essencialmente identificar, avaliar, mensurar, controlar, acompanhar e reportar todos os riscos materialmente relevantes em que a instituição se encontra sujeito, tanto interna como externamente, de modo a que os mesmos se mantenham em níveis adequados e, dessa forma, não afetem negativamente a situação patrimonial do Banco (FCB, 2019, p.80) [grifo nosso].

Fica evidente, nesta narrativa, que o Banco relata os seus mecanismos de gestão de risco inerente a atividade. Na estratégia referente ao código de conduta, o relatório descreveu que “o First Capital Bank, S.A. encontra-se **comprometido com a manutenção de uma forte cultura**

de compliance através de ações de formação e sensibilização e implementação de políticas e procedimentos” (FCB, 2019, p.97) [grifo nosso].

Concernente a estratégia de controle interno, o Banco narra que “procede com a revisão anual do manual do sistema de controle interno apropriado ao tipo e nível dos riscos da instituição. **Os controles internos são testados pela função de auditoria interna e os resultados reportados diretamente ao Comitê de Auditoria do Conselho de Administração”** (FCB, 2019, p.80) [grifo nosso]. Este fato demonstra que os gestores desta instituição financeira relatam os mecanismos adotados para a realização eficaz das atividades do Banco.

A última estratégia utilizada pelo FCB para manter a legitimidade moral é o treinamento e comunicação. Esta estratégia foi relatada por meio de narrativas em que o Banco apresentava os procedimentos aplicados para o treinamento dos seus colaboradores e a forma de comunicação existente na instituição. Cita-se a seguir uma das narrativas utilizadas pelo banco.

O Programa de Formação do Banco é bastante completo e transversal a todas as áreas e funções, centrando-se além da potenciação de competências técnico-profissionais, nas competências interpessoais das equipas. **As sessões de Formação são desenhadas, planificadas e desenvolvidas de acordo com as necessidades e adaptadas ao público-alvo.** Normalmente são implementadas em componentes teórico-práticas e dinâmicas, na medida em que facilmente se adaptam às competências e maiores dificuldades a ultrapassar pelos formandos (FCB, 2019, p.72) [grifo nosso].

Na categoria de ganhar legitimidade o Banco relatou doze discursos para o suporte da alta administração e três discursos para a *due delligence* equivalente a 80% e 20% respetivamente. Em relação ao suporte da alta administração o relatório do Banco expõe que:

Os administradores, supervisionados pelo Conselho Fiscal, são suportados por uma linha de Comitês que garantem a conformidade, supervisionam, monitorizam, aconselham e regulam a gestão. Esses comités orientam as decisões dos comités de gestão que gerem a atividade de forma mais próxima, integrada e regular, e garantem a fluidez do negócio e da atividade geral do banco (FCB, 2019, p.47) [grifo nosso].

Observa que no fragmento citado, o Banco explica as ações empregues pela alta administração no suporte das atividades da organização. A outra estratégia do FCB para manter a legitimidade moral é a *due delligence*, descrita no relatório como parte de “alguns projetos concluídos que foram despoletados pelas recentes alterações legislativas, visando **controlar as Relações de Correspondência Bancária”** (FCB, 2019 p. 101) [grifo nosso].

4.1.7 Estratégias de Legitimidade Moral do Société Générale Moçambique

O Société Générale Moçambique S.A., (SGM)   uma sociedade privada, fundada em 1999, com sede na Cidade de Maputo. No ano da sua funda o, além das atividades de

intermediação financeira, o banco servia os empresários Mauricianos com investimentos em Moçambique, por ser subsidiária do *The Mauritius Commercial Bank Limited* (Grupo MCB), com sede em Port Louis, República das Maurícias (SGM, 2019). Em 31 de Dezembro de 2019, o Banco apresentou um capital Social de 2,397,200,000.00 de Meticais, subscrito e integralizado. A Tabela 6 apresenta a composição do capital social do Banco.

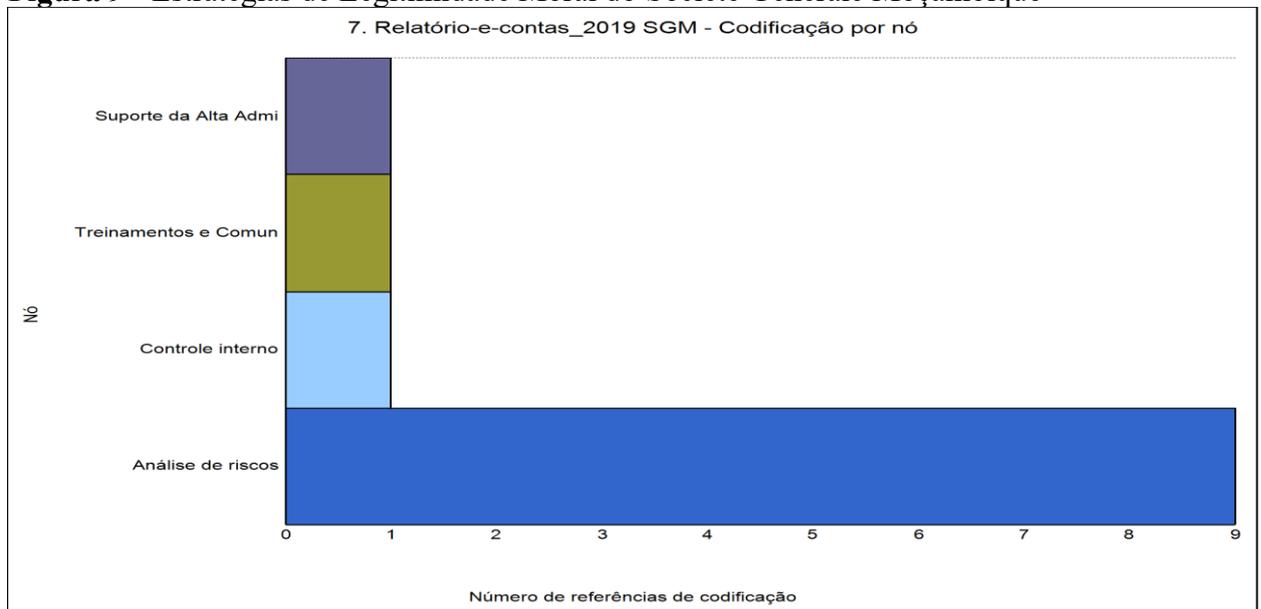
Tabela 6 - Composição Acionária do SGM

Acionista	Nº de ações	% Participação
Societe Generale	15,581,799	65.00%
The Mauritius Commercial Bank, Limited	8,390,200	35.00%
Alexandre Maymat	1	0.00%
Total	23,972,000	100,00%

Fonte: Relatório e Contas SGM, 2019.

Nota-se na Tabela 6 que a *Société Générale, S.A.*, detém majoritariamente 12.331.800 de ações, representativas de 65% do capital social; o *The Mauritius Commercial Bank, Limited*, detém 6,640,200 ações, representando 34,99% do capital social e o Sr Alexandre Paul Maymat, detém 1 ação correspondente a 0.00% (SGM, 2019). Para ganhar e manter a legitimidade moral por meio da narrativa de *compliance* o Banco relatou algumas atividades e o quantitativo de narrativas é apresentado na Figura 9.

Figura 9 - Estratégias de Legitimidade Moral do Société Générale Moçambique



Fonte: Elaboração própria (2020)

Mediante os achados expostos na Figura 9, nota-se que o SGM evidenciou a narrativa de *compliance* em doze narrações. A categoria de manter legitimidade foi a mais referenciada, com onze narrações que representam 91,67% do total de narrações identificadas no relatório administrativo do Banco. Nesta categoria, a estratégia de análise de riscos foi relatada em nove

narrativas e, em uma delas, o Banco faz menção que:

O Conselho de Administração é responsável por uma eventual perda sofrida pelo Banco. Assumir riscos, de forma apropriada, é parte integrante do negócio e o sucesso depende do grau de otimização do balanceamento entre o risco e o benefício. **Com o objetivo de apoiar o Conselho de Administração, foi criado o Comité de Risco a fim de gerir o risco para o Banco** (SGM, 2019, p.13) [grifo nosso].

As outras estratégias expostas no relatório do Banco para esta categoria são o treinamento e comunicação e o controle interno, com um discurso cada. Concernente ao treinamento e comunicação o Banco ressaltou o seguinte:

Consideramos o nosso capital humano como um dos nossos pilares. **Reforçamos ao longo do ano a capacitação dos nossos colaboradores, garantindo que estes estejam melhor preparados para responder a dinâmica do mercado.** De entre várias iniciativas, desenvolvemos um programa de reconhecimento e formação de talentos, alinhado ao nosso programa de sucessão (SGM, 2019, p.3) [grifo nosso].

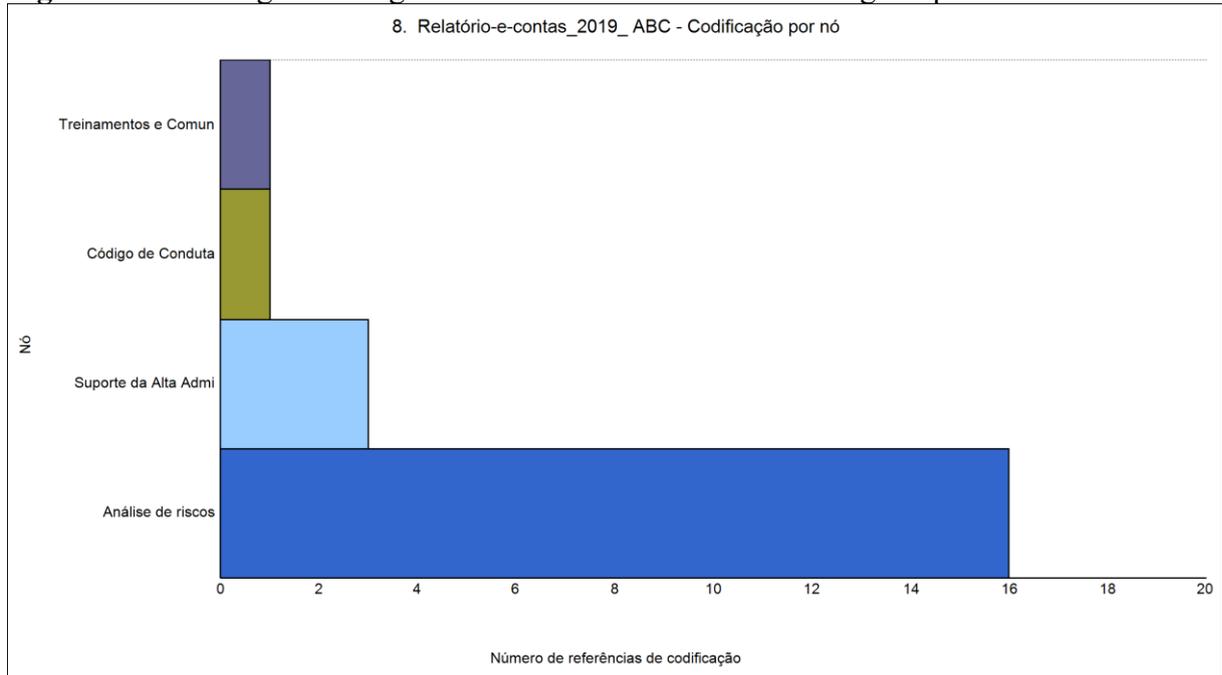
Na estratégia de controle interno o relatório descreveu que “**o Banco dispõe de sistemas internos de controle contabilístico e administrativo que asseguram a salvaguarda dos ativos do Banco** e que as respectivas operações e transações são executadas e escrituradas em conformidade com as normas e os procedimentos adoptados” (SGM, 2019, p.3) [grifo nosso].

A estratégia utilizada para ganhar legitimidade foi o suporte da alta administração, tendo se destacado que “**O Conselho de Administração é responsável pela preparação e apresentação do relatório e contas da Société Générale Moçambique, S.A.** em conformidade com as Normas Internacionais de Relato Financeiro” (SGM, 2019, p.3) [grifo nosso].

4.1.8 Estratégias de Legitimidade Moral do African Banking Corporation. S.A.

O *African Banking Corporation* Moçambique S.A., adiante designado por BANCABC,   uma sociedade de responsabilidade limitada, constituída em 1999 e domiciliada na cidade de Maputo. A cria o do BANCABC deu-se pela jun o de duas institui es financeiras internacionais, nomeadamente o *NedBank* da África do Sul e o *BNP Paribas* da França (BANCABC, 2019).

Em 2002, o Banco foi adquirido pelo grupo *African Banking Corporation*, tornando-se numa subsidiária do *ABC Holdings Limited* (constituída no Botswana). A estrutura acionista do BancABC   detida majoritariamente pelo Grupo Atlas Mara, com 99,9% de a es A sua principal atividade   o fornecimento de serviços de intermedia o financeira (BANCABC, 2019). Durante o exercício econ mico de 2019 o Banco utilizou a narrativa de *compliance* como estratégia de ganho e manuten o de legitimidade moral, e as evidências são exibidas na Figura 10.

Figura 10 - Estratégias de Legitimidade Moral do African Banking Corporation. SA.

Fonte: Elaboração própria (2020)

Conforme observado na Figura 10 a categoria de manter legitimidade moral foi a que mais se destacou no relatório do BANCABC com dezoito narrativas, correspondente a 85,71% do total de narrativas evidenciadas pelo Banco. Deste percentual, a estratégia de análise de riscos foi a mais relatada, com 88,89% de narrações. Nesta estratégia o relatório do Banco explicita que:

As políticas de gestão de risco do Banco são concebidas para identificar e analisar estes riscos, para estabelecer limites e controlos de risco apropriados, e para monitorizar os riscos e a adesão aos limites através de sistemas de informação fiáveis e atualizados. **O Banco revê regularmente as suas políticas e sistemas de gestão de risco para refletir as mudanças nos mercados, produtos e melhores práticas emergentes** (BANCABC, 2019, p. 21) [grifo nosso].

As outras estratégias utilizadas pelo Banco na categoria de manter legitimidade moral foram o treinamento e comunicação e o código de conduta, destacadas em apenas um discurso cada. Para o treinamento e comunicação o Banco descreve que “Os nossos colaboradores são o nosso principal fator de diferenciação. **O banco investiu significativamente na construção de uma força de trabalho eficaz por meio da redefinição da cultura e da realização de intervenções de formação relevantes**” (BANCABC, 2019, p. 21) [grifo nosso].

Para estratégia de código de conduta, esta patente no relatório que “**as atividades do Banco são desenvolvidas de acordo com o as normas do Banco Central de Moçambique**” (BANCABC, 2019, p. 21) [grifo nosso].

Na categoria de ganhar legitimidade a estratégia de suporte da alta administração foi a

única evidenciada. Nesta estratégia, foram relatadas três narrativas que refletem 14,29% do total de narrativas destacadas no banco para esta categoria. Em uma das narrativas, o Banco expõe o seguinte:

O Conselho de Administração é também responsável pelo controlo interno que determine ser necessário para permitir a preparação de demonstrações financeiras isentas de distorções materialmente relevantes, devidas a fraude ou erro, por manter registos contabilísticos adequados e um sistema eficaz de gestão de riscos, bem como pelo cumprimento das leis e regulamentos relevantes na República de Moçambique (BANCABC, 2019, p. 5).

A exposição citada demonstra que os órgãos da alta administração do Banco relatam as suas ações para garantir a realização eficiente e eficaz das atividades bancárias.

4.1.9 Estratégias de Legitimidade Moral do Moza Banco, SA

O Moza Banco é um banco comercial que opera no mercado financeiro Moçambicano desde 2007, oferecendo serviços bancários em todo o país, com cerca de 62 agências, sendo a terceira maior rede de agências no sistema bancário de Moçambique. No exercício financeiro de 2019 o banco passou por uma reforma na sua estrutura acionista pela fusão por incorporação de todos ativos e passivos do Banco Terra, um banco com larga experiência no setor de agronegócios (MOZA BANCO, 2019). A Tabela 7 apresenta a estrutura acionista do Moza Banco.

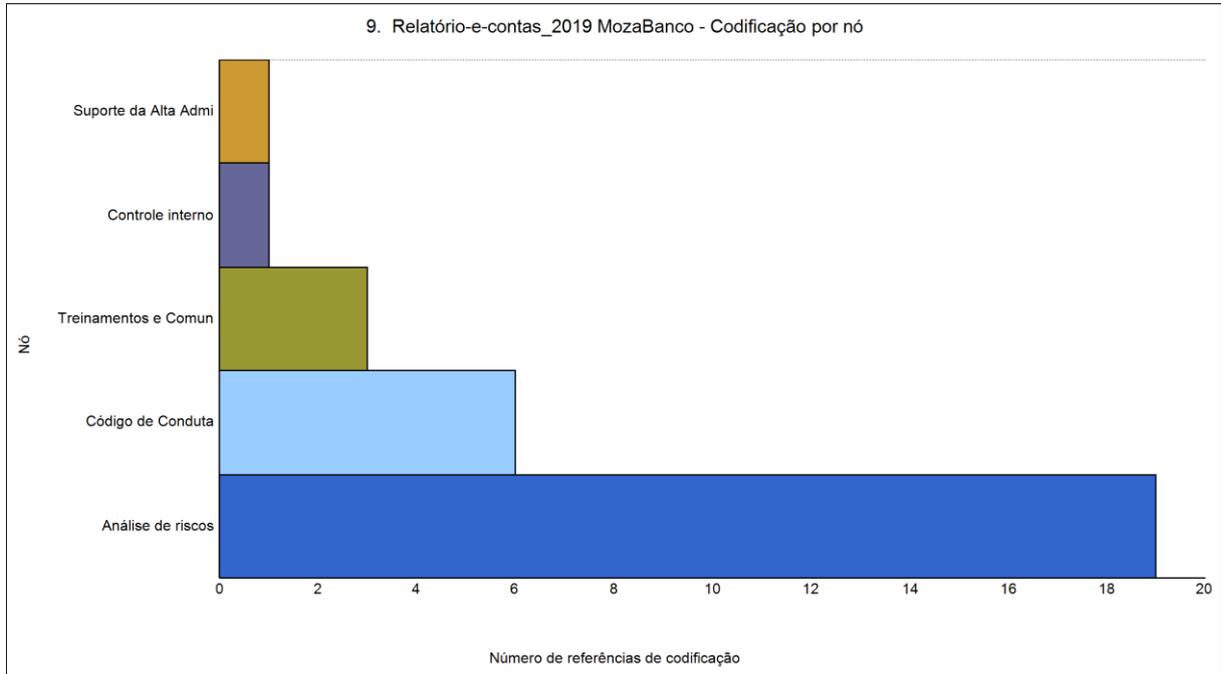
Tabela 7 - Composição Acionária do Moza Banco

Acionista	Nº de ações	% Participação
Kuhanha	468,482	59.40%
Arise	235,000	29.80%
Moçambique Capitais, S.A	43,435	5.51%
Novo Banco	41,732	5.29%
Dr. António Matos	1	0.00%
Total	788,650	100,00%

Fonte: Relatório e Contas Moza Banco, 2019.

A composição acionária do Banco é suportada por quatro principais acionistas, nomeadamente, Kuhanha (59,40%), Arise B.V (29,80%), Moçambique Capitais, S.A (5,51%) e Novo Banco África SGPS, S.A (5,29%) (MOZA BANCO, 2019). No exercício económico de 2019, o relatório administrativo do banco demonstrou que os gestores desta instituição se valeram da narrativa de *compliance* para ganhar e manter a legitimidade moral. As estratégias utilizadas para este feito são apresentadas na Figura 11.

Figura 11 - Estratégias de Legitimidade Moral do Moza Banco, SA



Fonte: Elaboração própria (2020)

O Banco relatou a utilização de narrativa de *compliance* em 30 narrativas, das quais, 29 agrupavam-se na categoria de manter legitimidade e uma narrativa na categoria de ganhar legitimidade moral. Em termos percentuais, a categoria de manter legitimidade foi a mais destacada, com 96,67%, seguindo a categoria de ganhar legitimidade moral com 3,33%.

Na categoria de manter legitimidade, as estratégias utilizadas foram: análise de riscos, com dezanove narrativas, código de conduta com seis narrativas, treinamento e comunicação com três narrativas e controle interno com uma narrativa. Para a estratégia de análise de riscos os gestores do Moza Banco afirmam que:

A gestão do risco é da responsabilidade da Direção de Gestão de Risco sob políticas aprovadas pela Administração e regulamentação emanada pela entidade reguladora. **Esta Direção atua em concordância com as Diretrizes de Gestão de Risco (Aviso 04/GBM/2013) no estabelecimento da metodologia de gestão de risco visando a definição, identificação, mensuração e acompanhamento dos riscos financeiros e não financeiros, em coordenação com as unidades de negócio.** A Administração aprova os princípios para a gestão de risco global, bem como as políticas. Além disso, aprova o apetite sobre o qual o banco deve operar (MOZA BANCO, 2019, p.13) [grifo nosso].

Este trecho demonstra que os gestores descrevem as ações utilizadas para definir, identificar, mensurar e acompanhar os riscos inerentes a atividade bancária. Concernente a estratégia de código de conduta, o relatório do Banco descreveu as políticas e procedimentos adotados na instituição para manter a conformidade com as leis, mediante a seguinte exposição:

Em 2019, a direção do Moza banco continuou com a sua missão de promover o cumprimento das obrigações e deveres legais, regulamentares, normativos,

operacionais, éticos e de conduta que, a cada momento, são aplicáveis à entidade, bem como aos seus Órgãos Sociais, diretores e colaboradores, no quadro do ambiente de controlo e supervisão institucional definido pelas entidades reguladoras competentes e o normativo legal a que se encontram sujeitos (MOZA BANCO, 2019, p.7) [grifo nosso].

Para descrever a utilização da estratégia de treinamento e comunicação, em um dos trechos, o relatório administrativo do Banco aponta que:

Apesar do Banco encontrar-se num estágio de racionalização e economicidade interna, assegurou uma capacidade para realizar 80 ações de formação em cerca de 7.434 horas. **As ações foram direcionadas para o cumprimento das orientações estratégicas de promover a otimização e racionalização de custos, conformidade regulamentar**, melhoria de aptidões no domínio de aplicações e processos (MOZA BANCO, 2019, p.7) [grifo nosso].

Esta narração descreve as ações que o Banco utilizou para garantir o treinamento dos seus colaboradores em matérias ligadas ao *compliance*. Ainda nesta categoria, o relatório administrativo do Moza Banco ressalta o uso da estratégia de controle interno para manter a legitimidade moral, descrevendo que a “administração é responsável pela aprovação das políticas internas contendo procedimentos a adoptar nos vários processos, cuja revisão é efetuada periodicamente, tendo em conta a necessidade de adequação à realidade” (MOZA BANCO, 2019, p.7).

Na categoria de ganhar legitimidade moral o relatório administrativo do Banco apenas evidenciou uma narrativa, referente a estratégia de suporte da alta administração. Nesta narrativa, expõe-se o seguinte:

O conselho de administração tem como principal função apoiar a Comissão Executiva na avaliação do desempenho das atividades do Banco, procurando garantir o nível de cumprimento dos objetivos definidos e propor as devidas medidas estratégicas para o seu alcance. Este fórum congrega a totalidade da estrutura Diretiva do Banco, promovendo a gestão participativa e alargada (MOZA BANCO, 2019, p.4) [grifo nosso].

Esta exposição, demonstra o apoio prestado pelos órgãos do conselho diretivo do Moza Banco aos demais colaboradores, para garantir o cumprimento dos objetivos institucionais em conformidade com a legislação interna e externa.

4.1.10 Estratégias de Legitimidade Moral do Banco Moçambicano de Apoio aos Investimentos S.A.

O Banco Moçambicano de Apoio aos Investimentos, doravante designado por Banco Mais, é uma sociedade de capital privado, com sede na cidade de Maputo, registada no Banco de Moçambique com o código 0000180. O Banco Mais oferece soluções financeiras para pessoas físicas e jurídicas, através da sua rede de unidades de negócios localizadas nas Cidades de Maputo, Boane, Xai-Xai, Chimoio e Tete. Em 31 de Dezembro de 2019 o banco apresentou

um capital social de 1.462.798.176,00 e a sua estrutura acionista é apresentada na Tabela 8 (BANCO MAIS, 2019).

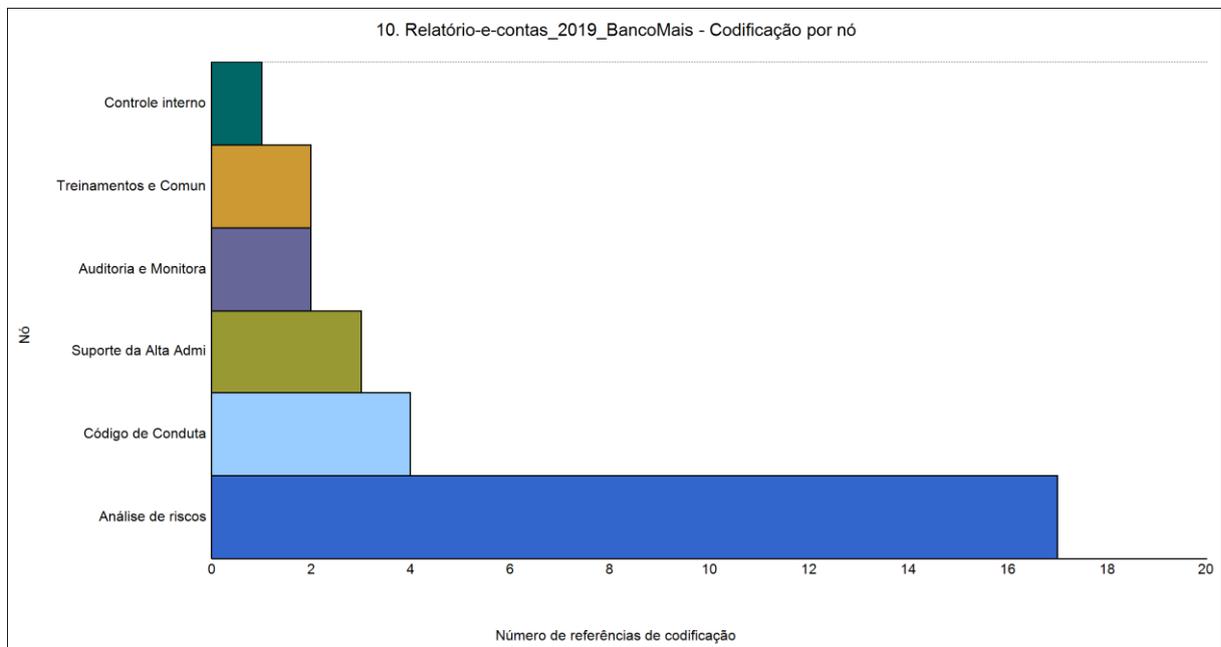
Tabela 8 - Composição Acionária do Banco Mais

Acionista	Nº de ações	% Participação
Bison Capital Holding Company Limited	81 279 818	55,56%
Geocapital-Gestão de Participações S.A.	31 289 788	21,39%
Africinvest Financial Sector Limited	28 213 020	19,29%
Gildo Dos Santos Lucas	2 726 876	1,86%
Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade	1 899 299	1,30%
Outros	871 017	0,60%
Total	146 279 818	100,00%

Fonte: Relatório e Contas, Banco Mais, 2019.

O capital social do Banco é detido majoritariamente pela BISON Capital Financial Holding Co Ltd., com 56,00%, e minoritariamente pela Geocapital, Africinvest, Gildo Lucas, Fundação para o Desenvolvimento da Comunidade e outros com 21,00%, 19,30%, 1,86%, 1,30% e 0,60 respectivamente (BANCO MAIS, 2019). Os gestores do Banco Mais recorreram a narrativa de *compliance* para ganhar, manter ou recuperar a legitimidade moral e as evidencias são apresentadas na Figura 12.

Figura 12 - Estratégias de Legitimidade Moral do Banco Moçambicano de Apoio aos Investimentos S.A.



Fonte: Elaboração própria (2020)

Mediante a Figura 12, observa-se que a narrativa de *compliance* foi evidenciada em 29 narrativas do relatório de administração do Banco MAIS. Destas narrativas, 24 pertenciam a categoria de manter legitimidade, três enquadravam-se na categoria de ganhar legitimidade e

duas narrativas relacionavam-se a categoria de recuperar legitimidade moral.

Neste íterim, verifica-se que a categoria de manter legitimidade foi a que mais se destacou no relatório de administração do Banco, com 82,76% do total de narrativas. Na sequência, seguem as categorias de ganhar legitimidade, com 10,34%, e recuperar legitimidade, com 6,90%.

As estratégias evidenciadas na categoria de manter legitimidade foram: análise de riscos, código de conduta, treinamento de comunicação e controle interno com 70,83%, 16,67%, 8,33% e 4,17% respetivamente. Para a estratégia de análise de riscos, em uma narrativa o Banco destaca o seguinte:

A gestão de riscos no Banco MAIS obedece a princípios, metodologias e procedimentos de controlo e reporte definidos, atendendo aos riscos específicos de cada negócio. **A política de gestão de riscos do Banco MAIS visa a identificação, avaliação, acompanhamento, controlo de todos os riscos materiais a que a instituição se encontra exposta**, tanto por via interna como externa, por forma a assegurar que os mesmos se mantêm em níveis compatíveis com a tolerância ao risco pré-definida pelo órgão de administração (BANCO MAIS, 2019, p.24) [grifo nosso].

O fato relatado, informa que o Banco MAIS possui políticas de análise e gestão de riscos bem delimitadas, o que possibilita o controlo dos riscos inerentes as suas atividades de forma eficaz e eficiente. Ainda na categoria de manter legitimidade, esta instituição bancária reporta as políticas adotadas para manter conformidade, com as leis que regulamentam o sistema financeiro Moçambicano, reportando a existência de um departamento responsável por:

[...] prevenir e evitar a violação das normas e/ou desvio de condutas que acarretem consequências negativas para o Banco e para a sociedade: exigir um comportamento aos colaboradores que esteja de acordo com a legislação em vigor, conforme com as Leis nacionais e os normativos internos do Banco, **conciliando as ações, condutas e procedimentos com as exigências legais, éticas e regulamentares** (BANCO MAIS, 2019, p.21) [grifo nosso].

Esta preocupação do banco em manter as suas atividades em consonância com a regulamentação é suportada pela estratégia de código de conduta. As outras estratégias evidenciadas nesta categoria são o treinamento e comunicação e o controlo interno. Para o treinamento e comunicação, o Banco ressalta que:

Em 2019 foi dada continuidade ao processo de treinamento das equipas do Banco MAIS. Este reforço é necessário para dotar o Banco nas valências necessárias em termos de *Know-How* bancário que **permita uma implementação eficaz da estratégia definida e cumprir com as exigências do Banco Central** (BANCO MAIS, 2019, p.23) [grifo nosso].

Para estratégia de controlo interno, o Banco descreve que “ao longo de 2019, **a comissão executiva implementou, sob a sua supervisão, estruturas, controlos e processos com vista a assegurar e monitorizar as atividades do Banco**, quer as de gestão corrente quer as de valor estratégico para a organização [...]” (BANCO MAIS, 2019, p.8) [grifo nosso].

Na categoria de ganhar legitimidade moral o Banco apenas relatou a estratégia de suporte da alta administração, reportando que o conselho de administração realiza um “acompanhamento geral do Banco, define as estratégias de atuação e delibera sobre as matérias mais relevantes para o desenvolvimento do Banco” (BANCO MAIS, 2019, p.8).

Para a categoria de recuperar legitimidade moral, o Banco destaca a presença da estratégia de auditoria e monitoramento em duas narrativas. Em uma delas está reportado que esta instituição de crédito possui um comitê de auditoria responsável por “**analisar, avaliar e recomendar melhorias nos sistemas de controle interno e nas práticas contábilísticas, com base em planos de auditoria que levam em consideração os graus de risco relativo de cada função ou aspecto da atividade [...]**” (BANCO MAIS, 2019, p.9) [grifo nosso].

4.1.11 Estratégias de Legitimidade Moral do United Bank for África Moçambique

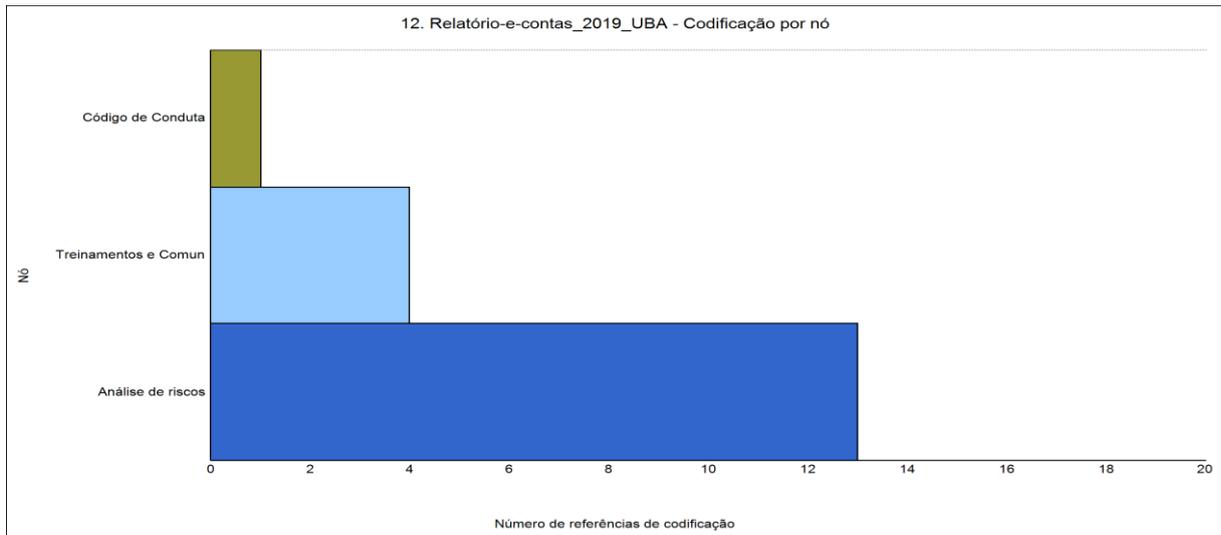
O United Bank for África Moçambique (UBA) é uma sociedade de capital privado constituída e regulada pela lei moçambicana, com registo na Conservatória de Entidades Legais de Maputo sob o número 100135167, com sede na Cidade de Maputo. O objeto do UBA consiste no exercício de todas atividades bancárias e financeiras, autorizadas pelos órgãos de supervisão para as instituições bancárias ou financeiras licenciadas. Em 31 de Dezembro de 2019, o UBA apresentou um capital social de 1.744.712.000,00 Meticais e a sua estrutura é apresentado na Tabela 9 (UBA, 2019).

Tabela 9 - Composição Acionária do UBA

Acionista	Nº de ações	% Participação
UBA Plc	1,669,655	96.980%
Afriland Propeties Plc.	22,015	1.2618%
African Prudential Plc	53,037	3.0399%
Adejare Rasheed Olaoluwa	3	0.0002%
Emmanuel Nwabuikwu Nnorom	2	0.0001%
Total	1,744,712	100,00%

Fonte: Relatório e Contas do UBA, 2019.

Pela Tabela 9, observa-se que capital social do UBA é composto por 1.744.712 ações ordinárias de 1.000,00 Meticais cada, e o seu acionista majoritário é o United Bank for África PLC (um Banco Comercial constituído na República Federal da Nigéria) com 95.70% das ações. Os demais acionistas minoritários detêm 4.30% das ações do Banco. Conforme apresentado na Figura 13, no exercício econômico em alusão, a narrativa de *compliance* apenas foi evidenciada para manter a legitimidade moral (UBA, 2019).

Figura 13 - Estratégias de Legitimidade Moral do United Bank for África Moçambique

Fonte: Elaboração própria (2020)

A manutenção de legitimidade moral do UBA foi evidenciada em dezoito narrativas, distribuídos nas estratégias de análise de riscos, treinamento e comunicação e código de conduta. A estratégia de análise de riscos foi apresentada em treze narrativas, correspondente a 77,22%. Nestas narrativas, o relatório administrativo descreve que “o Banco não pode esperar eliminar todos os riscos, mas **através de um quadro de controle e de vigilância e respondendo aos riscos potenciais, o Banco é capaz de gerir os riscos**” (UBA, 2019, p.21) [grifo nosso].

Concernente a estratégia de treinamento e comunicação, o relatório administrativo do UBA destaca quatro narrativas. Em uma delas, descreve-se que “de acordo com a política de desenvolvimento contínuo, **o Banco elabora programas de formação anuais**. Os programas incluem formação no trabalho, sessões em sala de aula e programas de formação baseados na Web que se encontram disponíveis para todos os funcionários” (UBA, 2019, p. 6) [grifo nosso].

A última estratégia de legitimidade moral descrita no relatório de gestão do Banco é o código de conduta. Esta estratégia foi utilizada para descrever as ações da organização para manter a conformidade com as leis e garantir uma cultura de integridade e valorização de comportamentos éticos. Neste sentido, o relatório expõe que “as atividades do banco são regidas pelos seus estatutos e outros regulamentos aplicáveis” (UBA, 2019, p. 6).

4.2 Síntese das estratégias de legitimidade moral utilizadas nos relatórios de administração de instituições bancárias de Moçambique

Neste subcapítulo se apresenta a realidade do sistema bancário Moçambicano no que tange as suas ações de legitimação nas narrativas de *compliance*, para ganhar, manter ou

Tabela 10 - Estratégias utilizadas para Ganhar Legitimidade Moral

Categoria	Instituição Financeira	Estratégia	Nº Narrativas	% Narrativas
GANHAR LEGITIMIDADE MORAL	BIM	Suporte da Alta Administração	1	2,94
		<i>Due Delligence</i>	1	2,94
		Canais de Denúncia.	0	0,00
	TOTAL		2	5,88
	BANCO ÚNICO	Suporte da Alta Administração	6	6,98
		<i>Due Delligence</i>	3	4,49
		Canais de Denúncia.	0	0,00
	TOTAL		9	11,47
	BANCO BIG	Suporte da Alta Administração	10	13,89
		<i>Due Delligence</i>	0	0,00
		Canais de Denúncia.	0	0,00
	TOTAL		10	13,89
	ABSA	Suporte da Alta Administração	14	25,45
		<i>Due Delligence</i>	3	5,45
		Canais de Denúncia.	0	0,00
	TOTAL		17	30,91
	STANDARD BANK	Suporte da Alta Administração	5	50,00
		<i>Due Delligence</i>	0	0,00
		Canais de Denúncia.	0	0,00
	TOTAL		5	50,00
	FCB	Suporte da Alta Administração	12	20,00
		<i>Due Delligence</i>	3	5,00
		Canais de Denúncia.	0	0,00
	TOTAL		15	25,00
	SGM	Suporte da Alta Administração	1	8,33
		<i>Due Delligence</i>	0	0,00
		Canais de Denúncia.	0	0,00
	TOTAL		1	8,33
ABC	Suporte da Alta Administração	3	14,29	
	<i>Due Delligence</i>	0	0,00	
	Canais de Denúncia.	0	0,00	
TOTAL			14,29	
MOZA BANCO	Suporte da Alta Administração	1	3,33	
	<i>Due Delligence</i>	0	0,00	
	Canais de Denúncia.	0	0,00	
TOTAL		1	3,33	
BANCO MAIS	Suporte da Alta Administração	3	11,11	
	<i>Due Delligence</i>	0	0,00	
	Canais de Denúncia.	0	0,00	
TOTAL		3	11,11	

Fonte: Elaborado a partir dos Dados da Pesquisa.

Para Suchman (1995), as organizações ganham a legitimidade moral, se obter aceitação das suas ações no contexto social inserido. Assim, as estratégias utilizadas para analisar o ganho de legitimidade moral das instituições bancárias de Moçambique nesta pesquisa relacionaram-se ao suporte da alta administração, *due delligence* e canais de denúncia. O percentual médio de narrativas nesta categoria foi de 15,50%, sendo 13,15% para a estratégia de suporte da alta administração, 2,35% para estratégia de *due delligence* e 0,00% para a estratégia de canais de denúncia. O Banco ABSA foi o que mais demonstrou preocupação com o ganho de legitimidade moral, tendo apresentado dezessete narrativas e, o UBA foi a única instituição bancária que não

apresentou nenhuma narrativa para esta categoria.

Os bancos analisados também se valeram da narrativa de *compliance* para manter a legitimidade moral. A distribuição percentual das estratégias utilizadas nesta categoria é apresentada na Tabela 11.

Tabela 11 - Estratégias utilizadas para Manter a Legitimidade Moral

Categoria	Instituição Financeira	Estratégia	Nº Narrativas	% Narrativas
MANTER LEGITIMIDADE MORAL	BIM	Treinamentos e Comunicação	15	44,12
		Análise de riscos	15	44,12
		Controle interno	0	0,00
		Código de Conduta	2	5,88
	TOTAL		32	94,12
	BANCO ÚNICO	Treinamentos e Comunicação	9	10,47
		Análise de riscos	53	61,63
		Controle interno	6	6,97
		Código de Conduta	6	6,98
	TOTAL		74	86,05
	BANCO BIG	Treinamentos e Comunicação	8	11,11
		Análise de riscos	35	48,61
		Controle interno	7	9,72
		Código de Conduta	7	9,72
	TOTAL		57	79,16
	ABSA	Treinamentos e Comunicação	6	10,91
		Análise de riscos	20	36,36
		Controle interno	6	10,91
		Código de Conduta	6	10,91
	TOTAL		38	69,09
	STANDARD BANK	Treinamentos e Comunicação	2	20,00
		Análise de riscos	0	0,00
		Controle interno	2	20,00
		Código de Conduta	1	10,00
	TOTAL		5	50,00
	FCB	Treinamentos e Comunicação	8	13,33
		Análise de riscos	18	30,00
		Controle interno	9	15,00
		Código de Conduta	10	16,67
	TOTAL		45	75,00
	SGM	Treinamentos e Comunicação	1	8,33
		Análise de riscos	9	75,00
Controle interno		1	8,33	
Código de Conduta		0	0,00	
TOTAL		11	91,67	
ABC	Treinamentos e Comunicação	1	4,76	
	Análise de riscos	16	76,19	
	Controle interno	0	0,00	
	Código de Conduta	1	4,76	
TOTAL		18	85,71	
MOZA BANCO	Treinamentos e Comunicação	3	10,00	
	Análise de riscos	19	63,33	
	Controle interno	1	3,33	
	Código de Conduta	6	20,00	
TOTAL		29	96,67	
BANCO MAIS	Treinamentos e Comunicação	2	7,41	
	Análise de riscos	17	62,96	
	Controle interno	1	3,70	
	Código de Conduta	4	14,81	

	TOTAL		24	88,89
	UBA	Treinamentos e Comunicação	4	22,22
		Análise de riscos	13	72,22
		Controle interno	0	0,00
		Código de Conduta	1	5,56
	TOTAL		18	100

Fonte: Elaborado a partir dos Dados da Pesquisa.

Para a categoria de manter legitimidade moral, os achados deste estudo denotaram que o Banco Único, Société Générale Moçambique, BancABC, Moza Banco, Banco Mais e United Bank for África Moçambique, apresentaram um percentual acima dos 50% para a estratégia de análise de riscos. Esta evidencia demonstra que os gestores se preocupam fundamentalmente com a análise de riscos em detrimento das outras estratégias como o treinamento e comunica o, o código de conduta e o controle interno que a média geral de mensura o em todos bancos fixou-se em 13,86%, 10,35% e 7,77% respetivamente.

Na última categoria, apenas quatro Bancos utilizaram a narrativa de *compliance* para recuperar a legitimidade moral e os seus achados são apresentados na Tabela 12.

Tabela 12 - Estratégias utilizadas para Recuperar a Legitimidade Moral

Categoria	Institui�o Financeira	Estrat�gia	N�. Narrativas	% Narrativas
RECUPERAR LEGITIMIDADE MORAL	BANCO �NICO	Investiga�es internas	0	0,00
		Auditoria e Monitoramento	3	3,49
	TOTAL		3	3,49
	BANCO BIG	Investiga�es internas	3	4,17
		Auditoria e Monitoramento	2	2,78
	TOTAL		5	6,95
	ABC	Investiga�es internas	0	0,00
		Auditoria e Monitoramento	2	9,52
	TOTAL		2	9,52
	BANCO MAIS	Investiga�es internas	0	0,00
		Auditoria e Monitoramento	2	7,41
	TOTAL		2	7,51

Fonte: Elaborado a partir dos Dados da Pesquisa.

Concernente a recupera o de legitimidade moral, Suchman (1995) prescreve que o fato emerge de uma provável perda de legitimidade relacionada a alguma crise imprevista. Entretanto, os resultados desta pesquisa, destacam que a categoria de recuperar legitimidade moral foi a menos evidenciada nos relatórios administrativos das institui es bancárias de Moçambique, tendo apresentado uma média percentual de 0,37% para a estratégia de investiga es internas e 2,11% para a estratégia de auditoria e monitoramento.

4.3 Síntese Teórica dos Achados

Este subcapítulo sintetiza os resultados concernente a aplica o da narrativa de *compliance* no setor bancário Moçambicano e faz uma discussão destes com a literatura existente. A Tabela 13 descreve o percentual de narrativas utilizadas pelos gestores das

instituições bancárias de Moçambique para ganhar, manter ou recuperar a legitimidade moral.

Tabela 13 - Estratégias de legitimidade moral utilizadas nas instituições bancárias de Moçambique

Tipologia	Categoria	Estratégia	Nº. Narrativas	% Narrativas	
LEGITIMIDADE MORAL	GANHAR	Suporte da Alta Administração	56	13,15	
		Due Delligence	10	2,35	
		Canais de Denúncia	0	0,00	
	TOTAL		66	15,50	
	MANTER	Treinamento e Comunicação	59	13,86	
		Análise de Riscos	215	50,23	
		Controle Interno	33	7,77	
		Código de Conduta	44	10,35	
	TOTAL		351	82,15	
	RECUPERAR	Investigações internas	3	0,71	
		Auditoria e Monitoramento	7	1,64	
	TOTAL		10	2,35	
	TOTAL DE NARRATIVAS			425	

Fonte: Elaborado a partir dos Dados da Pesquisa.

Estes resultados atestam que os gestores das instituições bancárias de Moçambique valem-se da narrativa de *compliance* para ganhar, manter e recuperar a legitimidade moral. A categoria de manter legitimidade moral foi evidenciada em 82,15% das narrativas existentes nos relatórios administrativos analisados, demonstrando que os gestores destas instituições ao executarem as suas atividades reforçam a imagem positiva da organização para seus interlocutores (DEEPHOUSE et al. 2017). Este resultado corrobora com os achados por Beuren et al. (2013) e Farias et al. (2017), que encontraram maior quantidade de discursos na categoria de manutenção de legitimidade moral.

A análise de riscos foi a estratégia mais destacada nos relatórios analisados com cerca de 50,23%, o que demonstra uma preocupação dos Bancos Moçambicanos com a gestão dos riscos inerentes as suas atividades e também comprova o pressuposto de Assi (2018), que descreve a análise de riscos como um dos elementos fundamentais para a sobrevivência das instituições financeiras e a sua avaliação impacta significativamente no desempenho da organização.

A segunda estratégia mais destacada na categoria de manutenção de legitimidade é a de treinamentos e comunicação, evidenciada em 13,86% de narrativas. Este percentual reforça os pressupostos de Vieira e Barreto (2019), que enxergam o treinamento e comunicação como ferramentas indispensáveis para que os valores da instituição sejam difundidos para todos membros. As estratégias de controle interno e código de conduta foram as menos evidenciadas, com um percentual de narrativas equivalente a 7,77% e 10,35% respetivamente. Segundo Assi (2018), a ineficiência do controle interno fragiliza o funcionamento da organização, e compromete o abarcamento dos objetivos da organização.

Concernente a estratégia de código de conduta, as evidências do estudo demonstram que a maior parte das instituições bancárias Moçambicanas não descreve nos seus relatórios administrativos as diretrizes utilizadas para assegurar o cumprimento das normas e procedimentos legais, o que constitui uma lacuna (ASSI, 2018), pois, essas diretrizes auxiliam os colaboradores destas instituições a optarem por condutas éticas (VIEIRA; BARRETO, 2019).

A categoria de ganhar legitimidade, é a segunda preferida nas instituições bancárias de Moçambique. Este achado distancia-se das evidências de Machado e Ott (2015) e Voltarelli e Zanchet (2017), que encontraram maior predominância de narrativas nesta categoria. A estratégia de suporte da alta administração foi a mais destacada em todos os Bancos analisados. Apesar das narrativas desta estratégia apresentarem um percentual reduzido (13,15%), este fato demonstra que os gestores das instituições financeiras de Moçambique estão preocupados em inserir a cultura de *compliance* no dia a dia da organização, conforme recomendado por Assi (2018).

A estratégia de *Due diligence* foi a segunda mais evidenciada nesta categoria, porém apenas o Banco Internacional de Moçambique, Banco Único, ABSA e o FCB é que apresentaram narrativas para esta estratégia. Neste sentido, percebe-se que a maior parte dos Bancos de Moçambique não demonstram as ações realizadas para garantir a avaliação histórica das suas relações comerciais, o que em algumas ocasiões poderá comprometer a reputação da organização (SIBILLE; SERPA 2016). Na estratégia de canais denúncia, verificou-se que nenhuma instituição bancária reporta no seu relatório administrativo, a existência de canais de denúncia. Para Assi (2018), esta evidência expõe déficit de um dos mecanismos mais utilizados nas organizações para garantir que os seus funcionários e parceiros reportem de forma anônima e confiável os comportamentos que não estejam em conformidade com o estabelecido no código de conduta.

A categoria de recuperar legitimidade moral foi a menos evidenciada, com apenas 2,35% de narrativas, dos quais 1,64% relacionavam-se a auditoria e monitoramento e 0,71% a investigações internas. O baixo percentual de divulgação de estratégias de recuperação de legitimidade moral também foi constatado nas pesquisas de Beuren, Gubiani e Soares (2013) e Machado e Ott (2015) e está relacionado com a ausência de situações de crise (SUCHMAN, 1995).

Mediante as evidências apresentadas nesta pesquisa, percebe-se que os gestores das instituições bancárias de Moçambique atentam-se mais em manter e ganhar legitimidade moral, que recuperar a legitimidade perdida. Esta conotação pode ser sustentada por meio dos

argumentos de Pellegrino e Lodhia (2012) e Yeung (2009), que desatacam que as organizações buscam ganhar e manter a legitimidade para conquistar a confiança pública, e as suas ações é que garantem a sua legitimação, pois a legitimidade não se obtém pelo simples direito de existência organizacional (PELLEGRINO; LODHIA, 2012), mas sim pelo julgamento da sociedade de que a organização desenvolve as suas atividades atendendo as normas socialmente aceites (YEUNG, 2009).

A ligação entre a legitimidade e o *compliance* demonstrou que para as instituições bancárias ganharem, manterem ou recuperarem a legitimidade moral é importante que exista um programa de *compliance* eficiente e eficaz, pois o *compliance* é um dos elementos fundamentais no processo de legitimação (MCINNES; AHMED, 2016), e concentra os principais componentes da legitimação organizacional (BELAL; OWEN, 2015; KURUPU et al. 2019) com realce para a moral, os valores e as condutas éticas (CHEN; ROBERTS, 2010; CHUA; RAHMAN, 2011), dentro de um contexto socialmente aceito (JOHNSON; HOLUB , 2003; BITEKTINE, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No âmbito geral, este estudo objetivou analisar a utilização da narrativa de *compliance* como elemento de legitimação moral no relatório de administração de 11 instituições bancárias Moçambicanas. Conforme anunciado por Suchman (1995), as organizações podem ganhar manter ou recuperar legitimidade de forma cognitiva, moral e pragmática. Entretanto, nesta pesquisa, utilizou-se a legitimidade moral por ser a forma de legitimidade que envolve uma percepção generalizada ou suposição de que as atividades organizacionais são desejáveis ou apropriadas dentro de algum sistema socialmente construído de normas, valores e crenças.

A materialização do objetivo geral procedeu-se por meio de dois objetivos específicos. O primeiro preconizou evidenciar as estratégias de legitimidade moral utilizadas nos relatórios de administração de instituições bancárias de Moçambique. Neste objetivo específico, as evidências revelaram que as instituições bancárias de Moçambique utilizaram 8 das 9 estratégias propostas nesta pesquisa.

As estratégias mais divulgadas foram a análise de riscos, treinamentos e comunicação, suporte da alta administração, código de conduta e controle interno. As menos divulgadas foram a auditoria e monitoramento, investigações internas e *due diligence*. A estratégia de canais de denúncia foi a única não divulgada pelos bancos analisados. A evidenciação destas estratégias demonstra que as instituições analisadas se valeram da narrativa de *compliance* para a obtenção, manutenção e recuperação da legitimidade moral.

A análise de riscos, o treinamento e comunicação e o suporte da alta administração foram as estratégias consideradas essenciais para a legitimidade organizacional das instituições bancárias de Moçambique. Este achado valida a suposição de Assi (2018) e Vieira e Barreto (2019) que enxergam a análise de riscos como um dos elementos fundamentais para a sobrevivência de instituições bancárias (ASSI, 2018), o esforço com programas de treinamento e comunicação, como elementos cruciais para que os valores da instituição sejam difundidos para todos membros (VIEIRA; BARRETO, 2019). E, o suporte da alta administração como centro da implementação de um programa de *compliance* (VIEIRA; BARRETO, 2019)

A auditoria e monitoramento e as investigações internas foram as estratégias menos evidenciadas nos relatórios analisados. Esta conotação demonstra uma lacuna destas estratégias no controle da efetivação do programa de *compliance*, pois, a auditoria e monitoramento e as investigações internas possibilitam a organização a detectar prováveis irregularidades nas normas e a direcionam a responder com prontidão as denúncias de comportamentos ilícitos dos seus colaboradores (ASSI, 2018)

O segundo objetivo específico propunha verificar se as instituições bancárias de

Moçambique utilizam a narrativa de *compliance* para ganhar, manter ou recuperar a legitimidade moral. Os achados demonstraram que a manutenção de legitimidade moral foi a categoria mais utilizada nestas instituições, tendo apresentado 82,15% do total de narrativas sobre a legitimidade moral, seguido do ganho legitimidade moral com 15,50% e recuperação de legitimidade moral com 2,35%.

Na categoria de ganhar legitimidade moral os bancos Moçambicanos apenas divulgaram estratégias relacionadas ao suporte da alta administração e *due delligence*, deixando de fora os canais de denúncia. Na categoria de manter legitimidade moral a estratégia mais divulgada foi a análise de risco, e o controle interno foi a menos utilizada. Já na categoria de recuperar legitimidade as ações estratégicas mais divulgadas foram as de auditoria e monitoramento.

Os resultados deste estudo possibilitam responder à questão proposta nesta pesquisa, e defende-se que a narrativa de *compliance* é utilizada com maior ênfase na manutenção de legitimidade moral das instituições bancárias Moçambicanas. Estes achados corroboram com os de Beuren et al. (2013) e Farias et al. (2017), que encontraram maior quantidade de narrativas na categoria de manutenção de legitimidade moral. Ainda corroboram com achados de Beuren et. al. (2013) e Machado e Ott (2015) que encontraram um baixo percentual de divulgação de estratégias de recuperação de legitimidade moral. E, também divergem com as evidências de Machado e Ott (2015) e Voltarelli e Zanchet (2017) que destacaram a categoria de ganhar legitimidade como a de maior predominância nas suas pesquisas.

O estudo apresenta contribuições teóricas e práticas para o meio acadêmico e profissional. Para o meio acadêmico espera-se que sirva de base para futuras pesquisas desta temática, pois torna-se um estudo pioneiro a associar a legitimidade e o *compliance*. Para o meio profissional espera-se que os resultados desta pesquisa possibilitem que as instituições financeiras conheçam e divulguem as estratégias de legitimidades moral utilizadas nos seus relatórios de administração.

Considerando as limitações apresentadas nesta pesquisa, recomenda-se que nos futuros estudos os autores recorram a outras fontes de dado utilizadas pelas instituições financeiras para a divulgação das suas atividades e que se faça a triangulação de informações através de análise documental, entrevistas aos gestores e funcionários e demais formas de pesquisas qualitativas.

Recomenda-se, ainda, a realização da pesquisa em outros países com características semelhantes à de Moçambique, o que possibilitará que análises comparativas entre países semelhantes sejam realizadas para melhor interpretação dos resultados.

REFERÊNCIAS

ABSA BANK MOÇAMBIQUE (ABSA) - **Relatório e Contas 2019**. Disponível em: <https://www.absa.co.mz/>. Acessado aos 10 de julho de 2020.

AFRICAN BANKING CORPORATION. (BancABC) - **Relatório e Contas 2019**. Disponível em <http://www.africanbankingcorp.com>. Acessado aos 10 de julho de 2020.

ALDRICH, H. E.; FIOL, C. M. Fools rush in?: The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, v.19, n. 4, p. 645-670, 1994.

ALFAZEMA, A.J. **Reestruturação do sistema financeiro e seu impacto na concessão do crédito bancário às pequenas e médias empresas em Moçambique (2000 -2017)**. Tese (Doutorado em Estudos Estratégicos Internacionais). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 202. 2019.

ASSI, M. **Compliance como implementar**: São Paulo: Trevisan Editora, 2018.

ASSI, M. **Gestão do Compliance e Seus Desafios**: Como Implantar Controles Internos, Superar Dificuldades e Manter a Eficiência dos Negócios. 1ed. São Paulo: Saint Paul Editora, 2013.

ASSI, M. **Governança, riscos e Compliance**: mudando a conduta nos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora, 2017.

BANCO BIG MOÇAMBIQUE - **Relatório e Contas 2019**. Disponível em <http://bancobig.co.mz>. Acessado aos 10 de julho de 2020.

BANCO CENTRAL DE MOÇAMBIQUE – **Decreto n.º 66/2014 de 29 de outubro**. Regula a lei de branqueamento de capitais. Disponível em <http://www.bancmoc.mz>. Acesso em 10 de setembro de 2019.

BANCO CENTRAL DE MOÇAMBIQUE –**Aviso n º 02/GBM/2018**. Apresenta o código de conduta das instituições de crédito e sociedades financeiras. Disponível em <http://www.bancmoc.mz>. Acesso em 10 de setembro de 2019.

BANCO CENTRAL DE MOÇAMBIQUE –**Aviso n º 04/GBM/2007**, orienta a utilização das normas internacionais de relato Financeiro (NIRF). Disponível em <http://www.bancmoc.mz>. Acesso em 10 de setembro de 2019.

BANCO CENTRAL DE MOÇAMBIQUE –**Aviso n º 05/GBM/2018**. Identifica os limites prudenciais a concentração de riscos que as instituições de credito assumem com as suas

contrapartes. Disponível em <http://www.bancmoc.mz>. Acesso em 10 de setembro de 2019.

BANCO CENTRAL DE MOÇAMBIQUE –**Aviso n ° 07/GBM/2017**. Estabelece o capital social mínimo para as instituições de crédito, sociedades financeiras e operadoras de micro finanças. Disponível em <http://www.bancmoc.mz>. Acesso em 10 de setembro de 2019.

BANCO CENTRAL DE MOÇAMBIQUE –**Aviso n ° 08/GBM/2017**. Identifica os elementos a constituírem fundos próprios das instituições de crédito. Disponível em <http://www.bancmoc.mz>. Acesso em 10 de setembro de 2019.

BANCO CENTRAL DE MOÇAMBIQUE –**Aviso n ° 11/GBM/2017**, Estabelece os critérios para a emissão e transação de bilhetes de tesouro. Disponível em <http://www.bancmoc.mz>. Acesso em 10 de setembro de 2019.

BANCO CENTRAL DE MOÇAMBIQUE –**Aviso n ° 11/GBM/2018**. Indica o limite de venda, levantamento, entrada e saída de moeda estrangeira. Disponível em <http://www.bancmoc.mz>. Acesso em 10 de setembro de 2019.

BANCO CENTRAL DE MOÇAMBIQUE –**Aviso n ° 16/GBM/2017**. Concebe os requisitos para a divulgação da disciplina de mercado; disponível em <http://www.bancmoc.mz>. Acesso em 10 de setembro de 2019.

BANCO COMERCIAL E DE INVESTIMENTOS (BCI). - **Relatório e Contas 2019**. Disponível em <http://www.bci.co.mz>. Acessado aos 10 de julho de 2020.

BANCO INTERNACIONAL DE MOÇAMBIQUE (BIM) – Relatório e Contas 2019. Disponível em <https://inst.millenniumbim.co.mz>. Acesso em 10 de julho de 2020.

BANCO MOÇAMBICANO DE APOIO AOS INVESTIMENTOS (BANCO MAIS) - **Relatório e Contas 2019**. Disponível em <http://www.bancomais.co.mz>. Acessado aos 10 de julho de 2020.

BANCO NACIONAL DE INVESTIMENTO (BNI) - **Relatório e Contas 2019**. Disponível em <http://www.bni.co.mz>. Acessado aos 10 de julho de 2020.

BANCO ÚNICO - **Relatório e Contas 2019**. Disponível em <http://www.bancounico.co.mz/>. Acessado aos 10 de julho de 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições 70, Lisboa, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70, São Paulo, 2016

BELAL, A., OWEN, D. The rise and fall of stand-alone social reporting in a multinational

subsidiary in Bangladesh: a case study, **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 28. n. 7, p. 1160-1192, 2015.

BEUREN, I. M.; GUBIANI, C.A.; SOARES A. Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico. **Revista de Administração Pública**, v. 47 n. 4 p. 849-875. 2013.

BITEKTINE, A. Towards a theory of social judgements of organizations: The case of legitimacy, reputation and status, **Academy of Management Review**, v. 36, p. 151-179, 2011.

CAMPBELL, D. J.; CRAVEN, B.; SHRIVES, P. Voluntary social reporting in three FTSE sectors: a comment on perception and legitimacy. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 16, n. 4, p. 558 – 581, 2003.

CANDELORO, A. P. RIZZO, M. B. M. de; PINHO, V. **Compliance 360**: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. 2. ed. revista e atualizada. São Paulo: Editora da Autora Maria Balbona Martins de Rizzo, 2015.

CANDELORO, A. P. RIZZO, M. B. M.; PINHO, V. **Compliance 360**º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. São Paulo: Trevisan Editora Universitária, 2012.

CAVALCANTE, R. B., CALIXTO, P., & PINHEIRO, M. M. K. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, v. 24 n. 1, p. 13-18, 2014.

CHEN, J. C., ROBERTS, R. W. Toward a more coherent understanding of the organization society relationship: A theoretical consideration for social and environmental accounting research, **Journal of Business Ethics**, v. 97, p. 651-665, 2010.

CHUA, F., RAHMAN, A. Examining the legitimacy of the current ‘authorized representative’ licensing model, **Financial Planning Research Journal**, v.98, p. 307-329, 2011.

CLAASEN, C.; ROLOFF, J. The link between responsibility and legitimacy: the case of the beers in Namibia. **Journal of Business Ethics**, v. 107, n.3, p. 379-398, 2012.

CLAYTON. N. **Entendendo os desafios de Compliance no Brasil**: um olhar estrangeiro sobre a evolução do Compliance anticorrupção em um país emergente. Temas de anticorrupção e Compliance, 149-166, Rio de Janeiro, 2013.

DEEGAN, C. Introduction: the legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 15 n. 3, p. 282-

311, 2002.

DEEGAN, C., RANKIN, M.; TOBIN, J. An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory", **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v.15, n. 3, p. 312-343, 2002.

DEEGAN, C.; RANKIN, M. Do Australian companies report environmental news objectively? An analysis of environmental disclosures by firms prosecuted successfully by the environmental protection authority. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 9, n. 2, p. 50-67, 1996.

DEEPHOUSE, D. L., BUNDY, J., TOST, L. P., SUCHMAN, M. C. Organizational Legitimacy: Six Key Questions. **The SAGE handbook of organizational institutionalism** v. 4, n. 2, p. 27-54, 2017.

DOWLING, J. E PFEFFER, J. Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. **Pacific Sociological Review**, v.18, n. 1, p.122-136, 1975.

ELSBACH, K. D. Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. **Administrative science quarterly**, 57-88, 1994.

EUGÊNIO, T. Avanço na divulgação de informação social e ambiental pelas empresas e a teoria da legitimidade. **Revista Universo Contábil**, v. 6 n. 1, p. 102-118, 2010.

FANK, O. L. BAUREN, I. M. Evidenciação das estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) nos relatórios da administração da Petrobras. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 4, n. 10, p. 25-47, 2010.

FARIAS, L.G.Q.; ANDRADE, J.C.S.; GOMES, S.M.S. Estratégias de legitimidade de suchman evidenciadas pelas empresas brasileiras destinatárias do pedido do carbon disclosur e Project. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v.10, n.5, p. 854-86. 2017.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VBANCOS (FEBRABAN). **Boas práticas de compliance**, 2018. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3228/52/pt-br/guia-compliance>. Acesso em 14 de Setembro de 2019

FIRST CAPITAL BANK, (FCB). - **Relatório e Contas 2019**. Disponível em <http://firstcapitalbank.co.mz>. Acessado aos 10 de julho de 2020.

- GARCÍA CAVERO, Percy. **Criminal compliance**. Lima: Palestra, 2014.
- GINZEL, L. E., KRAMER, R. M., & SUTTON, R. 1. Organizational impression management as a reciprocal influence process: The neglected role of the organizational audience. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), **Research in organizational behavior**, v.14. p. 227-266. 1992.
- GIOVANINI, W. **Compliance: a excelência na prática**. 1 ed. São Paulo. 2014.
- GRAY, R.; KOUHY, R.; LAVERS, S. Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 8, n. 2, p. 47 – 77, 1995.
- GUTHRIE, J.; PARKER, L. D. Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory. **Accounting and Business Research**, v. 19, n. 76, p. 343-352, 1989.
- INTERNATIONAL ACCOUNTING STANDARD BOARD (IASB). *NCRF 1-Apresentação das demonstrações financeiras*. **Jornal da União Europeia**. 2008.
- JOHNSON, J., HOLUB, M. J. Questioning organizational legitimacy: The case of U.S. expatriates, **Journal of Business Ethics**, v. 47, p. 269-293, 2003.
- KRAEMER, M. E. P.; TINOCO, J. E. P. **Contabilidade e gestão ambiental**. São Paulo: Atlas, 2004.
- KURUPPU S., MILNE M.; TILT C. Gaining, maintaining and repairing organizational legitimacy: when to report and when not to report. **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, v. 32, n.7, p.2062-2087, 2019.
- LINDBLOM, C.K., The implications of organizational legitimacy for corporate social performance and disclosure. **Critical Perspectives on Accounting**. In: Critical Perspectives on Accounting Conference. New York, 1994.
- LOMBOY, C. K. **Manual de Compliance**. 1. ed. São Paulo: Via ética, 2018.
- MACHADO, D. P.; OTT, E. Estratégias de legitimação social empregadas na evidenciação ambiental: um estudo à luz da teoria da legitimidade. **Revista Universo Contábil**, v. 11, n. 1, p. 136-156, 2015.
- MALEIANE, A. **Bancas e finanças: o essencial sobre o sistema financeiro**: Maputo. 2014.
- MANZI, M. **Compliance no Brasil: Consolidação e Perspectivas**. São Paulo: Saint Paul, 2008.
- MAURER, J. G. **Readings in organizational theory: Open system approaches**. New York:

Random House, 1971.

MCINNES, A., AHMEDA, A. Institutional pressures and ethical reckoning by business corporations, **Journal of Business Ethics**, p. 64-90, 2016.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. The new institutionalism in organizational analysis: Chicago: **University of Chicago Press**, p.41- 62, 1991.

MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. Centralization and the legitimacy problems of local government., *Organizational environments: Ritual and rationality*: **Beverly Hills**, p. 199-215, 1983.

MINISTÉRIO DA TRANSPARÊNCIA E CONTROLADORIA-GERAL DA UNIÃO (CGU). *Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas*. Brasília: CGU, 2015.

MOZA BANCO - **Relatório e Contas 2019**. Disponível em <http://www.mozabanco.co.mz>. Acessado aos 10 de julho de 2020.

NEILSEN, E. H.; RAO, M. V. H. The strategy-legitimacy nexus: A thick description. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 3, p. 523-53, 1987.

O'DONOVAN, G. Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 15, n. 3, p. 344-371, 2002.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of management review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

PARSONS, T. **Structure and process in modern societies**. Glencoe, IL: Free Press, 1960.

PATTEN, D. M. Intra –industry Environmental Disclosures in Response to the Alaskan Oil Spill: A Note on Legitimacy Theory. **Accounting, Organization and Society**, v. 15, n. 5, p. 471-75, 1992.

PELLEGRINO, C., LODHIA, S. Climate change accounting and the Australian mining industry: Exploring links between corporate disclosure and the generation of legitimacy, **Journal of Cleaner Production**, v. 36, p. 68-82, 2012.

PERROW, C. **Organizational analysis: A sociological view**. Belmont, CA: Wadsworth. 1970.

PFEFFER, J. Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. **Research in organizational behavior**, v. 3. p. 1-52, 1981.

- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: A resource dependence perspective.** New York: Harper & Row, 1978.
- PINHO, C., VALENTE, R., MADALENO, M.; VIEIRA, E. **Risco Financeiro-Medida e Gestão.** Lisboa: Edições Sílabo, 2011.
- RIBEIRO, M., C.; DINIZ, P., D., F. Compliance e lei anticorrupção nas empresas. **Revista de Informação Legislativa.** v. 52, n. 205, p. 87-105, 2015.
- SCHÜTZE, Fritz. Análise Sociológica e Linguística de Narrativas. **Civitas,** Porto Alegre, v. 14, n. 2, p.11-52, 2014.
- SCOTT, W. R. Unpacking institutional arguments. **The new institutionalism in organizational analysis:** Chicago: University of Chicago Press, 1991.
- SIBILLE, D., & SERPA, A. **Os pilares do programa de compliance:** Uma breve discussão. Lec–Legal Ethics Compliance. São Paulo, 2016.
- SILVA, D. C.; COVAC, J. R. **Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado.** São Paulo: Saraiva, 2015.
- SOCIÉTÉ GÉNÉRALE MOÇAMBIQUE (SGM) - - **Relatório e Contas 2019.** Disponível em <http://www.societegenerale.co.mz>. Acessado aos 10 de julho de 2020.
- SOUSA NETO, J. A; REIS, D. A. Os impactos da Governança Corporativa em uma cooperativa de crédito. **Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo,** v. 15, n. 2, p. 211-234, 2015.
- STANDARD BANK - **Relatório e Contas 2019.** Disponível em <http://www.standardbank.co.mz>. Acessado aos 10 de julho de 2020.
- SUCHMAN, M. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review.** v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.
- THOMAS, T. E.; LAMM, E. Legitimacy and Organizational Sustainability. **Journal Business Ethics,** v. 110, n. 2, p. 191–203, 2012.
- TRANSPARENCY INTERNATIONAL, **Corruption Perception Index 2018.** Disponível em < https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2018/>. Acesso em: 18 Set. 2019.
- TROKLUS, D.; VACCA, S. **International Compliance 101: how to build and maintain an effective compliance and ethics program.** 1. ed. Minneapolis, MN, EUA: Society of Corporate Compliance and Ethics, 2013.

UNITED BANK FOR AFRICA MOÇAMBIQUE - **Relatório e Contas 2019**. Disponível em <https://www.ubamozambique.com>. Acessado aos 10 de julho de 2020.

VIEIRA, J. B.; BARRETO, R. T. S.; **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília. 2019.

VOLTARELLI, F. R.; ZANCHET, A. Divulgação de informações sociais e ambientais pela Itaipu Binacional: um estudo sob a ótica da teoria da legitimidade. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v, 11.n. 3 p. 4-30, 2017.

WANDERER, L. C. **A validação e a aderência à implementação do Programa de Compliance no Sistema de Crédito Cooperativo (SICREDI)**. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 144. 2017.

WARTICK, S. L.; COCHRAN, P. L. The Evolution of the Corporate Social Performance Model. **Academy of Management Review**, v. 10 n.4, p. 758–769, 1985.

WOOD, D. J.; Corporate social performance revisited. **Academy of Management Review**, v. 16, p. 691–718, 1991.

YEUNG, K. Presentational management and the pursuit of regulatory legitimacy: A comparative study of competition and consumer agencies in the United Kingdom and Australia, **Public Administration**, v. 87, p. 274-294, 2009.

ZUCKER, L. G.; Institutional Theories of Organization. **Annual Review of Sociology**, v. 13, p. 443–464, 1987.