



61

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

Mestre/MSc. Elcídio Henriques Quiraque<sup>1</sup>, Doutor/Ph.D. Marco Aurélio Gomes Barbosa<sup>1</sup>, Doutor/Ph.D. Daiane Pias Machado<sup>1</sup>, Doutor/Ph.D. Leticia Medeiros da Silva<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Rio Grande, Rio Grande do Sul, Brazil. <sup>2</sup>Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brazil

**Mestre/MSc. Elcídio Henriques Quiraque**

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Programa de Pós-graduação em Contabilidade

**Doutor/Ph.D. Marco Aurélio Gomes Barbosa**

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Programa de Pós-graduação em Contabilidade

**Doutor/Ph.D. Daiane Pias Machado**

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Programa de Pós-graduação em Contabilidade

**Doutor/Ph.D. Leticia Medeiros da Silva**

**Programa de Pós-Graduação/Course**

Programa de Pós-graduação em Contabilidade

### **Resumo/Abstract**

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. Para o alcance do objetivo proposto recorreu-se a abordagem qualitativa por meio de análise de relatórios administrativos de onze instituições bancárias de Moçambique para o exercício econômico de 2019. As categorias de análise foram criadas mediante uma relação entre as formas de legitimidade moral de Suchman (1995) e os pilares de *compliance* descritos por Assi (2018). Os achados da pesquisa demonstraram que as instituições bancárias de Moçambique se valem da narrativa de *compliance* para ganhar, manter e recuperar 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 auditoria e monitoramento e investigações internas foram as menos evidenciadas. Assim, concluiu-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

**Modalidade/Type**

Artigo Científico / Scientific Paper

**Área Temática/Research Area**

Controladoria e Contabilidade Gerencial (CCG) / Management Accounting

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

## *ANALYSIS OF THE NARRATIVE OF COMPLIANCE AS A LEGITIMATING ELEMENT IN THE MANAGEMENT REPORT OF MOZAMBICAN BANKING INSTITUTIONS*

### **Resumo**

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. Para o alcance do objetivo proposto recorreu-se a abordagem qualitativa por meio de análise de relatórios administrativos de onze instituições bancárias de Moçambique para o exercício econômico de 2019. As categorias de análise foram criadas mediante uma relação entre as formas de legitimidade moral de Suchman (1995) e os pilares de *compliance* descritos por Assi (2018). Os achados da pesquisa demonstraram que as instituições bancárias de Moçambique se valem da narrativa de *compliance* para ganhar, manter e recuperar 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 auditoria e monitoramento e investigações internas foram as menos evidenciadas. Assim, concluiu-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 Moral, Instituições Bancárias, Moçambique.

### **Abstract**

This research was carried out with the aim of analyzing the use of the compliance narrative as an element of moral legitimacy in the management report of Mozambican banking institutions. To achieve the proposed objective, a qualitative approach was used through the analysis of administrative reports of eleven banking institutions in Mozambique for the 2019 economic year. The categories of analysis were created through a relationship between Suchman's forms of moral legitimacy (1995) and the compliance pillars described by Assi (2018). The research findings demonstrate that Mozambique's banking institutions use the compliance narrative to gain, maintain and regain moral legitimacy. Strategies for risk analysis, training and communication and support from senior management were the strategies considered essential for the organizational legitimacy of Mozambique's banking institutions, and audit and monitoring strategies and internal investigations were the least evident. Thus, it was concluded that the managers of banking institutions, when carrying out their activities, reinforce the organization's positive image for their interlocutors through strategies of maintenance and gain of legitimacy in detriment of the recovery strategies of moral legitimacy.

**Keywords:** Compliance Narrative, Moral Legitimacy, Banking Institutions, Mozambique.

## **1. INTRODUÇÃO**

A crise financeira de 2008 revelou as consequências da falta de transparência nos mercados financeiros e fracos mecanismos de governança corporativa das organizações

bancárias (Farshi et. al. 2009). Assim, para controlar as atividades do setor financeiro, promover 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 das 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 *stakeholders* (Moçambique, 2018).

Para responder às exigências submetidas pelos órgãos de regulamentação financeira e explicar a influência que os sistemas externos e internos produzem nas instituições, o *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 (Caneloro, 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).

Conforme Caneloro, Rizzo e Pinho (2012), as instituições financeiras podem utilizar o *compliance* para garantir legitimidade no ambiente onde operam, bastando para tal demonstrarem através de relatórios administrativos a existência e observância de princípios éticos e normas de conduta. Por meio 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 (Kraemer & Tinoco, 2004). Entretanto, para que a organização não sofra rejeições, ataques e provocações no mercado, 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 (Oliver, 1991)

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 de informações administrativas e financeiras, representam um meio de comunicação importante na qual os gestores podem influenciar percepções externas sobre o desempenho da empresa (Deegan, 2002). A divulgação destes relatórios ainda pode alterar o comportamento da sociedade e fazer com que a organização a ganhe, mantenha ou recupere a legitimidade social de forma pragmática, moral ou cognitiva. A forma de legitimidade que mais se enquadra a esta pesquisa é a legitimidade moral, uma vez que, é a única forma que não se baseia 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 aceites (Suchman, 1995)

Estudos progressos que abordaram as estratégias de legitimação (*e.g.* Guthrie & Parker, 1989, Patten, 1992, Frank & Beuren, 2010, Beuren, Gubiani & Soares, 2013, Machado & Ott, 2015, Farias, Andrade & Gomes, 2017; Kurupu, Milne & Tilt, 2019), apenas focalizaram-se na análise sobre a evidenciação ambiental no relatório de sustentabilidade como um instrumento de gestão. Entretanto, conforme apontado por Assi (2018), as instituições que colocam o *compliance* no centro das suas atividades tem maior possibilidade de se legitimarem perante a sociedade, uma vez que 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 e verificar se as organizações estão buscando por meio de suas ações a evidenciação da sua legitimidade moral (Suchman, 1995), principalmente em empresas localizadas em países cuja confiabilidade do setor público é reduzida (Clayton, 2013)

como Moçambique.

Segundo Transparência Internacional (2020), 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, sendo o 25º 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).

A partir do exposto, visando melhorar a credibilidade do sistema financeiro Moçambicano, o Banco Central através do aviso nº 04/GBM/2007, orienta as instituições bancárias a elaborar e divulgar relatórios de gestão, que além de informar aos usuários externos sobre a movimentação dos principais fatores financeiro e administrativos deve contemplar aspectos sobre a atuação da instituição em conformidade com as normas do sistema. Destarte, percebe-se que o *compliance* pode ser entendido como um dos mecanismos de legitimidade organizacional e a análise da narrativa utilizada pelos gestores nos relatórios administrativos de um país com baixa credibilidade pode evidenciar novas descobertas e fornecer novas explicações para esta temática. Nesse âmbito, esta pesquisa busca responder a seguinte questão: *De que maneira a narrativa de compliance é utilizada como elemento de legitimação moral no relatório da administração das instituições bancárias Moçambicanas?*

A escolha do tema também se justifica ao apresentar uma nova abordagem sobre a legitimação organizacional, uma vez que descreve o *compliance* como um elemento fundamental e utilizado pelas instituições financeiras para ganhar, manter ou recuperar a legitimidade moral, contribuindo para as discussões de Deegan (2002), Deegan, Rankin e Tobin (2002), O'Donovan (2002), Campbell, Cravel e Shrivies (2003), Machado e Ott (2015) que observam a legitimação por meio da evidência ambiental. Optou-se pela legitimidade 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.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **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 o maior desenvolvimento deu-se nos meados da década de 90 através dos estudos de Aldrich e Fiol (1994), Scott (1995) e Suchman (1995). Suchman (1995, p.574) conceituou a legitimidade 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”.

Segundo Suchman (1995), a teoria de legitimidade pode ser fundamentada através de três categorias: legitimidade pragmática, cognitiva e moral. Cada categoria 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).

A legitimidade cognitiva, decorre principalmente da disponibilidade de modelos culturais que forneçam explicações plausíveis para a organização. Nesta forma, a organização é legítima se obtiver um apoio afirmativo com base em conceitos culturais de que as suas ações são necessárias e inevitáveis. (Suchman, 1995). Por último, tem-se a legitimidade moral que difere das outras formas por 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 aceites. Esses julgamentos refletem crenças sobre se a atividade promove efetivamente o bem-estar social, conforme definido pelo sistema de valores socialmente aceites (Suchman, 1995). O autor ainda propõe três desafios utilizados na comunicação entre a organização e os seus intervenientes, que são: Ganhar, manter e recuperar legitimidade.

Ganhar legitimidade constitui-se na aceitação da organização no contexto social por onde opera. Para ganhar a 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 desafio de manter legitimidade refere-se à capacidade da organização permanecer no mercado com confiança da sociedade. Para a manutenção da legitimidade, as organizações devem avaliar as reações do seu público e 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 (Suchman, 1995). Entretanto, Zucker (1988) sustenta que por mais fácil que seja este processo, algumas anomalias, imitações, falhas nas inovações, erros e choques externos podem ameaçar a legitimidade organizacional. De modo a controlar as principais problemáticas emergentes da manutenção de legitimidade, Suchman (1995) descreve duas principais estratégias: (i) a percepção de mudanças futuras e (ii) a proteção das realizações passadas.

Recuperar 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 (Suchman, 1995).

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

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. A Narrativa do *Compliance*

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), a *International Organization of Securities Commissions* (IOSCO), *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), entre outros (Candeloro; Rizzo & Pinho, 2012).

Entretanto, nesta pesquisa, o *compliance* será entendido no contexto da sua narrativa.

Por narrativa compreende-se uma exposição de fatos ou acontecimentos relatados por meio de palavras ou argumentos (Schütze, 2014). *Compliance* refere-se ao conjunto de regras, padrões e procedimentos legais utilizados para prevenir, detectar e mitigar riscos de instituições financeiras (Assi, 2017). Assim, 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 remediar os riscos de instituições financeiras (Schütze, 2014; Assi, 2017). Conforme Assi (2018), para que o *compliance* seja implementado de forma eficiente nas organizações é imprescindível que se tenha um programa de *compliance* bem delimitado. Este programa é 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, controles internos e treinamentos e comunicação. A análise de riscos é um dos pilares fundamentais nas instituições financeiras e preocupa-se na avaliação probabilidade de uma determinada situação ter um resultado que não é o desejado, impactando negativamente no alcance dos objetivos preestabelecidos (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 (Vieira & Barreto, 2019).

O controle interno 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 “. Já 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).

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. 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. *Due diligence* ou diligência prévia, se refere ao processo de investigação, avaliação e análise dos riscos a serem considerados pela organização antes de efetuar transações com terceiros (Assi, 2018).

O grupo dos pilares da remediação são mecanismos utilizados pela organização para gerar respostas claras às violações, 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 (Assi, 2018). 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). A auditoria e o monitoramento funcionam como termômetros de mensuração da eficiência e eficácia das atividades da



organização (Assi, 2018). Este pilar descreve conjunto de atividades realizadas pela alta administração para a avaliar, certificar e revisar a estrutura de *compliance* (Vieira & Barreto, 2019).

Por fim, tem-se o comprometimento ou suporte da alta administração, que por ser o mais importante entre os fatores do programa de *compliance* pode ser utilizado em todos três grupos. 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).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A população desta pesquisa é representada pelos 19 bancos existentes no território Moçambicano, e a amostra foi composta por 11 bancos (58% da população) que publicaram os relatórios administrativos de 2019 nos seus *websites* institucionais até 10 de julho de 2020. O Quadro 1 descreve as instituições bancárias que compõe a amostra desta pesquisa e o quantitativo de páginas analisadas.

**Quadro 1 - Instituições Bancárias de Moçambique**

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

**Fonte:** Elaboração própria

A coleta de informações foi realizada através de uma busca eletrônica de relatórios administrativos nos *websites* dos bancos mencionados no Quadro 1. 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. 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 umas 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 e (iii) Método aplicado. . 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.

A terceira etapa descreve os métodos a serem aplicadas. Segundo Bardin (2016) esta etapa deve ser composta por 5 (cinco) fases, que são: Organização da análise, Codificação, Categorização, Inferência e Informatização. Assim, nesta etapa o estudo começou pela organização da análise por meio de leitura fluente dos relatórios administrativos das instituições bancárias, com vista a seleção das informações que se enquadrem aos objetivos propostos. Na sequência, 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).

Após a codificação, realizou-se a categorização, que segundo Bardin (2016), consiste no agrupamento dos elementos com características similares. Conforme Bardin (2016), no desenvolvimento das categorias devem ser 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, devem ser codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetidas a várias análises), e (v) produtividade. O Quadro 2 descreve as categorias a serem utilizadas na análise dos relatórios.

**Quadro 2-** Categorias do estudo

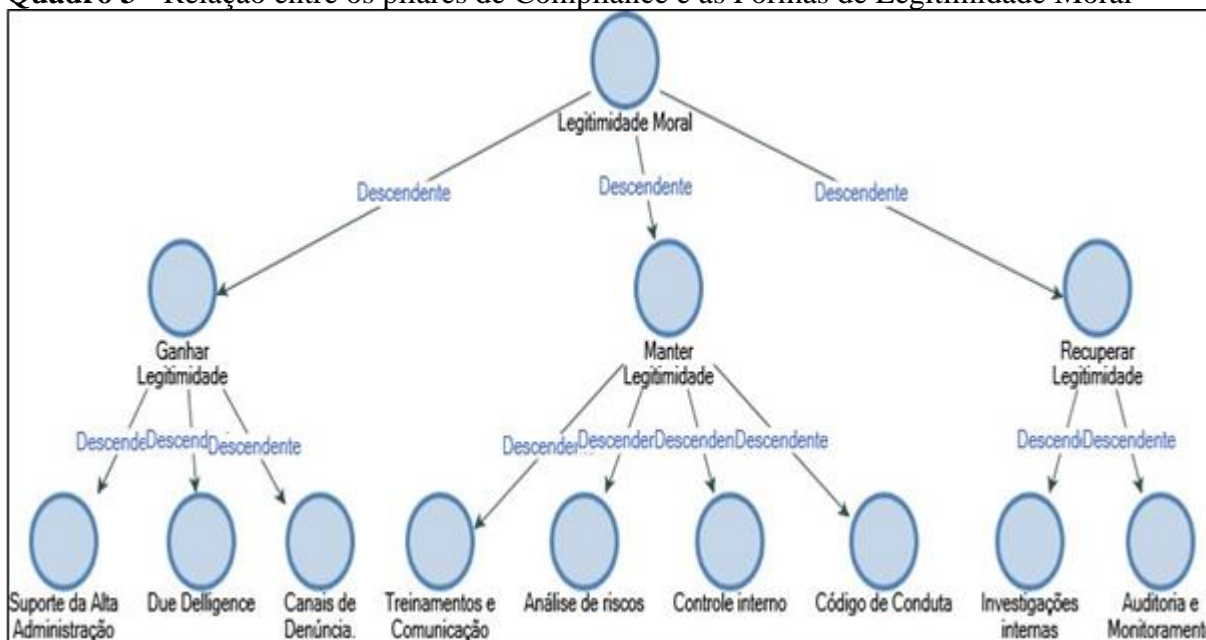
Tipologia	Categorias	Estratégias	Ações
<b>LEGITIMIDADE MORAL</b>	<b>GANHAR</b>	<b>Suporte da Alta Administração.</b>	Relata os resultados e ações utilizadas pela alta administração na implementação de um programa de <i>compliance</i> .
		<i>Due Delligence</i>	Relata uma avaliação histórica dos parceiros envolvidos no negócio da instituição
		<b>Canais de Denúncia.</b>	Relata a existência de endereços eletrônicos, telefones ou outras formas de comunicação a serem utilizadas pelos colaboradores para denúncias.
	<b>MANTER</b>	<b>Treinamentos e Comunicação</b>	Relata os procedimentos utilizados pela organização para garantir o treinamento dos colaboradores em matérias de <i>compliance</i> .
		<b>Análise de riscos</b>	Relata o mapeamento e controle dos riscos inerentes a atividade bancária.
		<b>Controle interno</b>	Relata os mecanismos utilizados para garantir a realização de atividades de forma eficaz e eficiente.
		<b>Código de Conduta</b>	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.

	<b>RECUPERAR</b>	<b>Investigações internas</b>	Relata correções de comportamentos antiéticos utilizados pelos colaboradores, por meio de investigações internas.
		<b>Auditoria e Monitoramento</b>	Relata correções de erros e/ou fraudes mediante auditorias e monitoramento do programa de <i>compliance</i>

**Fonte:** Elaboração própria

A categorização apresentada no Quadro 2 é produto desta pesquisa 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 1.

**Quadro 3 - Relação entre os pilares de Compliance e as Formas de Legitimidade Moral**



**Fonte:** Elaboração própria

De acordo com a Figura 1, 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. As outras fases do método aplicado são a inferência e a informatização. Para este estudo, a interferência foi a interpretação e quantificação do conteúdo dos relatórios

administrativos das instituições bancárias e a informatização deu-se pela utilização de *software* NVIVO 11. para tabulação dos relatórios.

Conforme apontado por 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

##### 4.1. Apresentação dos Resultados

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 recuperar a legitimidade moral. Entretanto, antes da síntese das estratégias de legitimidade moral, ilustra-se na Figura 1 a diversidade de palavras indutoras descritas com maior frequência nos relatórios administrativos dos 11 Bancos que compõe a amostra deste estudo. Simbolicamente, essas palavras são expostas em forma de nuvem, construída com recurso ao *Software* NVIVO 11.



**Figura 1-** Nuvem de Palavras

**Fonte:** Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2020)

A partir da Figura 1, nota-se que os gestores das instituições bancárias de Moçambique enfatizam com maior nos relatórios administrativos informações sobre administração, riscos, colaboradores, gestão e banco, que por sinal são palavras que induzem a utilização de *compliance*. Assim, para descrever estratégias utilizadas no relatório administrativo de cada instituição bancária de Moçambique, para ganhar legitimidade moral, apresenta-se na Tabela 10 o quantitativo de relatos sobre a narrativa de *compliance*.

**Tabela 1-** Estratégias para Ganhar a legitimidade Moral

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

**Fonte:** Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2020)

Conforme destacado por 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 diligence* 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 2.

**Tabela 2 - Estratégias para Manter a legitimidade Moral**

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

	<b>BANCO MAIS</b>	Análise de riscos	17	62,96
		Controle interno	1	3,70
		Código de Conduta	4	14,81
	<b>TOTAL</b>		<b>24</b>	<b>88,89</b>
	<b>UBA</b>	Treinamentos e Comunicação	4	22,22
		Análise de riscos	13	72,22
		Controle interno	0	0,00
		Código de Conduta	1	5,56
	<b>TOTAL</b>		<b>18</b>	<b>100</b>

**Fonte:** Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2020)

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 3

**Tabela 3-** Estratégias para Recuperar a legitimidade Moral

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

**Fonte:** Elaborado a partir dos dados da pesquisa (2020)

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.

#### **4.2. Síntese dos Resultados**

Este subcapítulo sintetiza os resultados da aplica o da narrativa de *compliance* no setor bancário Moçambicano e faz uma discussão destes com a literatura existente. A Tabela 4 descreve o percentual de narrativas utilizadas pelos gestores das institui es bancárias de Moçambique para ganhar, manter ou recuperar a legitimidade moral.



**Tabela 4-** 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	
	<b>TOTAL</b>			<b>66</b>	<b>15,50</b>
	MANTER	Treinamento e Comunicação	59	13,86	
		Análise de Riscos	215	50,23	
		Controle Interno	33	7,77	
		Código de Conduta	44	10,35	
	<b>TOTAL</b>			<b>351</b>	<b>82,15</b>
	RECUPERAR	Investigações internas	3	0,71	
		Auditoria e Monitoramento	7	1,64	
	<b>TOTAL</b>			<b>10</b>	<b>2,35</b>
	<b>TOTAL DE NARRATIVAS</b>			<b>425</b>	

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, conforme recomenda o estudo de Deephouse et al. (2017). Estas evidências corroboram com os achados de Beuren et al. (2013) e Farias et al. (2017), que também 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 prejudica o funcionamento da organização, e compromete o abarcamento dos objetivos da organização, e pode fragilizar o setor financeiro Moçambicano. 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), uma vez que, 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 delligence* 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. Por fim, 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 direto 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) como 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

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. 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 diligence*, 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, uma vez que é 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 (1994). Fools rush in?: The institutional context of industry creation. *Academy of Management Review*, 19(4), 645-670. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190214>
- Assi, M. (2018) *Compliance como implementar*: São Paulo: Trevisan Editora.
- Assi, M. (2013) *Gestão do Compliance e Seus Desafios*: Como Implantar Controles Internos, Superar Dificuldades e Manter a Eficiência dos Negócios. 1ed. São Paulo: Saint Paul Editora.
- Assi, M (2017). *Governança, riscos e Compliance*: mudando a conduta nos negócios. São Paulo: Saint Paul Editora.
- 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 ° 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 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](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. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70, São Paulo.
- Belal, A & Owen, D (2015). The rise and fall of stand-alone social reporting in a multinational subsidiary in Bangladesh: a case study, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 28(7), 1160-1192, <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2013-1443>.
- Bresser-Pereira, L. C., Farhi, M., Prates, D. M., de Freitas, M. C. P., Cintra, M. A. M., Hermann, J., & Gala, P. (2009). A crise financeira de 2008. *Brazilian Journal of Political Economy*, 29(1), 133-149, <https://centrodeconomiapolitica.org/repos/index.php/journal/article/view/474>.
- Beuren, I. M.; Gubiani, C.A. & Soares A. (2013) Estratégias de legitimidade de Suchman evidenciadas nos relatórios da administração de empresas públicas do setor elétrico. *Revista de Administração Pública*, 47(4), 849-875, <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000400003>.
- Bitektine, A. (2011) Towards a theory of social judgements of organizations: The case of legitimacy, reputation and status, *Academy of Management Review*, 36(1), 151-179. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0382>
- Campbell, d. J.; Craven, B. & Shrides, P. (2003) Voluntary social reporting in three FTSE sectors: a comment on perception and legitimacy. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 558 – 581, <https://doi.org/10.1108/09513570310492308>.
- Candeloro, A. P.& Rizzo M. B. M. de; Pinho, V. (2015) *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.
- Candeloro, A. P & Rizzo, M. B. M.; Pinho, V. (2012) *Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo*. São Paulo: Trevisan Editora Universitária.
- Cavalcante, R. B., Calixto, P., & Pinheiro, M. M. K. (2014) Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. *Informação & Sociedade: Estudos*, 24(1), 13-18, <https://www.researchgate.net/profile/Ricaro-Cavalcante/publication>
- Chen, J. C. & Roberts, R. W. (2010) Toward a more coherent understanding of the organization society relationship: A theoretical consideration for social and environmental accounting research, *Journal of Business Ethics*, 97, 651-665, <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0531-0>.
- Chua, F., & Rahman, A. (2011) Examining the legitimacy of the current ‘authorized representative’ licensing model, *Financial Planning Research Journal*, 98, 307-329, <https://www.researchgate.net/profile/Angelique-McInnes-3>.
- Claasen, C. & Roloff, J.(2012) The link between responsibility and legitimacy: the case of the beers in Namibia. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 379-398, <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1045-0>.
- Clayton. N. (2013) *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.
- Deegan, C. (2002) Introduction: the legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 15(3) 282-311, <https://doi.org/10.1108/09513570210435852>.
- Deegan, C., Rankin, M. & Tobin, J. (2002) An examination of the corporate social and environmental disclosures of BHP from 1983-1997: A test of legitimacy theory",

- Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 312-343.  
<https://doi.org/10.1108/09513570210435861>.
- Deegan, C. & Rankin, M. (1996). 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*, 9(2), 50-67, <https://doi.org/10.1108/09513579610116358>.
- Deephouse, D. L., Bundy, J., Tost, L. P. & Suchman, M. C (2017). Organizational Legitimacy: Six Key Questions. *The SAGE handbook of organizational institutionalism*, 4(2), 27-54.
- Dowling, J. E. & Pfeffer, J. (1975) Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136, <https://doi.org/10.2307/1388226>.
- Elsbach, K. D. (1994) Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: The construction and effectiveness of verbal accounts. *Administrative science quarterly*, 39(1), 57-88, 1994, <https://doi.org/10.2307/2393494>.
- Eugênio, T. (2010) Avanço na divulgação de informação social e ambiental pelas empresas e a teoria da legitimidade. *Revista Universo Contábil*, 6(1), 102-118.  
<https://doi:10.4270/ruc.2010106>
- Fank, O. L. & Bauren, I. M. (2010) Evidenciação das estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) nos relatórios da administração da Petrobras. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 4(10), 25-47,  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235217196003>.
- Farias, L.G.Q.; Andrade, J.C.S., Gomes, S.M.S. (2017) 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*, 10(5), 854-86, <https://doi.org/10.5902/1983465912677>.
- Federação Brasileira de Bancos (Febraban) (2018). *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 C., P. (2014). *Criminal compliance*. Lima: Palestra.
- Ginzel, L. E., Kramer, R. M., & Sutton, R. (1992). 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*, 14, 227-266.
- Giovanini, W. (2014) *Compliance: a excelência na prática*. 1 ed. São Paulo.
- Gray, R.; Kouhy, R. & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47 – 77, <https://doi.org/10.1108/09513579510146996>.
- Guthrie, J. & Parker, L. D (1989). Corporate Social Reporting: A Rebuttal of Legitimacy Theory. *Accounting and Business Research*, 19(76), 343-352,  
<https://doi.org/10.1080/00014788.1989.9728863>.
- Johnson, J. & Holub, M. J. (2003) Questioning organizational legitimacy: The case of U.S. expatriates, *Journal of Business Ethics*, 47, 269-293,  
<https://doi.org/10.1023/A:1026257229939>.
- Kraemer, M. E. P. & Tinoco, J. E. P. (2004) *Contabilidade e gestão ambiental*. São Paulo: Atlas.
- Kuruppu S., Milne M. & Tilt C.(2019) Gaining, maintaining and repairing organizational legitimacy: when to report and when not to report. *Accounting, Auditing and*



- Accountability Journal*, 32(7), 2062-2087, <https://doi.org/10.1108/AAAJ-03-2013-1282>.
- 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 (2018). *Manual de Compliance*. 1. ed. São Paulo: Via ética.
- Machado, D. P. & Ott, E. (2015) Estratégias de legitimação social empregadas na evidenciação ambiental: um estudo à luz da teoria da legitimidade. *Revista Universo Contábil*, 11(1), 136-156, <https://doi:10.4270/ruc.2015107>.
- Maleiane, A (2014). *Bancas e finanças: o essencial sobre o sistema financeiro*: Maputo.
- Manzi, M. (2018) *Compliance no Brasil: Consolidação e Perspectivas*. São Paulo: Saint Paul.
- Maurer, J. G. (1971) *Readings in organizational theory: Open system approaches*. New York: Random House.
- McInnes, A. & AHMEDA, A. (2016) Institutional pressures and ethical reckoning by business corporations, *Journal of Business Ethics*, 64-90, <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0551-9>.
- Meyer, J. W. & ROWAN, B. (1991) Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. The new institutionalism in organizational analysis: Chicago: *University of Chicago Press*, 41- 62, <https://doi.org/10.1086/226550>.
- Meyer, J. W. & Scott, W. R (1983). Centralization and the legitimacy problems of local government., *Organizational environments: Ritual and rationality: Beverly Hills*, 199-215.
- Ministério da Transparência e Controladoria-Geral da união (CGU) (2015). *Programa de integridade: diretrizes para empresas privadas*. Brasília: CGU.
- 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. (1987) The strategy-legitimacy nexus: A thick description. *Academy of Management Review*, 12(3), 523-533, <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306567> .
- O'donovan, G. (2002). Environmental disclosures in the annual report: Extending the applicability and predictive power of legitimacy theory. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 344-371, <https://doi.org/10.1108/09513570210435870> .
- Oliver, C. (1991) Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179, <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279002>
- Parsons, T (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL: Free Press.
- Patten, D. M. (1992) Intra –industry Environmental Disclosures in Response to the Alaskan Oil Spill: A Note on Legitimacy Theory. *Accounting, Organization and Society*, 15(5), 471-475, [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90042-Q](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90042-Q) .
- Pellegrino, C. & Lodhia, S. (2012) Climate change accounting and the Australian mining industry: Exploring links between corporate disclosure and the generation of legitimacy, *Journal of Cleaner Production*, 36, 68-82, <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.02.022>.
- Perrow, C. (1970) *Organizational analysis: A sociological view*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Pfeffer, J. (1981) Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradigms. *Research in organizational behavior*, 3, 1-52.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978) *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pinho, C., Valente, R., Madaleno, M. & Vieira (2011), E. *Risco Financeiro-Medida e Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Ribeiro, M., C. & Diniz, P., D., F. (2015) Compliance e lei anticorrupção nas empresas. *Revista de Informação Legislativa*, 52(205), 87-105, <http://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/509944>.
- Schütze, F. (2014). Análise Sociológica e Linguística de Narrativas. *Civitas*, Porto Alegre, 14(2), 11-52, <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2014.2.17117>.
- Scott, W. R. (1991) Unpacking institutional arguments. *The new institutionalism in organizational analysis*: Chicago: University of Chicago Press.
- Sibille, D., & Serpa, A. (2016) *Os pilares do programa de compliance*: Uma breve discussão. Lec–Legal Ethics Compliance. São Paulo.
- Silva, D. C. & Covac, J. R. (2015) *Compliance como boa prática de gestão no ensino superior privado*. São Paulo: Saraiva.
- 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. (2015) Os impactos da Governança Corporativa em uma cooperativa de crédito. *Revista Gestão & Tecnologia, Pedro Leopoldo*, 15(2), 211-234, <https://doi.org/10.20397/2177-6652/2015.v15i2.728>.
- Standard Bank - *Relatório e Contas 2019*. Disponível em <http://www.standardbank.co.mz>. Acessado aos 10 de julho de 2020.
- Suchman, M (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610, <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>.
- Thomas, T. E. & Lamm, E. (2012) Legitimacy and Organizational Sustainability. *Journal Business Ethics*, 110(2), 191–203, <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1421-4>.
- Transparency International, *Corruption Perception Index 2018*. Disponível em < [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2018/](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2018/)>. Acesso em: 18 Set. 2019.
- Troklus, D. & Vacca, S. (2013) *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.
- 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. (2019), *Governança, gestão de riscos e integridade*. Brasília.
- Voltarelli, F. R. & Zanchet, A. (2017) Divulgação de informações sociais e ambientais pela Itaipu Binacional: um estudo sob a ótica da teoria da legitimidade. *Revista de Contabilidade da UFBA*, 11(3), 4-30.
- Wanderer, L. C (2017). *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.
- Wartick, S. L.& Cochran, P. L. (1985) The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 10(4), 758–769, <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279099>.
- Wood, D. J. (1991); Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691–718, <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279616>.
- Yeung, K. (2009) Presentational management and the pursuit of regulatory legitimacy: A comparative study of competition and consumer agencies in the United Kingdom and Australia, *Public Administration*, 87, 274-294, <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.01747.x>.
- Zucker, L. G. (1987), Institutional Theories of Organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443–464, 1987, <https://doi.org/10.1146/annurev.so.13.080187.002303>.