



Universidade de Aveiro
2014/2015

Instituto Superior de
Contabilidade e Administração de
Aveiro

**Liliana dos
Santos
Pereira**

**Estratégias de Restauro da
Legitimidade *versus* Personalidade
do CEO: Estudo de Caso**



**Universidade de
Aveiro**
2014/2015

Instituto Superior de Contabilidade e
Administração de Aveiro

**Liliana dos Santos
Pereira**

**Estratégias de Restauo da Legitimidade *versus*
Personalidade do CEO: Estudo de Caso**

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade ramo Auditoria, realizada sob a orientação científica dos Doutores Jonas da Silva Oliveira e Graça Maria do Carmo Azevedo, Professores do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

Dedicatória

À minha família pelo incansável apoio

O júri

Presidente

Professor Doutor João Francisco Carvalho de Sousa
Professor Adjunto da Universidade de Aveiro

Vogal arguente principal

Professora Doutora Ana Maria Alves Bandeira
Professora Adjunta do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto

Vogal orientador

Professor Doutor Jonas da Silva Oliveira
Professor Adjunto da Universidade de Aveiro

Agradecimentos

Quero agradecer em primeiro lugar ao meu marido; à minha irmã e aos meus pais pela paciência, dedicação, amor, generosidade e acima de tudo por terem sido os únicos a acreditar em mim quando eu própria fui sempre a primeira a duvidar.

Também quero agradecer às minhas duas amigas e companheiras de licenciatura e mestrado, Ana Isabel e Sara Costa, pela luta constante, pela amizade, pela motivação e pela força.

Um agradecimento muito especial aos meus orientadores, Professor Doutor Jonas Oliveira e Professora Doutora Graça Azevedo, pelo apoio e disponibilidade demonstrada, que com as suas críticas me ajudaram imenso. O meu sincero muito Obrigada!

Por fim, e não menos importante, um obrigado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro, por ter disponibilizado todos os meios necessários para o desenvolvimento desta dissertação.

Palavras-chave

Estratégias de legitimidade, Carta, Presidente do Conselho de Administração, Impression Management, Narcisismo.

Resumo

Este estudo objetiva identificar as estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) evidenciadas nas cartas do CEO do Banco BPN, averiguar se existem evidências nesses documentos de traços de personalidade narcisista do CEO e se esses influenciaram a forma como as estratégias de legitimidade foram implementadas.

A investigação é feita com base num estudo de caso, o BPN, e é feita a análise das cartas do CEO aos acionistas referentes ao período 2001 a 2011. Escolheu-se o BPN por ter sido um banco que cresceu muito rapidamente e que devido ao seu mau comportamento corporativo, foi nacionalizado para evitar a sua insolvência e, posteriormente vendido ao Banco BIC. Através da análise de conteúdo foram analisadas as narrativas contabilísticas contidas nas cartas do CEO.

Os resultados do estudo mostram que o BPN adota, predominantemente, estratégias para ganhar legitimidade durante o período de 2001-2007, e estratégias para recuperar a legitimidade no período subsequente, até 2010. Também é possível afirmar que a alteração ocorrida nas estratégias adotadas deveu-se à ocorrência de um evento negativo que danificou, profundamente, a legitimidade da organização, e não à mudança do CEO. Apesar das estratégias de legitimidade terem sido adotadas corretamente, a queda do banco foi inevitável. Eram evidentes vários fatores associados à falência bancária, como fraude executiva, relatórios financeiros enganosos, divulgação inadequada, entre outros. As cartas do CEO não evidenciam traços de narcisismo destrutivo.

Keywords

Legitimacy strategies, Letter, Chief Executive Officer, Impression Management, Narcissism.

Abstract

This study aims to identify the legitimacy strategies of Suchman's typology (1995) evidenced in the CEO letters of Banco BPN, ascertain whether there is evidence in those documents of narcissistic personality traits of the CEO and how these influenced the way the legitimacy strategies were implemented .

The research is based on a case study, BPN, and an analysis of letters from the CEO to shareholders for the period 2001 to 2011 was made. We chose the BPN, because it was a bank that grew very rapidly and due to his bad corporate behavior, was nationalized to preventing its bankruptcy and later sold to Banco BIC. Through content analysis the accounting narratives contained in the CEO letters were analysed.

Findings show that BPN adopted predominantly strategies to gain legitimacy in the period 2001-2007, and strategies to restore legitimacy in the period until 2010. It is also possible to say that the change occurred in the strategies adopted was due to the occurrence of a negative event that has damaged, deeply, the legitimacy of the organization, not to the CEO change. Despite the legitimacy of strategies have been adopted correctly, the fall of the bank was inevitable. Findings clearly document several factors associated with bank failure, as executive fraud, misleading financial reports, inadequate disclosure, among others. The CEO letters do not show traces of destructive narcissism.

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Estratégias da tipologia de Suchman (1995) para ganhar legitimidade	19
Tabela 2 – Estratégias da tipologia de Suchman (1995) para manter a legitimidade.....	19
Tabela 3 – Estratégias da tipologia de Suchman (1995) para recuperar a legitimidade.....	20
Tabela 4 – Critérios do DSM-IV-TR associados ao narcisismo.....	26
Tabela 5 – Evidências das estratégias para ganhar legitimidade nas cartas do CEO	47
Tabela 6 – Evidências das estratégias para manter a legitimidade nas cartas do CEO.....	48
Tabela 7 – Evidências das estratégias para recuperar a legitimidade nas cartas do CEO.....	49
Tabela 8 – Evidências do critério 2, estabelecido na definição do DSM-IV-TR, nas cartas do CEO	51
Tabela 9 – Evidências do critério 3, estabelecido na definição do DSM-IV-TR, nas cartas do CEO	52

Índice de Figuras

Figura 1 – Métodos de análise de conteúdo	24
Figura 2 - Evolução do capital social do Banco BPN desde 2000 até 2011	32

Lista de Abreviaturas

BCE	– Banco Central Europeu
BCP	– Banco Comercial Português
BdP	– Banco de Portugal
BES	– Banco Espírito Santo
BPI	– Banco Português de Investimento
BPN	– Banco Português de Negócios
BPP	– Banco Privado Português
CDS-PP	– Centro Democrático e Social-Partido Popular
CE	– Comissão Europeia
CEE	– Comunidade Económica Europeia
CGD	– Caixa Geral de Depósitos
EFSF	– European Financial Stability Facility (Fundo Europeu de Estabilidade Financeira)
ESFG	– Espírito Santo Financial Group
EUA	– Estados Unidos da América
FMI	– Fundo Monetário Internacional
GES	– Grupo Espírito Santo
MTC	– Mecanismo das Taxas de Câmbio
OMC	– Organização Mundial do Comércio
PAEF	– Programa de Assistência Económica e Financeira
PIB	– Produto Interno Bruto
PSD	– Partido Social Democrata
UE	– União Europeia
ESI	– Espírito Santo Internacional

Índice

Agradecimentos	v
Resumo.....	vi
Abstract	vii
Índice de Tabelas.....	viii
Índice de Figuras.....	ix
Lista de Abreviaturas.....	x
1. Introdução	1
2. Impacto da crise financeira na Europa, nomeadamente na Grécia, Irlanda e Portugal	4
3. Enquadramento teórico	10
3.1. Reputação corporativa no setor bancário.....	10
3.2. Divulgação de Informação.....	12
3.3. Teorias explicativas	13
3.4. Carta do CEO.....	15
3.5. Estratégias de legitimidade	16
3.6. Impression Management	21
3.7. Narcisismo	25
4. Evolução do Banco e Background da fraude	31
5. Metodologia	37
5.1. Desenvolvimento das Questões de Estudo.....	37
5.2. Delimitação da amostra e metodologia de investigação	39
5.3. Análise de conteúdo das cartas do CEO do Grupo BPN	40
6. Resultados	42
6.1. Objetivo da informação evidenciada nas cartas do CEO.....	42
6.2. Natureza da informação evidenciada nas cartas do CEO.....	50
7. Conclusões, limitações e sugestões de Investigação Futura.....	56
7.1. Conclusão	56
7.2. Limitações do estudo	57
7.3. Sugestões de Investigação Futura.....	57
8. Referências Bibliográficas.....	58

1. Introdução

Foram vários os escândalos bancários noticiados na última década, e os reflexos desses acontecimentos ainda se sentem nos dias de hoje. O setor bancário exerce um papel fundamental para o desenvolvimento da economia de qualquer país e trata-se de um setor socialmente sensível, altamente concorrencial e sujeito diariamente ao escrutínio público. As operações financeiras baseiam-se na confiança, razão pela qual a reputação corporativa é tão importante neste setor.

A reputação é influenciada pelas expectativas, percepções e opiniões da sociedade e constrói-se ao longo do tempo. As atitudes das organizações são, constantemente, avaliadas tendo por base um conjunto de crenças, valores e pressupostos. O julgamento, a aceitação e a credibilidade dessas organizações poderá condicionar a sua legitimidade e, conseqüentemente, a capacidade de elas adquirirem recursos.

Todas as organizações encontram-se inseridas numa sociedade (ambiente) e para garantirem a sua sobrevivência elas precisam de gerir a sua legitimidade. A gestão de legitimidade é feita, essencialmente, através da comunicação. Se a organização não adotar práticas de divulgação que mostrem que ela está em consonância com as expectativas da sociedade, a sua legitimidade pode ser posta em causa, mesmo que ela opere de acordo com as normas e valores da sociedade onde está inserida

A escolha das estratégias a utilizar dependerá do que a organização procura, se é ganhar, manter ou recuperar a sua legitimidade. A legitimidade é dinâmica pelo facto de a sociedade estar em constante mudança, obrigando as organizações a estarem sempre a procurar congruência entre as suas atividades e as expectativas da sociedade.

No entanto, alguns líderes só objetivam satisfazer as suas necessidades pessoais, esquecendo-se da missão para a qual a organização foi criada. Um comportamento que pode ser praticado por narcisistas destrutivos (ND) que ambicionam poder e procuram legitimar-se a todo o custo, mesmo que para tal seja necessário praticar comportamentos antiéticos.

O líder, também denominado CEO, é a pessoa com maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização, e como tal pode influenciar, significativamente, o processo de elaboração e publicação da informação. Um comportamento ND pode originar conseqüências graves e problemáticas para a organização.

Tendo em conta a importância do setor financeiro e a necessidade de identificar um líder narcisista destrutivo, prejudicial para a organização, é pertinente identificar as estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) evidenciadas nas cartas do CEO do BPN, durante o período de 2001 a 2011, e averiguar se existem evidências nestes documentos de traços de personalidade narcisista e se esses influenciaram a forma como as estratégias de legitimidade foram implementadas.

Para atender ao objetivo enunciado, foram elaboradas as seguintes questões de partida, às quais o estudo pretende responder: Que tipo de estratégias foram adotadas pelo BPN durante o período em análise, segundo a tipologia de Suchman (1995)?; o BPN usou as estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) eficazmente?; o CEO do BPN possui traços de personalidade narcisista destrutivo?; e em que medida os traços de personalidade do CEO do BPN podem ter influenciado a escolha das estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995)?

Para responder às questões formuladas, recorreu-se ao método estudo de caso, nomeadamente com o caso BPN. Escolheu-se o BPN, em detrimento de um dos outros bancos portugueses, essencialmente, devido ao peso negativo que teve na crise económica portuguesa e ao papel fundamental do seu líder, José de Oliveira e Costa, no desenvolvimento da sua história, tornando-o num caso importante na área da liderança.

A presente dissertação encontra-se dividida em sete capítulos, iniciando-se com a introdução ao estudo a realizar, nomeadamente o presente capítulo; no segundo capítulo apresenta-se os reflexos da crise financeira internacional de 2008, em países como Grécia, Irlanda e, mais concretamente, Portugal.

O capítulo 3 é dedicado à revisão de literatura, ou seja, revisa-se a literatura sobre a temática, nomeadamente sobre a reputação corporativa no setor bancário, a carta do CEO, as estratégias de legitimidade, *Impression Management* e o narcisismo.

No capítulo 4 é apresentado um resumo da história do BPN, onde nos focamos nos incidentes negativos.

No capítulo 5 expomos a metodologia utilizada, incidindo-se sobre: a investigação qualitativa, a investigação interpretativa, o estudo de caso e a análise de conteúdo. Para além disso, são descritos os métodos utilizados para a recolha dos dados utilizados para a realização do estudo.

O capítulo 6 é dedicado ao estudo empírico, onde é apresentada a contextualização do mesmo, ou seja, é feita a caracterização da organização em estudo, atendendo à sua evolução e sua atividade, e é efetuada a análise e interpretação dos dados obtidos.

Por último, no capítulo 7 são expostas as conclusões obtidas com a realização do estudo. São também evidenciadas as limitações encontradas e possíveis pistas de investigação futura relativas à temática em estudo.

2. Impacto da crise financeira na Europa, nomeadamente na Grécia, Irlanda e Portugal

A crise financeira norte americana iniciou-se em meados de 2007 e fez-se sentir globalmente, provocando um abrandamento económico. Uma consequência dos créditos hipotecários concedidos às pessoas com baixos rendimentos e com uma situação económica instável, em que as taxas de juro aplicadas eram baixíssimas, ou seja, foram atribuídos créditos de elevado risco, com garantias abaixo do valor financiado (Cordeiro, 2009). Quando as taxas de juro aumentaram, o nível de incumprimento disparou. Algumas pessoas entregaram as suas casas e outras deixaram de pagar as prestações. Os imóveis que serviram de garantia ao crédito desvalorizaram e os investidores começaram a vender os títulos que detinham, provocando uma queda estrondosa no seu valor.

Os bancos, que de alguma forma estavam ligados ao mercado *subprime*, viram a sua sustentabilidade enfraquecida (as agências de *rating* classificaram este mercado como abaixo de A (prime), originando o nome *subprime*). A falta de liquidez levou à insolvência de alguns bancos, outros declaram falência (como o Bear Stearns e o Lehman Brothers – considerado o quarto maior banco de investimento norte-americano), outros sofreram intervenção estatal, através de injeção de capitais, e outros foram vendidos a outras instituições financeiras.

Estes acontecimentos disseminaram a desconfiança e o medo, não só no mercado financeiro, mas também na sociedade em geral, porque temiam as consequências desta situação na economia.

A crise financeira atingiu dimensões mundiais, consequência dos laços económicos que os EUA detinham com o resto do mundo (Junior & Filho, 2008). A falha de uma instituição financeira (Lehman Brothers) afetou outros bancos, empresas e consumidores, estando assim perante o efeito de contágio (Rodrigues, 2013).

Em 2009, a Grécia apresentava uma dívida pública na ordem dos 127% do Produto Interno Bruto (PIB). As avaliações feitas pelas empresas de *rating* elevaram os custos de financiamento e aumentaram o risco de incumprimento soberano. O país conseguiu o primeiro resgate em maio de 2010 que veio a revelar-se insuficiente. Com a economia em queda, devido às políticas impostas à população, em fevereiro de 2012 foi concedido um novo empréstimo. Contudo, apesar de todos os esforços, os resultados dos programas de auxílio foram pouco animadores, “a crise mudou a Grécia” (Laskaridis, 2014, p. 93). Nem a reestruturação de 50% da dívida, em 2012, detida por credores privados, alterou a situação helénica. Os governos levantam a hipótese do país sair da Zona Euro, uma vez que as consequências deste ato já se encontram bem visíveis. Atualmente, discutem-se formas para reduzir o peso desta dívida, que a cada dia que passa se torna mais difícil de pagar.

A Irlanda recebeu um pacote de resgate no valor de 80 mil milhões de euros, onde quase metade deste valor se destinou à banca. O financiamento barato oferecido pela Alemanha, França e Reino Unido aos bancos irlandeses destinou-se, maioritariamente, à construção de ostentosos edifícios que acabaram por ficar vazios. Investimentos sem retorno que provocaram o colapso do sistema financeiro irlandês. As perdas destes empréstimos foram absorvidas pelo país, ficando o público em geral a pagar a dívida privada (Schumann, 2014). A «socialização das perdas» elevou o rácio de dívida face ao PIB, aumentando o risco de incumprimento, o que dificultou a obtenção de novos financiamentos externos. Sem a intervenção do Fundo Monetário Internacional (FMI), do *European Financial Stability Facility* (EFSF) e do Banco Central Europeu (BCE), a Irlanda teria um fim desastroso e o contágio para os países do centro seria inevitável. Os Estados Unidos da América (EUA) também ficariam expostos devido às fortes ligações financeiras e económicas que possuem com França e Alemanha (países do centro com elevado poder financeiro) (Phillips, 2014).

Portugal não foi exceção. Apesar dos efeitos benéficos com a adesão à Comunidade Económica Europeia (CEE), em 1986, com o aumento das exportações, o aumento do investimento estrangeiro e a utilização de fundos estruturais comunitários, a nossa economia continua a possuir fragilidades estruturais persistentes (Paes, 2011).

A nossa economia perdeu capacidade competitiva face ao exterior com a adesão da China à Organização Mundial do Comércio (OMC), em 2001, e com o alargamento da União Europeia (UE) aos países de Leste. A mão-de-obra oferecida por estes países é mais barata e qualificada (Amaral, 2006).

Em 1991 iniciaram-se os preparativos para a criação da moeda única (euro), considerada pela CEE uma vertente fundamental para a realização de um mercado interno europeu (mercado único). Portugal começou por aderir ao Mecanismo das Taxas de Câmbio (MTC) para obter estabilidade cambial, mas com isto perdeu a autonomia da política monetária. As taxas de câmbio deixaram de ser fixadas pelas autoridades nacionais e passaram a ser da responsabilidade do BCE (Aguiar-Contraria, Alexandre, & Pinho, 2012). Com o escudo sobrevalorizado e a impossibilidade de fixar uma taxa de câmbio que incentivasse as exportações, as empresas deixaram de exportar e dedicaram-se ao mercado interno (Paes, 2011).

As taxas de juro sofreram fortes reduções, “*devido à desregulação¹, privatização do setor financeiro, liberalização dos movimentos de capitais² e estabilização cambial*” (Paes, Rodrigues, Teles, & Cabral,

¹ Em 1990, verificou-se um abandono completo do regime de controlo direto da concessão de crédito a empresas não bancárias e a particulares pelos bancos (Pinho, 2010).

2013), levando ao aumento da procura de crédito bancário. A procura interna também aumentou, favorecendo os setores da construção, do imobiliário, dos bens duradouros e do setor financeiro.

Quando Portugal substituiu o escudo pelo euro, em 1999, os défices mantinham-se e o endividamento externo aumentava cada vez mais.

A concessão de empréstimos através da obtenção de novos financiamentos externos e o aumento do nível de incumprimento contribuíram para a deterioração da solvabilidade (rácio indicador da solidez financeira de uma instituição bancária) do setor bancário.

O Banco Privado Português (BPP) após a redução de *rating* dada pela agência de notação internacional Moody's Investors, foi alvo de uma corrida às contas, o que resultou num levantamento de fundos no valor de 500 milhões de euros. O banco enfrentou graves problemas de liquidez devido ao aumento dos níveis de incumprimento por parte dos clientes, às dificuldades no acesso a financiamento externo e às fraudes internas cometidas. Em 2009, o presidente do banco, João Rendeiro, pediu a intervenção do Banco de Portugal (BdP) para evitar a falência da instituição. Seis bancos nacionais concederam um empréstimo, com o aval estatal, que totalizou 450 milhões de euros (TSF, 2008). Este plano apenas serviu para honrar os pagamentos de determinados depositantes, porque a 15 de abril de 2010 iniciou-se o processo de liquidação do banco. Os bancos financiadores exigiram o acionamento da garantia estatal e o empréstimo foi reembolsado pelo Governo Português (Lusa, 2015). Para além deste valor, o Governo também teve de pagar as indemnizações aos clientes que acionaram o fundo de garantia.

O Banco Comercial Português (BCP), considerado o maior banco privado da nação, foi a primeira instituição de crédito portuguesa a pedir oficialmente apoio estatal, ao submeter um plano de reestruturação com a finalidade de obter recursos públicos para reforçar os seus capitais (recapitalização). A lei 63-A/2008, de 28 de novembro estabelece medidas de reforço da solidez financeira das instituições de crédito no âmbito da iniciativa para o reforço da estabilidade financeira e da disponibilização de liquidez nos mercados financeiros. Em 2012, o banco recebeu 3 mil milhões de euros dos 12 mil milhões emprestados pela *troika* (termo utilizado para referir as três instituições responsáveis pelo plano de intervenção externa: o BCE, o FMI e a Comissão Europeia) a Portugal, destinados à recapitalização da banca nacional (BCP, 2012). Durante vários anos a administração do

² A liberdade completa dos movimentos de capitais apenas foi conseguida com a entrada em vigor do Tratado da União Europeia ou Tratado de Maastricht, em Novembro de 1993, que adita com o seu artigo 73.º-B a abolição das restrições existentes nos movimentos de capitais entre Estados-membros e entre Estados-membros e países terceiros.

banco prestou informações falsas ao mercado. A utilização de *offshores* para ocultar elevados prejuízos (450 milhões de euros) e comprar ações próprias, gerou resultados artificiais, que permitiram aos administradores beneficiarem de prémios de valores elevados. Os créditos concedidos aos familiares dos administradores também foram realizados de forma irregular, uma vez que, não constavam das listagens solicitadas pelo BdP.

Segundo Pena, (2014) é do BCP que saem quase todos os elos que explicam a crise bancária portuguesa: para evitar a falência deste banco, o Banco Português de Negócios (BPN) foi nacionalizado; para financiar a «guerra» particular de João Rendeiro (presidente do BPP) dentro do BCP, este decidiu falir o seu próprio banco; o Banco Português do Investimento (BPI) gastou fortunas com serviços de advocacia para evitar a sua fusão com o BCP; o Banco Espírito Santo (BES) financiou com centenas de milhões a Ongoing (acionista do BPI e do BCP) e a Caixa Geral de Depósitos (CGD) emprestou dinheiro a alguns acionistas do BCP.

Nesse ano, também o BPI e o Banif realizaram aumentos de capital com recurso à linha de recapitalização pública, prevista no Programa de Assistência Económica e Financeira (PAEF). O BPI recebeu 1,5 mil milhões (BPI, 2014) de euros e o Banif 1,1 mil milhões (BdP, 2013), restando 6,4 mil milhões de euros do valor emprestado pela *troika* para esta finalidade.

A CGD também elaborou um plano de recapitalização no montante total de 1.650 milhões de euros. O plano compreendeu *“um aumento do capital social, em 750 mil milhões de euros, através da emissão de 150.000.000 ações, subscritas pelo seu único acionista (Estado) e através da emissão de instrumentos financeiros híbridos, elegíveis para fundos próprios Core Tier 1, no valor global de 900 mil milhões de euros, subscritos na totalidade pelo Estado Português”* (CGD, 2012).

O crescimento dececionante de várias décadas, o elevado crescimento da dívida pública e os elevados níveis de endividamento privado, tornaram a economia portuguesa vulnerável à recessão mundial e a ataques especulativos contra a dívida soberana (Mortágua, 2014). Com o objetivo de controlar estes ataques e de evitar os custos excessivos com o financiamento em mercados primários, em 2011, o governo, o Centro Democrático e Social-Partido Popular (CDS-PP) e o Partido Social Democrata (PSD) assinaram um acordo, o Memorando de Entendimento, que incluía um empréstimo no valor de 78 mil milhões de euros, sujeito a duras políticas de ajustamento (medidas de austeridade).

Mortágua, (2014) refere que as estratégias de austeridade não são resposta para todos os problemas existentes na economia. Segundo os dados divulgados pelo INE, (2015), em 2014, o défice orçamental ficava nos 4,5%, abaixo do valor registado no ano de 2011 (7,4%), mas a dívida pública

continuou a aumentar, encontrando-se já nos 130,2%, face aos 111,1% apresentados 2011. Ou seja, o problema do endividamento público manteve-se sem resolução. A ajuda externa teve um impacto adverso quanto aos direitos económicos, sociais e culturais, em particular nos direitos dos trabalhadores, segurança social, habitação, saúde e educação (Lusa, 2014).

O Grupo Espírito Santo (GES), com o intuito de proteger-se da crise financeira, em 2008, também começou a manipular as contas apresentadas. Em janeiro de 2014, através das auditorias solicitadas pelo BdP às contas de 2013 das *holdings* do grupo, detetou-se a não contabilização de um passivo no valor de 1,3 mil milhões de euros na Espírito Santo Internacional (ESI), colocando a *holding* em falência técnica (a *holding* foi obrigada a reescrever as suas contas e, em consequência, viu o seu passivo agravar-se, passando a ter capitais próprios negativos no valor de 2.500 milhões de euros), e várias irregularidades na Espírito Santo Financial Group (ESFG).

O BdP devido ao elevado volume de ativos (1.183 milhões de euros) que o BES detinha, a 30 de Junho, junto do grupo a que pertencia (GES), proibiu a realização de reembolsos antecipados de créditos e de pagamentos pelo banco a essas entidades, e suspendeu os administradores do banco (BdP, 2014a). Contudo, a administração de Ricardo Salgado, antes da nomeação da nova administração, praticou atos de gestão gravemente prejudiciais para os interesses do BES e não cumpriu com as determinações emitidas pelo BdP, expondo ainda mais o banco ao GES. Estas práticas vieram aumentar, em cerca de, 1,5 mil milhões de euros o valor das perdas a reconhecer nos resultados (BdP, 2014b). Consequentemente, em julho de 2014, o banco apresentou um prejuízo no valor de 3,6 mil milhões de euros (BdP, 2014a), 15 vezes superior ao valor inicialmente estimado, levando à queda de 80% o valor das suas ações (caíram de 1,05€ para 0,17€).

O BdP interveio e a medida de resolução aplicada ao BES foi a separação entre: *“Ativos problemáticos, que, no essencial, correspondem a responsabilidades de outras entidades do Grupo Espírito Santo e às participações no Banco Espírito Santo Angola, S.A., por cujas perdas respondem os acionistas e os credores subordinados do Banco Espírito Santo, S.A.; os restantes ativos e passivos, foram integrados no Novo Banco, um banco devidamente capitalizado e que assegura a plena continuidade da atividade da instituição, sem impactos para os seus clientes, colaboradores ou fornecedores”* (BdP, 2014c).

O BES aumentou o seu capital em 1.045 milhões de euros, através da emissão de 1.607 milhões de ações ordinárias (BES, 2014) e o capital social do Novo Banco, de 4,9 mil milhões de euros, foi integralmente subscrito pelo Fundo de Resolução (BdP, 2014c). O Fundo de Resolução, foi criado em 2012 por imposição da *troika*, mas ainda não detinha os recursos financeiros necessários para

financiar esta medida, uma vez que só possuía cerca de 400 milhões de euros. O Estado Português teve de emprestar o remanescente, isto é, cerca de 4,5 mil milhões de euros. Este dinheiro adveio da linha de recapitalização pública para os bancos, de que ainda restavam 6,4 mil milhões de euros.

No objeto dos Estatutos do Novo Banco refere que os *“ativos, os passivos, os elementos extrapatrimoniais e os ativos sob a gestão do banco serão alienados para uma outra ou outras instituições de crédito”* (Novo Banco, 2014). Segundo o BdP, a venda já não ocorrerá no ano de 2015. Ou seja, o processo de venda foi adiado e por isso o INE, de acordo com as regras contabilísticas europeias, teve de considerar no cálculo do défice o montante usado para capitalizar a instituição financeira, levando-o a subir para os 7,2% face aos 4,5% anunciados anteriormente (Oliveira, 2015).

3. Enquadramento teórico

3.1. Reputação corporativa no setor bancário

Na última década, foram vários os escândalos bancários noticiados. Os reflexos destes acontecimentos ainda se sentem na atualidade. Os clientes dos bancos sentem medo quanto à segurança dos seus investimentos. Estes acontecimentos influenciaram de forma muito negativa, não só a legitimidade dos bancos, mas também a reputação de todo o setor financeiro, incluindo das empresas de contabilidade e auditoria (Ruiz, Esteban, & Gutiérrez, 2014). Os mercados financeiros vivem uma época de “descrença” e de “falta de confiança”.

O sistema financeiro, em especial, o setor bancário exerce um papel fundamental para o desenvolvimento da economia de qualquer país. Como intermediárias financeiras, as instituições de crédito (os bancos) canalizam o excesso de recursos (poupanças) de determinados agentes económicos para outros agentes que deles necessitem (investimentos) (Dias, 2004). Trata-se de um setor socialmente sensível, altamente concorrencial e sujeito diariamente ao escrutínio público.

No setor bancário, a reputação corporativa é particularmente importante uma vez que as operações financeiras se baseiam na confiança. Um sentimento essencial para o bom funcionamento do sistema bancário, considerado um pré-requisito e uma consequência da relação entre a instituição bancária e o seu cliente (Scott & Walsham, 2004). *“A perda de confiança pode causar graves e sistémicos problemas económicos”* (Weber, Erickson, & Stone, 2011, p. 35).

Ruiz et al., (2014), com base na revisão de literatura que fizeram, apresentam oito aspetos que as empresas bancárias podem trabalhar para recuperar a sua reputação: oferta, tratamento dado ao cliente, marca como empregador (se é uma boa empresa para se trabalhar, se se interessa com o bem estar dos trabalhadores, se consegue atrair empregados de alto nível) inovação, integridade, liderança, fiabilidade e reputação social corporativa (se o papel que desempenha vai para além da geração de lucros).

A reputação corporativa desenvolve-se através das informações que os *stakeholders*³ recebem sobre a organização. Representa um juízo de valor, sobre as qualidades de uma organização construídas a partir de ações passadas, que se foca no que a organização faz e como se comporta (Bennett & Kottasz, 2000). A reputação é influenciada pelas expectativas, perceções e opiniões dos *stakeholders*

³ Definidos como qualquer grupo e/ou indivíduos que não só são beneficiados ou prejudicados pelas ações da organização, e cujos direitos são violados ou respeitados por estas mesmas ações, como também podem afetar a realização de determinados objetivos da organização Freeman, (1998) citado por Cunha, (2013).

e constrói-se ao longo do tempo. As atividades desenvolvidas pela organização também têm impacto no comportamento presente dos *stakeholders*. A reputação é a consolidação de uma boa/má imagem ao longo do tempo.

Na perspectiva de um gestor, a reputação é um ativo intangível muito valioso que, a longo prazo, desenvolve valor acrescentado à organização (Petrokaitė & Stravinskienė, 2013). Segundo Coombs, (2007, p. 164) a reputação é uma força com potencial para *“atrair clientes, gerar interesse de investimento, melhorar o desempenho financeiro, atrair os talentos e motivações dos trabalhadores, aumentar o retorno sobre os ativos, criar vantagem competitiva e obter comentários positivos de analistas financeiros”*.

As organizações fazem parte de um sistema social amplo, onde as suas atitudes são avaliadas com base num conjunto de crenças, valores e pressupostos. O julgamento, a aceitação e a credibilidade dessas organizações perante os diversos *stakeholders* poderá condicionar a sua legitimidade e, conseqüentemente, a capacidade de elas adquirirem recursos.

O público das organizações é muito variado. Segundo a informação disponibilizada por alguns bancos portugueses (BCP, Novo Banco, CGD, Banco BIC, Banif), nas suas páginas oficiais, o público divide-se, essencialmente, em 8 grupos: investidores, clientes, empregados, fornecedores, acionistas, reguladores/supervisores, comunidade e mídia. O último grupo é considerado o mais importante por conseguir influenciar o julgamento dos restantes grupos (Hybels, 1995). A publicidade negativa sobre as atividades desenvolvidas, seja ou não verdade, afeta a confiança dos *stakeholders* (Weber et al., 2011). Não importa se a organização é realmente responsável pelo ato ofensivo. A perceção do público é que dirá se a organização é ou não culpada.

Uma organização pode ter várias reputações, ou seja, pode ter boa reputação perante um público e má reputação perante outro público. Cada grupo tem a sua perceção de reputação que varia consoante o nível de significância que dão a determinados fatores (Ruiz et al., 2014) como: qualidade dos produtos/serviços, resultados da atividade financeira, condições de trabalho, responsabilidade social, visão e liderança. Contudo, as organizações não conseguem gerir todas as perceções do seu público, sendo necessário identificar quais os grupos capazes de conferir ou retirar legitimidade à organização, ou seja, quais os grupos relevantes para o sucesso da atividade, aqueles que têm o poder de afetar significativamente o fluxo dos recursos necessários à sua continuidade e para o cumprimento da sua missão. As estratégias a adotar serão aquelas que melhor se adequam ao público relevante.

3.2. Divulgação de Informação

As empresas têm responsabilidades acrescidas, que vão para além da obtenção de rendimentos financeiros para os acionistas. Os escândalos bancários descritos anteriormente mostram que as informações divulgadas nem sempre corresponderam à realidade.

O meio envolvente onde as organizações estão inseridas é turbulento. O público demonstra, cada vez mais, a sua preocupação com o ambiente, com os ativos intangíveis⁴ e com a responsabilidade social das organizações.

A Estrutura Conceptual (EC) do Sistema de Normalização Contabilística (EC, § 13), publicada no ano 2009 refere: que *“as demonstrações financeiras não proporcionam toda a informação de que os utentes possam necessitar para tomarem decisões económicas uma vez que elas, em grande medida, retratam os efeitos financeiros de acontecimentos passados e não proporcionam necessariamente informação não financeira.”*

Surge assim a necessidade de divulgação de informação não financeira, na tentativa de dar mais credibilidade e confiança aos *stakeholders* sobre a atividade desenvolvida.

A divulgação pode ser obrigatória ou voluntária. Nas divulgações obrigatórias, as empresas divulgam as informações que são obrigadas a divulgar nos seus relatórios financeiros ou noutros meios de comunicação por imposição legal (Kumar, Wilder, & Stocks, 2008). Nas divulgações voluntárias, as empresas escolhem qual a informação que querem divulgar, porque não existem requisitos obrigatórios (Barako, Hancock, & Izan, 2006).

A divulgação voluntária pode ser vista como um diferencial competitivo, que distingue positivamente as empresas divulgadoras das não divulgadoras. Estas divulgações, de natureza voluntária, fazem parte do processo de legitimação. Segundo a Teoria da Legitimidade, estas divulgações são uma resposta a possíveis ameaças à legitimidade, sendo apenas requeridas quando a sociedade põe em causa os resultados, métodos e objetivos da organização.

Por se tratar de uma tarefa incumbida aos gestores, assume-se que as divulgações voluntárias não são espontâneas, mas sim uma decisão refletida (Nobre, 2003).

⁴ Segundo a proposta apresentada pelo FASB, em 2001, os ativos intangíveis incluem os projetos de investigação e desenvolvimento (I&D), os recursos humanos, relacionamento com o cliente, inovações, entre outros. A IAS 38 define ativo intangível como um ativo não monetário identificável e sem substância física e é aplicável a gastos com publicidade, treinamento, pré-operacionais, pesquisa e desenvolvimento, patentes, licenças, filmes cinematográficos, *software*, conhecimento técnico, franquias, fidelidade de clientes, participação no mercado, lista de clientes e itens similares.

É importante decidir quando e qual a informação a divulgar, devendo abranger tanto as boas como as más notícias. Quanto mais informações relevantes as organizações fornecerem, mais bem vistas elas se tornarão junto do seu público externo, obtendo a sua confiança. As informações voluntárias a divulgar podem ser sobre variadíssimos temas, como aspetos empresariais e económicos, produtos, administração e acionistas, recursos humanos, empresa, expectativas futuras, clientes e fornecedores e desempenho ambiental e social. Contudo, cada empresa deverá divulgar a temática que se adequa à sua realidade e que lhe proporcione mais benefícios.

Para Barako et al., (2006) uma política de divulgação de informações bem administrada e refletida gera muitos benefícios económicos à empresa.

3.3. Teorias explicativas

As empresas utilizam as divulgações voluntárias por diversos motivos. Existem alguns autores que tentam explicar esses motivos recorrendo a teorias de natureza económica, onde se enquadram a Teoria da Agência e a Teoria da Sinalização. Outros recorrem a teorias políticas e sociais das quais se destacam a Teoria da Legitimidade e a Teoria dos *Stakeholders* (Ferreira, 2008).

A relação de agência é definida como um contrato sob o qual os proprietários de capital – principal – contratam outra pessoa – agente – para realizar determinados serviços em seu nome, envolvendo a delegação de alguns poderes de decisão que conferem autoridade ao agente ((Jensen & Meckling, 1976, p. 5) citado por (Branco & Góis, 2013)). A expectativa é que o agente agisse no interesse do principal. Contudo, o gestor é encarado como um agente que tem motivações próprias e que age no seu interesse pessoal, desenvolvendo comportamentos oportunistas (Ferreira, 2008). Ou seja, nem sempre agirá de acordo com os interesses do principal (acionistas), originando conflitos de interesses e assimetrias de informação entre ambas as partes. Consequentemente, surgem os chamados custos de agência que incluem os custos de monitorização e de controlo por parte do principal e os custos que o agente incorre para manter o principal informado (Branco & Góis, 2013). Os gestores optam por divulgar informação de forma voluntária com o intuito de convencer os acionistas de que estão a gerir da melhor forma os seus recursos, o que fará reduzir os custos de agência.

A Teoria da Sinalização parte do pressuposto de que existem apenas dois tipos de empresas no mercado, as boas e as más. Em contexto de assimetria de informação, o mercado toma as suas decisões com base na qualidade média do conjunto de empresas, ou seja, é impossível distinguir as boas das más empresas. Assim sendo, as boas empresas são prejudicadas porque se encontram

subavaliadas e as más empresas são beneficiadas porque estão sobreavaliadas (Ferreira, 2008). Desta forma, as empresas com maior valor vão procurar distinguir-se das demais através da divulgação voluntária de informação sinalizando, de forma credível, a sua superioridade.

A Teoria da Legitimidade baseia-se na “*percepção generalizada de que as ações praticadas por uma entidade são desejáveis, adequadas ou apropriadas dentro de um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições*” (Suchman, 1995, p. 574). Esta teoria sugere a existência de um contrato social entre a entidade e a sociedade onde se insere, e se este for violado, a sobrevivência da organização pode ser ameaçada. A legitimidade é vista não como uma qualidade ou característica determinada pela organização, mas como um atributo que é conferido pela sociedade e que afeta os resultados da organização (Johnson, 2003).

A legitimidade existe quando a organização opera dentro dos limites e normas impostas pela sociedade, representando um recurso que favorece o acesso a outros recursos (Martín, González, & Román, 2010). As estratégias utilizadas para convencer o público relevante de que a organização é social e ambientalmente responsável, ou seja, legítima, podem ser de natureza pró-ativa ou reativa (Rodrigues, 2013). A escolha das estratégias a utilizar dependerá do que a organização procura, se é ganhar, manter ou recuperar a sua legitimidade. A legitimidade é dinâmica pelo facto de a sociedade estar em constante mudança, obrigando as organizações a estarem sempre a procurar congruência entre as suas atividades e as expectativas da sociedade. A falta ou insuficiência de legitimidade pode levar ao fracasso de uma organização devido a múltiplos fatores, como pressão social por parte dos governos para regular as atividades da organização, perda de credibilidade organizacional, acesso limitado a novos financiamentos, a rutura com os parceiros e aliados, etc. (Martín et al., 2010). As organizações legítimas também desenvolvem ações ilegítimas, por vezes até ilegais, para atingir os seus objetivos. Todavia, com o passar do tempo, esta abordagem pode criar problemas para a organização, limitando a sua sobrevivência e crescimento e dificultando a implementação de estratégias futuras para aumentar ou recuperar a legitimidade (Martín et al., 2010). Segundo O’Donovan, (2002), aos olhos do público relevante, é mais difícil recuperar a legitimidade perdida do que manter o nível de legitimidade que a organização possui em determinado momento. A gestão de legitimidade é feita, essencialmente, através da comunicação entre a organização e os seus *stakeholders* (Suchman, 1995). Se a organização não adotar práticas de divulgação que mostrem que ela está em consonância com as expectativas da sociedade, a sua legitimidade pode ser posta em causa, mesmo que ela opere de acordo com as normas e valores da sociedade onde está inserida. Os *stakeholders* necessitam destas informações para avaliar a organização e é também através destas

divulgações que os gestores podem influenciar as percepções que o público tem sobre a sua organização.

A Teoria dos Stakeholders em vez de olhar para a sociedade como um todo, como faz a Teoria da Legitimidade, enfoca os impactos que os grupos ou indivíduos (*stakeholders*) têm sobre o comportamento organizacional. O contrato social é realizado entre a empresa e cada grupo de *stakeholders*, de forma individual (Meek, Roberts, & Gray, 1995). Esta teoria pretende que os gestores das organizações desenvolvam as atividades e divulguem as informações que vão ao encontro das necessidades e expectativas dos seus *stakeholders* (Ferreira, 2008). A componente ética desta teoria sugere que todos os *stakeholders* têm o mesmo direito de serem tratados de forma justa e igual pela organização e que os gestores devem de a gerir em benefício da globalidade dos utilizadores da informação (Deegan, 2002). O ramo positivista desta teoria sugere que os gestores devem gerir a organização em benefício dos *stakeholders* que são importantes para a sua sobrevivência (*stakeholders primários*). Assim sendo, o conteúdo da informação a divulgar pela empresa irá variar consoante o poder que os *stakeholders* têm sobre os recursos necessários e imprescindíveis à sua atividade (Cunha, 2013). No pressuposto de que a gestão presta mais atenção a uns do que a outros, é muito importante que se faça uma correta identificação desses *stakeholders*. Uma errada identificação pode colocar a sustentabilidade da organização em risco, porque não satisfaz as necessidades dos corretos *stakeholders*.

Todas as teorias apresentam o mesmo fenómeno, mas sob uma perspetiva diferente. No entanto, nenhuma das teorias permite explicar, na totalidade, o fenómeno da divulgação voluntária de informações. Campbell, (2000) sugere que as diferentes teorias sejam encaradas como complementares, sendo certo que, em determinados contextos, alguns destes incentivos prevalecerão sobre os outros.

Neste estudo prevalece a teoria da legitimidade porque estamos perante a existência de eventos fraudulentos, inaceitáveis pela sociedade, que danificaram a legitimidade do banco, levando-o a desenvolver estratégias de recuperação de legitimidade.

3.4. Carta do CEO

CEO é a sigla inglesa de Chief Executive Organization. O CEO é a pessoa com maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização, sendo o responsável pelas estratégias e pela visão da empresa. No caso do BPN, o CEO é o Presidente do Conselho de Administração.

A carta do CEO é um documento público que aparece, geralmente, na primeira secção do relatório de contas das empresas, publicado anualmente. O conteúdo das cartas não é regulamentado, ou seja, não existem normas, regulamentos ou requisitos de conteúdo. Portanto, estamos perante uma divulgação voluntária de informação.

O CEO possui liberdade relativa para selecionar as informações a incluir na carta e a maneira como irá apresentá-la. Liberdade relativa, porque o autor das cartas tem responsabilidades para com os *stakeholders*, escolhendo de forma consciente as palavras a utilizar. No entanto, o CEO pode não ser o autor destas cartas, envolvendo escritores fantasmas (Craig & Amernic, 2011). Apesar da existência desta segunda pessoa, o CEO assume sempre a responsabilidade legal pelo conteúdo da carta porque é o seu signatário.

Geppert e Lawrence, (2008) concluíram que a complexidade narrativa está relacionada negativamente com a reputação, ou seja, ao simplificar o estilo de escrita podemos melhorar a percepção que os *stakeholders* têm da empresa, melhorando a reputação corporativa.

Salancik e Meindl, (1984) encontraram evidências de que o estilo de escrita e as palavras usadas por um determinado CEO continuaram a ser semelhantes quando empregadas em diferentes empresas, implicando envolvimento direto do CEO, que por sua vez influencia o estilo e o conteúdo das cartas elaboradas.

A carta é um dos principais meios de comunicação de posicionamento estratégico da organização na sociedade e no mercado. Segundo Bournois e Point, (2006) as cartas contêm 2 tipos de informação: a relacionada com o passado da empresa e a relativa às projeções sobre o desenvolvimento futuro do negócio. Porém, Amernic e Craig, (2007) afirmam que a carta também revela elementos importantes como a mentalidade, as aspirações, as ideologias e os pensamentos estratégicos do autor.

Segundo Craig e Amernic (2011) através das técnicas linguísticas utilizadas nestas cartas podemos detetar se o CEO possui traços de narcisismo destrutivos. A utilização de uma linguagem narcisista pode ter consequências positivas ou negativas para a organização (Amernic & Craig, 2007), dependendo das circunstâncias e da forma como é aplicada.

3.5. Estratégias de legitimidade

A legitimidade é apresentada como um fator chave que pode conduzir ao sucesso, ou na sua falta, ao fracasso de uma organização (Martín et al., 2010). Representa um recurso do qual as organizações

dependem para sobreviver, tornando-se necessário desenvolver mecanismos que permitam gerir a legitimidade organizacional. A carência ou insuficiência de legitimidade significa que as empresas não atuam de acordo com as normas, valores e crenças sociais.

Suchman (1995), um investigador amplamente citado nos estudos sobre a Teoria da Legitimidade, refere que as organizações podem desenvolver estratégias para alterar o tipo e quantidade de legitimidade que, em determinado momento, elas têm. Ele propõe três desafios gerais de legitimidade: a) ganhar legitimidade, b) manter a legitimidade e c) recuperar a legitimidade perdida.

As novas organizações, ou aquelas em processo de reestruturação ou o lançamento de um novo produto terão de ganhar legitimidade para aumentar o seu poder junto da sociedade, para tal poderão adotar ações de adaptação (implica seguir as regras sociais do público que existe dentro do ambiente atual, sem questioná-las, mudá-las ou infringi-las, manipulando a sua própria estrutura ou, simplesmente, a sua aparência superficial), seleção (a organização escolhe de entre os vários ambientes, o público que irá apoiar as suas práticas atuais) ou modificação (implica manipular a estrutura do ambiente através da criação de novos públicos e novas crenças de legitimação, para que este aceite a organização como ela é) (Suchman, 1995). Estas três ações envolvem mudanças organizacionais concretas e uma comunicação organizacional persuasiva.

A longo prazo, as organizações tornam-se inapropriadas e indesejadas, devido às alterações que ocorrem no seu ambiente, embora o tenham sido em determinado momento do tempo. O que já foi considerado aceitável no passado pode não permanecer adequado no presente (Conway, O'Keefe, & Hrasky, 2015). Suchman (1995, p. 594) ressalta que a *"legitimidade representa um relacionamento com um público, ao invés de ser uma propriedade da organização"*. Para manter a legitimidade obtida, as organizações devem vigiar as mudanças futuras, prevendo as alterações a ocorrer no ambiente, e/ou proteger as realizações passadas, defendendo o grau de legitimidade obtido, não o deixando diminuir (Suchman, 1995).

É necessário recuperar a legitimidade quando as organizações não atuam de acordo com as normas, valores e crenças sociais, ou seja, quando existe uma lacuna na legitimidade. As estratégias a adotar devem ser reativas: normalização das atividades e/ou reestruturação. Para evitar de tomar decisões erradas, quando não há legitimidade, os gestores devem utilizar as ferramentas que têm à sua disposição com paciência e moderação, pois só assim conseguirão salvar a organização. As reações de pânico costumam ser mal interpretadas pelos *stakeholders*.

Para responder a cada um destes desafios, Suchman (1995) apresenta uma série de estratégias, divididas em três níveis: pragmático, cognitivo e moral. Cada uma ocorre sob diferentes e dinâmicas formas de comportamento.

A legitimidade pragmática repousa no interesse imediato da organização em obter conhecimento sobre as percepções do seu público. Nesta tipologia, a organização necessita conseguir informações sobre as percepções do seu público-alvo, relativamente às suas atividades, para passar a imagem de uma organização receptiva aos seus interesses, conseguindo assim obter o seu apoio.

A legitimidade moral reflete uma avaliação do comportamento ético da organização e das suas atividades. Esta avaliação é feita, não só pelos *stakeholders*, como também pela sociedade em geral, relativamente à adequação das práticas à missão e ao desejo social das atividades da organização, cujas ações devem ser aceites como moralmente corretas à luz de um determinado sistema social de valores, ou seja, devem ser caracterizadas como sendo “a coisa certa a fazer” (Suchman, 1995). Resumidamente, esta estratégia procura compreender se a organização promove o bem-estar da sociedade, conforme o estabelecido pelo sistema de valores socialmente construídos.

A legitimidade cognitiva pode envolver apoio afirmativo ou a mera aceitação da organização como necessária e inevitável, baseando-se em conceitos culturais tidos como certos. Suchman, (1995) considera que a legitimidade cognitiva é obtida mediante a compreensão social e não por interesse ou avaliação. Esta tipologia objetiva apresentar a missão da organização, interna e externamente, de forma espontânea. Níveis elevados deste tipo de legitimidade significam uma atividade previsível, significativa e acolhedora.

A legitimidade pragmática baseia-se no autointeresse público, e a legitimidade moral e cognitiva apoiam-se nas regras culturais. Estas estratégias de legitimidade podem ser utilizadas na maioria dos contextos do mundo real. Segundo Suchman (1995), à medida que se avança da legitimidade pragmática para a cognitiva, a legitimidade torna-se mais difícil de obter e de manipular. Mas, uma vez estabelecida, torna-se mais subtil, profunda e autossustentável.

As Tabelas 1, 2 e 3 ilustram as estratégias da tipologia de Suchman (1995) segundo o objetivo pretendido pela empresa, ganhar, manter ou recuperar a legitimidade, respetivamente, e de acordo com o nível.

Tabela 1 – Estratégias da tipologia de Suchman (1995) para ganhar legitimidade

Categorias	Estratégias para ganhar legitimidade		
	Adaptação	Seleção	Modificação
Pragmática	Adaptar-se às exigências Responder às necessidades Cooptar membros do ambiente Construir reputação	Selecionar mercados Localizar públicos amigáveis Recrutar cooperadores amigáveis	Anunciar Anunciar o produto Anunciar a imagem
Moral	Adaptar-se aos ideais Produzir resultados adequados Incorporar-se a instituições Oferecer demonstrações simbólicas	Selecionar o domínio Definir objetivos	Persuadir Demonstrar sucesso Fazer adeptos
Cognitiva	Adaptar-se aos modelos Imitar normas Formalizar as operações Profissionalizar as operações	Selecionar rótulos Procurar certificação	Institucionalizar Persistir Popularizar novos modelos Padronizar novos modelos

Fonte: Elaboração própria com base em Suchman (1995) e Martín et al., (2010)

Tabela 2 – Estratégias da tipologia de Suchman (1995) para manter a legitimidade

Categorias	Estratégias para manter a legitimidade	
	Vigilância	Proteção
Pragmática	Monitorar interesses Consultar a opinião dos líderes	Favorecer trocas Monitorar a confiabilidade Comunicar honestamente Acumular confiança
Moral	Monitorar a ética Consultar os profissionais	Favorecer a boa conduta Monitorar a responsabilidade Comunicar oficialmente Acumular opiniões favoráveis
Cognitiva	Monitorar perspectivas Consultar os incrédulos	Proteger pressupostos Visar clareza Falar pontualmente Acumular conexões

Fonte: Elaboração própria com base em Suchman (1995) e Martín et al., (2010)

Tabela 3 – Estratégias da tipologia de Suchman (1995) para recuperar a legitimidade

Categorias	Estratégias recuperar a legitimidade	
	Normalização	Reestruturação
Pragmática	Negar	Criar monitores
Moral	Desculpar Justificar	Dissociar Substituir pessoal Rever as práticas Reconfigurar
Cognitiva	Explicar	

Fonte: Elaboração própria com base em Suchman (1995) e Martín et al., (2010)

Deegan, Rankin e Voght, (2000) alegam que quando existe uma lacuna na legitimidade, as organizações devem comunicar de alguma forma as suas ações tangíveis e o seu bom desempenho, para demonstrar que são responsáveis. Todavia, também podem tentar reparar a legitimidade através de outros meios, por exemplo, influenciando as opiniões dos seus *stakeholders*, através da divulgação de informação nos relatórios anuais. Eles podem ofuscar as más notícias ou dar ênfase às boas notícias e podem atribuir os maus desempenhos organizacionais a fatores externos à organização e/ou gestão. Estes comportamentos são conhecidos como *Impression Management* (Hooghiemstra, 2000).

3.6. Impression Management

No contexto do relato financeiro, *Impression Management (IM)*, também designado de “*self-presentation*” ocorre quando os gestores selecionam as informações a exibir e apresentam-nas de forma a distorcer as perceções do público-alvo (Neu, Warsame, & Pedwell, 1998). Na perspetiva económica, IM é vista como um reflexo dos gestores oportunistas, que de forma consciente, dissimulam as perceções dos investidores sobre o desempenho da empresa, com o objetivo de retirar vantagens pessoais da assimetria de informação existente (Merkl-Davies & Brennan, 2007). Segundo este autor, esta tem sido a perspetiva mais usada em estudos anteriores. Na perspetiva da psicologia social, IM pode decorrer do comportamento oportunista do gestor, que conscientemente dissimula a imagem da organização ou, simplesmente, do processo informacional, onde o gestor contextualiza os factos e os eventos, só que de forma favorecida (Merkl-Davies, Brennan, & McLeay, 2011).

Hooghiemstra, (2000) argumenta que IM pode contribuir para a reputação de uma organização, principalmente, quando confrontada com uma situação difícil, onde a organização se pode apoiar nestas táticas para combater as ameaças à legitimidade.

Neu et al., (1998) considera os relatórios financeiros instrumentos eficazes para IM, porque estamos perante documentos credíveis, onde o controlo do conteúdo é feito pelos próprios autores. IM ocorre, predominantemente, em divulgações voluntárias, onde as narrativas não são reguladas e o seu conteúdo incide sobre a interpretação de resultados financeiros, como é o caso das cartas do CEO (Brennan, Guillamon-Saorin, & Pierce, 2009). Portanto, a informação divulgada nas cartas do CEO visa influenciar a imagem ou a reputação da organização. Segundo Clarke e Murray, (2000) é a partir deste documento que a primeira impressão da organização é criada.

Os líderes das empresas adotam táticas de IM com o objetivo de controlar e manipular as perceções que o público tem sobre a empresa. As organizações quando enfrentam crises de legitimidade utilizam, predominantemente, táticas defensivas na tentativa de reparar a legitimidade, mas as táticas assertivas também podem ser utilizadas nestas situações, desde que a organização ainda tenha alguma credibilidade (Suchman, 1995). As táticas defensivas são reativas e utilizam-se quando o autor da narrativa é confrontado com situações que podem atribuir qualidades indesejáveis e negativas à empresa. As assertivas aplicam-se quando o autor pretende criar boa imagem da empresa num público, tentando associar eventos positivos à organização.

A qualidade da informação divulgada pode ficar comprometida devido ao comportamento do CEO. Se ele adotar um comportamento cínico, transmitindo uma imagem e construindo uma reputação

que não é coerente nem com a estrutura nem com os procedimentos (cultura) da empresa. Um discurso persuasivo precisa de inspirar credibilidade e tal só é possível se o CEO sublinhar a sua sinceridade, autoridade, integridade e honestidade através das técnicas de IM, evitando o recurso a mentiras: a carta insinua/sugere mas não mente (Bournois & Point, 2006).

As táticas de IM podem-se manifestar através da manipulação do conteúdo e/ou da apresentação da informação (estrutura da narrativa) (Merkl-Davies & Brennan, 2007). Estes autores apresentam sete métodos de análise de conteúdo aplicados na análise de narrativas contabilísticas, partindo do ponto de vista da IM (Figura 1). Seis destes métodos relacionam-se com a ocultação de informação. Dois deles referem-se à ofuscação de más notícias através da manipulação verbal da informação (manipulação sintática/da legibilidade e manipulação retórica). Os restantes estão associados à ênfase dada às boas notícias (manipulação temática, manipulação visual e estrutural, comparações de desempenho e escolha de indicadores de desempenho). O sétimo método (atribuição dos desempenhos organizacionais), remete para uma abordagem defensiva, onde os gestores desviam as culpas pelos maus desempenhos organizacionais, atribuindo-os a fatores externos à organização e/ou à gestão.

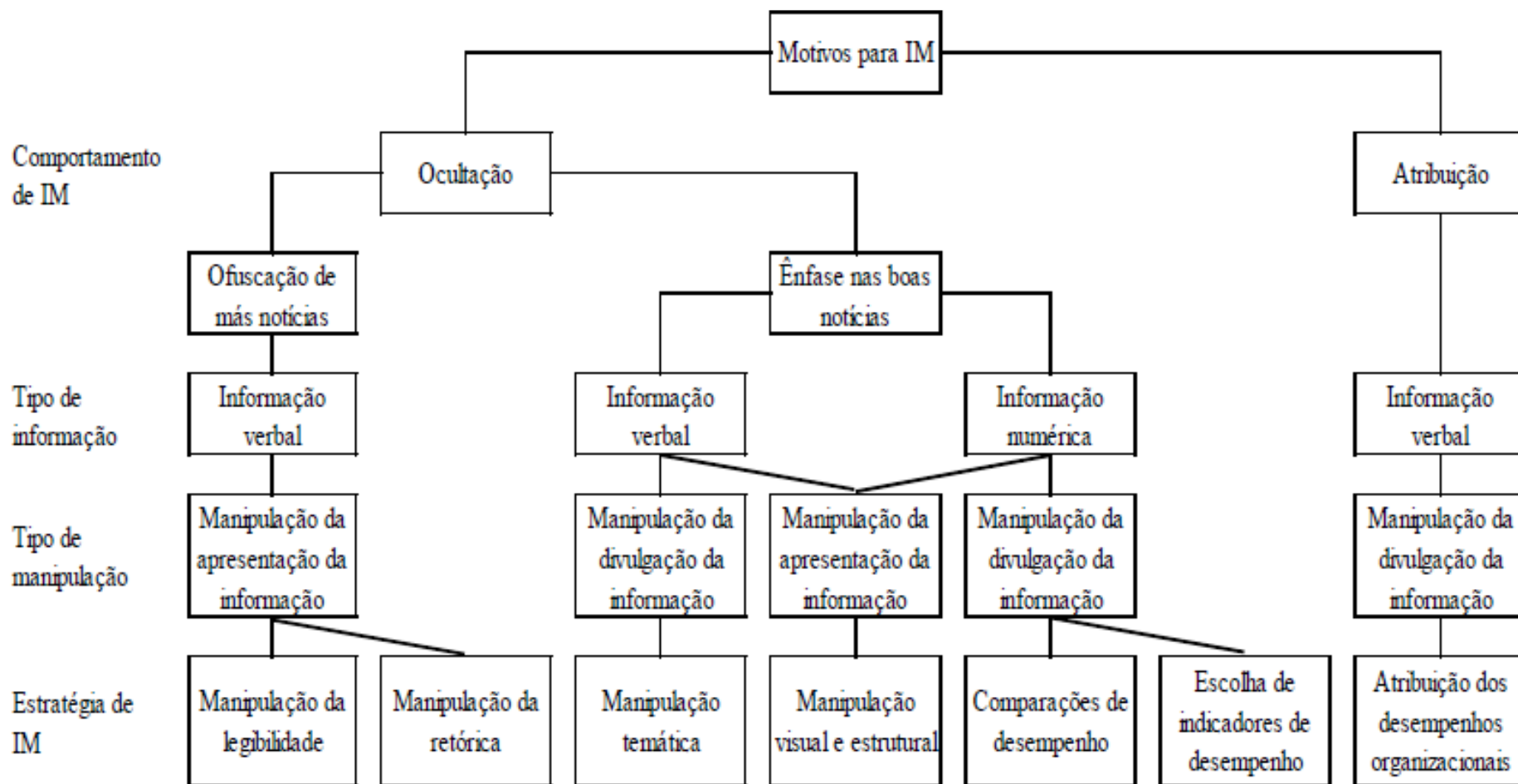
Perante desempenhos negativos a gestão tenta, através da complexidade sintática do texto narrativo, manipular a transparência da informação colocada à disposição, utilizando uma linguagem complicada, que é difícil de ler. A legibilidade pode ser medida através do comprimento das frases e do número de palavras contidas na narrativa. Na manipulação retórica, a gestão faz opções linguísticas e usa artifícios retóricos para omitir ou distorcer os desempenhos negativos. A linguagem utilizada expressa termos calculados para persuadir ou impressionar os leitores. Na manipulação temática, a gestão focaliza-se em apresentar os desempenhos organizacionais positivos, assim como as suas competências, de forma muito favorecida, utilizando para o efeito, mais palavras com emoção positiva do que palavras com emoção negativa. Na manipulação visual e estrutural existem quatro formas diferentes de enfatizar as divulgações: a repetição, que ocorre quando um item é repetido mais do que uma vez; o reforço de ideias, que ocorre quando uma palavra é enfatizada utilizando um qualificador (utiliza-se uma palavra adicional para dar ênfase a uma palavra-chave, por exemplo: “muito severamente”, onde “muito” é o qualificador e “severamente” a palavra-chave); a ênfase visual, que ocorre quando a gestão utiliza técnicas de apresentação (tamanho das fontes, tipos e cores de letra, etc.) para tornar determinado pedaço de informação mais evidente para os leitores; e a localização ou posicionamento da informação que é utilizada para direcionar o raciocínio do leitor para determinado objetivo. A comparação de desempenho é um outro método de IM capaz de influenciar as perceções dos leitores, quanto aos níveis de desempenho organizacional, utilizando

benchmarks (trata-se de um processo de investigação em que uma empresa determina, de forma sistemática, quão competitivos são os seus processos frente aos dos concorrentes, através da comparação (de produtos/serviços e de práticas empresariais) com outras empresas, preferencialmente líderes, integrantes no mesmo ambiente em que ela está incluída). Após identificação das melhores práticas e estratégias há que adequá-las à realidade da empresa, mas é importante lembrar que a cópia pura e simples delas pode ser fatal para a sua sobrevivência. Normalmente, os preparadores das narrativas escolhem os indicadores de desempenho que favoreçam a imagem da empresa. Estes indicadores podem basear-se nos números gerados pela contabilidade (vendas, dividendos, resultados antes de impostos, resultados por ação, etc.). Relativamente ao método de atribuição de desempenhos organizacionais, segundo estudos anteriores, a gestão tende a atribuir a responsabilidade pelos resultados positivos a fatores internos, relacionados com as suas funções, e os resultados negativos a circunstâncias externas (Brennan et al., 2009; Merkl-Davies & Brennan, 2007).

A maior parte da literatura existente assenta em amostras de empresas Anglo-Saxónicas (Brennan et al., 2009; Merkl-Davies et al., 2011; Merkl-Davies & Brennan, 2007). No entanto, também já existem alguns estudos realizados sobre as estratégias de IM nas cartas do CEO em amostras de empresas não financeiras (Borges, 2011; Costa, Oliveira, Rodrigues, & Craig, 2013) e de empresas financeiras (Pinheiro, 2014) em Portugal.

Pinheiro, (2014) estudou o conteúdo das cartas do CEO, durante o ano de 2006 até 2012, numa amostra composta por 27 empresas financeiras (19 Bancos, 2 Caixas Económicas, 5 Sociedades Gestoras de Participações Sociais (do sector Financeiro) [SGPS] e 1 Sociedade de Factoring) para averiguar se, num ambiente económico particularmente difícil e exigente, as empresas se sentiam mais motivadas a utilizar as estratégias de IM. Concluiu que o desempenho organizacional não interferiu na adoção destas estratégias e que os gestores redigiram as cartas do CEO de forma inconsciente, pois o objetivo não era dissimular as perceções, mas sim, de acordo com a teoria da psicologia social, apresentar uma imagem favorecida da empresa.

Figura 1 – Métodos de análise de conteúdo



Fonte: Adaptado de Merkl-Davies & Brennan, (2007, p. 128)

3.7. Narcisismo

O termo narcisismo provém da mitologia grega, que narra a história de um jovem muito bonito, chamado Narcissus, que desprezava todas as jovens que se apaixonavam por ele. Um dia, uma das jovens rejeitadas, Echo, amaldiçoou-o, e ele apaixonou-se pela sua própria imagem refletida na água clara de uma fonte. Não saiu de perto da fonte porque queria continuar admirando a sua imagem refletida. Ambos acabaram por se definharem e morrerem, ela porque o seu amor não foi correspondido e ele porque o seu desejo de preservar a imagem no fluxo impediu-o de matar a sede a partir dele (Stein, 2013).

Todos os seres humanos apresentam sinais de um comportamento narcisista, mas os CEO tendem, em média, a ser mais narcisistas do que a população em geral, porque o narcisismo leva as pessoas a assumir posições de poder e influência, e a autoestima associada ao narcisismo ajuda na progressão profissional. Kets de Vries, (2004) argumenta que o narcisismo é um pré-requisito para quem deseja subir ao topo de uma organização, já que algumas das características narcisistas podem ajudar no processo de obtenção de poder. Por outro lado, níveis muito elevados de narcisismo podem dificultar esse processo. As principais manifestações de narcisismo incluem sentimentos de superioridade e uma necessidade constante de atenção e admiração.

A quarta edição do *Diagnostic Statistical Manual*, elaborado pela *American Psychiatric Association*, conhecido pela sigla DSM-IV-TR, define o narcisismo como um transtorno de personalidade caracterizado por um padrão invasivo de grandiosidade (em fantasia ou comportamento), necessidade de admiração e falta de empatia. O narcisismo pode ser diagnosticado quando cinco (ou mais) dos nove critérios, apresentados na Tabela 4, se encontrarem presentes na personalidade da pessoa.

Michael Maccoby, um dos maiores especialistas na área do narcisismo em contextos organizacionais, descreve os seguintes CEO, considerados os mais importantes do mundo, como sendo narcisistas (porém, alguns já não exercem a função de CEO): Bill Gates (Microsoft), Andy Grove (Intel), Steve Jobs (Apple), Jeff Bezos (Amazon.com), Jack Welch (GE), Herb Kelleher (Southwest Airlines), Larry Ellison (Oracle), Donald Trump (Organização Trump), Martha Stewart (Martha Stewart Living Omnimedia) e Pehr Gyllenhammar (Volvo) (Maccoby, 2003).

Tabela 4 – Critérios do DSM-IV-TR associados ao narcisismo

Critérios do <i>Diagnostic Statistical Manual</i>	
1. Tem um senso grandioso de autoimportância	(critério 1)
2. Está preocupada com fantasias de sucesso ilimitado, de poder, de inteligência superior e de beleza	(critério 2)
3. Considera-se especial e única (só pode ser compreendida e só pode relacionar-se com pessoas também especiais)	(critério 3)
4. Exige atenção e admiração excessiva constantemente	(critério 4)
5. Assume-se no direito a um tratamento especialmente favorável, sem ter que assumir reciprocidade	(critério 5)
6. É uma exploradora interpessoal (tira vantagem dos outros para satisfazer os seus próprios desejos ou para seu benefício pessoal, não considerando a integridade e os direitos dos outros)	(critério 6)
7. Tem falta de empatia com os sentimentos e necessidades dos outros	(critério 7)
8. Sente inveja dos outros ou acredita que os outros têm inveja dela	(critério 8)
9. Mostra-se arrogante, os seus comportamentos e atitudes indicam um sentimento de superioridade em relação aos outros	(critério 9)

Fonte: Adaptado de Craig & Amernic (2011)

De acordo com Maccoby, (2003) o conceito de narcisismo tem sido amplamente mal compreendido. O narcisismo não tem só características negativas. Como vimos anteriormente, uma dose saudável de narcisismo é essencial para o desenvolvimento humano. Consoante o nível de narcisismo que uma pessoa possui, os pesquisadores como Kets de Vries e Miller, (1985) dividiram o narcisismo em dois tipos: narcisismo construtivo e narcisismo destrutivo.

Os narcisistas construtivos (NC), também denominados de narcisistas saudáveis, são manipuladores e ambiciosos, mas também são possuidores de características positivas. A posse de empatia e compaixão ajuda-os a escutar e apreciar as opiniões dos seus subordinados. O seu senso de grandiosidade leva-os a querer o melhor para a organização e acreditam que tal é possível com a ajuda dos outros, pois têm uma visão realista das suas habilidades e das suas limitações (reconhecem as competências dos outros). Porém são eles que controlam a situação e são eles que assumem a responsabilidade pela ação coletiva. A sua motivação inspira os outros a abraçarem um propósito comum e a implementarem a sua visão. Mesmo gostando de serem admirados, a elevada autoestima ajuda-os a lidar com as críticas e com a rejeição (Amernic & Craig, 2010; Lubit, 2002).

De acordo com Kets de Vries e Miller, (1985), os líderes construtivos não sentem necessidade de distorcer a realidade para ultrapassar as suas frustrações, porque possuem autoconfiança suficiente para destacar as suas realizações reais.

Os narcisistas destrutivos (ND), ou narcisistas extremos, ambicionam poder e procuram legitimar-se a todo o custo, mesmo que para tal seja necessário praticar comportamentos antiéticos (Godkin & Allcorn, 2011). Apenas objetivam o seu crescimento pessoal e não se preocupam com a organização como um todo. Anseiam obter aquilo que não lhes pertence, simplesmente porque o querem, e não pelo seu valor intrínseco. Eles são obcecados por riqueza e admiração, e por vezes sacrificam-se para o conseguirem, entregando-se totalmente ao trabalho. Sentem uma necessidade contínua de aplausos e adulação. Não respeitam os direitos alheios e são, na maioria das vezes, arrogantes, menosprezando e explorando as outras pessoas. Esta arrogância fortalece a autoestima deles, mas afugenta as pessoas talentosas. Eles não conseguem trabalhar em equipa e não toleram o sucesso dos subordinados que ameaçam brilhar mais do que eles. A sua autoestima é frágil, na medida em são altamente sensíveis a críticas, e, por vezes, agem de forma inapropriada com o intuito de envergonhar os outros, para que estes não sejam melhor do que eles dentro da organização. Podem até sentir a necessidade de se vingarem. Contudo, eles não consideram ter um comportamento errado, porque julgam-se especiais e merecedores de um tratamento superior (Amernic & Craig, 2010; Lubit, 2002; Stein, 2013).

Parece que vivem num mundo de fantasia e eles estão "num salão de espelhos que lhes permite ver e ouvir apenas o que eles querem ver e ouvir" (Kets de Vries, 2004, p. 191).

Eles utilizam as organizações como "ferramentas" para satisfazer as suas próprias necessidades pessoais. As suas opções estratégicas diferem dos outros CEO. A constante necessidade de atenção e de aplausos afeta a forma como eles identificam e avaliam as estratégias a implementar. Os ND preferem uma estratégia que lhes proporcione dinamismo e grandiosidade, e como tal envolvem-se em ações de grande visibilidade (como grandes aquisições, reversão de decisões tomadas no passado), para obterem a atenção do público. Estamos perante narcisistas exibicionistas, que querem ser vistos como corajosos e ousados. As organizações lideradas por este CEO estão mais propensas a grandes variações de desempenho, podendo se encontrar num período no extremo positivo (grandes vitórias) e no período seguinte no extremo oposto (grandes perdas) (Chatterjee & Hambrick, 2007). Eles acreditam que sabem tudo e que não necessitam de aprender mais nada. Sabem exatamente o que as pessoas internas da organização pensam, assim como os seus clientes e fornecedores, sabem como os mercados funcionam e sabem, acima de tudo, o que o futuro lhes reserva (Stein, 2013).

Para Stein, (2013) esta divisão entre narcisista construtivo e narcisista destrutivo não faz sentido. Ele defende que a mesma pessoa, em momentos distintos, pode ser narcisista construtiva e narcisista destrutiva. Segundo este pesquisador, os líderes, como Dick Fuld (CEO do banco americano, Lehman

Brothers, de 1993 a 2008) “têm uma disposição para o narcisismo construtivo, durante os bons tempos, e para o narcisismo destrutivo durante tempos difíceis” (Stein, 2013, p. 290). Ele sugere que devemos ter cuidado quando apoiamos os líderes altamente narcisistas em tempos favoráveis, “porque o que parece ser um ativo pessoal pode, em momentos de dificuldade, tornar-se num passivo pessoal” (Stein, 2013, p. 291). Metaforicamente, o “CEO é a empresa” (Amernic & Craig, 2010, p. 85) e, em tempos de recessão, os problemas são inteiramente atribuíveis aos outros, colocando o líder narcisista numa posição perigosa, onde o desejo de vingança e a falta de atenção para os problemas reais podem originar consequências graves e problemáticas para a organização e para si mesmo (Stein, 2013).

O CEO é a pessoa com maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização, e como tal pode influenciar, significativamente, o processo de elaboração e publicação da informação contabilística. Amernic e Craig, (2010) acreditam que o narcisismo pode explicar o envolvimento dos CEO em episódios de relatos financeiros enganosos e antiéticos que têm sido envolvidos nos colapsos corporativos. A flexibilidade das normas contabilísticas e a subjetividade de alguns conceitos contabilísticos também criam oportunidades para o CEO manipular os valores contabilísticos através das técnicas de contabilidade criativa (CC). Embora legais, estas técnicas também levantam questões éticas. Amernic e Craig, (2010) consideram que estamos perante um eufemismo da contabilidade antiética.

Não é possível analisar à distância, de forma verossímil, a personalidade de alguém. Mas a linguagem utilizada e as ações descritas na carta do CEO ilustram a existência ou não de um comportamento ND (Craig & Amernic, 2011). Estes autores defendem que os critérios de diagnóstico do narcisismo, do DSM-IV-TR, apresentados anteriormente, são mais consistentes com a liderança narcisista destrutiva, razão pela qual servirão de base para o nosso estudo que se foca na identificação dos traços linguísticos do narcisismo destrutivo.

Além disso, ainda existem quatro sinais reveladores, no CEO-Speak, indicativos de narcisismo:

1. Hipérbole – um CEO narcisista retrata a sua empresa (e por inferência ele próprio) como dinâmica, especial e invencível. Reflete uma fantasia de sucesso ilimitado, poder e brilho (critério 2) e uma sensação grandiosa de autoimportância (critério 1) se utilizada constantemente no mesmo texto. O uso excessivo de superlativos autorreferenciais passa a imagem de que a empresa deve ser invejada (critério 8); que não existe empatia pelos outros (critério 7) e que é arrogante e altiva (critério 9).
2. Autodenomina-se como uma empresa protótipo – Um CEO narcisista retrata a sua empresa (e por inferência ele próprio) como uma história de sucesso, um modelo a seguir pelas

demais empresas, refletindo a sua grandiosidade (critério 1), a sua fantasia de sucesso ilimitado (critério 2) e a crença de ser especial e única (critério 3).

3. Linguagem de guerra, desportista e extremista – gabar-se sobre o “sucesso”, a “liderança”, as “vitórias” e o alcance de um “*record*” podem ser características de textos narcisistas. Estas foram palavras tipificadas na carta aos acionistas de 2000, elaborada por Jeffrey Skilling e Kenneth Lay (CEO da Enron com traços de personalidade narcisista destrutivo).
4. Excessiva autoatribuição – Um CEO narcisista destrutivo atribui, excessivamente, o sucesso da empresa a si próprio. O uso frequentemente de pronomes pessoais pode transparecer uma autoimportância irreal. No entanto, em determinadas situações os pronomes pessoais são apropriados, por exemplo para afirmar a responsabilidade pessoal pelos atos desenvolvidos pelo CEO.

Analisar a linguagem do CEO, para detetar sinais de narcisismo, traz benefícios em pelo menos três áreas (Amernic & Craig, 2007):

1. Planeamento da sucessão: Um CEO narcisista presume que é abençoado com a mortalidade eterna, não vendo necessidade de planear a sua sucessão e, provavelmente, ele acredita que os seus subordinados não têm talentos executivos.
2. Imagem corporativa: A empresa liderada por um CEO narcisista, que é explorador e que não tem empatia pelos outros, irá aumentar a probabilidade de a empresa adquirir uma má imagem no ambiente onde está inserida e encontrará problemas na contratação de novos recursos humanos.
3. Governança corporativa: Os CEO são suscetíveis de intimidar o Conselho de Administração (CA) para tolerar diretores executivos que na verdade não o são e conselhos fiscais e auditores que não são genuinamente independentes. Para tal não acontecer, o CA deve estar atento aos mecanismos de governação adotados na empresa.

As palavras do CEO são ferramentas poderosas, utilizadas para contar histórias, formar opiniões e oferecer um ponto de vista importante. Os discursos do CEO (entrevistas, comunicados, cartas, entre outros documentos escritos) devem ser constantemente monitorizados para se detetar se ele tem traços de personalidade narcisista. Quando as palavras contidas no CEO-speak sugerirem que os CEO estão a ser irrealistas sobre o seu desempenho organizativo, eles devem ser incentivados a reexaminar o seu ambiente e as perspetivas da empresa de forma mais realista. Ou seja, o CEO deve ser, constantemente, lembrado do poder das suas palavras. Para estes CEO é crucial manter uma imagem de sucesso, portanto, quando os resultados estão abaixo da expectativa do CEO, ele atribui

esse facto ao ambiente económico, mas se os resultados superam os valores estipulados então tal se deve à boa liderança e gestão.

4. Evolução do Banco e Background da fraude

O BPN, orientado para a área de banca de investimentos, foi criado em 1993 com a fusão das sociedades financeiras Soserfim e Norcrédito (Monteiro, 2013).

No final de 1997, José de Oliveira e Costa (ex-secretário de Estado dos Assuntos Fiscais de Cavaco Silva, com um currículo na banca e antigo Diretor da Supervisão do BdP) assume os comandos da instituição, tornando-se presidente do BPN. Posteriormente, o BPN foi transformado num banco comercial (Sanfona, 2009).

Em 1999, a Sociedade Lusa de Negócios (SLN), uma holding criada em 1998 (também denominada como Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS). A sua atividade resume-se à gestão de uma outra empresa ou de um grupo de empresas, não produz quaisquer bens ou serviços e a sua missão é controlar, coordenar e orientar todas as atividades das suas filiais), comprou 100% do capital social da BPN – SGPS (*Holding financeira do grupo SLN, SGPS*). O banco era uma entidade participada a 100% pela sociedade gestora de participações sociais, tendo por isso sido integrado no grupo SLN. Habitualmente, o grupo não financeiro está subordinado a um banco, mas neste caso, a lógica é inversa, o BPN estava inserido e subordinado a um grupo não financeiro (SLN). Um ano marcado pelo aumento dos resultados líquidos, que se fixaram nos 8,8 milhões de euros, representando 2,2 vezes o valor apurado em 1998.

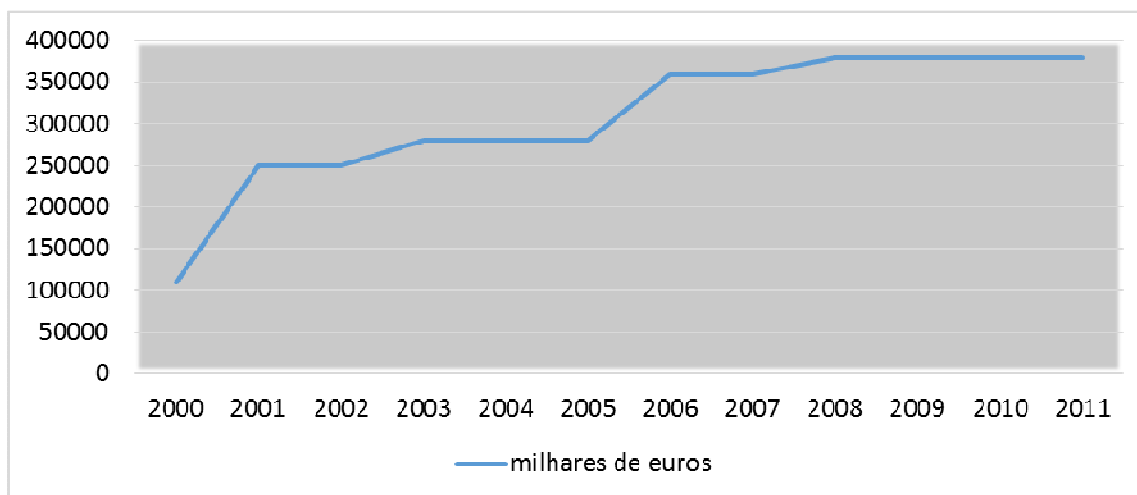
Em 2000, o Banco de Portugal (BdP), perante o ritmo de crescimento extravagante do Banco, impôs que o rácio de solvabilidade (relação entre os capitais próprios e os capitais alheios) de uma sociedade respeitasse um mínimo de 9%, em vez dos 8% exigidos por lei. O BPN respondeu com um aumento de capital em 4 mil milhões de escudos (20 milhões de euros). O estado de alerta por parte do BdP continuou, devido à influência que o grupo SLN tinha sobre o banco, à existência de uma gestão pouco transparente e à presença de muitos negócios entre a administração e os acionistas do banco.

Nesse ano, o Grupo BPN atingiu um resultado líquido de 18 milhões de euros, valor que supera os resultados obtidos no ano anterior em mais de 200%.

Em 2002, o BPN comprou o Banco Efisa e a corretora Fincor. Contudo, o BdP só autorizou a compra da Fincor, após comunicação, por parte da própria Fincor, de que a participação que o Banco Insular detinha (20%), tinha sido vendida à Insular Holdings, entidade sediada em Inglaterra, ou seja, o Banco Insular de Cabo Verde não se encontrava incluído no acervo dos bens a adquirir (Sanfona, 2009).

Em 2003, o banco decidiu aumentar o seu capital em 30 milhões de euros, ficando com um capital social no valor de 280 milhões de euros. Em 2006, o capital aumentou, mais uma vez, para os 360 milhões de euros e em 2008 para os 380 milhões de euros, como se pode observar na Figura 2 que demonstra a evolução do capital social desde 2000 até 2011. Apesar destes aumentos de capital, a gestão de risco manteve-se.

Figura 2 - Evolução do capital social do Banco BPN desde 2000 até 2011



Fonte: Elaboração própria com base nos Relatórios de Contas de 2001 a 2011

Enquanto instituição de crédito, conforme o disposto no Decreto-Lei n.º 298/92 de 31 de Dezembro, o BPN estava sujeito à supervisão do BdP, e na qualidade de intermediário financeiro⁵, segundo o artigo 359º, n.º 1, alínea b) do Código dos Valores Mobiliários, estava sujeito à supervisão da Comissão de Mercados de Valores Mobiliários (CMVM).

O BPN foi alvo de diversas inspeções por parte do Banco de Portugal. Logo em 1998, houve uma inspeção que detetou que o banco tinha insuficiências na organização. *“O controlo interno não funcionava, os dossiers de crédito não estavam suficientemente preenchidos, havia crédito concedido de forma contrária às regras estabelecidas no controlo interno, haviam falhas graves na informática e havia excesso de participações em empresas não financeiras.”* (Sanfona, 2009, p. 114).

No exercício de 2002, segundo o relatório do BdP, estas insuficiências repetiram-se. A Deloitte & Touche, empresa responsável pela auditoria das contas, no seu relatório de auditoria, datado de 24

⁵ Os Intermediários financeiros são as empresas prestadoras dos serviços que permitem aos investidores atuar nos mercados de capitais. Prestam serviços de investimento (recepção, transmissão e execução de ordens por conta de outrem e gestão de carteiras por conta de outrem) e serviços auxiliares de serviços de investimento (registo e depósito de valores mobiliários; concessão de crédito para realização de operações sobre valores imobiliários e consultoria para investimentos em valores mobiliários).

de fevereiro de 2003, também fez diversas ressalvas às contas apresentadas (Relatório e Contas do BPN de 2002). No entanto, no ano seguinte, o grupo mudou novamente de auditores externos⁶, passando a BDO Binder & CO a ser a responsável pelas auditorias e no seu relatório, datado de 11 de março de 2004, mencionaram que as reservas apresentadas pelos anteriores auditores tinham sido ultrapassadas durante o exercício de 2003 (Relatório e Contas, 2003).

A 20 de outubro de 2005, ocorreram as primeiras buscas da Polícia Judiciária ao BPN, no âmbito da “Operação Furacão”, desenvolvida pelo departamento Central de Investigação e de Ação Penal (DCIAP). Em causa estavam os crimes de fraude e de branqueamento de capitais, mas o caso foi arquivado por insuficiência de provas indiciárias. O BPN foi um dos quatro bancos (BPN, Millennium, BES e Finibanco) indiciados. Segundo um colaborador do BPN, Oliveira e Costa obrigou alguns funcionários do BPN a passarem todo o fim de semana a empacotar documentos do Banco Insular para ficarem a salvo das buscas (Coelho & Pinto, 2013).

Ainda nesse ano, foi realizada mais uma inspeção, por parte do BdP ao BPN, revelando que cerca de *“19% do crédito estava concentrado em 18 clientes, cujos riscos eram superiores aos fundos próprios; que 52% das operações estavam, direta ou indiretamente, relacionadas com a atividade imobiliária; (...) que cerca de 22% das operações de concessão de crédito estavam direcionadas para empresas consideradas de risco elevado e 67% estavam direcionadas para outras que não apresentavam informação económica”* (Freches et al., 2012, p. 149).

António Marta, vice-governador do BdP, numa reunião realizada no dia 24 de fevereiro de 2006, expos aos membros do Conselho de Administração do BPN e do Grupo SLN, assim como aos auditores e ao Revisor Oficial de Contas do Grupo, todas as debilidades do BPN e alertou que este seria novamente sujeito a mais uma inspeção em setembro desse ano, devido à gravidade dos factos, que se repetiam nas inspeções realizadas (Sanfona, 2009).

O grupo SLN era tão complexo (imensas empresas de diversos campos de atividade: do imobiliário à saúde, passando pelos cimentos e até pelo petróleo, existiam mais de uma centena de *offshores*) que, para facilitar a análise das contas, o BdP solicitou a clarificação da estrutura acionista e a separação da área financeira da não financeira, mas tal esclarecimento nunca chegou a ser elaborado (Monteiro, 2013).

⁶ O BPN, entre 1998 e 2004, foi auditado por quatro empresas: a Ernest & Young, a PriceWaterHouseCoopers, a Deloitte e a BDO Binder.

Em 2007, surgiram denúncias anônimas que levaram o BdP a solicitar várias informações ao Grupo BPN, onde foi possível concluir que o Banco tinha ações próprias acima do permitido por lei e que controlava o Banco Insular. O colapso do Grupo BPN inicia-se a 30 de Agosto desse ano (Coelho & Pinto, 2013).

Em fevereiro de 2008, após o BdP ter detetado as duas transferências de fundos que envolviam o Banco Insular, as denúncias anônimas confirmaram-se, Oliveira e Costa reuniu-se com um grupo de dez acionistas e informou-os do património que existia fora da consolidação do Grupo SLN, cerca de 700 milhões de euros, e da existência de um passivo de 350 milhões de euros (Sanfona, 2009). Os acionistas decidiram retirar Oliveira e Costa da presidência do Grupo e do Banco. No dia 19 de fevereiro foram assinadas as cartas de renúncia de funções e Oliveira e Costa abandonou o seu cargo.

No dia seguinte, Abdool Vakil, administrador do BPN desde 2004, assumiu a presidência do Conselho de Administração da SLN e do BPN (Sanfona, 2009). Enquanto presidente (20 de Fevereiro a 19 de Junho de 2008), Abdool Vakil tentou apurar toda a informação necessária para responder, satisfatoriamente, aos pedidos de informação colocados pelo BdP, sob pena de serem colocadas restrições à concessão de créditos e à receção de depósitos. Foi nesse período que se detetou, para além das duas transferências já encontradas pelo BdP, a existência de relações entre o Grupo e o Banco Insular. Os depósitos dos clientes do BPN eram utilizados pelo BPN Cayman e pelo BPN IFI (sucursais estabelecidas em paraísos fiscais) para financiar o Banco Insular que, por sua vez, financiava as empresas do grupo SLN. Também existiam várias operações de crédito concedido e respetivas garantias que não estavam contabilizadas.

Em Junho de 2008, tomou-se conhecimento da existência de um “balcão virtual”, que sem qualquer existência física, funcionava como o Banco Insular, e detinha uma carteira de crédito de mais de 390 milhões de euros, que não estava registada em nenhuma contabilidade das empresas do Grupo. Neste mês, o Banco Insular foi reconhecido formalmente como banco do Grupo BPN.

Nesse ano, também se verificou a instauração de seis processos de contraordenação, por parte do BdP.

Miguel Cadilhe assumiu a presidência do Conselho de Administração do Grupo BPN a 23 de Junho de 2008 e exerceu as suas funções até 11 de Novembro de 2008.

Após a contratação de uma auditoria externa extraordinária a todo o Grupo e ao Banco Insular, descobriram-se graves irregularidades, que segundo Miguel Cadilhe, *“foram pensadas, arquitetadas*

e implementadas” (Fernandes & Neves, 2011, p. 17). Foram apuradas imparidades, no BPN, no valor de 340 milhões de euros e, no Banco Insular, no valor de 360 milhões de euros (Sanfona, 2009).

O aumento do capital social e a emissão de dívida subordinada, no valor de 95 milhões de euros, contribuíram para o reforço dos fundos próprios, mas não foram suficientes para que o rácio de solvabilidade atingisse o limite imposto por lei. O valor das imparidades era muito elevado. No final de 2008, o capital próprio já apresentava um valor negativo, ou seja, o banco encontrava-se em falência técnica. Como consequência do clima de desconfiança, gerou-se uma corrida aos balcões do banco, originando uma crise aguda de liquidez no banco (Fernandes & Neves, 2011). No entanto, esta crise não impediu o BPN de continuar a emprestar avultadas somas a empresas públicas (Metro do Porto, Comboios de Portugal) e a grandes empresas privadas (Sonae) (Coelho & Pinto, 2013).

O mercado financeiro encontrava-se fragilizado, consequência da crise *subprime* (também conhecida como a “crise de crédito de alto risco”), dificultando a ultrapassagem destes problemas.

Miguel Cadilhe, na tentativa de suprir os problemas de liquidez e solvabilidade que o banco enfrentava, apresentou uma proposta ao Governo, o «Plano BPN 23x08. Um plano pouco convincente tanto para o Governo como para o BdP porque, partindo do parecer negativo dado pelo BdP, o Governo optou pela nacionalização do banco, através da Lei n.º 62-A/2008 de 11 de Novembro (Fernandes & Neves, 2011). Teixeira dos Santos, então Ministro das Finanças, garantiu que esta decisão não iria ter qualquer custo para os contribuintes (Sanfona, 2009). Contudo, incluir as perdas do banco no orçamento de Estado, levou à subida do défice, de 3,7% para 10,2% e consequentemente, para combater este aumento, o Estado decidiu pedir ajuda à *troika*.

A equipa de Miguel Cadilhe foi demitida das suas funções e foram nomeados dois novos administradores, vindos da Caixa Geral de Depósitos (Francisco Manuel Marques Bandeira e Norberto Emílio Sequeira da Rosa), uma instituição que, para todos os efeitos, era um concorrente do Banco BPN. A nacionalização levou a SLN a “separar-se” do Grupo BPN, mas manteve uma relação forte devido à dependência dos financiamentos obtidos e aos ativos que eram propriedade do BPN.

A nacionalização do BPN passou de “decisão acertada” a “erro grave” (Freches et al., 2012, p. 105). As notícias divulgadas pela imprensa acabaram por prejudicar ainda mais a reputação do BPN e amplificaram a desconfiança sentida pelos depositantes do banco. A esta situação acresce os elevados ordenados dos membros do Conselho de Administração do banco e os constantes empréstimos de valores avultados. Os depósitos dos clientes caíram 62% de dezembro de 2008 a dezembro de 2011, segundo Coelho e Pinto, (2013), a maioria dos clientes do BPN decidiram transferir os seus depósitos para a CGD. A 31 de Dezembro de 2010, o banco ainda apresentava

graves problemas de liquidez, apesar dos apoios, em mais de 5 mil milhões de euros, prestados pela CGD, e os capitais próprios encontravam-se ainda mais negativos (-2.181.876.00€).

Não existiam mais razões para manter o banco no setor público. Os problemas de liquidez agravaram-se, não se conseguindo atingir a solvabilidade legal, e o crédito ainda se mantinha excessivamente concentrado no grupo SLN, por isso, foi aprovada a operação de reprivatização do banco (Decreto-Lei 2/2010, de 5 de Janeiro), cujo objetivo era vender 95% das ações representativas (72.200.000 ações) do seu capital social. Para que o Estado conseguisse concretizar esta venda, foram constituídas três entidades, a Parparticipadas, a Parvalorem e a Parups, para assumirem os ativos problemáticos do BPN. A Parparticipadas ficou a gerir as várias participações sociais das quais o BPN era detentor, a Parvalorem ficou responsável pelos créditos mal parados (dívidas de difícil cobrança), integrando ainda três centenas dos 600 trabalhadores que o BIC não contratou, e a Parupos absorveu o património imobiliário (Freches et al., 2012).

Em Março de 2012, 3 anos e 5 meses após a nacionalização, o BPN foi vendido ao BIC por 40 milhões de euros. A instituição angolana liderada por Luís Mira Amaral adquiriu os bons ativos do BPN (*good bank*) e assegurou a integração de pelo menos 750 trabalhadores. Dividido entre o *good bank*, adquirido pelo BIC, e o *bad bank*, que se manteve nas contas públicas, assim termina a existência de um banco que, pelo seu rápido crescimento, suscitou a atenção de diversos investidores.

Portugal assistiu à maior fraude de toda a sua história. Certamente, haverá um antes e um depois do BPN. Por ser considerado o maior escândalo financeiro de todos os tempos, o país assumiu que um episódio semelhante jamais voltaria a acontecer (Coelho & Pinto, 2013)

5. Metodologia

Para definirmos a metodologia a seguir, temos inicialmente de identificar os objetivos e as questões de investigação de forma a determinarmos a metodologia a seguir para obtermos resposta às questões levantadas.

5.1. Desenvolvimento das Questões de Estudo

Quando ocorre uma crise, é fundamental que as estratégias utilizadas para responder a esse evento sejam eficazes, caso contrário, a reputação da empresa ficará permanentemente danificada. A gestão dessas respostas é ainda mais importante quando estamos perante instituições bancárias, devido ao seu papel na manutenção da estabilidade económica e financeira. Alguns autores Erickson, Stone, e Weber, (2013); Linsley e Kajuter, (2008); e Weber et al., (2011) analisaram as estratégias adotadas pelos bancos, Countrywide, Allied Irish Banks, plc e Citibanks, respetivamente, em resposta a situações de crise.

O primeiro estudo de Erickson et al., (2013) baseia-se nas estratégias de Benoit e revela que não houve qualquer tentativa real para admitir culpa ou a tomar medidas corretivas, para evitar que os problemas do evento negativo voltassem a acontecer. O Countrywide adotou uma postura defensiva, e essa escolha pode ter danificado, de forma irreparável, a sua reputação. Não é possível afirmar que a não utilização das estratégias corretivas foram a causa da queda do banco, apenas existe uma ampla evidência na literatura que a adoção de estratégias corretivas, em períodos de pré-crise, pode ajudar as empresas a evitar uma situação de crise. Segundo os autores, parece que o fracasso do banco se deveu a múltiplos fatores, como a existência de fraude executiva, a falta de acompanhamento das exposições ao risco, os conflitos de interesse, os relatórios financeiros enganosos, a divulgação inadequada e a fraca supervisão dos conselhos de administração.

Linsley e Kajuter, (2008) analisam as estratégias divulgadas no relatório anual de contas de 2001, que corresponde ao primeiro relatório emitido após a fraude na Allfirst (subsidiária do Allied Irish Banks, plc – banco estatal irlandês). Segundo os autores, este documento foi utilizado como ferramenta de IM e inclui as estratégias de reestruturação e dissociação, utilizadas com o intuito de tranquilizar os *stakeholders*, mostrando que o banco tinha aprendido com os seus erros (estratégias corretivas). Contudo os esforços para reparar a legitimidade não foram suficientes. Segundo a notícia de uma revista americana, os investidores do banco acreditavam que a responsabilidade não estava só nos três funcionários da Allfirst, destacados no relatório Ludwig, mas também na CEO, Susan Keating. Suchman (1995, p. 598) observa que "a forma mais comum de dissociação é a substituição do executivo" e tal não aconteceu. Porém, os autores defendem que o Conselho de Administração do

banco interpretou mal a situação, assumindo que estavam perante um desafio de desempenho (nestas situações, a organização tem que se defender contra a acusação de que ela não cumpriu com suas metas) e não um desafio de valor (nestas situações, a organização é acusada de ter falhado a missão para a qual foi criada, apesar de ter alcançado os seus objetivos) e, que não foram compreendidas as percepções dos *stakeholders*.

No último estudo, Weber et al., (2011) identificaram os eventos de crise do Citibank, para o período 2005-2008, e analisaram as respostas empresariais à crise financeira da empresa divulgadas nos jornais (New York Times e The Wall Street Journal), revistas de negócios (Business Week), websites (Market Watch) e notícias televisivas (MSNBC). Com base nas estratégias da tipologia de Benoit e Coombs, eles descobriram que o banco utilizou a estratégia de reforço de imagem durante o período de crise, imediatamente a seguir à ajuda do governo, e as estratégias de ação corretiva depois das críticas feitas pela Reserva Federal americana às políticas e aos processos praticados, comunicando que estava a tomar medidas para prevenir a repetição do evento. Os resultados obtidos indicam que, em geral, o banco respondeu aos eventos negativos de forma eficaz, reduzindo os efeitos nocivos da crise.

No seguimento das pesquisas feitas por estes autores, elaboramos as duas primeiras questões deste estudo:

- Questão 1: Que tipo de estratégias foram adotadas pelo BPN durante o período em análise, segundo a tipologia de Suchman (1995)?
- Questão 2: O BPN usou as estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) eficazmente?

A gestão de legitimidade depende do CEO, a pessoa com maior autoridade na hierarquia operacional de uma organização. Ele é o responsável pelas estratégias e pela visão da empresa e, como vimos no enquadramento teórico, todos os seres humanos apresentam sinais de um comportamento narcisista, mas os CEO tendem, em média, a ser mais narcisistas do que a população em geral. O narcisismo leva as pessoas a assumir posições de poder e influência. A posse de uma personalidade narcisista extrema (destrutiva) é razão para causar preocupação, uma vez que as ações do CEO são, principalmente, motivadas pelas suas próprias necessidades e crenças, esquecendo as necessidades e interesses da instituição que lidera e dos respetivos *stakeholders*. Um líder narcisista destrutivo pode contribuir para que a cultura da empresa se torne perversa, praticante de condutas antiéticas.

Uma análise criteriosa, por parte dos *stakeholders*, da comunidade de investigação e do público em geral às cartas do CEO pode trazer grandes benefícios potenciais.

Segundo Craig e Amernic, (2011) a carta do CEO aos acionistas tem potencial para fornecer traços linguísticos do narcisismo destrutivo e percepções sobre os aspetos de liderança corporativa e da cultura ética ambiental de uma empresa. Eles demonstram este potencial através da análise seletiva das cartas dos CEO da Enron (2000), Starbucks (2005) e GeneralMotors (2005). A linguagem utilizada nas cartas da Enron e da Starbucks possuem fortes traços de narcisismo destrutivo, mas a carta da GeneralMotors foi escolhida apenas para exemplificar uma linguagem não-narcisista. Daqui surgem-nos as seguintes questões de investigação:

- Questão 3: O CEO do BPN possui traços de personalidade narcisista destrutivo?
- Questão 4: Em que medida os traços de personalidade do CEO do BPN podem ter influenciado a escolha das estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) durante o período de 2001 a 2011?

Com estas questões objetivamos avaliar a relação existente entre a adoção de estratégias de restauro da legitimidade e os traços de personalidade do CEO, perante cenários de perda de reputação.

5.2. Delimitação da amostra e metodologia de investigação

O nosso estudo recai sobre o BPN. O exemplo BPN é escolhido, em primeiro lugar, devido à sua importância e ao seu papel na crise económica portuguesa. A nacionalização do BPN, para evitar o colapso do setor financeiro português, trouxe muitos custos para os contribuintes, custos que ainda se encontram por apurar. A segunda razão para escolher este banco é o papel fundamental do líder, José de Oliveira e Costa, na história da instituição. No capítulo 4 percebe-se que Oliveira e Costa desempenhou um papel central no desenvolvimento da história do BPN, tornando-o num caso importante na área da liderança, particularmente, a influência que ele, como CEO do BPN, teve sobre a dinâmica da equipa de topo. Em terceiro lugar, porque agora existe uma quantidade substancial de informações disponíveis sobre Oliveira e Costa e o colapso do BPN, na qual nos baseamos para elaborar este estudo. Em particular, neste trabalho, inspiramo-nos num livro, especificamente, sobre Oliveira e Costa (Monteiro, 2013) e dois livros sobre o caso BPN (Fernandes & Neves, 2011; Freches et al., 2012). Também examinamos uma variedade de trabalhos académicos e artigos de jornais relevantes para estes assuntos.

A metodologia utilizada nesta investigação fundamentou-se num estudo de caso, nomeadamente o caso do BPN. Neste estudo de caso é adotada a investigação qualitativa e interpretativa onde se analisam as narrativas das cartas na tentativa de descrever, compreender e interpretar os

significados que o autor aplicou nesses textos, tendo em conta o contexto económico, social, organizacional e histórico.

Para a realização desta investigação, e de forma a dar resposta às questões formuladas, é utilizada a técnica de análise de conteúdo, por ser bastante utilizada em estudos anteriores e porque nos centramos numa exploração qualitativa das informações contidas nas narrativas das cartas. Esta técnica é utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos e textos, ajudando a reinterpretar as mensagens e a compreender os seus significados num nível que vai além da leitura comum.

De certo modo a análise de conteúdo, é uma interpretação pessoal do pesquisador em relação à percepção que tem dos dados. Não é possível uma leitura neutra. Toda a leitura se constitui numa interpretação. Para entender os significados de um texto é preciso considerar o seu contexto, o autor, o destinatário e as formas de codificação e transmissão da mensagem, informações que não se encontram explícitas no conteúdo.

Selecionamos o período 2001-2011 por coincidir com o desenrolar da crise económica global, que ainda hoje se faz sentir, e por ser a única informação que se encontrava disponível. Contudo, o relatório de contas de 2011 não apresenta a carta do CEO, isto porque, à data da sua elaboração, ainda não tinha sido nomeado o novo Presidente do Conselho de Administração (no Relatório de Contas de 2011, no capítulo 2 - Órgãos Sociais do BPN, não é apresentado o nome do Presidente do Conselho de Administração).

5.3. Análise de conteúdo das cartas do CEO do Grupo BPN

Optou-se pela análise das cartas do CEO por se tratar de um documento de divulgação voluntária, devido ao seu tamanho, por ser a parte mais lida do relatório anual de contas e, principalmente, por ser reveladora quanto a elementos importantes para a nossa pesquisa, como os traços de personalidade do autor.

A nossa análise de conteúdo divide-se em dois momentos:

1. Começamos por verificar a intenção implícita nas informações evidenciadas, no que se refere ao objetivo, se é ganhar, manter ou recuperar a legitimidade. De seguida, examinamos a forma como o banco procura atingir esse objetivo, ou seja, se utiliza a estratégia pragmática, moral ou cognitiva e por fim, quantificamos os parágrafos das cartas que evidenciam a presença das estratégias de legitimidade propostas por Suchman (1995), apresentando

alguns a título de exemplificação. A escolha de parágrafos para proceder à quantificação foi suportada nos estudos de Fank e Beuren, (2010), de Beuren, Gubiani e Soares, (2013) e de Machado, (2014). Não podemos esquecer que quando as organizações objetivam ganhar legitimidade, elas procuram aumentar o seu poder na sociedade por meio de ações que visam a adaptação, seleção e manipulação do ambiente onde estão inseridas. Na manutenção de legitimidade, as organizações procuram dar continuidade às estratégias já empreendidas, monitorando as ações futuras e protegendo as ações passadas. Na recuperação de legitimidade, objetiva-se reparar as estratégias de legitimidade que provocaram danos à reputação da organização, através da normalização das atividades e da reestruturação. Os dados, recolhidos na análise, serão quantificados e organizados em tabelas, demonstrando o total de estratégias evidenciadas na carta do CEO. Note-se que cada parágrafo só pode evidenciar uma (ou nenhuma) estratégia, sendo considerado uma única vez na quantificação.

2. O segundo momento, visa responder às questões 3 e 4 deste estudo, explorando a natureza da carta do CEO aos acionistas, com o objetivo de verificar a existência de sinais indicativos de narcisismo destrutivo. Partindo do pressupondo que o signatário é o verdadeiro autor das cartas, queremos perceber se Oliveira e Costa, o líder responsável pelo desenvolvimento da história do BPN, considerado o rosto deste banco, possui traços de personalidade destrutiva capazes de destruir uma organização. Para tal, verificamos mais uma vez as informações evidenciadas nas cartas do CEO, agora com o nosso olhar centrado nos sinais do narcisismo, como Craig e Amernic, (2011) fizeram.

6. Resultados

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados obtidos na pesquisa, expondo como é que o CEO utilizou a informação contida nas suas cartas aos acionistas para gerir a legitimidade organizacional e verificando se existem nesses mesmos textos evidências de sinais do narcisismo destrutivo.

6.1. Objetivo da informação evidenciada nas cartas do CEO

Pesquisadores como Erickson, Stone e Weber, (2013); Linsley e Kajuter, (2008) e Weber et al., (2011) elaboraram estudos que tiveram como objetivo analisar as estratégias de legitimidade adotadas pelos bancos após a ocorrência de eventos negativos que danificaram a sua reputação.

O nosso estudo, não se centra nos eventos negativos, que de alguma forma, colocam em causa a legitimidade da organização em análise (BPN). Pretendemos, sim, examinar se as estratégias adotadas ao longo do período de 2001 a 2010 sofreram alterações significativas com a mudança do CEO.

Foram elaboradas três tabelas, em que cada uma representa o objetivo da organização: Tabela 5 – Ganhar/Aumentar legitimidade; Tabela 6 – Manter legitimidade e Tabela 7 – Recuperar/Restaurar a legitimidade. A tipologia das estratégias e as respetivas ações separam as linhas que compõem as tabelas e os diferentes anos – 2001 a 2010 – dividem as colunas. Nestas tabelas estão quantificados os parágrafos que evidenciam as estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) divulgadas nas cartas do CEO aos acionistas. Temos no total 165 parágrafos, repartidos pelas dez cartas analisadas. Destes 165 parágrafos, apenas 110 evidenciam estratégias de legitimidade e as restantes 55 não revelam nenhuma estratégia.

Estes valores advêm de uma interpretação pessoal em relação à perceção que temos dos dados apresentados nas cartas. Não é possível uma leitura neutra, pois toda a leitura se constitui numa interpretação. Para entender os significados destes textos é preciso ter em consideração o contexto da organização, o autor, o destinatário e as formas de codificação e transmissão da mensagem.

O Grupo BPN nasceu em 1998, e nessa data José de Oliveira e Costa ocupa o lugar de presidente do conselho de administração, ou seja, torna-se na pessoa com maior autoridade na hierarquia operacional da organização. O Grupo cresceu a um ritmo extravagante e por isso foi alvo de diversas inspeções por parte do Banco de Portugal. Pequenos sinais que deixam os *stakeholders* da instituição e a sociedade em geral em alerta. Para colmatar este sentimento, que prejudica o nível de

legitimidade atingido, o CEO da organização opta por adotar estratégias para ganhar/aumentar o grau de legitimidade.

Analisando a primeira tabela, observamos que todos os parágrafos que evidenciam estratégias para ganhar legitimidade aparecem durante os anos 2001 até 2007.

Neste período, prevalece as estratégias de legitimidade moral, com 79 % dos parágrafos. A estratégia mais utilizada para ganhar legitimidade de forma moral é a “produzir resultados adequados”, em que o líder da organização divulga as ações desenvolvidas, apontando os resultados que cada uma delas proporcionou à organização, exemplificando:

Na área da Banca de Investimento, desenvolvida através do Banco Efisa, voltamos a ter um desempenho muito vivo, com **intervenção em dezenas de projetos de grande interesse para o País. Os resultados líquidos, por sua vez, evoluíram fortemente ao fixarem-se em 2.449 milhares de Euros, sensivelmente mais 400% do que no ano anterior** – carta de 2003.

Segue-se a estratégia “oferecer demonstrações simbólicas”, aqui observamos que o líder procura aprimorar as suas ações e procedimentos para melhorar os resultados obtidos. A título de exemplo desta estratégia cita-se o parágrafo apresentado na carta de 2007:

Tendo sempre presente a necessidade de acompanhar a constante atualização tecnológica e, ao mesmo tempo, as necessidades cada vez mais exigentes que derivam, maioritariamente, do crescimento do negócio, **o grupo teve, no ano de 2007, uma intensa atividade na melhoria e aperfeiçoamento de algumas funcionalidades informáticas.** Na área do crédito e risco, **foram implementados importantes instrumentos que permitem uma automatização e otimização dos processos desta área de negócio.** É o caso do sistema de grelhas de balanços que, em conjunto com a aplicação de notações de risco possibilitam uma elevada eficiência ao nível de análise de risco.

A estratégia “definir objetivos” foi a terceira estratégia mais utilizada para ganhar legitimidade moral. Encontramos o relato dos objetivos que se pretende alcançar com o desenvolvimento das ações praticadas pelo Banco. Destaca-se o seguinte parágrafo:

Consolidar o que se fez neste nosso primeiro lustro, será a linha mestra e prioritária do próximo exercício, com particular enfoque no domínio das infraestruturas técnicas, **tendo no horizonte a aplicação das regras, associadas à previsível entrada em vigor dos acordos de**

Basileia II e no desenvolvimento de um avançado modelo de controlo de gestão, por se entender que, entre outros aspetos, se formos capazes de apurar os resultados Cliente a Cliente, **passaremos a dispor do mais eficiente e direcionado instrumento de afinação da nossa “orquestra” que queremos manter afinada**, mesmo que tenhamos de atravessar algum ambiente de turbulência! – carta de 2002.

Durante este período também foram adotadas estratégias para ganhar legitimidade da tipologia pragmática, correspondendo aos restantes 21% dos parágrafos. O CEO desenvolveu apenas a ação “responder às necessidades”, onde relata o cumprimento de exigências legais, assim como a realização de ações que vão ao encontro das necessidades do público. Identifica-se esta ação, por exemplo, na carta de 2001:

Com efeito, os principais indicadores revelam uma progressão harmoniosa e muito viva, não obstante o **esforço financeiro com o investimento de expansão: quer no alargamento da rede de agências (foram abertos 32 novos balcões), quer na modernização tecnológica**, esta tendo já no horizonte a entrada em vigor dos Acordos de Basileia II, extremamente exigentes no controlo do risco de crédito e riscos operacionais, um verdadeiro desafio para o sistema financeiro e, igualmente, contrastante com as práticas tradicionais dos empresários portugueses.

A par destas estratégias, até 2007 (inclusive), também foram adotadas estratégias para manter a legitimidade. Aqui apenas foram adotadas as estratégias da tipologia pragmática. O CEO optou por utilizar as estratégias de proteção “comunicar honestamente” e “acumular confiança”. Estas são utilizadas quando se pretende preservar o grau de legitimidade já alcançado. Observamos a primeira estratégia quando o líder relata situações negativas ou menos positivas, não omitindo essa informação da carta. Tal facto pode ser observado no seguinte parágrafo extraído da carta de 2004:

No Banco Efisa os resultados ao fixarem-se em 1.729 milhares de Euros, representam um decréscimo em relação ao ano anterior, situação decorrente do baixo ritmo da atividade económica, particularmente sensível na banca de investimento, com os agentes económicos a aguardar o emergir de estímulos consistentes e o Estado a adiar o lançamento de projetos por constrangimentos orçamentais.

Na estratégia “acumular confiança” é relatado a ocorrência de factos que elevam a confiança que a sociedade tem na organização, como por exemplo, o parágrafo da carta de 2006:

O BPN – Imofundos, S.A., continua a evidenciar-se não só pelos resultados líquidos de 5.891 milhões que registou, **mas sobretudo pela posição de destaque que o terceiro lugar no ranking de fundos nacionais lhe proporcionou e pela qualidade dos seus ativos, como é reconhecido pelo Euro Property que considerou o Fundo Aberto – Imonegócios – representativo de mais de 50% dos ativos imobiliários do BPN – Imofundos – como detendo a melhor carteira diversificada de ativos imobiliários entre 2003-2005.**

José de Oliveira e Costa não foi o autor da carta referente ao ano de 2007, mas sim Abdood Vakil. Apesar de existir uma mudança de CEO, não encontramos diferenças significativas nas estratégias de legitimidade adotadas.

Oliveira e Costa é retirado da função de CEO em fevereiro de 2008. Ao substituir o executivo da organização estamos a proceder a mudanças estruturais, ou seja, estamos a reestruturar a organização. Não é explícito na carta de 2008, mas indiretamente estamos perante uma estratégia de reparação de legitimidade, uma ação corretiva que visa garantir que o incidente não volta a ocorrer, com o intuito de minimizar o impacto na reputação.

Nessa altura é conhecida toda uma panóplia de ações danosas e fraudulentas que prejudicaram gravemente a reputação do banco, assim como a confiança que os depositantes detinham nesta instituição. Estamos perante uma lacuna de legitimidade, ou seja, a organização não atuou de acordo com as normas, valores e crenças sociais da sociedade onde estava inserida. A nacionalização do BPN ocorre em novembro desse ano e veio fragilizar ainda mais a situação económico-financeira do banco. As notícias divulgadas pela imprensa amplificaram a desconfiança sentida pelos depositantes do banco.

Francisco Bandeira, sucessor de Abdood Vakil, iniciou as suas funções de CEO num período particularmente difícil para o Banco. Observamos que, em 2008, foi adotada apenas uma estratégia para recuperar/restaurar a legitimidade perdida, a estratégia de “explicar”. Aqui o autor explica de forma clara e objetiva os factos ocorridos durante o ano, assim como as ações que estão a ser desenvolvidas para solucionar a situação negativa em que se encontra o banco. Não é explicado, propriamente, os motivos que estiveram na origem do evento negativo. A título de exemplificação, apresentamos dois parágrafos que evidenciam esta estratégia:

O BPN adquiriu desta forma a natureza de sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, continuando a reger-se pelas disposições legais que regulam a respetiva atividade, bem como pelos seus estatutos, na medida em que estes não contrariem o previsto no regime jurídico do sector empresarial do Estado – carta de 2008.

Em novembro, com referência a 31 de outubro de 2008, **deu-se início a uma auditoria preliminar às demonstrações financeiras das entidades e dos fundos geridos que compreendem o grupo banco português de negócios. Foi possível identificar diversas situações que vieram a ser objeto de revisão adicional** com os trabalhos que, mais tarde, ocorreram no âmbito do processo de encerramento do exercício.

Em 2009, a ação “rever práticas” é identificada duas vezes, correspondendo a 20% dos parágrafos destinados a recuperar a legitimidade. Observa-se que o CEO comunica que abandonou “as práticas de gestão potencialmente lesivas dos clientes, das empresas e da credibilidade do sistema financeiro” anteriormente utilizadas e que foram “introduzidas alterações ao nível do modelo de fiscalização, passando a entidade a dispor de um conselho fiscal em lugar de um fiscal único”. Os restantes 80% dos parágrafos evidenciam a adoção da estratégia “explicar”. O CEO pretende que a sociedade compreenda o que está a ser desenvolvido dentro da organização, com o intuito de agilizar o processo de legitimação.

Em 2010 repete-se a narrativa desenvolvida em 2008, apenas foi utilizada a estratégia para recuperar a legitimidade cognitiva, isto é, a estratégia “explicar”. Na carta é desenvolvido e explicado o processo de reprivatização do BPN, operação que foi aprovada em janeiro de 2010 através do Decreto-Lei n.º 2/2010.

Verificamos que foram adotadas estratégias de restauro da legitimidade após a ocorrência do escândalo financeiro BPN, mas o estudo não é revelador quanto à existência de relação entre a adoção das estratégias de legitimidade e os traços de personalidade do CEO. Em 2007, a carta aos acionistas é elaborada por um outro indivíduo, Abdood Vakil, mas o tipo de estratégias adotadas não fugiu ao padrão até então utilizado. No ano de 2008, o conselho de administração sofre novas alterações e Francisco Bandeira ocupa o cargo de CEO. Um período também marcado pelo escândalo financeiro do banco, que danificou a legitimidade da instituição e levou o CEO a adotar estratégias para recuperar a legitimidade perdida.

À semelhança do estudo elaborado por Machado, (2014), é visível a utilização de estratégias para ganhar a legitimidade moral, estratégias para manter a legitimidade pragmática e estratégias para recuperar a legitimidade ao nível cognitivo. Apercebemo-nos que existe um certo padrão nas estratégias de legitimidade adotadas pelo setor financeiro.

Apesar das estratégias de legitimidade terem sido adotadas de forma adequada, a queda do banco foi inevitável. Eram evidentes vários fatores associados à falência bancária, como fraude executiva, relatórios financeiros enganosos, divulgação inadequada, entre outros.

Tabela 5 – Evidências das estratégias para ganhar legitimidade nas cartas do CEO

Estratégias para ganhar legitimidade			Parâmetros	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Pragmática	Adaptação	Responder às necessidades	Relata o cumprimento das exigências legais, assim como a realização de ações que vão ao encontro das necessidades do público	3	6	1	1	1		2				
		Cooptar membros do ambiente	Associa-se ao público para desenvolver as suas ações											
		Construir reputação	Relata a sua forte reputação em atividades correlacionadas											
	Seleção	Localizar públicos amigáveis	Identifica locais para expandir a atividade											
		Recrutar cooperadores amigáveis	Seleciona parceiros para desenvolver ações vantajosas											
	Modificação	Anunciar o produto	Relata os produtos que oferece											
Anunciar a imagem		Relata que a instituição é segura e confiável												
Moral	Adaptação	Produzir resultados adequados	Relata os resultados das suas ações	5	1	5	4	7	6	4				
		Incorporar-se a instituições	Relata a sua participação em ações desenvolvidas por outras instituições											
		Oferecer demonstrações simbólicas	Relata o aperfeiçoamento de procedimentos e ações para melhorar a eficiência da instituição	2		1	2				1			
	Seleção	Definir objetivos	Relata os objetivos a alcançar		1		2		2					
	Modificação	Demonstrar sucesso	Relata o sucesso alcançado com as suas ações		1	1	1	1			1			
Fazer adeptos		Destaca as vantagens das suas ações/projetos		1	3	1			1					
Cognitiva	Adaptação	Reproduzir normas	Relata que tem em conta os padrões legais e normativos do setor no desenvolvimento das suas ações											
		Formalizar as operações	Relata a adoção de ações já legitimadas											
		Profissionalizar as operações	Relata a realização de formações, cursos para capacitar o pessoal											
	Seleção	Procurar certificação	Relata as certificações obtidas ou as ações realizadas com essa finalidade											
	Modificação	Persistir	Relata o melhoramento de processos adotados, evidenciando com isso, a permanência desses processos											
		Popularizar novos modelos	Populariza os modelos/programas/projetos adotados											
Padronizar novos modelos		Relata o estabelecimento de modelos/programas/projetos que visam padronizar as ações bancárias												

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados obtidos através da análise de conteúdo.

Tabela 6 – Evidências das estratégias para manter a legitimidade nas cartas do CEO

Estratégias para manter legitimidade			Parâmetros	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Pragmática	Vigilância	Consultar a opinião dos líderes	Relata a participação dos acionistas na definição das metas										
		Monitorar a confiabilidade	Relata o monitoramento das operações para manter a confiança existente										
	Proteção	Comunicar honestamente	Relata situações menos positivas ou negativas				3	1	1	1			
		Acumular confiança	Relata a ocorrência de um facto que eleva a confiança que a sociedade tem na organização		1	2	1	1	2				
Moral	Vigilância	Consultar os profissionais	Relata as consultas realizadas junto de profissionais ligados ao setor bancário										
		Monitorar a responsabilidade	Reconhece a ocorrência de alguma ação com impacto menos positivo e indica o que foi desenvolvido para o minimizar										
	Proteção	Comunicar oficialmente	Relata o impacto das suas ações em jornais, comunicados de imprensa, entrevistas, entre outros meios de comunicação em massa										
		Acumular opiniões favoráveis	Relata a opinião favorável transmitida por uma autoridade ou instituição legitimada										
Cognitiva	Vigilância	Consultar aqueles que têm dúvidas	Relatam ações desenvolvidas para eliminar possíveis dúvidas										
		Visar clareza	Explica o funcionamento dos seus processos										
	Proteção	Falar pontualmente	Falar de determinado assunto com naturalidade										
		Acumular conexões	Faz conexão entre políticas bancárias e resultados financeiros										

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados obtidos através da análise de conteúdo.

Tabela 7 – Evidências das estratégias para recuperar a legitimidade nas cartas do CEO

Estratégias para recuperar legitimidade			Parâmetros	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Pragmática	Normalização	Negar	Nega a participação ou responsabilidade na ocorrência do evento negativo										
	Reestruturação	Criar monitores	Relata a criação de departamentos/setores para apurar a ocorrências de eventos negativos										
Moral	Normalização	Desculpar	Lamenta o evento negativo										
		Justificar	Justifica o evento negativo										
	Reestruturação	Substituir pessoal	Relata a substituição do pessoal responsável pelo evento negativo										
		Rever as práticas	Relata a renúncia de determinados procedimentos causadores do evento negativo										2
		Reconfigurar	Relata a readequação dos procedimentos causadores do evento negativo, com o objetivo de melhorá-los										
Cognitiva	Normalização	Explicar	Explica os motivos que originaram o evento negativo e indica quais as consequências								9	8	10

Fonte: Elaboração Própria com base nos dados obtidos através da análise de conteúdo.

6.2. Natureza da informação evidenciada nas cartas do CEO

Craig e Amernic, (2011) desenvolveram a ideia de que a liderança é promulgada, em sentido material, através da linguagem; e que se a linguagem de um CEO é consistente com as características do narcisismo, então essa liderança também é narcisista. No entanto, este líder, como ser humano, pode estar longe de ser um narcisista destrutivo diagnosticado clinicamente. A sua linguagem apenas pode sugerir que lidera a sua organização numa base narcisista destrutiva.

O mesmo acontece com o nosso estudo, onde apenas tentamos mostrar que a leitura atenta das cartas do CEO aos acionistas pode revelar traços linguísticos associados às características do narcisismo destrutivo. Não desenvolvemos a proposição de que José de Oliveira e Costa é um narcisista destrutivo.

Durante o seu mandato (1998-2008), Oliveira e Costa elaborou nove cartas aos acionistas. Apesar de ter abandonado o BPN em fevereiro de 2008, a carta referente ao ano de 2007 já foi elaborada pelo seu sucessor – Abdood Vakil. Apenas foram analisadas seis das nove cartas da sua autoria (2001 a 2006), isto porque não tivemos acesso aos relatórios de contas anteriores a esse período.

Para evidenciarmos a existência de uma linguagem narcisista destrutiva nas cartas aos acionistas, tendo por base os critérios de diagnóstico de narcisismo, estabelecidos na definição do DSM-IV-TR (tabela 4, subcapítulo 3.7), é necessário que os textos reflitam elevados níveis de, pelo menos, cinco desses nove critérios, ou seja, por exemplo elevados níveis de grandiosidade, de autoimportância, de fantasias de sucesso ilimitado, de crença na unicidade, de crença no direito a um tratamento especial, de arrogância e de falta de empatia pelos outros, ao mesmo tempo que procura admiração dos outros.

Oliveira e Costa inicia os seus discursos aos acionistas com uma breve descrição da situação económica em Portugal, exceto no ano de 2002, onde começa por comparar os resultados conquistados nesse ano com os valores apresentados aquando do nascimento do Grupo BPN, em 1998. Um ano também marcado pela sua entrada no Grupo, como Presidente do Conselho de Administração. Apesar de estar perante uma economia “desequilibrada”, “incerta”, com sérias “dificuldades” e “dependente das relações externas”, onde “paira na mente coletiva nacional a descrença”, o Grupo liderado por si apresenta constantemente resultados positivos ao longo do seu mandato. Em apenas cinco anos, os ativos líquidos cresceram 36 vezes, os lucros líquidos aumentaram 32 vezes, os capitais próprios foram multiplicados por 9 e o banco BPN, um pequeno Banco de Investimento, tornou-se num Banco Global. Esta linguagem denota que estamos perante

um grupo grande, bem-sucedido, que evoluiu positiva e rapidamente, sugerindo uma preocupação com o sucesso ilimitado, poder e brilho (corresponde ao critério 2 estabelecido na definição do DSM-IV-TR). Este critério sobressai em todas as cartas de Oliveira e Costa, como podemos ver na Tabela 8.

Tabela 8 – Evidências do critério 2, estabelecido na definição do DSM-IV-TR, nas cartas do CEO

Ano	Exemplos da linguagem utilizada
2001	<p>“os bons resultados alcançados em 2001 vão prosseguir”</p> <p>“com os lucros a crescer de forma exponencial, facto sempre de registar”</p>
2002	<p>“partindo-se de uma base tão incipiente foi possível, ao fim de 5 anos, ter uma presença em todas as frentes do negócio financeiro, com uma qualidade e resultados que só não nos surpreende a nós próprios porque sentimos o pulsar do invulgar empenhamento dos nossos colaboradores”</p>
2003	<p>“a evolução do Grupo BPN é disso um exemplo, como nos mostram os números que, pese embora a sua aridez, vincam objetivamente a diferença.”</p> <p>O projeto “vai permitir alcançar níveis de eficácia e rigor invulgares.”</p>
2004	<p>“a par de uma melhoria substancial nos resultados (...) importa destacar o novo figurino organizacional que reformulou a generalidade dos procedimentos, otimizando as diferentes funções, com significativos ganhos de produtividade e de confiança com os agentes”</p>
2005	<p>“percentagem invulgar para o crédito desta natureza e nos tempos que correm.”</p>
2006	<p>“A preparação do Banco para novos desafios impõe que sejam dados passos decisivos na sua modernização, mas sem prejudicar a evolução da formação de resultados. É um objetivo difícil de compatibilizar mas que mais uma vez foi alcançado.”</p>

Fonte: Elaboração Própria

Ano após ano, Oliveira e Costa faz questão de realçar os resultados alcançados, apresentando os valores quantitativos e as percentagens correspondentes, e os prémios conquistados. Estamos perante uma tática de *Impression Management*, onde o CEO dá ênfase às boas notícias. A tática de atribuição de desempenhos organizacionais também está presente nestes textos, quando por exemplo, na carta de 2004, o autor explica que “os resultados (...) representam um decréscimo em relação ao ano anterior, situação decorrente do baixo ritmo da atividade económica”, ou seja, atribui esse resultado menos bom a circunstâncias externas. Estes resultados corroboram os estudos de Borges, (2011), Merkl-Davies et al., (2011) e Costa et al., (2013).

Encontramos várias evidências que demonstram a crença do Grupo (e por inferência o próprio CEO) em ser especial e único (critério 3), que são apresentadas na Tabela 9. Temos a sensação que os

demais bancos, seus concorrentes, o invejam porque não conseguem atingir tais metas, nem desenvolver tais produtos que superam as expectativas de cada um dos clientes e acionistas (critério 8).

Tabela 9 – Evidências do critério 3, estabelecido na definição do DSM-IV-TR, nas cartas do CEO

Ano	Exemplos da linguagem utilizada
2001	“a Real cresceu 26,5% enquanto o setor cresceu apenas 6,4%”
2002	“é, destacadamente, o que apresenta o mais elevado rendimento a nível nacional”
2003	“desenvolvida no interior do Grupo (...) é uma solução inovadora e única no mundo”
2004	“mais sólido reconhecimento que poderíamos desejar foi consumado com a atribuição (...) de 3 primeiros prémios, atribuídos aos fundos”
2005	“Através do Vosso Grupo corporizou-se uma ação desejada por centenas de milhar de agentes económicos”

Fonte: Elaboração Própria

Não existe excessiva autoatribuição, os pronomes pessoais aparecem, maioritariamente, quando Oliveira e Costa afirma a sua responsabilidade pessoal pelos atos desenvolvidos, como por exemplo: “gostaria de me ter enganado”, “admito podermos continuar a progredir”, “receio que possa ser mal entendido mas acredito”.

O tom de Oliveira e Costa utilizado nas cartas não reflete arrogância (critério 9), nem desrespeito pelos interesses e direitos dos outros (critério 6) e nem falta de empatia (critério 7). Ele não economiza nos agradecimentos e elogios que faz aos seus colaboradores. Na carta de 2001, escreve expressamente que conta “com o empenhamento ativo e criativo de todos quantos trabalham neste Grupo” e que vê “em cada colaborador a grande riqueza deste Grupo (...) e por isso, a todos deixo a minha palavra de grande apreço pessoal”. Em 2002, refere que o segredo do sucesso dos resultados obtidos nesse ano se deve “à aposta que se faz nas pessoas, bem suportada numa cultura humanista, facilitada pelos princípios da organização plana, que pontifica no Grupo”. No entanto, segundo a reportagem da autoria de Coelho e Pinto, (2013), Oliveira e Costa procurava pessoas, com um passado desonroso, para colaborarem com os administradores em determinadas ações, mediante o pagamento de uma percentagem. Estes eram os intitulados como “compadrios”, os demais colaboradores apenas cumpriam instruções.

As palavras “prudência”, “prudente”, “prudenciais” e “cautelosa” remetem para uma atitude de alguém que não quer correr riscos desnecessários e caracterizam uma pessoa moderada, cautelosa,

que, atenta ao alcance das suas palavras e dos seus atos, procura evitar consequências desagradáveis. Uma característica contrária à personalidade de um narcisista destrutivo, que gosta de exibir-se através de ações de grande visibilidade, mostrando que é corajoso e ousado.

Na página anterior à localização destas cartas, que estão incorporadas no Relatório Anual de Contas, é apresentada uma fotografia de José de Oliveira e Costa, sozinho, que ocupa mais de meia página. Chatterjee e Hambrick, (2007), analisaram a retórica visual das fotografias nos Relatórios Anuais de Contas, de 111 CEO das indústrias de *hardware* e *software* de computadores, no período de 1992-2004, e concluíram que este tipo de fotografias são reveladoras quanto à personalidade narcisista do CEO, demonstrando que eles procuram uma grande visibilidade, meramente por vaidade ou porque se querem afirmar como figura central da empresa, considerando-se mais importantes do que todos os outros (critério 1).

Tendo em conta que estamos perante seis cartas aos acionistas, em que cada uma tem em média, aproximadamente, 1420 palavras, podemos afirmar que a linguagem utilizada nestes textos não sugere que o CEO, autor dos mesmos, possui traços de personalidade narcisista destrutiva.

Várias pessoas que trabalharam muito próximo de Oliveira e Costa descrevem-no como alguém autoritário; centralizador; ganancioso; excêntrico, por ter sido o primeiro governante a aceitar um automóvel apreendido, de cor berrante e modelo desportivo; desconfiado, já que até os pagamentos das empregadas de limpeza ele queria controlar; que ambicionava ser o n.º 1 em tudo, razão pela qual afastou Dias Loureiro da administração do BPN, que começava a ganhar demasiado protagonismo no estrangeiro (Freches et al., 2012). Ele era obcecado por admiração, e sacrificou-se para o conseguir. O próprio José de Oliveira e Costa confessa na Comissão de Inquérito: “Eu refugiei-me, viciiei-me no trabalho. Absolutamente viciado no trabalho, eu só me sentia feliz a trabalhar. Esforcei-me tanto para ser útil que até me espalhei.” A estas características acresce ainda os atos ilegais e danosos que ele desenvolveu enquanto Presidente do Banco. Estes elementos são suscetíveis de conduzir à caracterização mental de Oliveira Costa como um narcisista destrutivo. Contudo, como já referimos, a linguagem de liderança utilizada nas cartas aos acionistas não sugere isso, contrariando os estudos de Godkin e Allcorn (2011), Amernic e Craig (2010) e Stein (2013).

A carta de 2007 elaborada por Abdood Vakil possui, claramente, um estilo de escrita diferente do utilizado por Oliveira e Costa, corroborando os resultados de Salancik e Meindl, (1984). A linguagem de Abdood Vakil não demonstra felicidade por fazer parte deste Grupo, talvez porque nesta altura já se conheciam os esquemas arquitetados por Oliveira e Costa, que colocaram o BPN numa situação económica e financeira complicada. Este novo Presidente do Conselho de Administração não

apresenta os resultados que cada empresa do Grupo alcançou, apenas menciona que o “BPN continuou a munir-se de meios que lhe permitam um crescimento sustentável”, que o “Banco Efisa (...) continuou a evidenciar-se como o braço internacional do Grupo” (palavras de Oliveira e Costa), que “no BPN Crédito – IFIC, a ano de 2007 pautou-se pela continuidade inequívoca” e que “o BPN – Imofundos, S.A. continua a ocupar o terceiro lugar no ranking dos fundos nacionais”. Ou seja, parece que o ano de 2007 não trouxe nada de novo ao Grupo, tudo continua como o ano precedente, à exceção da obtenção de financiamento em condições ímpares (i.e. incomparáveis), tornando-os “mais competitivos no mercado”. O CEO quis que os leitores ficassem com a ideia de que o Banco era uma empresa de inveja (critério 8). Nesta carta, também não há evidências de nenhum tipo de agradecimento.

Miguel Cadilhe exerceu a sua função como Presidente do Conselho de Administração do BPN apenas durante 6 meses (junho a novembro de 2008), o que o impossibilitou de elaborar uma carta aos acionistas. As cartas dos anos que se seguiram, 2008, 2009 e 2010, foram elaboradas por Francisco Manuel Marques Bandeira.

A primeira carta de sua autoria, a referente ao ano de 2008, teve um carácter meramente explicativo. Nesse ano, o Banco BPN foi nacionalizado e o CEO sentiu-se no dever de explicar, ao seu público, o que tinha acontecido e o que estava a ser feito para remediar a situação negativa em que se encontrava o BPN. O CEO utilizou uma linguagem simplista e verdadeira, onde divulga os valores negativos apresentados no balanço, nomeadamente, os valores do capital próprio e do resultado líquido do período. O agradecimento direccionado aos trabalhadores do Banco demonstra empatia, para com os sentimentos e necessidades desses, e humildade.

O discurso utilizado nas cartas de 2009 e de 2010 é muito semelhante ao empregado em 2008. O Presidente do Conselho de Administração inicia as suas cartas com uma breve descrição da situação económico-financeira do mundo, passando pela União Europeia e terminando em Portugal. A linguagem de liderança de Francisco Bandeira, em momento algum, reflete um senso grandioso de autoimportância ou preocupação com fantasias de sucesso ilimitado e de poder. Ele apenas evidencia que quer dar cumprimento ao disposto no diploma de nacionalização e, em simultâneo, garantir o funcionamento da instituição de crédito. O texto é, mais uma vez, maioritariamente explicativo, porém desta vez o autor deixa claro que os problemas existentes já foram identificados e que estão a desenvolver um conjunto de iniciativas para assegurar a continuidade e o equilíbrio financeiro do Grupo. As cartas não são exploradoras e nem revelam falta de empatia. Em 2010, é publicado um novo decreto de lei que aprova a operação de reprivatização do BPN e, novamente, o

CEO do banco opta por explicar, na carta aos acionistas, o que iria suceder com esta decisão do Estado Português.

Tanto Abdood Vakil como Francisco Bandeira foram objeto de ódio público, já que a situação do Banco piorou durante os seus mandatos.

Abdood Vakil decidiu aumentar os ordenados dos membros do conselho de administração do banco, transformando os valores brutos em valores líquidos (Freches et al., 2012). O que demonstra um comportamento insensível perante a situação económica e financeira do BPN. O CEO utilizou o banco como “ferramenta” para satisfazer a sua própria necessidade pessoal.

Francisco Bandeira, durante o seu mandato, também era vice-presidente da CGD e, por coincidência ou não, foram vários os clientes do BPN que transferiram os seus depósitos para a CGD, originando uma crise aguda de liquidez. A reportagem de Coelho e Pinto, (2013) fala na existência de conflito de interesses, porque para todos os efeitos a CGD era um concorrente do BPN.

Parece que temos um objetivo comum a todos os administradores: tirar benefício do cargo de CEO.

7. Conclusões, limitações e sugestões de Investigação Futura

7.1. Conclusão

O Banco BPN sofreu um dos maiores escândalos financeiros de todos os tempos e, certamente, haverá um antes e um depois do BPN.

A sua história “resume-se a um banco que começou pequeno mas que cresceu de forma vertiginosa” em apenas 10 anos (Monteiro, 2013, p. 81). Durante este período, José de Oliveira e Costa, criador desta máquina que distribuía dinheiro fácil a um grupo de amigos (metáfora de João Semedo – deputado do Bloco de Esquerda), desenvolveu um negócio complexo, com imensas empresas de diversos campos de atividade, desde o imobiliário à saúde, passando pelos cimentos e até pelo petróleo, e mais de uma centena de *offshores*, que serviram para esconder algumas participações e ocultar prejuízos e lucros. Poderia ter tido um final diferente.

Este estudo objetivou avaliar a relação entre a adoção de estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995) e os traços de personalidade do CEO.

Oliveira e Costa é descrito como alguém com carisma, persuasivo, autoritário, centralizador, ganancioso, excêntrico, irónico, desconfiado e ambicioso. A sua obsessão por admiração levou-o a refugiar-se no trabalho, local onde se sentia bem e realizado. Estes elementos são suscetíveis de conduzir à caracterização mental de Oliveira Costa como um narcisista destrutivo, contudo as cartas aos acionistas de sua autoria, referentes aos anos 2001 a 2006, não evidenciam qualquer traço de personalidade narcisista destrutivo. A linguagem utilizada nas cartas não revela esta descrição feita pelos colaboradores e pelos companheiros de trabalho do CEO do BPN, não corroborando assim os estudos de Godkin e Allcorn (2011), Amernic e Craig (2010) e Stein (2013).

O colapso do banco começou em agosto de 2007. Foi nesse mês que começaram os encontros laterais entre os acionistas descontentes com o sistema de governação praticado no BPN. Oliveira e Costa parecia que era presidente absoluto e não tinha de dar satisfações a ninguém. O “Grupo dos 10”, um grupo parassocial, juntou-se para mostrar a Oliveira e Costa que quem decidia dentro do Grupo eram os acionistas e não o presidente.

Oliveira e Costa sempre quis tornar o Grupo BPN cada vez maior, tanto em dimensão como a nível de importância. Foram realizados vários investimentos ruinosos, por vezes até fraudulentos, mas esta atitude, esta personalidade nunca transpareceu nas cartas que elaborou aos acionistas. Até as estratégias de legitimidade adotadas seguem o padrão utilizado por outros bancos (Machado, 2014): para ganhar/aumentar legitimidade recorrem a estratégias morais, mantêm o grau de legitimidade

alcançado através das estratégias de nível pragmático e utilizam as estratégias de forma cognitiva para recuperar/restaurar a legitimidade perdida. As cartas elaboradas por Abdood Vakil e Francisco Bandeira também seguiram este padrão, revelando que a personalidade dos diferentes CEO não interferiu na escolha das estratégias de legitimidade da tipologia de Suchman (1995).

Oliveira e Costa é retirado do BPN em 2008, após a sua saída “começam a aparecer as notícias que dão conta de alegadas irregularidades cometidas durante a sua gestão e o BPN torna-se um caso de polícia” (Monteiro, 2013, p. 67). É aqui que o BPN perde toda a credibilidade e é, precisamente, nesse ano que começam a ser praticadas estratégias para recuperar a legitimidade perdida. Até então, apenas eram divulgados os resultados alcançados e os investimentos realizados, ou seja, as boas notícias do Grupo. O líder adotou táticas de *Impression Management* com o objetivo de controlar e manipular as percepções que o público tinha sobre a empresa, e parece que conseguiu, pelo menos durante dez anos, corroborando assim os estudos de Borges, (2011), Merkl-Davies et al., (2011) e Costa et al., (2013).

7.2. Limitações do estudo

O estudo incidiu apenas sobre as cartas do CEO, ignorando outras formas de comunicação formal e informal utilizadas pelas empresas. Não sabemos se os resultados seriam outros se tivéssemos estudado outras partes do relatório de contas, ou os jornais, publicidade e conferências de imprensa como fizeram Erickson et al., (2013) e Weber et al., (2011).

Outra limitação refere-se à subjetividade presente na análise de conteúdo, pois esta envolve interpretações e descodificações pessoais do pesquisador.

Por se tratar de um estudo de caso, os resultados da pesquisa não podem ser generalizados, ou seja, restringem-se à empresa e ao período pesquisado, neste caso, ao BPN e ao período de 2001-2011.

7.3. Sugestões de Investigação Futura

Este estudo pode ser complementado com estudos futuros que analisem outras fontes de informação voluntária, por exemplo os meios de comunicação social, na tentativa de se obter outro tipo de dados e uma visão mais alargada dos efeitos de uma personalidade narcisista.

Também seria interessante analisar outras empresas, financeiras e não financeiras, lideradas por uma pessoa importante para a história da respetiva empresa, de forma a estabelecer comparações e obter uma análise mais alargada da personalidade dos líderes portugueses.

8. Referências Bibliográficas

- Aguiar-Contraria, L., Alexandre, F., & Pinho, M. (2012). O euro e o crescimento da economia portuguesa: uma análise contrafactual. *Revista do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa - Análise Social, XLVII-2º T(203)*, 298–321. Disponível em <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1341932946Y9vQN8oq3Ll10KW9.pdf> .
- Amaral, J. (2006). O Impacto Económico da Integração de Portugal na Europa. *Revista Nação e Defesa, Outono-Inv(115-3º Série)*, 113–128. Disponível em <http://comum.rcaap.pt/handle/123456789/1090> .
- Amernic, J., & Craig, R. (2007). Guidelines for CEO-speak: editing the language of corporate leadership. *Strategy & Leadership*, 35(3), 25–31. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1087-8572&volume=35&issue=3&articleid=1603546&show=html> .
- Amernic, J., & Craig, R. (2010). Accounting as a Facilitator of Extreme Narcissism. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 79–93.
- Barako, D., Hancock, P., & Izan, H. Y. (2006). Factors Influencing Voluntary Corporate Disclosure by Kenyan Companies. *Corporate Governance: An International Review.*, 14(2), 107–125. Disponível em <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=8&sid=aead9a89-f271-4050-a610-63d405bc12be%40sessionmgr114&hid=122&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#AN=19967243&db=bth> .
- BCP. (2012). Página oficial do Millennium BCP. *Plano de Recapitalização - Junho 2012*. Acedido a 14 set. 2015. Disponível em http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/AssembGeral/ponto1_Plano_443551a.pdf.
- BdP. (2013). Página Oficial do Banco de Portugal. *Comunicado sobre o Plano de Recapitalização do BANIF*. Acedido a 14 set. 2015. Disponível em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Documents/combp20130116.pdf> .
- BdP. (2014a). Página Oficial do Banco de Portugal. *Reunião Extraordinária do Conselho de Administração do Banco de Portugal 30 de junho de 2014*. Acedido a 21 set. 2015. Disponível em https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Documents/Deliberacao_CA_BdP_30_07_14_19h.pdf.
- BdP. (2014b). Página Oficial do Banco de Portugal. *Informações sobre o BES*. Acedido a 21 set. 2015. Disponível em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/Esclarecimentospublicos/Paginas/infobes.aspx>.
- BdP. (2014c). Página Oficial do Banco de Portugal. *Comunicado do Banco de Portugal sobre a aplicação de medida de resolução ao Banco Espírito Santo, S.A.* Acedido a 21 set. 2015. Disponível em <https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Documents/ComunicadoBES.pdf>.

- PT/OBancoeEurosisistema/ComunicadoseNotasdeInformacao/Paginas/combp20140803.aspx.
- Bennett, R., & Kottasz, R. (2000). Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(4), 224–234. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13563280010357349>. .
- BES. (2014). *Balanço Individual e Notas Explicativas em 4 de Agosto de 2014*. Disponível em <http://www.bes.pt/Comunicados/20150807FR56737.pdf>. .
- Beuren, I., Gubiani, C., & Soares, M. (2013). Estratégias de Legitimidade de Suchman Evidenciadas nos Relatórios da Administração de Empresas Públicas do Setor Elétrico. *Revista de Administração Pública - Julho-Agosto*, 47(4), 849–875. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v47n4/v47n4a03.pdf>. .
- Borges, F. (2011). *Impression Management e Desempenho Organizacional: o caso Português*. (Tese de Mestrado em Contabilidade - Auditoria), Universidade de Aveiro. Disponível em <http://ria.ua.pt/handle/10773/8810>.
- Bournois, F., & Point, S. (2006). A letter from the president: seduction, charm and obfuscation in French CEO letters. *Journal of Business Strategy*, 27(6), 46–55. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=0275-6668&volume=27&issue=6&articleid=1580903&show=html>. .
- BPI. (2014). Página Oficial do BPI. *BPI devolveu mais de 500 milhões de euros ao Estado*. Acedido a 14 set. 2015. Disponível em <http://www.bancobpi.pt/grupo-bpi/bpi-devolveu-mais-500-milhoes-de-euros-ao-estado>.
- Branco, L., & Góis, C. (2013). *Relato Financeiro - A Importância e os Determinantes da Divulgação Voluntária - Análise da Divulgação Voluntária nas Empresas em Portugal*. Artigo apresentado no XIV Congresso Internacional de Contabilidade e Auditoria. Disponível em <http://www.otoc.pt/news/comcontabaudit/pdf/75.pdf>.
- Brennan, N., Guillamon-Saorin, E., & Pierce, A. (2009). Impression Management: Developing and Illustrating a Scheme of Analysis for Narrative Disclosures - A Methodological Note. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 22(5), 789–832.
- Campbell, D. (2000). Legitimacy Theory or Managerial Reality Construction? Corporate Social Disclosure in Marks and Spencer Plc Corporate Reports, 1969- 1997. *Accounting Forum*, 24(1), 80–100. Disponível em <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c56905e8-225f-4386-85f2-2c6ee961864e%40sessionmgr198&vid=13&hid=113>. .
- CGD. (2012). Página oficial da CGD. *Plano de Recapitalização da CGD*. Acedido a 14 set. 2015. Disponível em <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-aos-Investidores/Divulgacao-Informacao/Informacao-Privilegiada/Documents/Comunicado-Plano-Recapitalizacao-CGD.pdf>.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D. (2007). It's All about Me: Narcissistic Chief Executive Officers and Their Effects on Company Strategy and Performance. *Administrative Science Quarterly - Setptember*, 52(3), 351–386. Disponível em <http://asq.sagepub.com/content/52/3/351.full.pdf+html>. .
- Clarke, G., & Murray, L. W. (2000). Investor Relations: Perceptions of the Annual Statement.

- Corporate Communications: An International Journal*, 5(3), 144–151. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13563280010377536>.
- Coelho, P., & Pinto, L. (2013). Sic Notícias. *A Fraude*. Acedido a 3 out. 2015. Disponível em <http://sicnoticias.sapo.pt/programas/afraude/2013-01-31-a-fraude1>.
- Conway, S., O’Keefe, P., & Hrasky, S. (2015). Legitimacy, Accountability and Impression Management in NGOs: The Indian Ocean tsunami. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 28(7), 1075–1098. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/AAAJ-04-2012-01007>.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Cordeiro, A. M. (2009). Da nacionalização do BPN. In *Revista de Direito das Sociedades* (Número 1., pp. 57–91). Lisboa: Faculdade de Direito de Lisboa.
- Costa, G., Oliveira, L., Rodrigues, L., & Craig, R. (2013). Factors associated with the publication of a CEO letter. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(4), 432–450. doi:10.1108/CCIJ-07-2012-0045.
- Craig, R., & Amernic, J. (2011). Detecting Linguistic Traces of Destructive Narcissism At-a-Distance in a CEO’s Letter to Shareholders. *Journal of Business Ethics*, 101(4), 563–575. Disponível em <http://link.springer.com/10.1007/s10551-011-0738-8>.
- Cunha, E. (2013). *O Relato de Negócio do Setor Bancário Português em Contexto de Crise Financeira: Um estudo de Caso*. (Tese de Mestrado em Contabilidade), Universidade do Minho. Disponível em http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/27675/1/Elsa_Susana_Peixoto_Cunha.pdf.
- Decreto-Lei n.º 298/92 de 31 de dezembro
- Decreto-Lei n.º 2/2010, de 5 de janeiro
- Deegan, C. (2002). The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures - A Theoretical Foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282–311. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09513570210435852>.
- Deegan, C., Rankin, M., & Voght, P. (2000). Firms’ Disclosure Reactions to Major Social Incidents: Australian Evidence. *Accounting Forum*, Vol. 24(N.º 1), 101–130. doi:<http://papers.ssrn.com/abstract=232474>.
- Dias, M. (2004). *A China no séc. XXI: A Evolução do Sistema Bancário e o Futuro das Reformas Económicas*. (Tese de Mestrado em Desenvolvimento e Cooperação Internacional), Universidade Técnica de Lisboa. Disponível em <http://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/1272>.
- Erickson, S., Stone, M., & Weber, M. (2013). Crisis Communication in the Banking Industry: Countrywide’s Use of Image Restoration Strategies. In C. Lehman (Ed.), *Advances in Public*

- Interest Accounting* (Vol. 16, pp. 91–115). Emerald Group Publishing Limited. Disponível em <http://eds.b.ebscohost.com/eds/ebookviewer/ebook/ZTAwMHR3d19fNjQ5MTY1X19BTg2?sid=a3e442c5-005d-4d6c-bced-276c24b19f75@sessionmgr113&vid=19&format=EB&rid=2>. .
- Fank, O., & Beuren, I. (2010). Evidenciação das Estratégias de Legitimidade da Tipologia de Suchman (1995) nos Relatórios da Administração da Petrobras. *RCO - Revista de Contabilidade e Organizações - Set-Dez*, 4(10), 25–47. Disponível em <http://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34775/37513>. .
- Fernandes, M., & Neves, J. (2011). *BPN: Estado a mais, supervisão a menos*. Atual Editora.
- Ferreira, A. (2008). *A Divulgação de Informação sobre Capital Intelectual em Portugal - Uma Análise Exploratória*. (Tese de Mestrado em Contabilidade), Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Disponível em [http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/7481/2/A divulgaõ de Informao sobre Capital Intelectual em Portugal Uma anlise exploratria.pdf](http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/7481/2/A%20divulgao%20de%20informacao%20sobre%20capital%20intelectual%20em%20portugal%20uma%20anlise%20exploratoria.pdf).
- Freches, S., Lima, C., Antunes, R., & Simões, S. (2012). *O Escândalo do BPN - Grande Invetigação DN*. Lisboa: Grávida.
- Geppert, J., & Lawrence, J. E. (2008). Predicting Firm Reputation Through Content Analysis of Shareholders' Letter. *Corporate Reputation Review*, 11(4), 285–307. Disponível em <http://www.palgrave-journals.com/doi/10.1057/crr.2008.32>. .
- Godkin, L., & Allcorn, S. (2011). Organizational Resistance to Destructive Narcissistic Behavior. *Journal of Business Ethics*, 104(4), 559–570.
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management – new perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27(1), 55–68.
- Hybels, R. (1995). On Legitimacy, Legitimation and Organizations: A Critical Review and Integrative Theoretical Model. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 241–245. Disponível em <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=2&sid=ac718ae4-f798-4afb-a391-9d1811cbb2ee@sessionmgr113&hid=121&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU=#db=edb&AN=17536509>. .
- INE. (2015). Portal do Instituto Nacional de Estatística. *Estatísticas Europeias - 20 principais quadros*. Acedido a 21 set. 2015. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_cont_inst&INST=133683725.
- Johnson, J. (2003). Repairing Legitimacy after Blacklisting by the Financial Action Task Force. *Journal of Money Laundering Control*, 7(1), 38–49. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/13685200410809751>. .
- Junior, G., & Filho, E. (2008). Analisando a Crise do Subprime. *Revista do BNDES, Rio de Janeiro*, 15(30), 129–159. Disponível em [http://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/IRBr/pt-br/file/CAD/LXIII CAD/Economia/Ernani Torres/Torres e Bor%C3%A7a Entendendo a Crise do Subprime.pdf](http://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/IRBr/pt-br/file/CAD/LXIII%20CAD/Economia/Ernani%20Torres/Torres%20e%20Bor%C3%A7a%20Entendendo%20a%20Crise%20do%20Subprime.pdf). .
- Kets de Vries, M. (2004). Organizations on the Couch: A Clinical Perspective on Organizational Dynamics. *European Management Journal*, 22(2), 183–200. Disponível em

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237304000179> .

Kets de Vries, M., & Miller, D. (1985). Narcissism and Leadership: An Object Relations Perspective. *Human Relations*, 1–47. Disponível em https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1985/85-19.pdf .

Kumar, G., Wilder, W. M., & Stocks, M. (2008). Voluntary Accounting Disclosures by U.S. - Listed Asian Companies. *Journal of International Accounting Research*, 7(1), 25–50. Disponível em <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=4&sid=aead9a89-f271-4050-a610-63d405bc12be@sessionmgr114&hid=122&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU=#db=bth&AN=33131743> .

Laskaridis, C. (2014). Grécia: A Pior História de Sucesso da Europa. In *A Europa à Beira do Abismo - A Crise das Dívidas Soberanas - Memorando da Periferia* (pp. 65–118). Lisboa: Bertrand Editora.

Lei n.º 62-A/2008 de 11 de novembro

Lei n.º 63-A/2008, de 24 de novembro

Linsley, P., & Kajuter, P. (2008). Restoring reputation and repairing legitimacy: a case study of impression management in response to a major risk event at Allied Irish Banks plc. *International Journal of Financial Services Management*, 3(1), 65–82. doi:10.1504/IJFSM.2008.016699.

Lubit, R. (2002). O Impacto dos Gestores Narcisistas nas Organizações. *Revista de Administração de Empresas - Jul/Set*, 42(3), 66–77. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n3/v42n3a06.pdf> .

Lusa. (2014, dez. 4). ONU recomenda abandono progressivo das medidas de austeridade em Portugal. *Público*. Disponível em <http://www.publico.pt/economia/noticia/onu-recomenda-abandono-progressivo-das-medidas-de-austeridade-em-portugal-1678423> .

Lusa. (2015, mar. 5). Tribunal de Justiça da UE dá razão ao Estado português no caso BPP. *PÚBLICO*. Disponível em <http://www.publico.pt/economia/noticia/tribunal-de-justica-da-ue-da-razao-ao-estado-portugues-no-caso-bpp-1688148> .

Maccoby, M. (2003). *The Productive Narcissist: The Promise and Peril of Visionary Leadership*. New York: Broadway. Disponível em http://www.amazon.com/The-Productive-Narcissist-Visionary-Leadership/dp/0767910230#reader_0767910230 .

Machado, D. (2014). *A Evidenciação Ambiental como Instrumento de Gestão da Legitimidade Social em Empresas Brasileiras de Capital Aberto*. (Tese de Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos. Disponível em <http://www.repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/4039/DaianePiasMachado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Martín, F., González, A., & Román, C. (2010). Legitimidad como Factor Clave del Éxito Organizativo. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 127–143. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600380> .

Meek, G., Roberts, C., & Gray, S. (1995). FACTORS INFLUENCING VOLUNTARY ANNUAL REPORT

- DISCLOSURES BY U.S., U.K. AND CONTINENTAL EUROPEAN MULTINATIONAL CORPORATIONS. *Journal of International Business Studies*, 26(3).
- Merkel-Davies, D., & Brennan, N. (2007). Discretionary disclosure strategies in corporate narratives: Incremental information or impression management? *Journal of Accounting Literature*, 26, 116–194.
- Merkel-Davies, D., Brennan, N., & McLeay, S. (2011). Impression Management and Retrospective Sense-Making in Corporate Narratives: a Social Psychology Perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 24(3), 315–344.
- Monteiro, H. (2013). *Quem é Oliveira Costa? - O terramoto BPN*. Bnomics.
- Mortágua, M. (2014). Contrariando os mitos da dívida portuguesa. In *A Europa à Beira do Abismo - A Crise das Dívidas Soberanas - Memorando da Periferia* (pp. 193–240). Lisboa: Bertrand Editora.
- Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K. (1998). Managing public impressions: environmental disclosures in annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 265–282. Disponível em http://ac.els-cdn.com/S0361368297000081/1-s2.0-S0361368297000081-main.pdf?_tid=1f91d4ce-65fa-11e5-b562-00000aab0f27&acdnat=1443456245_36817eb442a767ce2c4109887dc6a8f6.
- Nobre, P. (2003). *Determinantes da divulgação voluntária de informação: empresas cotadas na Bolsa de Valores de Lisboa e Porto*. (Tese de Mestrado em Contabilidade e Finanças), Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.
- Novo Banco. (2014). Página Oficial do Novo Banco. *Estatutos do Novo Banco, SA*. Acedido a 21 set. 2015. Disponível em <http://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=4ca5615b-03c2-43d9-ade2-8441a584b25c>.
- 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. Disponível em <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09513570210435870>.
- Oliveira, M. (2015, set. 23). INE: Défice dispar para 7,2% por causa do Novo Banco. *Económico*. Disponível em http://economico.sapo.pt/noticias/ine-defice-dispara-para-72-por-causa-do-novo-banco_229677.html.
- Paes, R. (2011). Uma integração europeia mal sucedida. In *25 Anos na União Europeia - 125 Reflexões* (pp. 605–609). Lisboa: Almedina. Disponível em http://home.iscte-iul.pt/~rpme/Documentos/RPM_2011_UE25anos.pdf.
- Paes, R., Rodrigues, J., Teles, N., & Cabral, R. (2013, fev.). *Portugal no contexto Europeu*. Artigo apresentado na Conferência Economia Portuguesa: propostas em futuro, Lisboa. Disponível em http://home.iscte-iul.pt/~rpme/Documentos/RPM_al_2013_EcFuturo.pdf.
- Pena, P. (2014). *Jogos de Poder*. Lisboa: A esfera dos Livros.
- Petrokaitė, K., & Stravinskienė, J. (2013). Corporate reputation management decisions: customer's

- perspective. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 24(5), 496–506. Disponível em <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/3920/3216>. .
- Phillips, T. (2014). Colapso Bancário na Irlanda. In *A Europa à Beira do Abismo - A Crise das Dívidas Soberanas - Memorando da Periferia* (pp. 119 – 191). Lisboa: Bertrand Editora.
- Pinheiro, S. (2014). *A utilização de estratégias de impression management na carta do presidente : evidência nas empresas financeiras portuguesas*. Mestrado em Contabilidade - Fiscalidade Universidade de Aveiro Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro. Disponível em <http://ria.ua.pt/handle/10773/14323>.
- Pinho, M. (2010). *E se Portugal não tivesse aderido à União Económica e Monetária?* (Tese de Mestrado em Economia), Universidade do Minho. Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/16670>.
- Rodrigues, I. (2013). *A crise e o relato de sustentabilidade no setor bancário: o caso português*. (Tese de Mestrado em Economia), Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Disponível em <http://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/70361>.
- Ruiz, B., Esteban, A., & Gutiérrez, S. (2014). Reputación bancaria durante la crisis económica. Comparación entre las principales entidades financieras desde la perspectiva del cliente. *Universia Business Review*, (43), 16–35. Disponível em <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=49&sid=aead9a89-f271-4050-a610-63d405bc12be%40sessionmgr114&hid=122&bdata=JnNpdGU9ZWRzLWxpdmU%3d#db=bth&AN=98579217>. .
- Salancik, G., & Meindl, J. (1984). Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control. *Administrative Science Quarterly* - Jun, 29(2), 238–254. Disponível em <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c56905e8-225f-4386-85f2-2c6ee961864e%40sessionmgr198&vid=5&hid=113>. .
- Sanfona, S. (2009). Comissão de Inquérito sobre a situação que levou à nacionalização do BPN e sobre a supervisão bancária inerente, 1–222. Disponível em http://www.dn.pt/DNMultimedia/DOCS+PDFS/BPN/RelatorioBPN_final.pdf. .
- Schumann, H. (2014). TVI 24 - Observatório do Mundo. *Os segredos dos resgates financeiros*. Acedido a 16 jul. 2015. Disponível em http://www.dailymotion.com/video/x2dr9o4_observatorio-do-mundo-os-segredos-do-resgate-financieiro-tvi-24_shortfilms.
- Scott, S., & Walsham, G. (2004). *The broadening spectrum of reputation risk in organizations: banking on risk and trust relationships*. Department of Information Systems, London School of Economics and Political Science. Disponível em <http://eprints.lse.ac.uk/33900/1/wp130.pdf>. .
- Stein, M. (2013). When Does Narcissistic Leadership Become Problematic? Dick Fuld at Lehman Brothers. *Journal of Management* - July, 22(3), 282–293. Disponível em <http://jmi.sagepub.com/content/22/3/282.abstract>. .
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. Disponível em

<http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=aead9a89-f271-4050-a610-63d405bc12be@sessionmgr114&vid=20&hid=122> .

TSF. (2008, dez. 8). Plano para evitar falência do BPP quase pronto. *TSF - Rádio Notícias*. Disponível em http://www.tsf.pt/PaginaInicial/Economia/Interior.aspx?content_id=1052778&page=-1 .

Weber, M., Erickson, S., & Stone, M. (2011). Corporate Reputation Management: Citibank's use of image restoration strategies during the U.S. Banking Crisis. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(2), 35–55.